

COMPETITIVIDADE NA AGRICULTURA FAMILIAR CATARINENSE A PARTIR DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Laiana da Silva Ossemer¹, Ronaldo Leão de Miranda², Iara Regina dos Santos Parisotto³,
Janine Patrícia Jost de Miranda⁴

Resumo: O presente estudo tem por objetivo analisar de que forma as redes de cooperação contribuem com a geração de vantagem competitiva aos agricultores familiares que fornecem produtos para a alimentação escolar. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva em relação a seu objetivo, quanto aos procedimentos pode ser considerada como pesquisa aplicada a partir do levantamento de dados primários e qualitativa em relação à abordagem do problema. Os principais resultados indicam que os agricultores familiares organizados em redes de cooperação possuem ganhos competitivos, sendo eles: redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva, inovação colaborativa, escala e poder de mercado, e geração de soluções coletivas. Os resultados alcançados por este estudo podem ser considerados relevantes no que tange à análise de como as redes de cooperação podem refletir no cotidiano do agricultor familiar, gerando a melhoria na qualidade de vida, competitividade, posterior aumento da renda, influenciando no desenvolvimento local e na empregabilidade.

Palavras-chave: Desenvolvimento Local. Santa Catarina. Poder de Mercado. Alimentação Escolar.

COMPETITIVENESS IN FAMILY AGRICULTURE IN CATARINESE FROM COOPERATION NETWORKS

Abstract: The present study aims to analyze how cooperation networks contribute to the generation of competitive advantage for family farmers who supply products for school meals. Methodologically, the research is characterized as descriptive in relation to its objective, in terms of procedures it can be considered as applied research based on the collection of primary data and qualitative in relation to the approach to the problem. The main results indicate that family farmers organized in cooperation networks have competitive gains, namely: cost and risk reduction, accumulation of social capital, collective learning, collaborative innovation, scale and

- 1 Mestre em Administração pela Universidade de Blumenau (FURB). Secretária Municipal de Administração da Prefeitura Municipal de Rio do Sul (SC).
- 2 Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade de Blumenau (FURB), Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Rondônia (UNIR).
- 3 Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE).
- 4 Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade de Blumenau (FURB). Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB) (2020-2024).

-- ARTIGO RECEBIDO EM 01/11/2023. ACEITO EM 28/03/2024. --

market power, and generation of collective solutions. The results achieved by this study can be considered relevant with regard to the analysis of how cooperation networks can reflect on the daily life of family farmers, generating improvements in quality of life, competitiveness, subsequent increase in income, influencing local development and employability.

Keywords: Local Development. Santa Catarina. Market Power. School Meals.

1 INTRODUÇÃO

O padrão predominante de produção agrícola em Santa Catarina é baseado na agricultura familiar. Suas características principais incluem a gestão conduzida pelos próprios proprietários, que geralmente são membros da família responsáveis pelo negócio; o capital pertencer à família; o patrimônio e os ativos são objeto de transferência intergeracional no interior da família e os membros da família vivem na unidade produtiva (GASSON; ERRINGTON, 1993). Este tipo de produção corresponde a um modelo de organização da agropecuária centrada na “empresa familiar” que têm vantagens sociais, econômicas e ambientais em razão de serem democráticas, eficientes e sustentáveis, quando comparada ao modelo patronal (PICOLOTTO, 2014).

A agricultura familiar começou a ser estudada a partir dos anos de 1990, sendo o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), um dos motivadores para o crescimento do interesse pelas formas familiares de produção (MULLER, 2007). Além disso, nas últimas décadas a agricultura familiar passou a ser vista pelo governo brasileiro como segmento imprescindível para o combate à fome e a garantia de segurança alimentar, o que motivou o Governo Federal a definir políticas públicas que atendessem às peculiaridades do setor (SÁ, 2014).

Diante deste contexto, vale destacar que existem incentivos por parte do setor público, dentre eles está a Lei Federal nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que determina que no mínimo 30% (trinta por cento) do valor repassado a Estados, Municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) deve ir para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), ou seja, devem ser utilizados obrigatoriamente na compra de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar (BRASIL, 2009). Estudos recentes têm apontado sobre a importância do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) como garantia do direito à alimentação (BICALHO; LIMA, 2020; FREITAS; FREITAS, 2020; GURGEL *et al.*, 2020), além de discussões sobre a relação estreita que o cooperativismo e a agricultura familiar têm com o PNAE (CARLESSO; WINCK, 2022; SANTOS *et al.*, 2022).

Ao se falar de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento, vale destacar o trabalho de Schejtman e Berdegué (2004), o qual identificou diversos desafios e fatores que influenciam o desenvolvimento rural. Dentre esses desafios estão a implementação de políticas e estratégias, os processos associados à globalização e à liberalização do comércio, o desenvolvimento científico e tecnológico, as mudanças nas regras econômicas do jogo influenciadas pelas políticas macroeconômicas e regras de mercado; a dinâmica do emprego rural e; os processos de descentralização. Dada essa gama de desafios, torna-se difícil para os agricultores familiares competirem no mercado.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva é conquistada executando atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a da concorrência. Uma forma de buscar a competitividade no campo bem como a melhoria na qualidade de vida dos agricultores familiares, são as redes de cooperação. Estas redes são estruturas com coordenação de recursos compartilhados, no qual ocorre a integração entre as famílias de agricultores, visando aumentar a competitividade, principalmente, por meio da redução de custos e comercialização (ZANCAN *et al.*, 2013; MARCONDES *et al.*, 2012).

As redes possuem a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para aquisição de objetivos complementares, compartilhamento de riscos, *outsourcing* de cadeias de valor e funções organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). As empresas em redes de cooperação realizam trocas no que tange a negócios, informações, inter-relações de amizade e de competências (HUMAN; PROVAN, 1997). As configurações em redes de cooperação intensificam a interação entre os atores promovendo o aprendizado coletivo e a colaboração entre estes; diminuem os custos e facilitam na diferenciação dos produtos, influenciam na maior participação nas vendas e na geração de inovação (FAYARD, 2000; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; OLAVE; AMATO NETO, 2001; MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009; QUANDT, 2012).

Entretanto, são poucos os estudos que tratam de redes de cooperação no âmbito da agricultura familiar, porém, o estudo realizado recentemente por Ossemer, Parisotto e Miranda (2021), analisou como se dá a rede de cooperação entre os agricultores familiares Riosulenses responsáveis pela produção e atendimento da alimentação escolar. Logo, estudos sobre a interlocuções entre alimentação escolar e agricultura familiar é fundamental (SANTOS *et al.*, 2022). Desse modo, essa pesquisa não apenas preenche uma lacuna importante no conhecimento sobre redes de cooperação na agricultura familiar, mas também lança luz sobre a vitalidade e a complexidade dessas conexões no contexto específico da alimentação escolar.

Diversos autores, como Casarotto e Pires (2001), Jarillo (1998), Human e Provan (1997), Balestrin e Verschoore (2016), têm explorado o conceito de redes de cooperação, especialmente no contexto das indústrias e das pequenas e microempresas. Contudo, ao aplicar essa abordagem à agricultura familiar, este estudo se destaca por sua relevância prática e social. Os resultados obtidos fornecem *insights* valiosos sobre o impacto das redes de cooperação no dia a dia dos agricultores familiares, abrangendo melhorias na qualidade de vida, aumento da competitividade, incremento da renda, entre outros aspectos pertinentes.

Nessa abordagem, surge a indagação sobre como as redes de cooperação podem proporcionar vantagem competitiva para a agricultura familiar? Assim, o objetivo deste estudo é analisar de que forma as redes de cooperação contribuem com a geração de vantagem competitiva aos agricultores familiares que fornecem produtos para a alimentação escolar. Quanto à metodologia, o estudo é caracterizado como descritivo em relação aos seus objetivos, sendo considerado aplicado em termos de procedimentos, uma vez que se baseia no levantamento de dados primários, e qualitativo em relação à abordagem do problema.

Portanto, buscando propiciar maior entendimento sobre o tema, os tópicos seguintes irão apresentar definições do ponto de vista teórico sobre cooperação, redes e estrutura de cooperação, e vantagem competitiva. Na sequência é tratado de forma detalhada os

procedimentos metodológicos, apresentação dos resultados e discussões, considerações finais e por fim as referências.

2 MARCO TEÓRICO

Buscando propiciar maior entendimento sobre os assuntos abordados, na fundamentação teórica serão apresentadas as definições e contextualizações sobre cooperação e redes de cooperação, estrutura das redes de cooperação e vantagem competitiva.

2.1 Cooperação e Redes de Cooperação

A cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade (OLAVE; AMATO NETO, 2001). A cooperação desenvolve-se quando fornecedores, companhias e compradores se unem para elevar o valor gerado na cadeia produtiva, de modo que as empresas possam existir no mesmo ambiente competindo e cooperando de maneira racional, visando o alcance de seus objetivos. Nesta linha, o paradigma da cooperação consiste num jogo de soma positiva, no qual se busca adotar estratégias coletivas (ganha-ganha) por agentes que podem ser fornecedores, concorrentes, clientes, entre outros, os quais almejam alcançar objetivos comuns, habilitando as empresas a competir em instancias mais elevadas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; VERSCHOORE, 2006).

A cooperação é a integração entre os parceiros mediante uma estrutura que promove a parceria levando à construção de uma rede, na qual a confiança entre os integrantes cria valor nesta rede, gerando a divisão de conhecimento e a troca de ideias (GEROLAMO *et al.*, 2008). Desta forma, “a essência da relação cooperativa, portanto, é a possibilidade de que os parceiros sejam capazes de contribuir com recursos distintivos, gerando uma sinergia que não poderia ser obtida em isolamento” (WITTMANN; DOTTO; WEGNER, 2008, p. 163-164).

Em se tratando de cooperação quando várias empresas se unem em relações independentes para coordenar mais ou menos formalmente, suas ações ao longo do tempo, com a finalidade de criação de valor, considerando que essa interação não implica nem a aquisição de participação nem a formalização da relação, sem excluir essas possibilidades (GEINDRE, 2005). Esta visão de cooperação pode ser aplicada igualmente na agricultura familiar, pois embora cada agricultor não constitua uma empresa formal, a união das famílias é estabelecida por meio de associações ou cooperativas que visam o alcance de objetivos comuns.

Forney e Häberli (2017), afirmam que as práticas de cooperação ajudam a entender melhor como os valores cooperativos são realmente promulgadas dentro das organizações de agricultores. Os autores apontam três valores principais, sendo estes a democracia, a solidariedade e a autonomia. Quando os atores se unem em rede em razão de possuírem afinidades quanto a determinados objetivos e, com isso, desenvolvem um modelo para realização destes por meio da cooperação e colaboração, tem-se a formação de uma rede de

cooperação, cuja razão de existência baseia-se nos benefícios comuns. A Figura 1 apresenta as vantagens sociais e culturais a partir da organização cooperativa.

Figura 1: Vantagens sociais e culturais a partir da organização cooperativa



Fonte: Gazzoni (2021).

A partir do século XX o termo “rede” adquiriu um sentido mais abstrato, sendo denominado como um conjunto de pontos com mútua comunicação que, conseqüentemente, passou a ser empregado na perspectiva sociológica para explicar o fenômeno das relações de reciprocidade entre os seres humanos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). As redes são estruturas abertas que evoluem acrescentando ou removendo nós de acordo com as mudanças necessárias para atingir seus objetivos. Modificam a forma das operações, o resultado de diversos processos produtivos, de experiência, poder e cultura e também formam uma nova arquitetura da sociedade composta por diversos atores, como por exemplo, o Estado, a sociedade, as empresas e os indivíduos, que trabalham em locais diferentes, porém se conectam por meio de redes para realizar trocas (CASTELLS, 2005).

Portanto, as redes de cooperação são definidas como organizações formadas por um grupo de empresas, formalmente relacionadas, com objetivos comuns e prazo de existência ilimitado, no qual cada membro mantém sua individualidade e participa da tomada de decisão (...) elas possuem a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para aquisição de objetivos complementares (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). São estruturas que envolvem vários atores, os quais se coordenam para atingir objetivos comuns por meio da conjugação dos respectivos esforços (BORBINHA, 2004).

Partindo da consciência da necessidade de atuação conjunta e da cooperação entre as pequenas e médias empresas, para tornarem-se eficientes e competitivas, surge a lógica de sua atuação em rede, sendo reconhecida a sua capacidade de eficiência coletiva (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005). A partir da década de 1980, as políticas públicas voltadas à agricultura familiar buscaram o desenvolvimento rural fomentando a agricultura em pequena escala tornando os agricultores além de produtores, empreendedores a fim de garantirem a comercialização de seus produtos, por meio da formação de associações e cooperativas com o objetivo de estruturar e fortalecer a participação tanto no mercado institucional como no mercado comercial convencional (CORÁ; IZUKA; JUNQUEIRA, 2016). Segundo Gazzoni (2021), ao permitir que o governo adquira produtos diretamente do agricultor familiar (PNAE), surge o que ela denomina como os propósitos das aquisições públicas (Figura 2).

Figura 2: Propósitos das aquisições públicas



Fonte: Gazzoni (2021).

Diante deste contexto, e de acordo com Dunn (1998), as estruturas cooperativas têm o usuário como o ponto focal, definindo três princípios cooperativos básicos: 1º - O Princípio do Usuário-Proprietário no qual aqueles que possuem e financiam a cooperativa são aqueles que usam a cooperativa; 2º - O Princípio de Controle do Usuário, de modo que aqueles que controlam a cooperativa são aqueles que usam a cooperativa e; 3º - O Princípio do Usuário-Benefício, cujo único propósito da cooperativa é prover e distribuir benefícios a seus usuários com base em seu uso. Um exemplo é o Programa Nacional de Produção e

Uso do Biodiesel que promove a inclusão social dos agricultores familiares na cadeia de produção do biodiesel, no qual as cooperativas agrícolas produtoras de matéria-prima de biodiesel e *marketing* parecem alcançar o que os governos não conseguiram: a integração de categorias específicas de agricultores familiares no desenvolvimento agrário (STATTMAN; MOL, 2014).

Estudos de Coren e Clamp (2014), que analisaram como pequenos produtores de vinho artesanal do estado de *Wisconsin* (EUA) estão usando a cooperativa como modelo de negócios para atender aos mandatos de controle de bebidas do estado, competir com distribuidores da indústria do vinho e ainda diferenciar seus vinhos varietais e genéricos de produtos publicitários da indústria, apontaram que a cooperativa tem sido uma maneira eficiente e eficaz para preservar e construir as vendas fora da fazenda necessárias para essas vinícolas, fomentando o mercado local. Nesta mesma área, estudos de Zancan *et al.* (2013), referentes à Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), demonstram que a formação da rede como estratégia de cooperação possibilitou sucesso no desenvolvimento das organizações associadas, impactando os mercados de inserção regional/nacional pelas inovações nos produtos, nos processos e na forma de gestão, ou ainda, pelas mudanças estabelecidas nas relações entre os associados.

No Brasil, as pesquisas referentes às redes de cooperação podem ser compreendidas em dois grupos, sendo que no primeiro as redes são investigadas como alternativas estratégicas para a sobrevivência organizacional, revelando resultados que configuram tipos inovadores de alianças entre organizações (ou grupo de organizações) no gerenciamento dos relacionamentos interorganizacionais e, no segundo grupo estão situados os estudos que consideram como objetivo a aplicação das técnicas de análise de redes sociais que preocupam-se com a demonstração de resultados que revelem padrões estruturais dos relacionamentos organizacionais estabelecidos em forma de rede (ZANCAN *et al.*, 2013). Nesta pesquisa, utilizaremos o termo redes de cooperação para designar uma forma de associação ou cooperação, instituída de forma horizontal, cujos atores que a constituem unem – se, mantendo sua individualidade, em busca da realização de objetivos comuns, por meio da implantação de estratégias coletivas, visando algum ganho econômico. O tópico seguinte irá tratar da estrutura destas redes de cooperação.

2.2 Estrutura das Redes de Cooperação

Ao estudar a estrutura de uma rede de cooperação é importante que se conheça os fatores que contribuem para sua constituição, dada a sua complexidade. Segundo Balestrin e Vargas (2002), alguns estudos sinalizam fatores sob os quais as redes interorganizacionais são estruturadas, sendo denominados de fatores viabilizadores e de fatores contingenciais. Como fatores viabilizadores, podem ser indicados os elementos necessários a formação e manutenção de uma rede interorganizacional e como contingenciais as generalizações determinantes na formação de redes. No que concerne à agricultura familiar, as redes de cooperação podem ser comparadas àquelas formadas por Pequenas e Médias Empresas (PMEs), nas quais a dimensão da confiança e da cooperação possivelmente representam um papel central no sucesso alcançado. Balestrin, Vargas e Fayard (2005), apontam que isto se deve aos seguintes fatores: as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados,

tecnologias e lucratividade; existe suficiente similaridade entre processo e técnicas, podendo cada firma entender e julgar o comportamento das outras; as relações são de longo prazo; existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica entre as empresas; ocorre uma periódica rotação de lideranças para representar a rede; a recompensa financeira é similar entre as firmas e seus empregados e; há um alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Para Balestrin e Verschoore (2016), as redes de cooperação podem ainda assumir três tipos de configurações, sendo estas: redes de fornecimento, consórcio de empresas e redes associativas. O primeiro modelo sustenta-se no relacionamento colaborativo entre a empresa central e as colaborativas, apresentando como benefícios o aumento do retorno dos recursos internos uma vez que concentram-se investimentos e esforços no que a empresa faz de melhor; ergue barreira contra concorrentes; a empresa líder se beneficia dos investimentos feitos por parceiros; este tipo de rede diminui riscos, encurtam ciclo produtivo, reduzem os investimentos e ampliam a flexibilidade e adaptabilidade da empresa.

O Consórcio de empresas trata de um grupo constituído para assumir um empreendimento acima dos recursos de qualquer membro. Possuem objetivos pré-delimitados que apresentam como pontos críticos a adoção de decisões mais democráticas e participativas; a divisão mais equilibrada da propriedade e da riqueza gerada e; a distribuição dos ganhos em favor dos proprietários das maiores quotas deve ser equilibrada para não desmotivar os detentores das menores quotas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Por fim, as redes associativas baseiam-se na percepção de que dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas por meio de ações colaborativas. Este tipo de rede possui uma estrutura única, sendo de competência da associação gerir as atividades interdependentes e promover a integração entre os membros participantes. São entidades formalizadas de coordenação democrática (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016), sendo este modelo o que mais se adequa às características dos agricultores familiares, sujeitos desta pesquisa.

2.3 Vantagem Competitiva

As redes podem intensificar a interação, promovendo uma redução do tempo e do espaço nas inter-relações entre os seus atores, fatores estes altamente estratégicos para a competitividade das organizações (FAYARD, 2000). Para Verschoore (2006), a cooperação com a finalidade de geração de vantagens específicas para os associados participantes é altamente benéfica para as organizações porque as tornam mais competitivas em relação àquelas que não pertencem à rede. Os novos tipos de arranjos empresariais exigem formas de governança capazes de conciliar competição e cooperação, autonomia e interdependência para o desenvolvimento sinérgico das competências dos membros da rede (QUANDT, 2012).

Casarotto e Pires (2001), analisando a região da Emilia Romagna, localizada na Itália, constataram que com o associativismo a pequena empresa pode manter o seu porte de pequena empresa, porém sendo mais competitiva, o que de certa forma pode ser comparado com a agricultura familiar, uma vez que para aumentar a sua lucratividade o agricultor não

precisa perder da identidade do seu negócio. No estudo realizado por Human e Provan (1997), no qual se apresenta um comparativo de duas redes de pequenas e médias empresas de fabricação de produtos de madeira dos Estados Unidos da América, ficou evidenciada a vinculação da estrutura da rede com seus resultados. Os aspectos da estrutura administrativa e da interação entre as empresas membros, facilitam o processo de envolvimento da rede de maneiras que possam levar a resultados favoráveis.

Estudos de Balestrin, Vargas e Fayard (2005), demonstraram que a interação social proporcionada pela configuração em rede teve uma influência positiva na dinâmica de criação de conhecimento das PMEs, o que resulta em uma vantagem competitiva. Para os autores, uma rede não pode criar conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores e entre os atores e seu ambiente, de forma que as trocas de dados, de informação, de opinião, de colaboração e de mobilização sobre um projeto confrontado às necessidades e ao desconhecido convergem a um efetivo espaço de criação de conhecimento nas organizações, promovendo a complementaridade de competências em razão de um objetivo comum.

Verschoore e Balestrin (2016), apontam os ganhos competitivos das redes de cooperação, os quais estão descritos no quadro 1:

Quadro 1: Ganhos competitivos das redes de cooperação

Ganhos Competitivos	Definição	Benefícios para os Associados
Redução de custos e riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade.
Acúmulo de capital social	Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade e coesão interna.
Aprendizagem coletiva	A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede.	Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, <i>benchmarking</i> interno e externo.
Inovação colaborativa	As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede.	Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios.
Escala e poder de mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado.	Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado.

Ganhos Competitivos	Definição	Benefícios para os Associados
Geração de soluções coletivas	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados.	Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016).

As vantagens apontadas nesta seção também poderão ser identificadas no âmbito da agricultura familiar. Uma das estratégias para lucratividade por meio de redes, consiste no valor agregado pelo processamento agroindustrial por meio de soluções baseadas no desenvolvimento de tecnologias apropriadas para o processamento e a uma valorização nutritiva dos produtos, buscando consumidores pobres e/ou programas governamentais (merenda escolar) (WILKINSON, 2013).

Diante da contextualização do marco teórico, parte-se para a descrição dos procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa segue uma linha qualitativa à medida que procura evidenciar como funcionam as redes de cooperação que fornecem alimentos para a rede municipal de ensino, bem como seus benefícios para o agricultor familiar e aos demais envolvidos: Secretaria Municipal de Educação, escolas e alunos. Na pesquisa qualitativa, segundo Yin (2016), é possível a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, bem como oferece maior liberdade na seleção de temas de interesse.

Desta forma, a pesquisa caracteriza-se como descritiva em relação a seu objetivo, quanto aos procedimentos pode ser considerada como pesquisa aplicada a partir do levantamento de dados primários e qualitativa em relação à abordagem do problema, sendo analisada por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Os sujeitos desta pesquisa são os agricultores cooperados e/ou associados que fornecem alimentação escolar para a rede municipal de ensino de Rio do Sul (A1/A2/A3); Equipes técnicas do Poder Executivo Municipal de Rio do Sul (B1/B2/B3/B4/B5/B6/B7/B8/B9/B10), e pais de alunos (E1/E2/E3), totalizando 16 pessoas entrevistadas no ano de 2020.

No que tange a escolha dos entrevistados do Poder Executivo Municipal, optou-se por aqueles servidores envolvidos diretamente com o processo de alimentação escolar, dentre eles com funções de Nutricionista, Agente Administrativo, Chefe de Divisão de Compras, Diretor Escolar, Cozinheiro, Auxiliar de Serviços Gerais, Engenheiro Agrônomo, Diretor Executivo de Agropecuária.

No que tange a instituição de destinação dos produtos, escolheu-se uma unidade de educação infantil. O critério para estudar um Centro de Educação Infantil (CEI) foi o tempo de atuação, pois trata-se da unidade de ensino municipal mais antiga de Rio do Sul (SC). Em razão do seu tempo de existência, a unidade educacional foi a que mais

passou por diversificados modelos de aquisição de produtos agrícolas, podendo contribuir significativamente na aquisição das informações necessárias a este estudo.

Os procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa consistiram em: documentos (leis, decretos, notícias, relatórios, entre outros), observação e entrevista semiestruturada. Os documentos servem para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes, uma vez que podem oferecer detalhes específicos, e são úteis na hora de verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações citadas durante a entrevista (YIN, 2005). A observação é outra habilidade sistematizada aplicada na pesquisa qualitativa, no qual se procura apreender aparências, eventos e/ou comportamentos, podendo ser de caráter participante ou não-participante, cujo conteúdo envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma reflexiva, baseada nas impressões do pesquisador, as quais são registradas por meio de notas de campo (FLICK, 2004; GODOI; MELLO; SILVA, 2006).

Já a entrevista semiestruturada é amplamente utilizada em razão da expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma entrevista com planejamento aberto, possuindo uma estrutura e orientações gerais, que permitem a inclusão de perguntas que não foram pensadas originalmente, podendo resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando desta forma as descobertas (FLICK 2004). A entrevista semiestruturada possibilita recolher dados descritivos da linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao pesquisador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os aspectos do mundo (GODOI; MELLO; SILVA, 2006). O quadro seguinte trata da categorização dos dados levantados:

Quadro 2: Categorização dos dados levantados

Categorias	Grupos de Palavras Chaves	Definição Operacional	Autores
Vantagem Competitiva	Estratégias e esforços em conjunto;	Quais os mecanismos utilizados pela rede para gerar vantagem competitiva?	Balestrin e Verschoore (2016); Bobinha (2004); Verschoore (2006).

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Após categorização dos dados, foi elaborado o roteiro de entrevista semiestruturado como instrumento de coleta de dados, com o objetivo de analisar as redes de cooperação de agricultores familiares que fornecem produtos para a alimentação escolar, de modo a atender o objetivo proposto neste estudo.

Quadro 3: Roteiro da entrevista para os agricultores familiares

Categoria	Definição Operacional	Autores
Vantagem Competitiva	A sua lucratividade aumentou depois que começou a participar da rede de cooperação? Quais fatores influenciaram para esta melhoria? Caso negativo por que não melhorou?	Balestrin e Verschoore (2016); Bobinha (2004); Verschoore (2006).

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Em razão da Secretaria Municipal de Educação ser a consumidora dos produtos oriundos da rede, o roteiro de entrevista destinado aos servidores do respectivo setor foi direcionado para a logística de entrega e qualidade dos produtos adquiridos.

Quadro 4: Roteiro da entrevista para os servidores da secretaria municipal de educação

Categoria	Definição Operacional	Autores
Vantagem Competitiva	Existe diferença de qualidade nos produtos entregues atualmente? Existe diferença na logística de entrega destes produtos? Houve mudanças na comercialização dos produtos? Alguma vez ocorreu falta de produtos?	Balestrin e Verschoore (2016); Bobinha (2004); Verschoore (2006).

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O roteiro de entrevista destinado aos servidores da Diretoria Executiva de Agropecuária visa entender o processo produtivo, contemplando das técnicas de produção, apoio técnico à comercialização dos produtos.

Quadro 5: Roteiro da entrevista para os servidores da diretoria executiva de agricultura

Categoria	Definição Operacional	Autores
Vantagem Competitiva	Houve melhoria nas técnicas de produção após a inserção do agricultor na rede? Quais? Houve melhoria na comercialização e logística dos produtos após a inserção do agricultor na rede? Quais?	Balestrin e Verschoore (2016); Bobinha (2004); Verschoore (2006).

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Para os servidores que trabalham no Departamento de Central de Compras e Licitações, foi elaborado um roteiro relacionado à compra dos produtos oriundos dos agricultores familiares.

Quadro 6: Roteiro da entrevista para os servidores da secretaria municipal de administração e fazenda

Categoria	Definição Operacional	Autores
Vantagem Competitiva	Existe diferença no preço dos produtos oriundos das redes? Como é realizada a entrega dos produtos? Atualmente quanto dos recursos do PNAE são destinados aos agricultores familiares?	Balestrin e Verschoore (2016); Bobinha (2004); Verschoore (2006).

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Por fim, o roteiro de entrevista para os pais dos alunos focou na qualidade dos produtos e do alimento fornecido para as crianças.

Quadro 7: Roteiro de entrevista para os pais de alunos

Categoria	Definição Operacional	Autores
Vantagem Competitiva	Os produtos entregues são de boa qualidade?	Balestrin e Verschoore (2016); Bobinha (2004); Verschoore (2006).

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Por fim, para a realização das entrevistas com os servidores do Poder Executivo Municipal, encaminhou-se um ofício solicitando autorização para cada secretário, no qual o servidor é lotado e após efetivou-se o agendamento. Os agricultores envolvidos com a produção de alimentos destinados às escolas foram encontrados com base no relatório fornecido pela Diretoria Executiva de Agropecuária e para a entrevista os pesquisadores foram até o Centro de Distribuição localizado próximo à Secretaria Municipal de Educação, no horário em que os agricultores se encontram para fazer a entrega dos produtos, organização e distribuição nas escolas, sendo este às 06 horas às segundas-feiras. As entrevistas com os pais/responsáveis dos alunos foram pré-agendadas pela unidade escolar CEI Cinderela, os quais foram convidados a conversar individualmente em sala propícia, na respectiva unidade escolar.

As entrevistas foram gravadas por meio de dispositivo eletrônico (celular), para obtenção dos dados necessários para esta pesquisa, os quais foram transcritos manualmente para posterior tratamento por meio da técnica de análise do conteúdo. Na realização das entrevistas, os sujeitos da pesquisa foram orientados quanto ao seu objetivo, bem como foi informado que os mesmos não seriam identificados. Diante destes procedimentos metodológicos adotados, o tópico seguinte visa apresentar e analisar os resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico visa apresentar a análise sobre como as redes de cooperação contribuem com a geração de vantagem competitiva aos agricultores familiares que fornecem produtos para a alimentação escolar. Desse modo, o presente texto irá abordar a complexidade dessas interações e seus impactos no cenário da agricultura familiar, destacando não apenas

os benefícios tangíveis, mas também os aspectos intangíveis que fortalecem essa rede de cooperação.

A interação entre os integrantes da rede pode gerar uma vantagem competitiva (FAYARD, 2000; HUMAN; PROVAN, 1997). Para Gazzoni (2021), a discussão sobre redes emerge como estratégias competitivas tanto em nível nacional quanto internacional. Neste sentido, ao olhar para o território catarinense, mais especificamente os agricultores familiares que fornecem produtos para a alimentação escolar, Verschoore e Balestrin (2016), classificam a redução de custos e riscos como o primeiro ganho competitivo, que consiste em dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes. Ela se dá por meio da realização de atividades compartilhadas, as quais poderão ser percebidas em alguns relatos:

Todos que entregam na cooperativa na verdade eles já fazem toda a parte da entrega, então eles já ajudam na distribuição. Os que entregam na segunda-feira na nossa distribuição aqui, eles já automaticamente já vão ajudar na distribuição (ENTREVISTADO A/1).

Outro ponto que caracteriza este tipo de ganho competitivo é a complementariedade (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016). Ao participar de um edital de chamada pública, as redes de cooperação possuem preferência na comercialização dos seus produtos quando relacionadas aos produtores individuais. Assim, para ganhar o direito de vender a maior quantidade dos produtos elencados no respectivo edital, a rede se organiza de modo que todos os agricultores associados sejam responsabilizados por uma parte da produção (atividades compartilhadas) e que tenham condições de cobrir a falta de algum produto caso ocorra problemas em alguma lavoura, ou seja, eles se complementam para garantir a predominância de mercado.

A cooperativa ela funciona da seguinte forma: nas chamadas públicas a gente pega o edital, a gente distribui os produtos pra cada agricultor tipo quatro produtos, quatro itens pra cada agricultor, pra todos terem a oportunidade, então a gente distribui dessa forma (ENTREVISTADO A/1).

Antes era individual a prioridade da compra é o maior acúmulo de agricultores pra garantir a alimentação das crianças, pois se chove e acaba a lavoura de alface não tem fornecimento. A prioridade é cooperativa e ser do município. Depois por quantidade de associados (ENTREVISTADO B/3).

Considerando que os agricultores familiares se relacionam por laços de amizade e confiança, observados na realização desta pesquisa e ainda, de que existe uma previsão legal para comercialização dos produtos custeados pelo PNAE, o que facilita o seu ingresso neste tipo de mercado, pode-se afirmar também que existe uma facilidade transacional. O quarto ponto, segundo Verschoore e Balestrin (2016), que caracteriza a redução de custos e riscos é a produtividade, de modo que o produtor possa se dedicar nos produtos que lhe foram encarregados na chamada pública, reduzindo a variabilidade de produtos cultivados, que é tão comum na agricultura familiar, corroborando com Mior *et al* (2013) e PETRY *et al* (2016) o qual descrevem que a agricultura catarinense possui uma base produtiva diversificada.

Pode-se observar a organização na produção dos alimentos entre os agricultores, onde cada família possui determinados produtos, podendo dedicar-se melhor a estes.

Eu planto batatinha né eu e meus irmãos né. Daí tem os vizinhos, o vizinho ele planta cebola, então cada um planta um. É batatinha e melancia que eu planto (ENTREVISTADO A/2).

De outra vista existe uma preocupação com a produtividade por meio de acompanhamento técnico:

Hoje a gente tenta embutir na prática agrícola mesmo as boas práticas. Então rotação de culturas, o plantio direto, plantar na palhada que isso também envolve a conservação do solo pra gente ter esse solo disposto mais constantemente (ENTREVISTADO B/7).

Conforme relata o entrevistado B/8, os dados internos do município de Rio do Sul demonstram que o ingresso na rede de cooperação estimula o agricultor familiar a aumentar a sua produtividade, uma vez que a venda é garantida.

Assim que o agricultor ingressou na organização, levantamentos pela prefeitura administrativamente, nós tivemos um aumento de oitenta por cento na compra da merenda escolar do agricultor então isso foi bem significativo e onde isso estimula a produção porque eles sabem em cima disso que tem a venda garantida (ENTREVISTADO B/8).

Ficou evidenciado o apoio governamental à rede por meio do escoamento de alguns produtos que até então não eram utilizados no cardápio da alimentação escolar e a melhoria dos produtos entregues também é evidente, gerando um *output* em que se combinam diferenciação e custo reduzido de operação, corroborando com o Olave e Amato Neto (2001).

A inserção de novos alimentos né. Com essa união entre os agricultores o que favoreceu foi o cultivo de novos produtos. Por exemplo o milho né, que gente não tinha antes, a tangerina né, então são produtos que vieram favorecer a comercialização dos alimentos produzidos por eles né. A ameixa também né que são, aí são frutas mais esporádicas, de safra, pêssego, (...) pra eles é bem favorável né.

Hoje em dia tá bem melhor do que antes. Assim, os produtos né tão vindo melhores assim em bom estado antes demonava mais pra vir. Já cheguei assim a ganhar na quinta-feira a merenda é que eram eles né que traziam daí ficava muito tempo as vezes guardado e tal. Mas agora tá bem melhor eu acho (ENTREVISTADO B/5).

Esta afirmação vai de encontro com os itens elencados nos Editais de chamada pública analisados, bem como com o relato da equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação quando questionado em relação à satisfação com os produtos oriundos das cooperativas:

Sim, sim porque são de, como é que eu vou te dizer, são de maior qualidade né, do que se a gente comprasse de empresa né. São de produtores daqui, então são produtos frescos que é esse o objetivo né da chamada pública, além de beneficiar o nosso agricultor, beneficiar os estudantes também com, com produtos de maior qualidade (ENTREVISTADO B/2).

Desta forma, as frutas e verduras entregues são mais frescas, cuja satisfação com os produtos também é evidenciada na declaração das mães de alunos:

Eu acho que tinha menos, menos verdura né que era menos oferecida agora ela diz que tem bastante verdura alguma coisa diferente sempre tem (...) O que eu reparei que agora tem mais opções de fruta e verdura que ela sempre diz que sempre tem alguma coisa diferente tem algumas frutas e verduras (...) antigamente não tinha e agora tem (ENTREVISTADOS E/1 E/2 e E3).

O segundo ganho competitivo abordado por Verschoore e Baletrin (2016) trata do acúmulo de capital social, sendo este oriunda da limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade e coesão interna, o que ficou evidente no decorrer desta pesquisa. Por meio da observação percebeu-se que existem laços de parentesco e de amizade e o mesmo se extraiu das entrevistas:

Aqui todo mundo se ajuda (...) tudo já são conhecidos é como se diz, uma família trabalhando em conjunto né, por isso é o cooperativismo. Cooperativismo já o nome em si diz né, que é uma família” (ENTREVISTADO A/3).

A consequência deste ganho competitivo foi observada na melhoria do valor acrescentado, decorrentes do mecanismo de confiança e da valorização do relacionamento em si, o que torna mais fácil resolver problemas específicos, corroborando com Jarillo (1988). A aprendizagem coletiva compreende a socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimentos externos, os quais fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016). Verificou-se que são realizadas reuniões da equipe técnica do Poder Executivo Municipal com os agricultores a fim de detectar suas necessidades e também proporcionar a troca de informações.

A gente faz reuniões periódicas com eles então dentro dessas reuniões geralmente são visitadas propriedades dos agricultores familiares e nessas horas então eles expõem a necessidade que eles têm (ENTREVISTADO B/7).

A gente vem fazendo reuniões com eles, orientando o que que precisa melhorar, quais os produtos né. A secretaria de agricultura, a EPAGRI também ajudam nisso né, pra que a gente consiga ter um suporte desses agricultores pra que eles atendam justamente a nossa demanda, a nossa descrição não só em questão de quantidade, mas de qualidade também (ENTREVISTADO B/2).

Assim as reuniões periódicas, intensificam a interação (FAYARD, 2000) entre os agricultores associados às redes de cooperação, como também com o poder público. A aprendizagem coletiva também pode ser identificada por meio dos cursos de capacitação oferecidos aos agricultores associados em redes de cooperação, sendo uma vantagem competitiva troca de informações e conhecimento entre os membros (MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009).

A gente tem bastante apoio técnico da EPAGRI né, da própria, a Vandreia também ali da agricultura e assim que a gente tem cursos do SENAR, essas coisas a gente

também está fazendo. No momento como a cooperativa ainda é bem fraca, a gente ainda não tem fundos pra por os cursos, mas futuramente a gente vai por cursos (ENTREVISTADO A/1).

Para auxiliar na capacitação dos agricultores familiares o município instituiu a Casa Familiar Rural, em parceria com o SENAR.

A gente tem a escola familiar onde ela oferece vários cursos com acompanhamento da nossa agrônoma. Então dentro da necessidade de um curso que tenha pra melhorar a produção agrícola, administrativamente, na questão de adubações, organizar venda, comercialização, então a gente dispõe sim de serviços, que seriam cursos rápidos via SENAR pra capacitar esses agricultores (ENTREVISTADO B/8).

Também se encontra em andamento o programa “Tarde na Cozinha”, com previsão de 24 encontros, visando o aprendizado na produção de tortas, bolos, rosas e afins e ainda, e fase de projeto o curso de rotulagem, o que demonstra a oferta e oportunidade de capacitação (RIO DO SUL, 2018). Nas redes de cooperação estudadas verificou-se que existe troca de dados, de informação e de opinião, constituindo um espaço de criação de conhecimento, corroborando com Balestrin, Varga e Fayard (2005). A inovação colaborativa pode ser observada na criação de novos produtos e serviços, na adoção de novas práticas organizacionais, no acesso a novos mercados e no desenvolvimento de novos modelos de negócios, segundo Verschoore e Balestrin (2016). Durante a aplicação da pesquisa verificou-se, inicialmente, a inovação nos processos produtivos, no que tange à adoção de boas práticas de manejo agrícola:

Nem todos os agricultores que fazem parte são orgânicos, mas a gente tem buscado assim boas práticas agrícolas então antes da gente chegar lá no agrotóxico que a gente acredita que pra saúde deveria ser a última etapa. A gente busca então muitas técnicas sabe em questão de espaçamento, em plantio na época certa, escolher a variedade das culturas adequadas pra região ne então assim é caldas alternativas né a gente usa bastante produtos que podem não ser tão agressivos pras plantas (...) buscando as boas práticas na agricultura. (ENTREVISTADO B/7).

A inovação pode ser observada na inserção de novos produtos para a comercialização e posterior elaboração da alimentação escolar:

(...) às vezes a gente sempre tá atento nas cultivares que nem da couve-flor roxa, vamo tentar colocar pras crianças essa variedade né (...) porque criança gosta de prato colorido né (ENTREVISTADO B/7).

Todo o processo sempre tem produtos novos nhoque, filé de tilápia, bolinho integral, aipim, arroz integral, geleia de frutas orgânica suco de limão congelado (ENTREVISTADO B/3).

Segundo Quandt (2012), a convergência de conhecimentos complementares, os processos de interação e mecanismos de apoio à cooperação podem gerar um processo de inovação. A configuração em rede propiciou a formalização do produtor rural, pois enquanto individuais, poucas famílias estavam formalizadas.

Pro agricultor a questão da formalização de um grupo, porque antes eles trabalhavam individualmente, hoje eles são em coletivo. Então você consegue trabalhar mais comercializar melhor, expandir mais as vendas né que eles puderam participar de vários outros processos de chamada pública em outros municípios. Isso é favorável pro agricultor. E pra alimentação escolar só tem a enriquecer né, alimentos mais frescos né, nutrientes mais acessíveis ali pras crianças (...) favoreceu o cultivo de novos produtos (...) pra eles é bem favorável (ENTREVISTADO B/1).

A criação de leis que beneficiam os agricultores familiares organizados em redes de cooperação também pode ser evidenciada nesta pesquisa, por meio dos documentos analisados, partindo-se da obrigação de investir no mínimo 30% (trinta por cento) dos recursos provenientes do PNAE em alimentos comprados de agricultores familiares (FNDE, 2018), no qual o município em questão alcançou em 2017, 42% (quarenta e dois por cento) dos valores; na preferência pela compra de produtos ofertados por cooperativas/associações e ainda, está em andamento novos incentivos para o agricultor familiar, conforme relato do Entrevistado B/9:

Está se trabalhando num decreto municipal que vai priorizar a contratação ou a compra dos produtos da agricultura familiar não só para compor a merenda escolar isso vai ser expandido para as outras compras como por exemplo, Assistência Social, na medida em que ela vai compor as cestas básicas e etc. lá que ela faz a parte de atender as famílias com risco de vulnerabilidade social está se trabalhando já decreto para que haja também a prioridade de contratação da agricultura familiar indo além da merenda escolar (ENTREVISTADO B/9).

Com a inserção na rede ficou mais fácil exercer o controle e fiscalização sobre a produção dos agricultores familiares, sendo que este processo não era realizado quando os mesmos atuavam individualmente:

Na verdade, a gente tá bem em cima dos agricultores, a gente fica pegando mais no pé deles, então os produtos melhoraram bastante (...) a produção do agricultor em si ela melhorou, até quando a gente trabalha em conjunto eles se valorizam mais (ENTREVISTADO A/1).

Outra inovação, sendo esta talvez a mais relevante observada nesta pesquisa se refere ao processo de distribuição dos produtos agrícolas na forma ponto a ponto, visando tornar o processo mais eficiente e entregando produtos frescos e de melhor qualidade.

É ele que tem que entregar nos CEIs, eles têm que fazer essa entrega daí semanalmente, quinzenalmente dependendo do produto, mas isso daí já é colocado no edital então quem vem participar deste chamamento já tem noção do que precisa entregar semanalmente ou quinzenalmente ou até mensalmente (ENTREVISTADO B/10).

As inovações destacadas corroboram com o entendimento de Zancan *et al* (2013), no qual são capazes de superar limites durante sua evolução em razão da coordenação de recursos compartilhados, que viabilizam o fomento das atividades inovadoras e promovem sua evolução. Outras estratégias como poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado, caracterizam o ganho competitivo de escala de poder e mercado (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2016). Em razão das regras dispostas pelo FNDE (2018), o agricultor familiar associado a uma rede de

cooperação tem mais chances de comercializar seu produto com o setor público. Ao serem questionados sobre como era realizada a comercialização dos produtos antes da inserção na rede de cooperação, as respostas foram similares:

Antes era complicado né, que a gente não, tinha veis que não tinha onde vender né. E agora então a gente vende aqui, vende pra outros mercados também né (ENTREVISTADO A/2).

Antes da cooperativa a gente fazia as distribuições direto aqui na prefeitura individual né, a gente não tinha muita oportunidade de entrega do PNAE de escola em escola, de município em município. Então com a cooperativa a gente tem mais, a rede é mais ampla então, vamos dizer assim (...) a gente fornece já pra oito municípios (ENTREVISTADO A/1).

Outro ponto a se destacar no que tange ao mercado é de que os agricultores familiares têm a possibilidade de comercializarem seus produtos o ano todo, pois são realizadas anualmente duas chamadas públicas, as quais preconizam produtos de época, o que foi evidenciado nos respectivos editais:

Se faz duas chamadas públicas por ano, uma para cada semestre, pra que leve-se em consideração a sazonalidade, ou seja, alguns produtos vai ser possível comprar só no primeiro semestre, alguns produtos vai ser possível comprar só no segundo semestre, em função da questão de cultivo e etc. (ENTREVISTADO B/9).

Outra vantagem competitiva é de que os integrantes da rede possuem uma margem maior lucratividade sobre a venda dos seus produtos, se comparados às vendas com valor de preço de atacado, em razão de não negociarem preço no processo de contratação, pois este já é tabelado com valores equivalentes ao custo para o consumidor final.

O preço está definido, eles não virão competir por preço, eles virão vai ser verificada a habilitação, ou seja, a documentação deles que já está estipulada no edital de chamada pública e aí sim tem os critérios de desempate, caso haja dois interessados no mesmo produto. Aí a lei define quem é prioritário a ser contratado (ENTREVISTADO B/9).

A credibilidade e a legitimidade podem ser percebidas em três situações específicas:

- a) na inexistência da necessidade de notificar as redes de cooperação em estudo por não cumprirem o contrato de compra dos produtos, conforme relato dos entrevistados;
- b) na entrega dos produtos e;
- c) no acompanhamento técnico às lavouras, garantindo que o produto tenha o manejo adequado de modo a garantir alimentos saudáveis para as crianças que se alimentam na escola.

A gente tá pesando né, porque antes também não tinha balança, agora tem né. Nós já recebia, já guardava. Agora a gente pesa também né. Até agora quando a gente pesa não vi diferença nenhuma porque vem tudo certinho. (...) mudou bastante a qualidade e acho que melhorou bastante também. Sim o produto parece que vem mais fresco ele vem melhor (ENTREVISTADO B/6).

O último ganho competitivo apontado por Verschoore e Balestrin (2016), refere-se à geração de soluções coletivas, de modo que foram identificados como benefícios aos associados a capacitação, já abordada anteriormente no ganho aprendizagem coletiva, consultoria empresarial, no qual, diga-se aqui, o acompanhamento técnico e as estruturas de comercialização.

A gente tá em constante atividade com eles e disponível pra eles nas necessidades que eles têm. Então a Diretoria Executiva aqui a gente tem todo o corpo de maquinário, de assistência técnica, a gente tá à disposição (...) conforme eles necessitam a gente atende. O que acontece é que a gente faz reuniões periódicas com eles. Então dentro dessas reuniões, geralmente são visitadas propriedades dos agricultores familiares e nessas horas então eles expõem as necessidades que eles têm (...) são ações que a gente vai vendo na demanda deles (ENTREVISTADO B/7).

No que tange às estruturas de comercialização a compra direta com entrega ponto a ponto é o diferencial para os agricultores familiares em rede. No qual a diferenciação na entrega refletiu na qualidade dos produtos:

hoje em dia tá bem melhor do que antes. Assim os produtos né tão vindo melhores assim em bom estado antes demorava mais pra vir. Já cheguei assim a ganhar na quinta feira a merenda (ENTREVISTADO B/5).

Na aplicação desta pesquisa ficou evidenciado a ambivalência de características propostas Verschoore (2006), e ressaltadas por Gazzoni (2021), unindo competição com cooperação, reciprocidade e solidariedade com foco estratégico, dependência com a manutenção da individualidade, ganhos coletivos com privados, escala com escopo e hierarquia com mercado, ficando evidenciadas essas dualidades. No quadro 8 estão relacionados os ganhos competitivos de Verschoore e Balestrin (2016), com os benefícios encontrados nas redes de cooperação estudadas:

Quadro 8: Ganhos competitivos gerados pelas redes em estudo

Ganhos Competitivos	Benefícios para os associados
Redução de custos e riscos	A distribuição dos produtos é compartilhada; Os agricultores se complementam no cultivo de produtos agrícolas, visando absorver os produtos elencados nos editais de chamadas públicas em sua totalidade, garantindo assim o mercado; Facilidade transacional em razão dos vínculos com o poder público e os relacionamentos internos da rede; Melhora na produtividade e inserção de novos produtos nos editais.
Acúmulo de capital social	Foi identificado entre os atores da rede a confiança, os laços familiares, a reciprocidade e coesão interna.
Aprendizagem coletiva	Por meio das reuniões periódicas e capacitações ofertadas.

Ganhos Competitivos	Benefícios para os associados
Inovação colaborativa	Novos produtos inseridos na alimentação escolar; Inovação nos processos de comercialização e controle/fiscalização da produção agrícola; Inovação na legislação que beneficia os agricultores familiares em rede; A formalização proporcionada pelas redes; Boas práticas de cultivo e manejo agrícola.
Escala e poder de mercado	Produtos comercializados com uma margem de lucro superior àquela paga no mercado comum; Preferência nos contratos de compra direta custados em parte pelo PNAE; Compra sazonal; A credibilidade e a legitimidade no que tange à entrega dos produtos nas quantidades corretas e com boa qualidade e também no acompanhamento técnico.
Geração de soluções coletivas	Capacitação constante e distribuição dos produtos em cada unidade escolar.

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Verschoore e Balestrin (2016).

A rede é economicamente viável porque a especialização de cada fornecedor faz o custo total final menor (JARILLO, 1988), podendo-se constatar que as redes de cooperação oferecem uma certa vantagem competitiva se relacionadas ao agricultor individual, possuindo maior espaço no mercado e também melhor preço nos seus produtos, o que acarreta uma margem superior de lucratividade.

Eu acredito que está no caminho certo esse sistema de cooperativa tá dando resultados bem positivos. A gente não tem ouvido queixas, os produtos deles são muito bons, e o pessoal também, os agricultores né, eles são pessoas na sua simplicidade né, mas com todo o carisma com todo o respeito, com toda a educação é muito bom! (ENTREVISTADO B/4).

Por fim, se os benefícios do tratamento colaborativo para todas as partes são reais, espera-se que o comprador e o vendedor, ao longo do tempo, se aproximem mais (MACMILLAN; FARMER, 1979), o que de fato ocorreu, entre as redes de cooperação e Poder Executivo Municipal de Rio do Sul:

Essa questão da compra do agricultor familiar, seja direto dele, seja por associação, é um instrumento fantástico de fixação desse cidadão, desse contribuinte, na zona rural do município (...) é uma coisa fantástica que o poder público faz, que não onera os cofres públicos porque, conforme eu comentei basicamente faz mais ou menos o preço que o contribuinte individual pagaria na sua compra normal do dia a dia pra formar esse preço e faz com que esse agricultor familiar tenha uma venda mais ou menos garantida pra administração. Então ele não precisa se deslocar, fazer tantos deslocamentos atrás de um possível comprador, ele já tem um, ele consegue se dedicar mais à produção e consegue fixar sua residência com mais tranquilidade (ENTREVISTADO B/9).

Durante o seu desenvolvimento foram evidenciados alguns dados, os quais influenciam na produção agrícola, bem como na manutenção das redes de cooperação, os quais serão discutidos na seção posterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes de cooperação desempenham um papel fundamental na geração de benefícios ampliados para os agricultores que fornecem alimentos para as escolas, promovendo uma dinâmica que combina integração e cooperação, reciprocidade e solidariedade. Por outro lado, fica claro o papel crucial do setor público no fortalecimento da agricultura familiar, especialmente quando se trata da comercialização dos produtos para as instituições de ensino. Nesse sentido, a legislação que favorece a preferência na compra dos produtos para os agricultores associados é um fator chave que impulsiona a adesão às redes de cooperação.

Desse modo, o alcance do objetivo é evidenciado pela detecção da vantagem competitiva resultante dos mecanismos de cooperação, conforme conceituado por Verschoore e Balestrin (2016). Um dos principais benefícios competitivos identificados diz respeito à diminuição de custos e riscos, evidenciado pela distribuição compartilhada dos produtos. Além disso, os agricultores se complementam no cultivo de produtos agrícolas, permitindo a absorção completa dos itens demandados nos editais de chamadas públicas e assegurando assim o mercado. A facilidade transacional é facilitada pelos laços com o poder público e os relacionamentos internos da rede, enquanto a melhoria da produtividade e a introdução de novos produtos nos editais também são destacadas como resultados positivos.

A confiança entre os membros da rede, fortalecida pelos laços familiares, é fundamental. Conforme evidenciado nos dados do Censo Agropecuário 2017 (IBGE, 2018), apenas 100 dos 773 estabelecimentos agrícolas pesquisados não possuem tais laços. A reciprocidade e coesão interna resultantes desses vínculos familiares geram um ganho competitivo significativo através do acúmulo de capital social. Além disso, a interação entre os membros das redes de cooperação facilita a vantagem competitiva proveniente da aprendizagem coletiva. Essa vantagem é percebida na organização de reuniões periódicas com os agricultores para orientação e identificação de necessidades, assim como na oferta de cursos específicos para eles.

A configuração em rede viabiliza a geração de inovação colaborativa, que se destaca nas redes de cooperação analisadas. Essa inovação se manifesta na elaboração de novos cardápios alimentares para a introdução de produtos na alimentação escolar, nos processos inovadores de comercialização e no controle/fiscalização da produção agrícola. Além disso, há inovação na legislação que favorece os agricultores familiares em rede, abordando aspectos como preferência e ampliação dos mercados na esfera pública, bem como na formalização proporcionada pelas redes e na adoção de boas práticas de cultivo e manejo agrícola.

O ganho competitivo associado à escala e ao poder de mercado se evidencia de diversas formas. Isso inclui a comercialização de produtos com uma margem de lucro superior àquela observada no mercado convencional, a preferência em contratos de compra direta, em parte subsidiados pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). A compra sazonal também desempenha um papel crucial, incentivando a produção agrícola e

proporcionando maior estabilidade financeira aos agricultores familiares, que podem contar com produtos para comercializar ao longo do ano, reduzindo a dependência sazonal. Além disso, a credibilidade e legitimidade são reforçadas na entrega dos produtos, garantindo quantidades corretas e alta qualidade, com a produção acompanhada por profissionais técnicos especializados na área.

Por último, observou-se a emergência de soluções coletivas, originadas da capacitação, da assistência técnica contínua e das estruturas estabelecidas para a comercialização dos produtos. Estes elementos podem ser interpretados como a própria formação de redes e a estratégia de entrega ponto a ponto, na qual os produtos são distribuídos em cada unidade escolar, conferindo-lhe um caráter distintivo. Para pesquisas futuras, recomenda-se a investigação de um maior número de redes de cooperação, e em outros contextos dentro do Brasil, a fim de confirmar a presença das vantagens competitivas identificadas neste estudo, assim como para identificar novas vantagens. Além disso, seria pertinente analisar os agricultores individuais, visando compreender os motivos que os levam a não aderir às redes de cooperação.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 2, 2002.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BICALHO, Damela; LIMA, Tacio de Mendonça. The National School Feeding Program as a guarantee of the right to food during the Covid-19 pandemic/O Programa Nacional de Alimentação Escolar como garantia do direito a alimentação durante a pandemia da Covid-19. **Demetra: Food, Nutrition & Health**, v. 15, p. 1-10, 2020.

BORBINHA, J. Redes de colaboração: alguns elementos para análise e reflexão. **Cadernos BAD**, n. 1, 2004.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE Produto Interno Bruto dos Municípios. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Série Relatórios Metodológicos Vol. 29. Rio de Janeiro, IBGE, 2004. p.49. Disponível em:< <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv67269.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2020.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Censo Agropecuário 2017: Resultados preliminares. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuario.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 10 out. 2020.

_____. Lei Federal n. 11.326 de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11396.htm>. Acesso em: 10 out. 2020.

_____. Lei Federal n. 11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória no 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei no 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 de junho de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111947.htm>. Acesso em: 10 out. 2020.

_____. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Resolução/CD/FNDE N° 04, de 02 de abril de 2015. Altera a redação dos artigos 25 a 32 da Resolução/CD/FNDE n° 26, de 17 de junho de 2013, no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 de junho de 2013. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_383/https___mail.mda_.gov_.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.

CARLESSO, Gislaine Julianoti; WINCK, Cesar Augustus. PNAE e suas Contribuições ao Cooperativismo do Alto Vale do Rio do Peixe - Santa Catarina. **Revista Baru-Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos**, v. 8, p. 15 páginas-15 páginas, 2022.

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: do conhecimento à política. A sociedade em rede: do conhecimento à ação política, p. 17-30, 2005.

CORÁ, M. A. J.; IZUKA, E. S.; JUNQUEIRA, L. A. P. Políticas Sociais e a Agricultura Familiar no Brasil: Desafios na Construção de Parcerias, Colaboração e Redes Sociais. **NAU Social**, v. 7, n. 12, 2016.

COREN, C.; CLAMP, C. The Experience of Wisconsin's Wine Distribution Cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 2, n. 1, p. 6-13, 2014.

DUNN, J. R. Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 3, n. 1141-2016-92562, p. 83-93, 1988.

EPAGRI. Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. Manual Operativo Programa Santa Catarina Rural Programa De Competitividade da agricultura Familiar de Santa Catarina. vol 1, Florianópolis, 2014, 37p.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Alan Ferreira; FREITAS, Alair Ferreira. Dinâmicas locais de implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 2, 2020.

FNDE- Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação. Alimentação Escolar. Disponível em: < <http://www.fnde.gov.br/programas/pnae>>. Acesso em: 10 out. 2020.

FORNEY, J.; HÄBERLI, I. Co-operative values beyond hybridity: The case of farmers' organisations in the Swiss dairy sector. **Journal of Rural Studies**, v. 53, p. 236-246, 2017.

FREITAS, Alan Ferreira de; FREITAS, Alair Ferreira de. Dinâmicas locais de implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 2, 2020.

GASSON, R.; ERRINGTON, A. The farm family business. **Cab International**, 1993.

GAZZONI, Angélica Leoní Albrecht. Intercooperação e redes de cooperativas no Rio Grande do Sul. **Editora UFFS**. 2021.

GEINDRE, S. Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. **Revue Française de Gestion**, n. 1, p. 75-91, 2005.

GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. R.; FLESCHUTZ, T.; SELIGER, G. Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 2, p. 351-365, 2008.

GODOI, C. Kl.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GURGEL, Aline do Monte et al. Government strategies to ensure the human right to adequate and healthy food facing the COVID-19 pandemic in Brazil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 4945-4956, 2020.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

MAGALHÃES, J. M.; DAUDT, C. G.; ROSS PHONLOR, P. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, 2009.

MARCONDES, T.; MIOR, L. C.; REITER, J. M. W.; MONDARDO, M. **Os empreendimentos de agregação de valor e as redes de cooperação da agricultura familiar de Santa Catarina**. Florianópolis: Epagri, 2012.

MULLER, A. L. A construção das políticas públicas para a agricultura familiar no Brasil: o caso do Programa de Aquisição de Alimentos. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.

OSSEMER, L. da S.; PARISOTTO, I. R. dos S.; MIRANDA, R. L. de. Redes de Cooperação: Estudo sobre a Cooperação na Agricultura Familiar Catarinense / Cooperation networks: study on cooperation in catarinian family agriculture. **Informe GEPEC**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 23–41, 2021. DOI: 10.48075/igepec.v25i2.26224.

PETRY, D. R.; PILATTI, C. A.; ZUCCHI, C.; JUNIOR, S. S.; ORO, I. M. Redes organizacionais: um estudo das estratégias de competitividade em cooperativas da agricultura familiar do oeste de Santa Catarina. **Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación**, n. 12, p. 265, 2016.

PICOLOTTO, E. L. Os atores da construção da categoria agricultura familiar no Brasil. **Revista de economia e sociologia rural**, v. 52, p. 63-84, 2014.

PORTAL DA ECONOMIA DE SANTA CATARINA. Economia De Santa Catarina: Análise das Características Produtivas. Disponível em: <http://portaldeeconomiasc.fepese.org.br/index.php?c=economia#_Toc346963827>. Acesso em: 10 out. 2020.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUANDT, C. O. Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 141-166, 2012.

RIO DO SUL. Notícias. Disponível em: <<https://riodosul.atende.net/#!/tipo/noticia/valor/3149>> Acesso em 1 nov. 2018.

SÁ, M. A. Redes de cooperação como estratégia para desenvolvimento da agricultura familiar: Programa SC Rural. 2014. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANTOS, Luana Ferreira dos et al. Gestão de associações e cooperativas da agricultura familiar na implementação do Programa Nacional de Alimentação Escolar em territórios rurais. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 114, 2022.

SCHEJTMAN, A.; BERDEGUÉ, J. A. Rural territorial development. Working paper/ Rural Territorial Dynamics Program. **RIMISP-Latin American Centre for Rural Development**; no. 4, 2004.

STATTMAN, S. L.; MOL, A. P. J. Social sustainability of Brazilian biodiesel: The role of agricultural cooperatives. **Geoforum**, v. 54, p. 282-294, 2014.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. **Tese de Doutorado**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

WILKINSON, J. A agricultura familiar ante o novo padrão de competitividade do sistema agroalimentar na América Latina. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 1, 2013.

WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **Redes**, v. 13, n. 1, p. 160-180, 2008

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa**: do início ao fim. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. C. F.; COSTA, A. C. S.; CRUZ, N. J. T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, 2013.