

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL**

CAMILA MARQUES VIANA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NA DINÂMICA DE
ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA DA AGRICULTURA FAMILIAR:
UMA ANÁLISE NO SEMIÁRIDO NORDESTINO**

Porto Alegre

2017

CAMILA MARQUES VIANA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NA DINÂMICA DE
ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA DA AGRICULTURA FAMILIAR:
UMA ANÁLISE NO SEMIÁRIDO NORDESTINO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Glauco Schultz

Porto Alegre

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Silva, Camila Marques Viana da

A influência das lógicas institucionais na dinâmica de organização econômica da agricultura familiar: uma análise no Semiárido nordestino / Camila Marques Viana da Silva. -- 2017.

207 f.

Orientador: Glauco Schultz.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Agricultura familiar. 2. Organizações. 3. Mercado. 4. Lógicas institucionais. I. Schultz, Glauco, orient. II. Título.

CAMILA MARQUES VIANA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NA DINÂMICA DE
ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA DA AGRICULTURA FAMILIAR:
UMA ANÁLISE NO SEMIÁRIDO NORDESTINO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Rural.

Aprovada em: Porto Alegre, 25 de setembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Glauco Schultz – Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Alan Ferreira de Freitas
UFV

Profa. Dra. Gabriela Peixoto Coelho de Souza
UFRGS

Prof. Dr. Alex Alexandre Mengel
UFRGS

Aos agricultores familiares das roças, dos mares, das florestas e dos sertões.

AGRADECIMENTOS

Descobri que o processo de elaboração da tese e seu paradoxo entre a solidão da escrita e a necessária contribuição de muita gente, nada mais é que uma representação da própria vida, que depende do equilíbrio entre ‘estar só’ e ‘estar junto’. Nesse sentido, gostaria de agradecer a toda “muita gente” que, direta ou indiretamente, esteve junto comigo nessa curiosa jornada.

Agradeço, em primeiríssimo lugar, ao meu orientador, professor Glauco Schultz, pela confiança que me permitiu conduzir com a máxima liberdade o processo de doutoramento, pelo apoio incondicional à minha permanência no programa e, sobretudo, pela amizade e cumplicidade desenvolvidas ao longo desses quase cinco anos.

Aos professores do PGDR que tive o prazer de ser aluna, aos demais colaboradores do programa e, em especial à Dani e Macarena, sempre tão atenciosas e pacientes com os esquecimentos da aluna “de Brasília”.

A todos que me concederam entrevistas e muito imensamente a Adilson, da Coopercuc, e Neneide, da Rede Xique Xique, que não apenas abriram as portas de suas respectivas organizações, mas me receberam com muito carinho em Uauá e Mossoró, tornando a pesquisa de campo uma das melhores experiências da minha vida.

Aos amigos Marcos Lima e Joaquim, sem os quais, eu jamais teria me inscrito no processo seletivo para o doutorado. Obrigada pelo incentivo, insistência e contribuições dadas ao projeto de pesquisa.

Às queridas Lessandra e Alessandra Matte por terem sido minhas maiores incentivadoras ao longo de todo o doutorado, por acreditarem mais em mim do que eu mesma e por terem me ajudado, cada uma da sua forma, nos momentos mais difíceis.

Aos colegas do Ministério do Desenvolvimento Agrário, com os quais tive o prazer de aprender e de ajudar na construção de várias políticas para a agricultura familiar, além da compreensão durante a fase do doutorado.

Às maravilhosas colegas de PGDR Tainá e Jamille, pela amizade instantânea e por compartilharem meu estrangeirismo durante dos primeiros meses em Porto Alegre; à Marielen, por ter se tornado uma verdadeira irmã que, mesmo mais nova, sempre cuidou de mim, seguindo sua saga; e à Natália, minha fiel companheira de procrastinação e dos e dos desabafos mais sinceros.

Aos meus amigos de Brasília pela paciência de me aguentarem bem louca antes, durante e depois da elaboração da tese.

À minha amada e extensa família por compreenderem minha ausência e me apoiarem sempre, mesmo não entendendo bem o que eu estava fazendo.

RESUMO

Esta tese pretende contribuir para a compreensão da relação entre a agricultura *familiar* e os mercados, através da mediação por organizações econômicas, objetivando fornecer, de maneira mais ampla, elementos para análise do papel que os arranjos organizacionais mobilizados pelos agricultores familiares exercem no desenvolvimento rural. Com base na premissa de que ao expandir suas relações e moldar seu campo organizacional a partir da rede de relações que estabelecem para acessar mercados, as Organizações Econômicas da Agricultura Familiar - OEAF são afetadas por uma ou mais lógicas institucionais presentes no ambiente no qual interagem, através da adoção de práticas materiais e simbólicas. Entender, portanto, como essas organizações sobrevivem diante da fragilidade de sua inserção econômica implica em conhecer quais lógicas as influenciam. A pesquisa apoiou-se teórica e metodologicamente na Perspectiva da Lógica Institucional. Após aprofundamento na PLI, desenvolveu-se o quadro analítico da pesquisa fundamentado nos princípios que a fundamentam, privilegiando a contingência histórica, a análise multinível e a integração entre fundamentos materiais e simbólicos. Considerando a agricultura familiar como campo societal, foi identificada influência de dois tipos puros de lógica do sistema interinstitucional, a lógica do estado, a lógica da comunidade, uma variante da lógica de mercado, identificada como lógica do mercado alternativo e, por fim, uma lógica híbrida, a partir da combinação da lógica do estado e da lógica do mercado. Os resultados revelam que tais lógicas influenciam as práticas e símbolos nas OEAFs, moldando o comportamento organizacional.

Palavras-chave: Agricultura familiar. Organizações. Mercados. Lógicas institucionais.

ABSTRACT

This thesis intends to contribute understanding of the relationship between family farming and markets through mediation by economic organizations, with the aim of providing, more broadly, elements to analyze the role that the organizational arrangements mobilized by family farmers exert in rural development. Based on the premise that by expanding their relationships and shaping their organizational field from the network of relationships they establish to access markets, the Economic Organizations of Family Agriculture - OEAF are affected by one or more institutional logics present in the environment in which they interact, through the adoption of material and symbolic practices. Understanding, therefore, how these organizations survive in the fragility of their economic insertion implies knowing which logics influence them. The research was supported theoretically and methodologically in the Perspective of Institutional Logic. After deepening the PLI, the analytical framework of the research was developed based on the principles that underpin it, emphasizing historical contingency, multilevel analysis and the integration between material and symbolic foundations. Considering family agriculture as a societal field, the influence of two pure types of interinstitutional system logic was identified, state logic, community logic, a variant of market logic, identified as the logic of the alternative market and, finally, a hybrid logic, from the combination of state logic and market logic. The results reveal that such logics influence practices and symbols in OASFs, shaping organizational behavior.

Keywords: Family Farming. Organizations. Markets. Institutional logics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo cross-nível de lógicas institucionais combinando micro-macro e macro-micro	54
Figura 2 – Representação do quadro de análise	65
Figura 3 – Percorso teórico-metodológico da pesquisa.....	75
Figura 4 – Mapa das comunidades onde a Coopercuc atua.....	96
Figura 5 – Marca dos produtos da Coopercuc	101
Figura 6 – Estrutura organizacional da Coopercuc	105
Figura 7 – Histórico dos organogramas da Coopercuc.....	107
Figura 8 – Fluxo operacional da comercializada para Pão de Açúcar.....	111
Figura 9 – Fluxo operacional da comercialização para o PNAE.....	111
Figura 10 – Fluxo operacional para a produção da Cerveja de Umbu	121
Figura 11 – Financiamento e comercialização da produção da Coopercuc por meio do PAA	123
Figura 12 – Núcleos da Rede Xique Xique por território.....	131
Figura 13 – Configuração da Rede Xique Xique	136
Figura 14 – Fluxograma da Rede Xique Xique	140
Figura 15 – Organograma da Associação de Comercialização Solidária Xique Xique	142
Figura 16 – Organograma da Cooperxique	143
Figura 17 – Logomarca da Rede Xique Xique	150
Figura 18 - Representação gráfica do campo organizacional da Coopercuc.....	157
Figura 19 - Representação gráfica do campo organizacional da Rede Xique Xique	165
Figura 20 – Página WEB da Coopercuc, com destaque à referência à Segurança Alimentar como um dos propósitos da Cooperativa.....	185

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Histograma dos estudos realizados utilizando a PLI, entre os anos 2011 e 2016 .61	
Gráfico 2 – Evolução do nº de CNPJs detentores de DAP Jurídica entre 2004 e 2016 87	87
Gráfico 3 – Distribuição das OEAF com DAP Jurídica, por região do Brasil. 87	87
Gráfico 4 – Nº de associações e cooperativas com DAP, por região do Brasil..... 88	88
Gráfico 5 – Série Histórica da Quantidade Produzida de Umbu no Brasil, em toneladas, de 2010 a 2015..... 95	95
Gráfico 6 – Histórico de acesso ao PAA-FE, de 2011 a 2017..... 110	110
Gráfico 7 – Evolução do número de sócios da Coopercuc, 2004-2016 112	112
Gráfico 8 – Distribuição dos valores comercializados pela Coopercuc, por tipo de mercado acessado, 2015 122	122
Gráfico 9 – Evolução das quantidades e valores comercializados para o PAA, 2011 a 2015 124	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos ideais de sistemas interinstitucionais	49
Quadro 2 - Exemplo de tipos ideais de lógicas institucionais no campo da publicação para o ensino superior.....	59
Quadro 3 - Perfil e atribuições da equipe de colaboradores da RXX.....	144
Quadro 4 - Distribuição das lojas em distintos estados brasileiros	158
Quadro 5 - Projetos executados pela Rede Xique Xique.....	172
Quadro 6 - Eventos históricos, lógicas institucionais e práticas materiais e simbólicas que marcaram a trajetória da Coopercuc (1986 – 2017)	182
Quadro 7 - Eventos históricos, lógicas institucionais e práticas materiais e simbólicas que marcaram a trajetória da Rede Xique Xique.....	187

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACC	Associação de Apoio às Comunidades do Campo do Rio Grande do Norte
ABIS	Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes
AGENDHA	Assessoria e Gestão em Estudo da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia
ANA	Articulação Nacional de Agroecologia
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASA	Articulação Semiárido Brasileiro
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BCB	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CADSOL	Cadastro de Empreendimentos Econômicos Solidários
CEB	Comunidades Eclesiais de Base
CF-8	Centro Feminista 8 de Março
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONCRAB	Confederação Nacional das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil
CONTAG	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura
COOPERAF	Programa Nacional de Fortalecimento do Cooperativismo na Agricultura Familiar
Coopercuc	Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos Uauá e Curaçá
Coopercuc	Cooperativa Agropecuária de Canudos, Uauá e Curaçá
COOPERXIQUE	Cooperativa de Comercialização Solidária Xique Xique
CRS	Catholic Relief Services
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
DENACOOOP	Departamento Nacional de Cooperativismo
EcoSol	Economia Solidária
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
FBES	Fórum Brasileiro de Economia Solidária
FLO	Fairtrade Labelling Organizations
FNDE	Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano

INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IRPAA	Instituto Regional da Pequena Propriedade Aplicada
KMB	Organização dos Homens Católicos da Diocese de Lins/Áustria
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MMM	Marcha Mundial de Mulheres
TEM	Ministério do Trabalho, Emprego e Previdência
OEAF	Organizações Econômicas da Agricultura Familiar
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PLI	Perspectiva da Lógica Institucional
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
RXX	Rede de Comercialização Solidária Xique Xique
SEAD	Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário
Sebrae	Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SIES	Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária
SIGPC	Sistema de Gestão de Prestação de Contas do FNDE
SOF	Sempreviva Organização Feminista
STR	Sindicado dos Trabalhadores Rurais
UNICAFES	União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
UNICOPAS	União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias
UNISOL	Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO: A PERSPECTIVA DA LÓGICA INSTITUCIONAL	24
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO INSTITUCIONALISMO NO ÂMBITO DOS ESTUDOS ECONÔMICOS E ORGANIZACIONAIS.....	24
2.2	TEORIA INSTITUCIONAL: PRECURSORES E ABORDAGENS NEOINSTITUCIONALISTAS.....	27
2.2.1	Análise institucional das organizações: Neoinstitucionalismo Sociológico	32
2.3	A PERSPECTIVA DA LÓGICA INSTITUCIONAL: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES, PRINCÍPIOS, MACRO E MICROFUNDAMENTOS, APLICAÇÕES EMPÍRICAS E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.	43
2.3.1	Princípios Metateóricos da PLI	47
2.3.2	Microfundamentos	51
2.3.3	Modelo integrativo dos microfundamentos da lógica institucional	54
2.3.4	Emergência das lógicas institucionais de campo	57
2.3.5	Aplicações empíricas, implicações teóricas e limitações analíticas	59
2.4	QUADRO REFERENCIAL DE ANÁLISE	63
3	DELINEAMENTO DA PESQUISA	66
3.1	CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS DA PESQUISA	66
3.1.1	Critérios de seleção dos casos	68
3.1.2	Identificação dos casos	69
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA, ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	71
4	ASPECTOS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL	76
4.1	POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL. ..	76
4.2	RETRATO DAS OEAFs: ASPECTOS ORGANIZATIVOS, PRODUTIVOS E DA GESTÃO.....	86
5	TRAJETÓRIA HISTÓRICA, AMBIENTE TÉCNICO E ESTRATÉGIAS DE ACESSO A MERCADOS DA COOPERCUC E DA REDE XIQUE-XIQUE...	92
5.1	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA FAMILIAR DE CANUDOS, UAUÁ E CURAÇÁ – COOPERCUC	92
5.1.1	Trajetória	97
5.1.2	Estrutura e estratégia organizacional	104

5.1.3	Setores técnicos e aspectos da gestão	108
5.1.4	Quadro social	112
5.1.5	Estrutura Física e patrimônio	116
5.1.6	Produção.....	117
5.1.7	Canais de comercialização	121
5.2	A REDE XIQUE XIQUE DE COMERCIALIZAÇÃO SOLIDÁRIA	130
5.2.1	Trajetória	133
5.2.2	Estrutura e estratégia organizacional.....	140
5.2.3	Equipe técnica e aspectos da gestão	144
5.2.4	Aspectos gerais da produção nos núcleos.....	146
5.2.5	Estrutura física	148
5.2.6	Estratégias de mercado	149
6	ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E MERCADOS: A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS.....	153
6.1	A CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS ORGANIZACIONAIS DA COOPERCUC E DA REDE XIQUE XIQUE.....	154
6.1.1	O campo organizacional da Coopercuc.....	155
6.1.2	O campo organizacional da Rede Xique Xique	163
6.2	LÓGICAS INSTITUCIONAIS IDENTIFICADAS NO CAMPO DAS OEAF ANALISADAS	172
6.2.1	As lógicas institucionais do mercado: convencional e alternativa	176
6.2.2	A lógica institucional do Estado	178
6.2.3	Lógica institucional da comunidade	180
6.3	A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NA RELAÇÃO ENTRE AS OEAF E OS MERCADOS.	181
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	191
	REFERÊNCIAS	195
	APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DOS TRABALHOS EMPÍRICOS ADOTANDO O CONCEITO DE LÓGICAS INSTITUCIONAIS, EM 2016 .	202
	APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTA	204
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	
	206	

1 INTRODUÇÃO

A presente tese pretende contribuir para a compreensão da relação entre a agricultura *familiar* e os mercados, mediada por suas organizações econômicas. De maneira mais ampla, objetiva fornecer elementos para análise do papel dos arranjos organizacionais mobilizados pelos agricultores familiares para o desenvolvimento rural, sendo este entendido como um conjunto de iniciativas pragmáticas que visam gerar impactos significativos na melhoria das condições de vida das populações rurais e ampliar suas perspectivas de garantir a reprodução social e econômica, segundo Ellis (2000).

No Brasil, a agricultura familiar agrega um conjunto de categorias produtivas que se manifestam empiricamente de forma diversa e heterogênea com relação à mobilização de recursos para sua reprodução social, apresentando diferenças relevantes quanto às potencialidades e limites que enfrenta. Diante da precariedade estrutural em que se desenvolveu – combinando atividades agrícolas com outras formas de ocupação em atividades não agrícolas –, uma das marcas da agricultura familiar é a constante necessidade de equilibrar a atividade mercantil com a garantia de consumo da família, já que, apesar de se tratar de um setor bastante diversificado quanto à disponibilidade de recursos, acesso ao mercado, capacidade de geração de renda e acumulação, tem uma difícil relação com os mercados.

Para Ploeg (2006), as transformações operadas no meio rural pelo processo de modernização da agricultura, tais como a intensificação da especialização produtiva e da dependência externa, resultam numa situação em que a reprodução social dos agricultores passa a ser cada vez mais externalizada e dependente do mercado. A luta por autonomia e sobrevivência frente às inúmeras pressões que se impõem sobre os sistemas locais e regionais de produção de alimentos é, nesse cenário, um dos principais desafios da agricultura familiar na atualidade (PLOEG, 2008; SCHMITT; MALUF, 2010).

Além dos fatores decorrentes do padrão de desenvolvimento rural comumente denominado “modernizante” que, por si, tendem a excluir pequenos produtores menos capitalizados, as dificuldades resultam também de características inerentes às formas familiares de produção, marcadas por uma integração parcial aos mercados, o que lhes confere, de um lado, autonomia e, de outro, uma precária capacidade de sobrevivência no interior de sociedades capitalistas (ELLIS, 1988; PLOEG, 2008; ABRAMOVAY, 1992). Desse modo, ainda que parte dos agricultores familiares esteja integrada como fornecedora de insumos a cadeias agroindustriais altamente competitivas, como é o caso das aves, suínos e

frutas, por exemplo, o fato é que, de modo geral, sua posição no contexto da produção agropecuária nacional é, normalmente, a de “fornecedores empobrecidos de alimentos baratos” (MALUF, 2012).

Para fazer frente ao conjunto de dificuldades e às constantes pressões exercidas pelo ambiente institucional, moldado para atender às demandas do sistema agroalimentar global, no que tange à escala, regularidade e padrões de qualidade e competitividade, os agricultores familiares recorrem a várias estratégias de produção, processos e práticas que configuram, segundo Pelegrini e Gazolla (2008), novidades produtivas. É o caso da diferenciação de produtos, a inserção em mercados ditos alternativos, e as práticas de cooperação por meio da organização em associações, cooperativas e redes.

Em termos estritamente econômicos, diferenciar a produção com foco em nichos de mercado significa diminuir o impacto da concorrência de custos e preços, pois se trata de produtos com a curva de demanda menos elástica, com menos bens substitutos, o que transforma a condição do agricultor de tomador para formador de preços. Entretanto, para os agricultores familiares, diferenciar a produção e buscar a inserção em mercados alternativos diz respeito a inúmeras outras razões e possui uma teia complexa de significados. Na maior parte dos casos, não se trata de uma estratégia de inovação a partir da criação de novos produtos, como na indústria capitalista, mas de adequar produtos e modos de produzir, inerentes ao ambiente e cultura locais, às regras dos mercados como única possibilidade de inserção econômica.

Movimentos recentes vinculados ao discurso da sustentabilidade e em reação ao regime global de produção de alimentos – expressando preocupação não só com o meio ambiente, mas com a sanidade e segurança alimentar, com a defesa dos animais e os problemas causados pelos resíduos químicos (FRIEDMAN, 1993) –, aliados aos escândalos alimentares relacionados à produção industrial em larga escala e a um processo de (re)valorização de produtos locais, têm provocado mudanças no comportamento dos consumidores que, mais atentos à origem dos alimentos e aos processos produtivos envolvidos, vêm buscando produtos portadores de atributos ambientais, sociais e culturais.

De acordo com Goodman (2003), esse é um movimento consistente de mudança em relação ao padrão de consumo agroalimentar dominante na sociedade contemporânea, que vai do “mundo industrial” para o “mundo doméstico”, onde convenções de qualidade enraizadas na confiança, tradição e lugar apoiam produtos e formas de organização econômica diferenciadas, localizadas e ecológicas. Em tal contexto, parte da produção oriunda da agricultura familiar, até então relegada ao consumo da própria família ou de conhecimento e

uso, restritos aos locais de origem, como a produção proveniente dos quintais agroecológicos, da agroindústria familiar ou do extrativismo, por exemplo, ganha novas possibilidades de inserção nos mercados, não necessariamente atreladas a nichos de qualidade. Nesse processo de busca por uma inserção autônoma nos canais de comercialização e diante das novas e alternativas possibilidades de mercado, o tema da organização econômica dos agricultores familiares ganha cada vez mais relevância.

A organização em cooperativas e associações, por si, não é propriamente uma novidade na agricultura familiar, uma vez que estas sempre se constituíram em importantes mecanismos na mediação a relação dos agricultores com os mercados e na promoção, em alguma medida, do acesso a financiamentos, tecnologias, conhecimento e assistência técnica. De modo geral, tais organizações refletem a heterogeneidade que marca a agricultura familiar no Brasil, o que pode ser observado a partir da diversidade de formatos que se organizam conforme estruturas tradicionais de governança ou em arranjos interorganizacionais e em suas em distintas capacidades de inserção econômica.

De acordo com Schneider (2015), a inovação ocorre quando os agricultores criam novos modos de “fazer as coisas”, de modo a resolverem os problemas cotidianos que surgem nos processos produtivos, na gestão da propriedade, no processamento de produtos e no acesso aos mercados. A partir desse entendimento, considera-se novidade a organização através de arranjos alternativos, pautados, além da autogestão e participação democrática, pela solidariedade e princípios de justiça socioambiental.

Este trabalho adota o conceito de Organizações Econômicas da Agricultura Familiar (OEAF) para descrever os arranjos organizacionais que os agricultores familiares mobilizam para intermediar a relação com os mercados, ainda que esta não seja a única função que desempenha. Incluem-se, portanto, as cooperativas singulares e centrais, as associações, as microempresas rurais e as redes de comercialização que, nesse contexto, cumprem o papel de articular várias OEAF em torno de estratégias comuns de acesso aos mercados, podendo se comportar ora como espaço de formação, troca de informação e construção de sociabilidades, ora como o próprio agente econômico. Trata-se, em última instância, de empreendimentos coletivos que, ao inserirem-se na dinâmica da economia de mercado, buscam também atender os interesses sociais do grupo e preservar valores inerentes ao modo familiar de produção.

Uma breve análise da produção científica recente sobre o tema aponta que os estudos sobre OEAFs e mercados se concentram basicamente em duas abordagens, destacando as dificuldades e limites para a sobrevivência dessas organizações, de um lado; e do outro, os

aspectos positivos relacionados ao seu potencial como agente promotor de desenvolvimento rural.

No âmbito internacional, trabalhos focados nas cooperativas agropecuárias reafirmam os problemas relacionados à gestão e baixa competitividade como principais limitantes para a sobrevivência desse tipo de empreendimento, ofertando como solução a adoção de práticas de governança empresarial que induzam a uma maior eficiência econômica (MAIETTA; SENA 2008; KATZ; BOLAND, 2002; CHADDAD; ILLOPOULOS, 2013), ainda que, para isso, tenham que abrir mão de alguns dos princípios doutrinários que orientam o cooperativismo.

No caso dos estudos realizados no Brasil, destacam-se trabalhos que focam no papel das organizações coletivas como um importante mecanismo para a promoção da dinamização econômica e social dos territórios rurais, com foco em questões sobre capital social e geração de renda; e mais recentemente, nas mudanças organizativas provocadas pelo acesso aos mercados de compras governamentais para a agricultura familiar (FAGUNDES; ZORZELLA, 2012; PEREIRA *et al.*, 2013; FREITAS; FREITAS, 2013; FABRIS, 2014; COSTA *et al.*, 2015; SILVA *et al.*, 2015). De modo geral, limitam-se à identificação dos resultados positivos gerados a partir da organização social dos agricultores familiares, reforçando a permanência da importância do cooperativismo e associativismo no meio rural.

No intuito de aprofundar os estudos sobre as OEAFs no Brasil para além das questões postas acima, este trabalho enfoca o movimento empreendido pelos agricultores familiares no sentido de se organizarem para acessar canais de comercialização alternativos e, de tal modo, viabilizar a comercialização de produtos não convencionais, a partir da adoção de determinadas práticas sociais. Inova, portanto, ao se atentar para a compreensão das estratégias mobilizadas ao interagir com o mercado.

Tendo em vista que as organizações são “estruturas sociais portadoras de dinâmicas internas e externas complexas” (FLIGSTEIN, 2001) e que evidências empíricas mostram que, no campo da agricultura familiar, tendem a ampliar suas redes relacionais como um dos mecanismos para a obtenção de legitimidade e redução dos impactos causados pelas dificuldades que enfrentam no acesso aos mercados, o que é determinante para sua sobrevivência, o presente estudo pretende explorar tal fenômeno.

Fundamentando-se nos conceitos da teoria institucional, sobretudo o neoinstitucionalismo sociológico, os espaços que se estabelecem a partir dessa interação entre os atores são definidos como campos organizacionais que, por sua vez, são regidos por relações institucionalizadas no contexto social e integrados por sistemas simbólicos e maneiras de ordenar a realidade, definidos como lógicas institucionais que tornam significante

a experiência no tempo e espaço (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 243). De acordo com essa visão, tais lógicas institucionais presentes nos campos organizacionais influenciam as organizações.

Assim, ao expandir suas relações e moldar seu campo organizacional a partir das redes relacionais que estabelecem no processo de inserção econômica, as OEAFs são afetadas por uma ou mais lógicas institucionais presentes no ambiente no qual interagem, por meio da adoção de práticas materiais e construções simbólicas. Entender, portanto, como tais organizações sobrevivem diante da fragilidade dessa inserção, implica em conhecer quais são as lógicas que as influenciam.

A noção de lógica institucional é adotada por considerar os aspectos do campo material e simbólico das organizações, fornecendo um novo olhar sobre a relação dos agricultores com os mercados, a partir da compreensão de como se moldam suas práticas de gestão nos ambientes macro e microinstitucional.

O foco da análise está, portanto, na forma como esses empreendimentos se organizam, como influenciam e são influenciados por ambientes externos altamente institucionalizados, e como isso se traduz nas práticas adotadas. As práticas, por sua vez, requerem processos participativos e coletivos de tomada de decisão, considerando que as respostas/estratégias elaboradas pelas OEAFs precisam considerar o dilema entre ambiente técnico e valores simbólicos dos campos institucionais em que se inserem.

Com base na problemática exposta e na premissa da existência das lógicas institucionais, o trabalho em tela busca responder algumas questões norteadoras, quais sejam: quais são as redes relacionais estabelecidas pelas OEAFs? Quais são as lógicas institucionais presentes em seus campos organizacionais? Como as lógicas orientam a relação das OEAFs com os mercados?

Visando responder tais questionamentos, esta tese tem como objetivo geral **compreender como as orientações de lógicas institucionais se apresentam nas estratégias de acesso ao mercado, a partir das práticas e símbolos adotados pelas OEAFs, ao longo da sua trajetória.** Para tanto, foram definidos como objetivos específicos:

- a) descrever o ambiente institucional no qual as OEAFs estão inseridas;
- b) descrever a trajetória, a estrutura organizacional e as estratégias de acesso ao mercado das OEAFs;
- c) descrever e analisar a configuração dos seus campos organizacionais;
- d) identificar e caracterizar as lógicas institucionais presentes nos campos organizacionais das OEAFs;

- e) compreender a influência das lógicas institucionais na adoção de práticas materiais e simbólicas pelas OEAFs no processo de acesso aos mercados.

Do ponto de vista teórico, o objeto deste estudo enquadra-se no âmbito dos estudos organizacionais, baseando-se nos conceitos centrais da teoria institucional, em sua vertente sociológica, que considera a sobrevivência das organizações dependente do compartilhamento de valores em determinado espaço social através de trocas materiais e simbólicas (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Pretende-se analisar o campo das organizações econômicas da agricultura familiar, buscando identificar quais são os atores relevantes, os valores compartilhados por eles, os recursos de poder de que dispõem e o modo como os utilizam para a consecução de seus objetivos (VIEIRA *et al.*, 2003), considerando que a inserção em mercados diferenciados com apelos ambientais, sociais e de origem implica na necessidade de conciliação entre o ambiente institucional, regido por princípios e valores, e as exigências do ambiente técnico, como a busca por escala, eficiência gerencial e produtiva.

Tendo em vista que, ao mesmo tempo em que limitam a ação dos atores, as instituições também fornecem oportunidades para a mudança e para a agência, a abordagem da lógica institucional aqui proposta possibilita uma aproximação entre ação (agência/cognição) e instituições (práticas e regras construídas socialmente). Ou seja, tal visão integra como necessárias e complementares as dimensões estrutural (coercitiva), normativa e simbólica (cognitiva), estabelecendo uma ponte entre as perspectivas microsociais e macroinstitucionais em diversos níveis de análise.

Por seu caráter integrativo entre os ambientes micro e macro, o uso dessa abordagem objetiva analisar como as OEAFs refletem o ambiente institucional em que estão envolvidas na busca por legitimidade e sobrevivência, tentando conciliar princípios cooperativistas e/ou comunitários com as exigências técnicas e normativas dos mercados. De acordo com essa perspectiva, pretende-se com este trabalho entender como as organizações da agricultura familiar constroem a percepção sobre as pressões do ambiente e elaboram reações a elas, descortinando o que está por trás das máquinas utilizadas, dos tipos de produto ou das práticas gerenciais.

De maneira mais ampla, busca-se situar as OEAFs no debate sobre desenvolvimento rural, a partir da análise das estratégias e práticas elaboradas e implementadas em suas relações com os mercados, identificando como as lógicas institucionais presentes nos campos de atuação influenciam esses processos. Esse recorte analítico se dá em função das lacunas

encontradas nos estudos sobre a relação entre as estratégias organizacionais dos agricultores familiares e o processo de acesso aos mercados.

Tendo em vista que o pesquisador e a realidade são inseparáveis, sendo o conhecimento que este detém do mundo constituído pela experiência vivida (WEBER, 2004), destaca-se que a escolha do objeto empírico foi também ensejada pela trajetória profissional da pesquisadora que, atualmente, exerce o cargo de Analista Técnica de Políticas Sociais na Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD). O trabalho, realizado ao longo dos últimos 10 anos nos programas de compras governamentais, Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), e no Mais Gestão, programa de Assistência Técnica e Extensão Rural voltado para a melhoria técnico-gerencial das cooperativas, levou a pesquisadora a questionar quais seriam os condicionantes do sucesso de um empreendimento da agricultura familiar e como as políticas públicas poderiam se valer das experiências práticas em sua formulação.

Nesse contexto, para aprofundamento das questões levantadas, foram analisadas duas cooperativas localizadas na região do semiárido nordestino, por meio do recurso metodológico do estudo de caso, situando a discussão sobre os limites e alcance das OEAFs como promotoras de desenvolvimento rural em regiões mais empobrecidas, considerando o processo de acesso a mercados alternativos como forma de escoamento de produtos também não convencionais e que, portanto, não seguem necessariamente a lógica das cadeias que compõem o sistema agroalimentar dominante.

Cumprindo observar que a região Nordeste abriga 50% dos agricultores familiares do país e 43% das OEAFs reconhecidas oficialmente, e se destaca pelo forte movimento em torno da criação de empreendimentos econômicos solidários que tem como base a organização cooperativa e em rede. De acordo com levantamento realizado pelo Sistema de Informações dos Empreendimentos da Economia Solidária (SIEES), cerca de 40% dos empreendimentos de economia solidária situam-se na região. Isso em um contexto social marcado pelos baixos Índices de Desenvolvimento Humano que, nos municípios do semiárido, variam de baixo a muito baixo, pela alta desigualdade (Índice de Gini é mais de 0,60 em 32% dessas cidades) e pelo grande número de pessoas em situação de pobreza nas áreas rurais. Aproximadamente 60% das pessoas em situação de extrema pobreza estão nos estados nordestinos e destes, 52% moram em áreas rurais (BRASIL, 2012).

A representatividade da agricultura familiar nordestina e o crescimento no número de OEAFs nos anos recentes, aliada às precárias condições estruturais e de instabilidade climática, justificam a escolha do Nordeste como recorte geográfico para a pesquisa, dados os

arranjos organizacionais inovadores que tem emergido de tal situação. Para seleção dos casos, foram identificadas OEAFs que atuam com produtos diferenciados e tem como estratégia de mercado a inserção em circuitos alternativos de comercialização, organizando-se em redes intra e interinstitucionais.

Após a identificação prévia de um conjunto de organizações que cumpriam esses critérios, foram selecionadas a Cooperativa Agropecuária de Canudos, Uauá e Curaçá – Coopercuc (BA), que faz parte da Rede Sabor Natural do Sertão e, mais recentemente, da Central da Caatinga, e a Rede de Comercialização Solidária Xique Xique – RXX (RN), que possui uma associação e uma cooperativa como braços jurídicos. Para fins de comparação, foram escolhidas organizações com certo grau de similaridade de modo que se pudesse avaliar melhor a influencia das redes relacionais estabelecidas ao longo de suas trajetórias, uma vez que, apesar da importância das pressões do ambiente que conduzem as organizações ao isomorfismo, o olhar da PLI interessa-se justamente pelos elementos que as diferenciam e as tornam capazes de sobreviver em um ambiente hostil como é a economia de mercado para a agricultura familiar.

Nesse sentido, as duas OEAFs estudadas situam-se na região do Semiárido, são constituídas, em sua maioria, por agricultores familiares considerados pobres¹, surgem da experiência de grupos de mulheres em busca de alternativas de renda, estão intimamente atreladas a redes e atuam nos campos da produção orgânica/agroecológica e da Economia Solidária.

Quanto às abordagens adotadas para fins da análise, merece ressaltar, antes, que não há uma estruturação teórica mais verdadeira que outra e que as perspectivas escolhidas se tratam de alternativas que orientaram o olhar da pesquisadora de maneira a enfatizar, ou a menosprezar, determinados aspectos da realidade (CARNEIRO, 2000), sem a pretensão de abarcar todas as dimensões deste que é um objeto tão complexo. A escolha da Perspectiva da Lógica Institucional como referencial teórico objetiva fornecer uma visão sociológica da interação entre as cooperativas da agricultura familiar e os mercados a partir do exame das redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação dessas organizações (FONSECA, 2003), considerando a existência de múltiplas racionalidades e, portanto, distintas fontes de legitimidade.

Sobre o tema da inserção da agricultura familiar nos mercados, importa mencionar que, nos últimos anos, significativos avanços vêm sendo obtidos a partir do estudo dos

¹ Segundo o critério de renda que reflete na carência de bens e serviços essenciais para a vida.

circuitos curtos de comercialização, em que há uma aproximação entre produção consumo, com encurtamento dos elos das cadeias. É o caso, por exemplo, dos canais de venda direta, como feiras, grupos de consumo, mercados institucionais, turismo rural, gastronomia etc. Dentre as abordagens teóricas utilizadas, destacam-se a Nova Sociologia Econômica, Teoria das Convenções, Teoria Orientada aos Atores e abordagens institucionalistas, como o Institucionalismo Histórico vinculado à economia política. Mais que refutarem o arcabouço neoclássico da economia, essas correntes de pensamento fundamentam-se na noção de que os mercados são socialmente construídos. Elas, entretanto, dão pouco destaque às organizações, e quando o fazem, referem-se a estas como mecanismos importantes no processo, mas não aprofundam na questão mais operativa sobre como as relações ocorrem.

A relevância teórica da tese consiste, portanto, no potencial da PLI em trazer luz à discussão sobre a inserção econômica dos agricultores familiares e avançar nos estudos sobre a construção social de mercados a partir de uma análise aprofundada sobre a dinâmica organizacional e relacional das OEAFs.

Apesar da posição eminentemente descritiva, o estudo assume, em alguma medida, um caráter também prescritivo, ao sugerir que, nas OEAFs, as relações econômicas não são necessariamente regidas com exclusividade pela lógica de mercado. Assim, em termos práticos, visa compreender o processo de adoção ou não de determinadas práticas de gestão e estratégias de acesso aos mercados, de modo a subsidiar tanto as estratégias empreendidas pelos movimentos sociais e entidades do cooperativismo e Economia Solidária, como as iniciativas de políticas públicas voltadas para a melhoria dos processos de gestão das OEAFs.

Para tanto, a tese está organizada em seis capítulos, considerando esta introdução onde se apresentou o contexto em que o trabalho está situado, indicando como a problemática que se pretende analisar foi construída, além dos objetivos, justificativas e relevância prática e teórica da tese.

O segundo capítulo é dedicado ao percurso teórico-metodológico da pesquisa, tendo em vista que o método de explicação tem contrapartida na forma de investigação, fornecendo os pressupostos teóricos que embasam o trabalho, assentados no âmbito da teoria institucional e, mais especificamente, na Perspectiva da Lógica Institucional, assim como as escolhas metodológicas. Inicialmente, na seção 2.1, é feita uma breve contextualização sobre as abordagens teóricas prevalentes nos campos da economia e dos estudos organizacionais e de suas limitações para análise das organizações econômicas da agricultura familiar. A seção 2.2, introduz elementos da teoria institucional, com foco para a vertente do neoinstitucionalismo sociológico, que traz a análise institucional para o mundo das

organizações como ponto de partida para compreensão das questões investigadas nesta tese. Nas duas seções seguintes, 2.3 e 2.4, foca-se mais detalhadamente na PLI, abordando seus macro e microfundamentos, e se faz uma breve apresentação de estudos recentes que utilizaram o conceito de lógica institucional, bem como um apanhando das implicações teóricas de tal uso nos estudos organizacionais e suas limitações.

O capítulo 3 apresenta o delineamento da pesquisa, apontando as características e estratégias da pesquisa, os casos estudados e as técnicas de coleta e interpretação dos dados.

Considerando o que preconiza a Perspectiva da Lógica Institucional e para melhor compreensão dos casos analisados, no capítulo 4 é apresentada uma breve contextualização do ambiente institucional no qual as OEAF estão inseridas, de modo geral, a partir da análise dos marcos críticos do processo de institucionalização da agricultura familiar brasileira, com foco para ação estatal e criação das políticas públicas para o setor, sobretudo aquelas relacionadas à inserção dos agricultores no mercado. Complementarmente, são apresentados dados gerais sobre as cooperativas e associações portadoras de Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) Jurídica e uma breve caracterização destas sob o ponto de vista da gestão.

O capítulo seguinte é dedicado à análise dos casos quanto a sua trajetória histórica, ambiente técnico e estratégias de acesso a mercados. O capítulo está, portanto, dividido em duas seções. A seção 5.1 refere-se à Cooperativa de Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá – Coopercuc e a seção 5.2, reporta-se à apresentação da Rede Xique Xique, abordando, em ambas, os seguintes aspectos:

- a) a trajetória histórica da organização;
- b) o ambiente técnico da organização; e
- c) os mercados e a dinâmica de interação da organização com cada canal de comercialização acessado.

Alicerçado na análise dos casos e no quadro analítico, o capítulo 6 apresenta, a partir da configuração dos campos organizacionais, os elementos institucionais, manifestados em tipo ideais de lógicas, que orientam a relação das OEAFs com os mercados. Para tanto, divide-se em três seções. Primeiramente, apresenta-se a configuração dos campos organizacionais das duas OEAFs analisadas, com foco nas relações estabelecidas com o ambiente. A seção 6.2 dedica-se a apresentar uma caracterização das lógicas do setor societal que se apresentam nos campos identificados e em seguida, na seção 6.3, é discutido como as lógicas institucionais influenciam as OEAF em sua relação com os mercados. Ao final, são tecidas considerações finais a respeito das conclusões da pesquisa, das suas limitações e recomendações sobre estudos futuros.

2 PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO: A PERSPECTIVA DA LÓGICA INSTITUCIONAL

Este trabalho adota a Perspectiva da Lógica Institucional (PLI) como quadro analítico, que, por sua vez, fornece tanto uma leitura teórica quanto uma proposta metodológica, considerando que o método de explicação tem contrapartida na forma de investigação.

Inscrita no âmbito da teoria institucional, a abordagem da lógica institucional se propõe a entender o comportamento individual e organizacional a partir da análise das inter-relações entre instituições, indivíduos e organizações nos sistemas sociais, integrando perspectivas macroinstitucionais, fundamentadas em aspectos culturais, e cognitivas, microsociais. Estas partem dos conteúdos e significados das ações atribuídos pelos agentes de uma organização, conforme Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), autores centrais no desenvolvimento e proposição da PLI como *framework* metateórico.

Como método de análise, esses autores propõem a utilização de várias técnicas, como a triangulação entre tipos de dados e métodos de análise (qualitativos e quantitativos) e a construção de tipos ideais. A integração entre novos e velhos métodos é proposta por eles no sentido de garantir uma interpretação mais completa da ação.

O percurso teórico da PLI inicia-se na teoria institucional que surge como alternativa ao individualismo metodológico e ao behaviorismo dominantes nos estudos sobre, respectivamente, mercados e organizações. De um modo geral, o institucionalismo busca compreender o surgimento das instituições e sua influência no comportamento dos indivíduos e de suas manifestações coletivas, contrapondo-se aos modelos racionalistas, cujo foco está no cumprimento de exigências técnicas e na eficiência dos processos gerenciais e produtivos. A PLI inova a teoria institucional, no campo dos estudos organizacionais, ao tentar superar o viés determinista da estrutura sobre a ação.

A seguir apresentam-se o arcabouço teórico que embasa a PLI e suas repercussões analíticas, os usos dessa perspectiva nos estudos sobre organizações e mercados, o quadro teórico e as escolhas metodológicas que conduziram a pesquisa.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO INSTITUCIONALISMO NO ÂMBITO DOS ESTUDOS ECONÔMICOS E ORGANIZACIONAIS.

De acordo com o pensamento neoclássico, dominante até os dias atuais no âmbito da economia, o mercado, entendido como o espaço onde se dão as trocas econômicas, é visto

como mecanismo de formação de preços dessas transações, funcionando por si próprios. Parte do princípio, ainda, de que os indivíduos são racionais e detentores das informações completas para realizarem suas escolhas. Trata-se de um ambiente de coordenação entre oferta e demanda que funciona de modo eficiente e estável a partir da racionalidade econômica dos atores que, voluntariamente, buscam atingir seus interesses individuais e maximizar seus ganhos.

As organizações produtivas, segundo essa visão, são consideradas como um dos atores que interagem nessa arena chamada mercado, movidas por uma racionalidade ilimitada na busca pela obtenção de lucro. Já os consumidores, também considerados racionais, detêm informações completas para realizarem suas escolhas.

No âmbito dos estudos organizacionais, os reflexos dessa perspectiva podem ser observados na forma como as várias teorias abordavam as organizações, considerando-as como sistemas fechados, cujo sucesso é determinado, única e exclusivamente, através da eficiência econômica.

Diante dos limites do paradigma neoclássico em compreender a relação entre mercado e sociedade, uma vez que considera a conduta dos indivíduos e dos grupos dependente de pressupostos econômicos abstratos e sem influência do contexto ambiental e das relações sociais, autores de distintos campos do conhecimento passam a questionar essa visão de que os mercados são meros mecanismos de formação de preços.

Com base no reconhecimento como estruturas sociais, os mercados passam a ser encarados como formas de coordenação social caracterizadas por conflitos, dependências, estruturas e imprevisibilidades muito distantes da imagem canônica consagrada na teoria do equilíbrio geral, tornando sua compreensão dependente da subjetividade dos atores – da diversidade e da história de suas formas de coordenação, das representações mentais a partir das quais se relacionam uns com os outros, da capacidade de obter e inspirar confiança, de negociar, fazer cumprir contratos, estabelecer e realizar direitos (ABRAMOVAY, 2004).

Teóricos como Weber e Durkheim foram os primeiros a insistirem na dimensão socializadora dos mercados e no papel das instituições no comportamento individual. Durkheim identificava o mercado como apenas uma das “instituições relativas à troca”, no quadro de sua definição da sociologia econômica como sociologia específica que analisa as instituições relativas à produção de riquezas, à troca e à distribuição, sendo que no cerne de sua análise do mercado encontra-se a noção de contrato.

De acordo com essa visão, na medida em que o ator econômico se enquadra na regulamentação contratual, respeitando regras sociais, formais (direito) ou informais (tradição

e normas morais), ele participa da criação de uma verdadeira relação social. A relação mercantil, portanto, gera um laço social mesmo sem passar por relações pessoais íntimas, visto que o laço não se esgota no único ato da troca, mas se enraíza e participa do processo de reprodução das instituições sociais (RAUD-MATTEDI, 2005). O foco está, portanto, no papel dos sistemas simbólicos.

Já para Weber, o mercado é resultado da troca e da competição que se revela a partir da luta sobre os preços entre o cliente e o vendedor e entre concorrentes. Essa noção de luta e, conseqüentemente, de poder, introduz uma dimensão política no coração de um fenômeno econômico. Para ele, no mercado, encontram-se em conflito interesses opostos, e a troca efetivada representa uma situação de equilíbrio (RAUD-MATTEDI, 2005), destacando os aspectos cognitivos, políticos e culturais na construção das estruturas econômicas e sociais

Apesar de diferirem quanto ao conceito de mercado e ao papel das instituições, esses autores forneceram as bases para a criação de uma sociologia econômica, descrita por Swedberg (1994, p. 35) como “o conjunto de teorias que se esforçam por explicar os fenômenos econômicos a partir de elementos sociológicos”, dentre as quais se destacam a Nova Sociologia Econômica (NSE) e as abordagens institucionais, ambas fundamentadas na noção de economia enraizada na vida social e partes de movimento geral de questionar alguns dos pressupostos comportamentais básicos da tradição neoclássica, num registro diferente daquele que marca a crítica a ela dirigida pelos próprios economistas (ABRAMOVAY, 2004).

Inspirado no estudo de Polanyi e seu conceito de *embeddedness*, ou enraizamento¹, Granovetter (1985) reforça o argumento de que as relações econômicas não são uma estrutura externa ao indivíduo, mas estão enraizadas nas relações sociais. Para Beckert, o *embeddedness* estabeleceu-se na sociologia econômica como instrumento categórico para descrever os processos que levam a uma redução da incerteza na estruturação social de decisões em contextos de mercado.

Deslocando-se do enfoque de enraizamento, que capta a mediação do econômico pelo social, para a noção da construção social, a NSE, que surge nos anos 1980, enfoca na análise das redes de relações interpessoais, explorando diversos tipos de interações econômicas que não podem ser caracterizadas nem como costumes nem como algum tipo de organização econômica. As instituições seriam, nesse sentido, resultado das interações sociais (SWEDBERG, 2005).

¹ Em “A Grande Transformação”, Karl Polanyi defende que as economias pré-capitalistas estão enraizadas na tradição e na religião. Ou seja, as relações econômicas estão enraizadas nas relações sociais. Já as sociedades modernas são caracterizadas pelo desenraizamento.

No âmbito da teoria institucional, as distintas vertentes partem também da noção de *embeddedness* e consideram a economia e suas instituições, incluídas as organizações, como construções sociais, passíveis de serem apreendidas sob outros olhares que não o de uma racionalidade exclusivamente formal (KIRSCHNER; MONTEIRO, 2001). No que tange aos estudos organizacionais, a vertente sociológica do institucionalismo destaca-se por enfatizar as organizações e o papel da cultura na modelagem das instituições econômicas e seus negócios (DIMAGGIO, 1994).

Sobre essa temática, cumpre salientar que, apesar de constituírem um corpo teórico difuso, as teorias organizacionais, em sua maioria, foram influenciadas pela visão estritamente racional da ação e interpretação behaviorista do comportamento coletivo, político e econômico, sendo, portanto, fortemente influenciadas pelo paradigma neoclássico. A partir de diferentes níveis de análise, ainda que se leve em conta a importância do ambiente, abordagens como a teoria geral dos sistemas e da contingência estrutural, da dependência de recursos e da ecologia populacional se ocupam basicamente dos aspectos técnicos do ambiente, vinculados à produção e tecnologia como fonte dos recursos necessários para transformação de insumos em utilidades.

A análise institucional se destaca e se diferencia, nesse contexto, por considerar o ambiente como elemento dinâmico e independente, incluindo fatores culturais e simbólicos, que exerce pressão sobre as organizações, sendo o mercado uma das esferas reconhecidas por elas como campo de ação, onde as relações são mediadas por instituições. Nesse sentido, possibilita uma compreensão mais ampla da relação entre as organizações e os mercados por considerar o papel das instituições na promoção da interação entre os atores (individuais ou organizacionais) e as estruturas econômicas.

2.2 TEORIA INSTITUCIONAL: PRECURSORES E ABORDAGENS

NEOINSTITUCIONALISTAS

A teoria institucional emerge em vários campos do conhecimento como uma abordagem alternativa para o estudo de fenômenos sociais, econômicos e políticos. Por sua natureza multidisciplinar, e considerando as distintas origens que influenciaram cada área, o institucionalismo é constituído por um conjunto de vertentes com bases epistemológicas e desdobramentos teórico-metodológicos, em alguns casos, inconciliáveis, mas que se conectam pelo pressuposto básico de que as instituições afetam o comportamento dos atores sociais.

A despeito do amplo leque de contribuições teóricas que embasam as correntes contemporâneas, há certo consenso de que a teoria institucional tem como principais precursores Thorstein Veblen, Westley Mitchell, John Commons, Talcot Parsons e Philip Selznick, que conformam o chamado Velho Institucionalismo. Vinculados à economia política, Veblen e Commons focaram nos mecanismos através dos quais a ação social e econômica ocorre, enquanto para os funcionalistas Parsons e Selznick, o empenho foi em compreender as conexões duradouras entre a política, a economia e a sociedade (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Analisando os processos de mudanças do ambiente econômico e social dos Estados Unidos no final do século XX, no contexto de surgimento de grandes corporações, Veblen salientou a importância dos processos de seleção e adaptação dos indivíduos e das organizações em função do ambiente em transformação, reconhecendo, assim, a importância das forças externas na modelagem das estruturas sociais. Para o autor as instituições são produto de processos passados e, portanto, nunca estão de pleno acordo com as exigências do presente, uma vez que “o ambiente, a situação, as exigências da vida que obrigam à adaptação e ao exercício da seleção, mudam de dia para dia” (VEBLEN, 1987, p. 88). A evolução da estrutura social seria, conforme essa visão, um processo de seleção natural de instituições, entendidas como hábitos de pensamento comuns à generalidade dos homens. Seguindo a orientação de Veblen, Mitchell reitera a definição de instituições como “hábitos de pensamento predominantes que ganharam aceitação geral como normas orientadoras da conduta” (MITCHELL, 1910, p. 203).

Commons, por sua vez, tentando entender como a ação coletiva constrange, libera ou expande ações individuais e como os desejos individuais levam a mudanças institucionais, concluiu que as instituições são uma resposta à escassez e aos conflitos de interesse, e propõe a transação como unidade básica de análise. Para o autor, a principal contribuição da economia institucional é a explicação da importância da ação coletiva, cujo grau de cooperação exigido para se lograr eficiência surge não de uma pressuposta harmonia de interesses, mas da invenção de instituições (COMMONS, 1934). Apesar das diferenças entre as visões, os três autores partem da crítica aos pressupostos da economia neoclássica, como o individualismo metodológico, e enfatizam a centralidade da mudança.

Baseando-se na premissa de que um sistema de ação é institucionalizado na medida em que os atores em uma relação contínua orientam suas ações por um conjunto comum de padrões normativos e de valor, Parsons foca nas formas como o sistema de valor de uma organização é legitimado por suas conexões com os principais padrões institucionais em

diferentes contextos funcionais. Cada organização é, assim, um subsistema de um sistema social mais amplo que é fonte de significado, legitimação, ou suporte superior, que torna possível a implementação dos objetivos da organização (SCOTT, 2001). DiMaggio e Powell (1991) chamam a atenção, ainda, para a contribuição desse autor quanto aos esforços em compreender a influência da cultura no comportamento individual, mas fazem objeção em relação ao conceito de cultura de Parsons, por enfatizá-la como objeto de orientação que está além dos indivíduos e por negligenciar os processos cognitivos.

No âmbito organizacional, o estudo de Selznick sobre liderança é considerado um marco na análise institucional das organizações. De acordo com esse autor, as instituições são organizações que, ao serem influenciadas pelo meio social, incorporam valores da sociedade que substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas (SELZNICK, 1972; CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 2001). Essa transformação de organizações técnicas em instituições imbuídas de valor, definida como institucionalização, é marcada por uma preocupação de autopreservação, pela necessidade de sobrevivência, de reconhecimento no meio social, adaptabilidade aos interesses presentes nos grupos e imparidade destes frente a novos problemas e circunstâncias estranhas (SELZNICK, 1972). Convém observar que tanto Parsons como Selznick enfatizam a relação entre a organização e seu ambiente.

A princípio, a maioria dos trabalhos supracitados teve pouco impacto em suas respectivas áreas. Segundo Scott (2001), no campo da Economia, os estudos de Veblen, Mitchell e Commons foram considerados demasiado descritivos e empíricos, carecendo de teoria; já a formulação de Selznick e o trabalho teórico de Parsons sobre as organizações, afirma o autor, não estimularam muita pesquisa empírica.

Tais abordagens são retomadas, a partir dos anos 1980, em distintas áreas do conhecimento, principalmente na Economia, Ciência Política e Teoria das Organizações, e os *insights* fornecidos por elas fazem emergir vários “novos institucionalismos”, unidos pelo ceticismo relacionado às explicações atomísticas dos processos sociais, considerando que os conceitos neoclássicos e behavioristas predominaram em seus respectivos campos, e pela convicção de que os arranjos institucionais importam (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Além dos autores considerados precursores do Velho Institucionalismo, as novas vertentes da teoria institucional bebem em diversas outras fontes que serão oportunamente analisadas ao longo do texto. Merece destaque, no entanto, a contribuição do cientista político Herbert Simon, que, apesar de ter uma formulação específica sobre instituições, influencia todas as correntes neoinstitucionais. De acordo com Scott (2001), Simon está entre os primeiros teóricos a relacionar a capacidade cognitiva individual com as características da

estrutura organizacional. A partir do pressuposto de que no centro das organizações estão as pessoas e que estas, por seu turno, desenvolvem ações que são precedidas por decisões, Simon centrou sua atenção no comportamento humano no processo de tomada de decisão e resolução de problemas organizacionais (BALESTRIN, 2002).

Simon, contradizendo a teoria econômica convencional que postula a existência de um homem econômico e racional, capaz de decidir qual é a melhor alternativa dentre um sistema organizado de preferências, apregoa que o homem é limitado quanto ao conhecimento de todas as alternativas e incapaz de estabelecer critérios para otimizar suas decisões; por isso, procura tomar decisões que atendem aos padrões mínimos de satisfação e nunca de maximização (SIMON, 1979). Essa condição de “racionalidade limitada” se deve às circunstâncias complexas, o tempo restrito e poder mental de computação inadequado em que atua o tomador de decisão (BUCHANAN; O’CONNEL, 2006).

Com respaldo no conceito de racionalidade limitada de Simon, e recuperando a proposta de Commons sobre a adoção das transações como unidade de análise, surge no âmbito da economia, a Nova Economia Institucional (NEI) que, mantendo o foco da Economia Neoclássica nos aspectos microeconômicos das firmas, tem como ponto de partida o estudo realizado por Coase, intitulado *A natureza da firma* no qual afirma que, além dos custos de produção, é preciso considerar os custos envolvidos nas transações econômicas.

Embora haja divergências entre si, os economistas neoinstitucionais de modo geral, no que diz respeito aos custos de transação, à otimização das instituições e ao peso dado ao papel do Estado e da ideologia partem da premissa de que é preciso considerar os custos com os quais os agentes se defrontam toda vez que necessitam recorrer ao mercado.

Conforme as distintas visões, os custos de transação podem resultar 1) das incertezas geradas pelo comportamento oportunista dos atores, pela racionalidade limitada, pela assimetria de informações, pela especificidade dos ativos; 2) dos próprios custos cognitivos relacionados à organização e monitoramento da transação; ou, mais amplamente, 3) dos custos gerais de manutenção de um sistema de direitos de propriedade (WILLIAMSON, 1985; MATTHEWS, 1986; NORTH, 1984). As instituições, definidas como restrições humanamente concebidas que moldam as interações políticas, econômicas e sociais, atuam, nesse sentido, para reduzir a incerteza, fornecendo estruturas estáveis para as trocas econômicas (NORTH, 1988, 1990). Tais restrições podem ser informais (tabus, sanções, costumes, tradições e códigos de conduta) ou regras formais (leis, constituições e direitos de propriedade).

Ainda no campo da Economia, merece destaque o trabalho de Geoffrey Hodgson, que, a partir de um diálogo mais próximo com a Teoria Evolucionária vebleliana, define instituições como regras, restrições, práticas e ideias que podem moldar as preferências dos indivíduos, e que não apenas estruturam as interações sociais, mas são, também, reforçadas e mantidas pelo comportamento individual através do hábito (HODGSON, 2001). De acordo com Conceição (2002), para essa linha analítica, importa mais a forma através da qual as coisas são feitas do que o conjunto de regras ou a estrutura de governança que as orientam ou que restringem o comportamento humano, como preconiza a NEI. Acentua-se, em tal sentido, a noção de que as instituições são permeáveis à ação dos atores.

Diferente das demais esferas do conhecimento analisadas, a ciência política tradicional era predominantemente institucionalista. A ênfase behaviorista que dominou o campo a partir dos anos 1950 surge como um movimento de protesto por cientistas políticos que compartilhavam uma insatisfação em relação às realizações das abordagens históricas, filosóficas e da descrição institucional (DAHL, 1961), consideradas pouco científicas. O neoinstitucionalismo surge, nesse contexto, como uma reação ao behaviorismo, mas também como uma tentativa de encontrar novas respostas para antigas questões sobre como as escolhas sociais são moldadas, mediadas e canalizadas por arranjos institucionais (SCOTT, 2001; DIMAGGIO; POWELL, 1991), e se divide em duas correntes: o institucionalismo histórico, baseado no estruturalismo funcionalista de Parsons, e o institucionalismo da escolha racional que incorpora conceitos da NEI e da Teoria dos Jogos.

Para a primeira, as instituições são definidas como os procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e oficiosas próprias da estrutura organizacional da comunidade ou economia política, podendo ser consideradas desde as regras de uma ordem constitucional ou procedimentos habituais de funcionamento de uma organização, até as convenções que governam o comportamento dos sindicatos ou relações entre bancos e empresas. São vistas, portanto, como estruturas formais e regras e procedimentos informais que estruturam a conduta. O institucionalismo histórico enfatiza ainda as assimetrias de poder associadas ao funcionamento e ao desenvolvimento das instituições, e tenta mostrar que os sistemas políticos não são arenas neutras, mas formas complexas nas quais as regras e procedimentos exercem influências em qualquer negócio transacionado (TAYLOR; HALL, 2003; THELEN; SETEINO, 1992; SCOTT, 2001).

A segunda vertente consiste na teoria da escolha racional que, fundamentada em pressupostos comportamentais e na visão de que a vida política é permeada por dilemas da ação coletiva, sugere que instituições são criadas através de um acordo voluntário entre os

atores interessados nos ganhos que elas proporcionarão (TAYLOR; HALL, 2003). Citando Moe (1990), Scott (2001) afirma que os teóricos dessa perspectiva reconhecem que, na realidade da política, as escolhas não são caóticas; pelo contrário, são muito estáveis devido ao papel distintivo que as instituições desempenham.

Em suma, apesar das divergências em muitas dimensões da análise, ambas as visões buscam relacionar o interesse dos atores aos resultados políticos e consideram que as instituições determinam a ação dos atores.

No âmbito dos estudos organizacionais, a ascensão da teoria institucional, a partir da abordagem do neoinstitucionalismo sociológico, além de contraponto ao individualismo metodológico da Economia Neoclássica e ao behaviorismo dominante na análise das organizações, é também uma continuação e extensão da revolução intelectual iniciada nos anos 1960, a qual introduziu concepções de sistemas abertos, transformando as abordagens existentes por insistir na importância do contexto mais amplo ou ambiente, uma vez que este restringe, molda, penetra e renova as organizações (SCOTT, 2001).

Com raízes teóricas fundadas na sociologia com aportes da psicologia cognitiva, dos estudos culturais, da fenomenologia e da etnometodologia, essa perspectiva, também nominada por alguns autores como Sociologia das Organizações, incorpora ao conceito de instituição, os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que guiam a ação humana, além das regras, normas e procedimentos (NEE, 1998). Segundo essa visão, as instituições assumem estatuto de regra na ação e pensamento social, exercendo influência sobre o comportamento não simplesmente ao especificarem o que se deve fazer, mas também o que se pode imaginar fazer em um dado contexto (SCOTT, 2001; TAYLOR; HALL, 2003).

No tópico a seguir, faz-se uma análise mais aprofundada dessa última vertente, considerando que seus fundamentos e formulações teóricas embasam o quadro referencial de análise desta tese. Conforme os autores proponentes da Perspectiva da Lógica Institucional, o objetivo desta como proposta teórico-metodológica para análise das organizações não é reviver a teoria neoinstitucional, mas transformá-la, reconhecendo suas fortalezas e fraquezas.

2.2.1 Análise institucional das organizações: Neoinstitucionalismo Sociológico

O que é uma instituição senão um conjunto de atos ou ideias instituídas que os indivíduos encontram pela frente e que de uma maneira ou de outra são impostas a eles? Não há nenhuma razão, como normalmente se faz, para restringir essa expressão aos arranjos sociais fundamentais. Entendemos, assim, por instituição tanto os usos como os costumes, os preconceitos como as superstições, as

constituições políticas como os organismos jurídicos essenciais; já que todos esses fenômenos têm a mesma natureza e apenas diferem em grau. A instituição é, em suma, na ordem social o que a função é na ordem biológica: e assim como a ciência da vida é a ciência das funções vitais, a ciência da sociedade é a ciência das instituições assim definidas. [...] As verdadeiras instituições vivem, ou seja, mudam sem parar: as regras da ação não são entendidas nem aplicadas da mesma maneira em diferentes momentos, apesar das fórmulas que a exprimem permanecerem literalmente iguais. São, portanto, as instituições vivas, tal como se formam, funcionam e se transformam em diferentes momentos, que constituem os fenômenos propriamente sociais, objeto da sociologia. (FAUCONNET; MAUSS, 1969 (1901)² *apud* THÉRET, 2003, p. 236-237).

Considerando a citação acima, do mesmo modo que a definição Durkheimiana de instituições como todas as crenças e todos os modos de conduta instituídos pela sociedade, Théret (2003) argumenta que a expressão “sociologia institucionalista” seria um pleonismo. O destaque para tal colocação, no entanto, não se deve ao objetivo de concordar ou discordar dela, mas de ressaltar a centralidade das instituições no âmbito da Sociologia e as principais contribuições oriundas dessa esfera do conhecimento para a conformação do que se entende por vertente sociológica do neoinstitucionalismo.

Sem a pretensão de analisar detalhadamente as formulações envolvidas na construção teórica de tal abordagem, entende-se como necessário retomar brevemente algumas questões levantadas por alguns estudos da Sociologia, cuja ênfase nas instituições é mais evidente. Para tanto, recorre-se às considerações feitas por Scott (2001) sobre a influência de um conjunto de sociólogos considerados precursores da teoria institucional com viés sociológico.

Conforme esse autor, a concepção de instituição mais influente no *mainstream* da Sociologia ao longo do século XX tem origem no trabalho de Herbert Spencer, segundo o qual a sociedade era um sistema orgânico evoluindo através do tempo, e cuja adaptação ao contexto se dava através das funções de “órgãos” especializados, estruturados como subsistemas institucionais. Em acordo com essa noção, Graham Sumner definiu instituições como constituídas de um conceito (ideia, noção, doutrina, interesse) e estrutura, sendo que o primeiro define os propósitos e funções da instituição, enquanto a última refere-se à ideia de que as instituições fornecem os instrumentos pelos quais as ideias são colocadas em ação (SCOTT, 2001).

Sobre a relação entre indivíduos e instituições, Scott (2001) ressalta o modelo de interdependência, desenvolvido e compartilhado por Charles Cooley e Everett Hughes. Com base no trabalho de Cooley sobre a natureza humana e a ordem social, publicado no início do século passado, segundo o qual os indivíduos são tanto causa como efeito das instituições,

² FAUCONNET, P. e MAUSS, M. (1901). “Sociologie” in MAUSS, M.. Oeuvres. 3. Cohésion sociale et division de la sociologie. Paris, Minuit.

Hughes (1936) afirma que a única ideia comum a todos os usos do termo “instituição” tem a ver com alguma forma de *estabelecimento* ou com a *permanência relativa* de alguma forma *social distinta*, cujos elementos essenciais seriam um conjunto de costumes ou regras formais, ou ambos, que só pode ser cumprido por pessoas agindo coletivamente em estabelecidas capacidades ou atividades complementares (COOLEY, 1964; HUGHES, 1936).

Ainda no sentido da interdependência, Scott (2001) salienta os trabalhos de George Herbert Mead, Alfred Schutz, e de Peter Berger e Thomas Luckmann. Enquanto Mead deu particular atenção ao papel desempenhado pelos sistemas simbólicos na interação entre *self* individual e a sociedade, Schutz examinou com detalhes o modo como significados comuns são construídos através da interação dos indivíduos, mostrando como tais significações são altamente institucionalizadas. Estimulados, segundo Scott (2001), por Mead e Schutz, Berger e Luckmann redirecionaram o foco da Sociologia do Conhecimento da preocupação com a validade do conhecimento para o interesse na sua produção, considerando que a realidade social é uma construção humana, produto da interação social.

Da tradição europeia na análise institucional, Scott (2001) aponta as contribuições de Marx, Weber e Durkheim, atribuindo ao primeiro o fato de ter, inicialmente, dado expressão à construção social da realidade, e ao último, a ênfase dada aos sistemas simbólicos (de conhecimento, crença e autoridade moral) definidos como instituições sociais que, por sua vez, são produto da atividade conjunta e de associação, cujo efeito é de “fixar” e “instituir” determinados modos, inicialmente subjetivos e individuais, de agir e pensar. Argumenta, por fim, que Weber, apesar de não ter empregado explicitamente a concepção de instituição, é considerado o autor mais influente para os analistas da corrente neoinstitucional devido à preocupação que permeia sua obra em compreender as maneiras pelas quais as regras culturais, que vão desde a natureza de costumes habituais a constituições legalmente definidas ou sistemas de regras, definem estruturas sociais e governam o comportamento social (SCOTT, 2001).

Além de considerar a existência das instituições e suas consequências sociais e econômicas das instituições, as contribuições dos trabalhos mencionados para o neoinstitucionalismo sociológico podem ser encontradas:

- a) na definição de campo organizacional, fortemente embasada na concepção de instituições como áreas funcionalmente especializadas de Spencer e Sumner;
- b) na análise dos micros processos pelos quais os indivíduos tentam limitar o poder das instituições, tendo em vista o modelo de interdependência de Cooley e Hughes;
- c) na ênfase aos sistemas simbólicos, como proposto por Durkheim;

- d) na centralidade dos sistemas cognitivos, como em Mead, Schutz, Berger e Luckmann;
- e) na noção de construção social da realidade, que tem origem em Marx, mas que é consolidada com o trabalho de Berger e Luckmann, que procuram compreender como são criados os sistemas de crença e de conhecimento compartilhados;
- f) na visão weberiana do comportamento racional como variável.

A despeito de tais contribuições, Scott (2001) chama atenção para o fato de que esses trabalhos iniciais têm como limitação comum a pouca atenção dada às organizações, não somente por desconsiderá-las como formas institucionais, mas também por não investigar como instituições mais amplas moldam um conjunto de organizações. O autor afirma que é somente a partir dos anos 1940 que se começa a reconhecer a existência e importância das organizações individuais, que, se por um lado são distintas das instituições sociais mais amplas, por outro também contrastam com o comportamento individual.

A partir desses *insights* e tomando como ponto de partida o trabalho de Selznick, que ressalta o ambiente como importante restrição externa, a vertente sociológica do neoinstitucionalismo amplia o entendimento das relações entre ambiente e organizações, que passam a ser encaradas como elos potenciais de conexão entre indivíduos e o mundo social (GOULART *et al.*, 2005). Ademais, enfatiza o papel da cultura na constituição e suporte à estrutura e ação das organizações, ressaltando a legitimidade, mais que a eficiência, como fundamental para a sobrevivência organizacional.

É importante observar que o interesse pelo ambiente no contexto dos estudos organizacionais não é exclusividade da teoria institucional. Algumas teorias organizacionais, como a Ecologia Populacional e a Teoria da Dependência de Recursos, por exemplo, fornecem contribuições importantes para a explicação da existência de similaridades e diferenças entre estruturas e práticas organizacionais a partir da relação com o ambiente. No entanto, a ênfase no ambiente dada pelo institucionalismo difere e se destaca por observar não somente os aspectos técnicos, mas também os institucionais, em diferentes níveis, como o global, nacional, regional e local, numa articulação de elementos cuja investigação permite delinear o contexto de referência das organizações mediante a revelação de propriedades da estrutura organizacional que, à luz dessa teoria, incorpora elementos simbólicos normativos, como crenças, valores, símbolo e mitos (PERROW, 1986).

Os processos de gestão organizacional são considerados, segundo essa visão, como resultantes não apenas da ação humana, mas igualmente das interações no contexto cultural e político (FACHIN; MENDONÇA, 2003). O ambiente, assim, deixa de ser um mero contexto

no qual as organizações se situam, caracterizando-se “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (FONSECA, 2003, p. 55).

Segundo o construtivismo social de Berger e Luckmann (1987), segundo o qual a sociedade é construída com base em uma realidade objetivada, onde as institucionalizações (ou legitimações) contribuem para a ordem social, a relação entre organizações e ambiente, para o neoinstitucionalismo sociológico, é permeada pelo processo de legitimação que explica e justifica a ordem institucional, outorgando validade cognoscitiva e dando dignidade normativa a seus imperativos práticos (BERGER; LUCKMANN, 1987).

Sobre a ênfase dada aos aspectos culturais-cognitivos, destacam-se os artigos seminais de John Meyer e Brian Rowan, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, e de Lynne Zucker, *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, ambos publicados em 1977 e fortemente influenciados pelo trabalho de Durkheim e de Berger e Luckmann. A partir da compreensão das instituições como complexos de regras culturais, de um lado, Meyer e Rowan desenvolvem uma perspectiva (ambiental) macro que concebe as organizações como reflexos estruturais da realidade socialmente construída, condicionadas, principalmente, por seu ambiente institucional; de outro, o artigo de Zucker enfatiza os microfundamentos das instituições, salientando o poder das crenças cognitivas que ancoram o comportamento (SCOTT, 2001).

Tendo em vista que as organizações nas sociedades modernas se desenvolvem em contextos altamente institucionalizados, e partindo da ideia weberiana de legitimidade como fonte de estruturação formal da organização, Meyer e Rowan (1977) afirmam que as práticas e procedimentos (produtos, serviços, técnicas, políticas e programas) definidos por conceitos racionais predominantes no ambiente de trabalho da organização e institucionalizados na sociedade, funcionam como mitos e que muitas organizações os adotam cerimonialmente, ainda que sejam bruscamente conflitantes com os critérios de eficiência e eficácia, visando aumentar sua legitimidade e as perspectivas de sobrevivência. Tais mitos são gerados por práticas organizacionais particulares e difundidos através de redes relacionais, e têm sua legitimidade baseada na suposição de que são racionalmente efetivos, ou, ainda, em mandatos legais.

O argumento central de Meyer e Rowan é de que a estrutura formal das organizações nas sociedades pós-industriais reflete os mitos do seu ambiente institucional, ao invés das demandas de suas atividades de trabalho, visando obter a legitimidade necessária para sua sobrevivência. Nesse contexto, as organizações conseguem sucesso dissociando suas partes

externas das atividades internas do seu núcleo técnico. A necessidade de conformação cultural ao ambiente institucional explica, portanto, as similaridades nas estruturas formais das organizações em determinado campo, assim como as lacunas entre tais estruturas e as reais atividades de trabalho.

Os autores alertam, ainda, que as organizações, ao se adaptarem aos seus contextos institucionais, desempenham um papel ativo na formação desses contextos. Os mecanismos pelos quais as organizações tentam moldar os ambientes institucionais são diversos. Por um lado, organizações poderosas forçam sua rede de relacionamento imediata a adotar sua estrutura e tentam impor seus objetivos e procedimentos à sociedade como regras institucionalizadas. De outro, porém, organizações “sob ataque” em ambientes competitivos, como pequenos produtores, por exemplo, tentam se estabelecer como centrais para a tradição cultural de suas sociedades a fim de receber proteção oficial (MEYER; ROWAN, 1977).

Em contraste, mas de forma complementar aos demais neoinstitucionalistas, Zucker (1991) propõe uma abordagem de nível micro, de cunho mais interpretativo, que foca:

- a) na institucionalização como um processo, ao invés de um estado;
- b) nos processos cognitivos envolvidos na criação e transmissão das instituições;
- c) no papel da linguagem e dos símbolos em tais processos.

Considerando a teorização de Meyer e Rowan, que parte do pressuposto de que as regras ou instituições são percebidas pelos indivíduos como fatos, Zucker (1977), no estudo sobre a relação entre grau de institucionalização e persistência cultural, mostra que a internalização, auto recompensa, ou outro processo intermediário não precisam estar presentes para assegurar a persistência cultural, pois o conhecimento social, uma vez institucionalizado, existe como fato, como parte de uma realidade objetiva, que pode ser transmitido diretamente nas suas bases. Com base nos experimentos sobre a transmissão, manutenção e resistência à mudança da persistência cultural, conclui que “quanto maior o grau de institucionalização, maior é a uniformidade geracional dos entendimentos culturais, maior é a manutenção sem controle social direto e maior é a resistência à mudança através de influência pessoal” (ZUCKER, 1991, p. 103). Assim, diferente das abordagens tradicionais que explicam a persistência cultural como característica do processo de institucionalização, Zucker propõe aquela como decorrência deste.

A autora critica tais abordagens por, em regra, considerarem que “o ator não possui um papel independente na manutenção das instituições; [padrões culturais] servem para pressionar o seu comportamento. A estrutura social (nível macro) determina o comportamento de indivíduos e pequenos grupos (nível micro) e existe independentemente deles” (ZUCKER,

1991, p. 84). Propondo o deslocamento da ênfase dos aspectos normativos para os aspectos cognitivos, a autora ressalta a centralidade dos atores na análise institucional.

De acordo com Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), a importância do trabalho de Zucker refere-se ao fato de sustentar a ideia de que a institucionalização é conduzida por processos cognitivos que levam a entendimentos e comportamentos dados como certos, apresentando resultados experimentais que contradizem as teorias reinantes de que a ação nos sistemas sociais depende da internalização de valores, como preconizado em Parsons (1951) e Selznick (1957), por exemplo.

Em *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality*, DiMaggio e Powell (1983) redirecionam o foco da abordagem neoinstitucional, da cultura no nível societal para uma ênfase na dinâmica estrutural dos campos organizacionais. Nesse sentido, argumentam que os modelos legítimos derivam da estruturação dos campos organizacionais, definidos como o conjunto de organizações que, agregadas, constituem uma área reconhecida da vida institucional (fornecedores-chave, recursos, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos ou produtos similares). Os campos, nesse caso, são institucionalmente definidos e somente podem ser identificados com base em investigação empírica (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Para explicar a variação entre organizações em termos de estrutura e comportamento, os autores acima argumentam que nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, os campos organizacionais apresentam diversidade considerável, mas, uma vez que o campo se torna estabelecido, há um impulso inexorável em direção à homogeneização. A partir da análise de Weber sobre as causas da burocratização e racionalização, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que as organizações se tornam homogêneas, mas que a mudança estrutural é menos direcionada pela competição ou necessidade de eficiência do que pela estruturação dos campos organizacionais, fazendo referência ao conceito de Giddens (1979) de estruturação. E, assim como Meyer e Rowan, argumentam que o processo de estruturação é resultado das atividades do estado e das profissões (fontes de racionalização).

Inspirados pela definição dada por Hawley (1968) do isomorfismo como “um processo constrangedor que obriga uma unidade da população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo tipo de condições ambientais”, DiMaggio e Powell (1983) afirmam que a noção de isomorfismo é a que melhor capta o referido processo de homogeneização, dividindo-o em dois tipos: competitivo e institucional.

Recuperando o trabalho de Hannan e Freeman que trata do isomorfismo competitivo como um sistema racional que enfatiza a competição de mercado, mudança de nicho e

avaliação de aptidão, comum nas áreas de livre mercado e competição, DiMaggio e Powell (1983) defendem que esse tipo de isomorfismo explica parte do processo de burocratização observado por Weber, mas carece de ser suplementado por uma visão institucional. Para tanto, propõem o conceito de isomorfismo institucional, tendo em vista que as organizações não competem apenas por recursos e clientes, como no isomorfismo competitivo, mas por poder político e legitimidade institucional, para adequação social e econômica.

Os mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, segundo essa perspectiva, podem ser de três tipos:

- a) isomorfismo coercitivo, derivado da influência política e do problema de legitimidade;
- b) isomorfismo mimético, resultante de respostas padronizadas à incerteza;
- c) isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

As fontes de racionalização seriam, respectivamente, o Estado, o mercado e as profissões (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 148). Machado-da-Silva e Fonseca (1993) alertam, nesse sentido, que a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação de cada organização, alegando que é mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais do contexto ambiental de referência que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender aos seus interesses.

De modo resumido, pode-se afirmar que DiMaggio e Powell também enfatizam o papel das profissões e do Estado na criação do isomorfismo, sendo que estes distinguem-se pelo foco nos efeitos culturais no nível societal, enquanto aqueles evidenciam a dinâmica estrutural dos campos organizacionais. Zucker, por seu turno, advertindo que avaliações da institucionalização construídas apenas no nível macro de análise geralmente confundem institucionalização com dependência de recursos, argumenta que avaliações cognitivas têm a vantagem de serem analiticamente independentes das capacidades sancionadas no ambiente externo (MEYER; ROWAN, 1991; DIMAGGIO, POWELL, 1983; ZUCKER, 1991).

Na tentativa de integrar as abordagens institucionais (novas e velhas e das distintas esferas disciplinares), Scott (2008) foca na análise do que são compostas as instituições, propondo que estas abrangem elementos reguladores, normativos e culturais que, juntamente com as atividades e recursos, provêm estabilidade e significado para a vida social. Para ele, as instituições são estruturas sociais duráveis e multifacetadas, constituídas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais, resistentes às mudanças e que tendem a ser transmitidas através das gerações pela manutenção e reprodução (SCOTT, 2001).

Os elementos reguladores, normativos e culturais-cognitivos que constituem e sustentam as instituições são classificados por Scott como pilares que possuem suas próprias bases de legitimação. O pilar regulativo diz respeito ao estabelecimento de regras e inspeção da conformidade. Deriva das tradições e/ou regras e leis, sendo que o processo de coerção pode se dar através de mecanismos formais (polícia ou tribunais) ou informais (costumes). O pilar normativo está associado aos valores e normas que especificam as dimensões morais, prescritivas, avaliativas e obrigatórias da vida social e que são tipicamente expressas em papéis que não são antecipações, mas prescrições de como um ator específico deve, supostamente, proceder. O pilar cultural-cognitivo ocupa-se da natureza da realidade social e da constituição e explicação de categorias e quadros de análise através dos quais a identidade e os significados são interpretados (SCOTT, 1995; 2001; 2008). Assim, as bases de legitimidade dos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo estariam associadas, portanto, à conformidade com os requisitos legais, à base moral e à adoção de um quadro comum de significados ou definições para uma dada situação, respectivamente.

Complementarmente ao conceito de pilares, o autor sugere outras duas distinções que contribuem para o reconhecimento da diversidade de formas e processos apresentados pelas instituições, bem com a grande variedade de abordagens acadêmicas adotadas. Primeiro, as instituições podem ser suportadas por símbolos culturais, estruturas relacionais, rotinas e artefatos, sendo que cada um destes se manifesta de modo diferente conforme o modo que se relaciona com cada um dos pilares. Segundo, as instituições são capazes de operar, ou ter jurisdição sobre, diferentes níveis – sistema mundial, sociedade, campo organizacional, população organizacional, organização e subsistema organizacional. A diversidade entre os possíveis tipos de suporte, somada aos múltiplos níveis em que podem operar, ajuda, segundo essa visão, a explicar as confusões e inconsistências geradas entre muitos estudiosos da análise institucional (SCOTT, 2001).

Em suma, considerando as organizações como mediadoras entre a ação individual e a sociedade, a vertente sociológica do neoinstitucionalismo se diferencia das demais por reconhecer a influência dos aspectos cognitivos (representações, esquemas, *scripts*, classificações) e dos sistemas de crenças culturais que operam no ambiente. O contexto ambiental é, nesse caso, constituído não apenas de elementos técnicos, mas também por um conjunto de regras e exigências sociais às quais as organizações devem-se conformar para obter apoio e legitimidade (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 2001; SCOTT, 1995). Diante disso, as organizações são conduzidas a um processo de homogeneização das formas e

práticas organizacionais através dos isomorfismos normativo, mimético e/ou cultural-cognitivo.

Resumidamente, Taylor e Hall (2003) elencam como princípios da vertente em questão:

- a) a definição das instituições de maneira mais global, rompendo com a dicotomia conceitual que opõe “instituições” e “cultura”, levando-as à interpenetração, uma vez que considera a cultura como uma rede de hábitos, de símbolos e de cenários que fornecem modelos de comportamento;
- b) a construção da relação entre indivíduos e instituições a partir de “raciocínio prático”, pelo qual, para estabelecer uma linha de ação, o indivíduo utiliza os modelos institucionais disponíveis ao mesmo tempo em que os confecciona, dando à “ação racional” um status de objeto socialmente construído;
- c) a maneira de explicar o surgimento e modificação de práticas institucionais, sustentando que as organizações adotam formas e práticas institucionais por razões que têm menos a ver com o aumento da sua eficiência do que com o reforço que oferece à sua legitimidade social e à de seus adeptos, ou seja, que são reconhecidas em um ambiente cultural mais amplo.

Já as críticas mais frequentes a essa versão da teoria institucional costumam referir-se ao foco demasiado na explicação das similaridades (isomorfismo) e estabilidade dos arranjos institucionais, com pouca atenção à mudança; à falta de consideração sobre os conflitos de poder entre os atores; e à tendência determinista por enfatizar o papel das pressões ambientais na estrutura e forma das organizações.

Seguindo essa lógica, Peci (2006) acrescenta a ausência de um microfundamento de ação coerente, a predominância das microanálises e a consideração dos campos organizacionais como autônomos, reduzindo a análise do construtivismo social às suas fronteiras arbitrariamente estabelecidas pelos pesquisadores. Para esta autora, as lacunas e falhas do neoinstitucionalismo devem-se ao que ela denomina “confusão paradigmática” da corrente, afirmando que, embora o construtivismo social e a etnometodologia sejam apresentados como seus paradigmas oficiais, a agenda empírica nem sempre segue esse compromisso paradigmático.

É verdade que parte dessas críticas baseia-se em uma visão apressada sobre as formulações centrais do neoinstitucionalismo, negando que uma das suas características marcantes é justamente o fato de ser multiparadigmática e, portanto, difícil de ser definida a partir de determinado conjunto de pressupostos. Hinings e Greenwood (1996), por exemplo,

apontam que a teoria institucional, ainda que seja insuficiente para explicar a dinâmica interna da mudança, fornece *insights* e sugestões que, elaboradas, fornecem um modelo de mudança que une o contexto organizacional e suas dinâmicas intraorganizacionais, a partir da análise da incidência da mudança radical e de sua extensão.

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), por sua vez, alertam para o fato de que parte das críticas parte da visão dualista entre objetividade-subjetividade, macro-micro, mudança-permanência, quando, de fato, a abordagem neoinstitucional situa-se mais apropriadamente em posição intermediária no *continuum* entre as orientações determinista e voluntarista da ação organizacional. Tal posicionamento expressa, segundo esses autores, a compreensão de que essa teoria é formulada de acordo com a reciprocidade entre exigências internas e externas, a partir de escolhas guiadas pela interpretação intersubjetiva dos atores sociais sobre a racionalidade predominante no próprio contexto social.

Mas também é verdade que, a despeito das reflexões conduzidas no sentido de preencher tais lacunas, as repercussões em termos metodológicos com aplicação empírica são limitadas no âmbito dos estudos organizacionais que continuam muito focados nos processos isomórficos. É nesse contexto que surge a Perspectiva da Lógica Institucional como quadro analítico metateórico que busca analisar as inter-relações entre instituições, indivíduos e organizações nos sistemas sociais, a partir do reconhecimento das fortalezas e fraquezas da teoria neoinstitucional.

Em consonância, portanto, com alguns dos aspectos centrais do neoinstitucionalismo sociológico, como o enfoque no papel da cultura e da cognição e a ênfase na legitimidade ao invés da eficiência como uma explicação para o sucesso e sobrevivência das organizações, por exemplo, mas também considerando as lacunas observadas pelos críticos a essa vertente, sobretudo no que tange à sua limitada capacidade de explicar a agência e os microfundamentos das instituições, a heterogeneidade organizacional e o processo de mudança, a visão a partir das lógicas institucionais se concentra em como os sistemas de crenças mais amplas moldam e são moldados pela cognição e o comportamento dos atores.

Para ampliar o entendimento do comportamento organizacional a partir dessa perspectiva teórica, apresenta-se a Perspectiva da Lógica Institucional como uma nova abordagem para cultura, estrutura e processos, conforme sugerido por seus proponentes Patricia Thornton, William Ocasio e Michael Lounsbury.

2.3 A PERSPECTIVA DA LÓGICA INSTITUCIONAL: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES, PRINCÍPIOS, MACRO E MICROFUNDAMENTOS, APLICAÇÕES EMPÍRICAS E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.

Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) propõem a Perspectiva da Lógica Institucional (PLI) como uma nova abordagem para a cultura, estrutura e processos no contexto da teoria institucional. De modo resumido, o conceito de lógicas institucionais refere-se às crenças e regras que estruturam a cognição e guiam a tomada de decisão em um campo organizacional (LOUNSBURY, 2007), considerando que os atores estão imersos nas ordens institucionais [societais] da família, religião, Estado, mercado, profissões e corporações, que se organizam a partir de distintas noções de racionalidade.

Apesar do termo “lógica institucional” ser comumente utilizado nos estudos cuja abordagem é o institucionalismo, sua definição como um conceito específico imbuído de um significado próximo ao que atualmente é definido pela PLI, convém destacar o trabalho de Jackall (1988), que, analisando o conflito nas corporações, o definiu como um complexo conjunto de regras, prêmios e sanções, construído experimentalmente (e, portanto, contingentes), que os homens e mulheres criam e recriam, em um contexto específico, de tal forma que seus comportamentos e perspectivas de acompanhamento sejam, até certo ponto, regularizadas e previsíveis. Para o autor, lógicas institucionais – sustentadas e reproduzidas por pressupostos culturais – são incorporadas nas práticas e embora os indivíduos sejam participantes na sua formação, muitas vezes a experimentam apenas como um conjunto objetivo de normas (JACKALL, 1988).

A análise das instituições e organizações a partir da visão de lógicas institucionais, no entanto, começa a ser elaborada, tal como propõe a PLI, por Friedland e Alford (1991) no trabalho intitulado *Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions*, no qual reiteram que o entendimento do comportamento individual e organizacional não é possível sem localizá-lo no contexto societal, mas ressaltam que fazê-lo, de maneira não determinista e não funcionalista, requer uma concepção alternativa de sociedade como um sistema interinstitucional. As instituições são concebidas pelos autores como padrões supraorganizacionais de atividades pela qual os indivíduos e as organizações conduzem a sua vida material no tempo e no espaço, bem como sistemas simbólicos através dos quais eles categorizam essas atividades e as infundem com significado (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Concentrando-se nos fenômenos macrosociais, Friedland e Alford (1991) propõem que as instituições centrais do capitalismo ocidental contemporâneo – o mercado capitalista, o Estado burocrático, a democracia, a família nuclear e o cristianismo – moldam as preferências individuais e os interesses organizacionais, assim como o repertório de comportamentos pelos quais eles podem ser alcançados. Essas instituições são potencialmente contraditórias, e a forma como se organizam conforma o que os autores denominaram “ordem institucional”, sendo cada qual por uma lógica institucional distinta.

Cada ordem refere-se a um sistema cultural específico para geração e mensuração de valor, em que a consciência e comportamento de um indivíduo – sua interpretação de racionalidade – podem mudar dependendo de como os indivíduos localizam suas tomadas de decisões (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). De acordo com Thornton, Ocasio e Lounsbury. (2012), essa noção de ordem institucional não implica isomorfismo ou uma cognição negligente e inconsciente. Alternativamente, ela parte de um conceito de cultura não homogênea, externalizada em práticas institucionais (diferente da visão internalizada de Parsons) e em vocabulários que formam não apenas ações habituais, mas também decisões estratégicas.

Para Friedland e Alford (1991), a lógica institucional é um conjunto de práticas materiais e construções simbólicas que constitui os princípios organizacionais de uma ordem institucional. Assim como Jackall (1988), esse conceito enfatiza o papel da cultura, mas a partir de uma abordagem centrada no papel dos símbolos e na capacidade dos indivíduos de manipulá-los e reinterpretá-los.

Revisitando esses trabalhos, Thornton e Ocasio (1999, p.804) definiram lógicas institucionais como “padrões históricos, socialmente construídos, de práticas materiais, pressupostos, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem a sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço, e dão um sentido à sua realidade social”. Podem, portanto, ser resumidas como guias lógicos que organizam princípios, dá aos atores vocabulários de motivação e senso de identidade, além de restringir meios e fins do comportamento e de se configurar como fonte de agência e mudança. Assim, às dimensões simbólica e normativa dadas por Friedland e Alford e por Jackall, respectivamente, é acrescentada a dimensão estrutural e a necessidade de complementaridade entre elas.

A PLI parte, portanto, da hipótese central segundo a qual os interesses, identidades, valores e pressupostos dos indivíduos e organizações estão inseridos dentro de lógicas institucionais prevaletentes, sendo que as decisões e seus resultados se dão pela intersecção entre a agência individual e a estrutura institucional.

Uma das principais críticas da PLI ao neoinstitucionalismo sociológico refere-se à visão única de racionalidade, vinculada ao processo de modernização e às sociedades ocidentais. De acordo com Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), em DiMaggio e Powell, o significado de racionalidade não muda substantivamente com a mudança na influência de diferentes ordens institucionais, e, apesar de predizer diferentes tipos de isomorfismo institucional por ordem institucional, sua teoria não aprofunda como cada tipo de isomorfismo modifica valores, práticas e o comportamento estratégico. Os autores da PLI também chamam atenção para o fato de que DiMaggio e Powell, ao descrever os três setores institucionais que criam isomorfismo, negligenciam a própria corporação como uma importante fonte de racionalização, pressupondo que esta já seja moderna. Nesse sentido, citam Fligstein (1990), que reforça a corporação como uma fonte cada vez mais poderosa de racionalização, mostrando como em uma lógica institucional corporativa pode haver lógicas de ação rivais que motivam diferentes visões de poder e de suas respectivas práticas.

Sobre o trabalho de Meyer, os autores da PLI argumentam que a visão de cultura mundial é retratada como uma lógica dominante de racionalidade, incorporando a lógica do mercado, das profissões, da corporação e do Estado numa única lógica mais abrangente. Para Meyer, as lógicas de outras ordens institucionais – por exemplo, família, religião, comunidade – são menos importantes porque não são modernas e racionais.

Apesar de Scott alinhar os pilares das instituições às fontes de isomorfismo propostas por DiMaggio e Powell, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) chamam atenção para o fato de que o pilar normativo de Scott refere-se à conformidade à base moral e não somente à profissionalização, pois conforme sua própria concepção, os atores agem não para servir interesses individuais, mas porque se criam expectativas sobre eles, seus comportamentos são moralmente governados, garantindo a estabilidade social. Segundo eles, Scott não diferencia, por exemplo, o conflito potencial da lógica das profissões daquela da religião – ciência e progresso versus moralidade e ética, respectivamente, apesar de reconhecer, por outro lado, que profissionais exercem seu controle não somente por meio de processos normativos, mas também cognitivos.

Quanto ao alinhamento do pilar cultural-cognitivo ao mecanismo de isomorfismo mimético – partindo da consideração de que as variáveis de incerteza e competição são condutores desse tipo de isomorfismo, uma vez que as organizações percebidas como mais legítimas ou bem sucedidas são uma fonte conveniente de imitação de novas práticas –, para a PLI, variações na cultura podem determinar como indivíduos, organizações e estados-nação constroem, atendem interpretam e sancionam regulações, afetando também a forma de

analisar o isomorfismo regulativo, dado que muitas leis são suficientemente controversas ou ambíguas para fornecerem prescrições claras de condução (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Ou seja, do ponto de vista da PLI, os pilares regulativo e normativo são atributos variáveis em diferentes ordens institucionais, uma vez que há variações na cultura para além da que predomina na sociedade ocidental. No mais, o foco no Estado e nas profissões relaciona-se a uma noção de racionalidade vinculada somente ao processo de modernização, limitando ainda mais o escopo das condições de análise. Os autores da PLI destacam, ainda, que a teoria neoinstitucional, ao se centrar no isomorfismo para explicar por que as organizações tendem à semelhança, deixam de analisar o que elas possuem de diferente, o motivo pelos quais competem ou cooperam e por que e como elas se empenham em manter sua autonomia e distintividade.

No sentido de complementar a teoria neoinstitucional, a abordagem de lógicas institucionais amplia não somente o entendimento do campo organizacional e ambiente institucional, mas também o entendimento sobre os conceitos de racionalidade e legitimidade. Grosso modo, pode-se resumir, segundo tal abordagem, que as organizações têm visões “trans-rationais da realidade” e que a definição de racionalidade depende de metáforas enraizadas, valores e práticas de suas ordens institucionais dominantes (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). O foco de análise, portanto, desloca-se do isomorfismo estrutural para as relações contraditórias que existem entre diferentes ordens institucionais que permitem a autonomia individual e organizacional. No entanto, trata-se de uma autonomia parcial, ou seja, o que está se chamando de lógica institucional no nível societal não é completamente dominante.

As influências ou ordens institucionais representam, pelo contrário, alternativas fontes de legitimidade que as organizações podem buscar no seu ambiente institucional a partir de diferentes fontes de racionalização. Baseado nisso, defende-se que as fontes de legitimidade e a noção de racionalidade, diferem de acordo com a ordem institucional e que, a partir de tal entendimento, é possível compreender melhor o sucesso das organizações em distintas realidades sociais. A seguir, são apresentados os princípios metateóricos e o conjunto de microfundamentos nos quais se embasam a PLI, conforme proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012).

2.3.1 Princípios Metateóricos da PLI

Os princípios metateóricos da PLI são: agência imersa; sociedade como sistema interinstitucional; instituições constituídas por fundamentos materiais e simbólicos; contingência histórica; e múltiplos níveis de análise.

2.3.1.1 Estrutura e Ação Social – autonomia parcial

A premissa central da PLI é de que os interesses, valores e pressupostos dos indivíduos e organizações são “imersos”, *embedded*, em lógicas institucionais prevaletentes, sendo que estas tanto habilitam como restringem a ação individual/organizacional. Essa noção de “imersão” se diferencia das abordagens estruturais que enfatizam a primazia da estrutura sobre a ação, assim como das perspectivas parsonianas que separam os setores institucionais da sociedade dos setores técnicos ou econômicos (THORTON; OCASIO, 2008).

Considerando diversas orientações estratégicas³ que consideram de alguma forma o papel dos atores no contexto social, como o conceito de isomorfismo coercitivo proposto por DiMaggio e Powell (1983); a teoria da estruturação de Giddens (1984); o conceito empreendedor institucional (HARDY; MAGUIRE, 2008); e a noção de cultura como *toolkit* formulada por Swidler (1986), Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) propõem explicar como a ação depende de como os indivíduos e organizações estão situados e são influenciados pelas esferas das distintas ordens institucionais, cada qual com sua visão de racionalidade. Os autores referem-se à ação a partir do conceito de agência, definida como a habilidade dos atores em causar algum efeito no mundo social, alterando as regras, os laços relacionais ou a distribuição de recursos (SCOTT, 2008).

Segundo a PLI, a incorporação das normas culturais, símbolos e práticas das distintas ordens institucionais no pensamento, crenças e tomadas de decisão dos atores se dá de maneira parcial, pois os indivíduos e organizações são apenas subliminarmente conscientes das diferenças que existem em cada ordem. A noção de agência imersa pressupõe, portanto, uma autonomia parcial dos indivíduos, das organizações e das instituições na sociedade em qualquer explicação da estrutura ou ação social (THORNTON; OCASIO, 2008; FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

³ Uma orientação estratégica é uma estrutura metateórica que consiste de um sistema de pressupostos inter-relacionados e concepções de ação, ator e ordem (BERGUER; ZELDITCH, 1993 apud TOL, 2012).

2.3.1.2 Sociedade como sistema interinstitucional

Inspirados nos trabalhos de Meyer e Rowan (1977), no qual é mostrado que o processo de estruturação dos campos organizacionais são dependentes de atividades estatais e profissionais, e na análise de DiMaggio e Powell (1983) que identifica o Estado, as profissões e o mercado como fontes de racionalização, Friedland e Alford (1991) propuseram uma formulação de sistema interinstitucional que identifica como tipos ideais o mercado, o estado burocrático, a família nuclear e a religião cristã.

Através de pesquisa sobre concepções corporativas de controle, Fligstein (1985) mostrou que dentro da lógica institucional da corporação pode haver lógicas de ação competitivas que motivam diferentes visões de poder e suas práticas, enfatizando, historicamente, as lógicas dominantes em diferentes períodos de tempo.

Ancorados nesses trabalhos, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) propõem uma adaptação da tipologia de sistemas interinstitucionais formulada por Friedland e Alford (1991), incluindo a corporação como uma fonte de racionalização e a comunidade. Sobre esta última categoria, Marquis e Battilana (2007) argumentam que nem todos os efeitos institucionais podem ser explicados pelo processo produtivo homogeneizador, e que a visão de sociedade se move do particular para o universal, reconhecendo que a teoria neoinstitucional, ao enfatizar inserção dos indivíduos e organizações nos contextos históricos e sociais, esqueceu-se da influência dos sistemas locais.

Para a PLI, portanto, a sociedade é vista como sistema interinstitucional de setores sociais. Cada setor representa um diferente conjunto de expectativas para as relações sociais e para o comportamento humano e organizacional. As diferentes e contraditórias lógicas encontradas nas diversas ordens institucionais resultam na heterogeneidade das ações dos indivíduos e atores organizacionais, uma vez que estas se constituem a partir das interconexões entre as diversas instituições (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

O sistema social é, nesse sentido, composto por múltiplas instituições que, na sociedade ocidental, podem ser sintetizadas por meio de setes tipos ideais: família, religião, Estado, mercado, profissões, corporações e comunidade, conformando ordens institucionais com racionalidades próprias que compõem as lógicas institucionais.

Thornton e Ocasio (2008) afirmam que, ao invés de postular homogeneidade e isomorfismo em campos organizacionais, a abordagem de lógicas institucionais considera qualquer contexto como potencialmente influenciado por lógicas conflitantes de diferentes setores sociais. Por exemplo, o campo da saúde é moldado pelas lógicas institucionais do

mercado, pela lógica do Estado democrático e pela lógica profissional dos cuidados médicos (SCOTT *et al.*, 2000).

Estudos que adotam essa perspectiva mostram, por exemplo, a importância da comunidade, da religião, da família (sem se restringir a estes) como ordens institucionais das quais derivam bases de legitimidade distintas, a depender do que é considerado racional em cada uma delas. No Quadro 1 se encontra uma representação de tipologia para o sistema interinstitucional proposta por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), onde os tipos ideais estão no eixo X com variáveis independentes no eixo Y.

Quadro 1 - Tipos ideais de sistemas interinstitucionais

Eixo Y	Eixo X: ordens institucionais						
Categorias	Família	Comunidade	Religião	Estado	Mercado	Profissões	Corporação
metáfora-base	família como empresa	fronteiras comuns	templo como banco	mecanismo de redistribuição	Transação	rede relacional	Hierarquia
Fontes de Legitimidade	lealdade incondicional	unidade de vontade; crença na confiança e reciprocidade	sacralidade na sociedade	participação democrática	preço das ações	expertise profissional	posição de mercado da empresa
Fontes de Autoridade	dominação patriarcal	compromisso com valores da comunidade e ideologia	carisma do sacerdote	dominação burocrática	ativismo dos acionistas	associação profissional	alta administração
Fontes de Identidade	reputação da família	conexão emocional; autossatisfação e reputação	associação com divindades	classe econômica e social	anonimato	associação com qualidade de ofício; reputação pessoal	papeis burocráticos
Fundamento das normas	associação doméstica	associação em grupo	associação congregacional	associação cidadã	auto interesse	associação associativa	emprego na empresa
Base de atenção	posição na casa	investimento pessoal no grupo	relação com sobrenatural	posição dos grupos de interesse	posição no mercado	posição na profissão	posição na hierarquia
Base de estratégia	aumento da honra da família	aumento da posição, honra dos membros e práticas	aumento do simbolismo religioso dos eventos naturais	aumento dos bens e serviços da comunidade	aumento do lucro	aumento da reputação pessoal	aumento do tamanho da empresa
Mecanismos informais de controle	política familiar	visibilidade das ações	chamado de adoração	bastidores da política	analistas do setor	profissionais de destaque	cultura organizacional
Sistema econômico	família capitalista	capitalismo cooperativo	capitalismo ocidental	capitalismo do bem-estar social	capit. de mercado	capit. pessoal	capitalismo gerencial

Fonte: Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012).

A PLI assume que a interpretação dos elementos do eixo Y varia de acordo com a lente observacional a partir da qual os eixos X são focados na câmera, não assumindo, *a priori*, que haja determinado número de lógicas que influenciem o comportamento em um dado

contexto, tampouco se uma única lógica é ou não mais dominante do que outra ou, ainda, que as múltiplas lógicas sejam necessariamente operacionais (THORNTON, OCASIO, LOUNSBURY, 2014).

2.3.1.3 Fundamentos materiais e simbólicos das instituições

Cada ordem institucional tem fundamentos materiais (estruturas e práticas) e simbólicos (ideação e significado) interconectados e constitutivos um do outro. Ou seja, os símbolos estão incorporados em estruturas e práticas, e estas expressam e afetam o significado dos símbolos (ZILBER apud THORNTON *et al.*, 2012). Dessa forma, para a PLI, as instituições configuram-se como resultado da relação entre práticas materiais e construções simbólicas.

Conforme Lounsbury (2008, p. 356), para a maioria dos institucionalistas, práticas são conceituadas como “conjuntos de atividades materiais que são fundamentalmente condicionadas por modelos culturais amplos, tais como categorias, classificações, referências e outros tipos de sistemas de crença ordenados”. De acordo com a PLI, é através dos símbolos – nem sempre estáveis – que o significado das práticas materiais se movimenta, transforma e modifica. Nesse sentido, a institucionalização dessas práticas se dá apenas quando estas alcançam um significado coletivo (THORNTON *et al.*, 2012).

A partir da consideração dos símbolos e das práticas nas análises institucionais, por exemplo, é possível entender como família e religião, mesmo não consideradas partes da esfera econômica, estão diretamente envolvidas na produção, distribuição e consumo de mercadorias e serviços; ou, como os mercados, geralmente não incluídos como parte da esfera cultural, são diretamente moldados pela cultura e estrutura social, incluindo redes de relacionamento pessoal, estruturas de poder, status e dominação, como mostram os trabalhos de Becker (1976) e Granovetter (1985), respectivamente. Para Thornton *et al.* (2012), por meio da integração entre material e simbólico, a PLI integra a pesquisa entre cultura e cognição visando constituir uma orientação estratégica capaz de explicar como a cultura molda a ação.

2.3.1.4 Contingência Histórica

Consistente com os pressupostos gerais da teoria institucional, esse princípio da PLI considera as instituições como historicamente contingentes, o que possibilita avaliar as teorias

em seu contexto de tempo e lugar, assumindo que as lógicas podem mudar ao longo do tempo (THORNTON; OCASIO, 1999). Destaca-se que a importância da ordem institucional no sistema interinstitucional não é dada por sua idade de origem, e sua influência varia através do tempo, por meio de mecanismos que mediam as causas e efeitos.

A título de exemplo, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) argumentam que, em geral, as sociedades modernas são mais influenciadas pela lógica do Estado, das profissões, da corporação e do mercado, sendo que esta última tem se destacado nos últimos anos, conforme evidenciado em vários estudos. Os estudos também sugerem que o aumento de influência de determinada ordem em relação à outra não é sempre evolucionária e linear, assim como indicam que não são, necessariamente ou completamente, substituídas. Os resultados destes, no entanto, podem ser válidos em determinado período histórico, mas não em outros.

2.3.1.5 Múltiplos Níveis de Análise

Considerando que as instituições operam em múltiplos níveis, é fundamental que na aplicação da PLI, o nível de análise seja claramente especificado. Os trabalhos pioneiros de Jackall (1988) e Friedland e Alford (1991), por exemplo, abordam as lógicas presentes nos níveis organizacional e societal, respectivamente, e seus efeitos sobre os indivíduos e as organizações.

A abordagem das lógicas institucionais, no entanto, permite operar em distintos níveis, como organizações, mercados, indústrias, redes interorganizacionais, comunidades geográficas e campos organizacionais. Além dos múltiplos níveis, como recorte analítico, é possível investigar uma variedade de processos, como a constituição da lógica; sua institucionalização; a influência das forças culturais nas práticas; e até a competição e contradições entre as lógicas em um dado nível.

2.3.2 Microfundamentos

Apesar de não desenvolverem uma microteoria sobre a ação social, Friedland e Alford (1991), ao postularem que as contradições institucionais dão oportunidade de agência e mudança institucional aos indivíduos e organizações, e que os símbolos e práticas das lógicas institucionais de ordens mais elevadas podem ser invocados pelos indivíduos, efetuando a mudança nas organizações e instituições, reconhecem a importância dos atores sociais, enfatizando a cognição, as identidades, os interesses e o poder.

O princípio da agência imersa, ou ação social culturalmente imersa em lógicas institucionais, refere-se justamente ao entendimento de que as lógicas moldam as preferências individuais, os interesses organizacionais e as categorias e repertórios de ação para atingir tais interesses e preferências (THORNTON *et al.*, 2012). Ou seja, além de ser fonte de restrição institucional, a agência imersa também permite que a mudança ocorra, não implicando em inércia institucional ou organizacional. Essa noção de agência imersa e as contradições institucionais são a base para os microfundamentos que sustentam a PLI, conforme apresentado a seguir.

2.3.1.1 Comportamento humano situado, imerso e limitadamente intencional

Para Granovetter (1985), a teoria da escolha racional e o conceito de racionalidade limitada provêm uma visão subsocializada de como os humanos agem, enquanto as explicações tradicionais estruturais, culturais e institucionais fornecem uma visão supersocializada com um papel limitado da agência individual. O autor sugere, ao invés disso, que os indivíduos são imersos em estruturas de redes sociais. As escolhas e ações individuais, portanto, são situacionalmente constrangidas pelas redes em que estão inseridos.

Conforme Thornton *et al.* (2012), Zukin e DiMaggio (1990) expandiram esse entendimento, propondo, além da imersão estrutural, outras variedades, como a cognitiva, cultural e política, relativas, respectivamente, à forma pela qual as regularidades estruturadas dos processos mentais limitam o exercício do raciocínio econômico, ao papel dos entendimentos coletivos compartilhados na formação dos objetivos e estratégias econômicas, e à maneira com que instituições e decisões econômicas são moldadas através da luta por poder que envolve atores econômicos e instituições não mercadológicas.

Considerando essas questões, propõe-se um modelo de comportamento humano que concebe os atores sociais imersos em estruturas sociais, culturais e políticas, guiados por identidades e objetivos (intenções) limitados cognitivamente. A intencionalidade é, segundo essa perspectiva, limitada não somente por restrições cognitivas, mas também por contradições internas entre os múltiplos objetivos e identidades. Por fim, acrescentam ao modelo o conceito de situacionismo, que se refere à influência de características das situações imediatas – no tempo e espaço – no comportamento individual e que leva em conta as inconsistências dos comportamentos entre as situações.

2.3.2.2 Construtivismo Dinâmico

A teoria do construtivismo dinâmico, desenvolvida por psicólogos sociais, visa explicar como a cognição e as ações são moldadas pela cultura que, por sua vez, é compreendida como uma rede de estruturas de conhecimento aprendidas distribuída entre os membros culturais. Segundo essa abordagem, as ações individuais dependem da disponibilização, acessibilidade e ativação do conhecimento cultural. Os indivíduos, nesse sentido, aprenderiam múltiplas lógicas institucionais contrastantes e muitas vezes contraditórias através de interações sociais e da socialização (THORNTON *et al.*, 2012).

De acordo com esses autores, o conhecimento individual relativo às lógicas institucionais está disponível, em logo prazo, na memória, e pode ser invocado por meio dos processos cognitivos dos atores para a tomada de decisão, resolução de problemas e coordenação, por exemplo, possibilitando a agência na escolha de qual das múltiplas lógicas em que eles se apoiarão para a ação e interação social. Ressalta-se, no entanto, que a disponibilidade de múltiplas lógicas para a cognição e ação não significa que qualquer forma de conhecimento disponível possa ser igualmente invocada.

Para explicar como algumas lógicas são mais passíveis de serem usadas, Thornton *et al.* (2012) argumentam que é também preciso considerar a acessibilidade e ativação do conhecimento e da informação.

A acessibilidade refere-se ao conhecimento e informação que vem à mente e é constituída pela cultura e contexto situacional. Enquanto a imersão cultural influencia a acessibilidade crônica das estruturas de conhecimento, o contexto situacional influencia a acessibilidade temporária, indicando associações entre a situação e a disponibilidade das estruturas de conhecimento. Já a ativação diz respeito ao uso efetivo do conhecimento/informação disponível e acessível na interação social.

As lógicas institucionais fornecem uma rede de estruturas acessíveis para guiar o foco de atenção dos indivíduos. A ativação de cada aspecto da lógica é contingente à aplicabilidade das estruturas de conhecimento acessíveis a aspectos salientes da situação e do ambiente. Se nenhum aspecto das lógicas institucionais altamente acessíveis for considerado aplicável ou relevante, os indivíduos podem se apoiar em outras lógicas institucionais disponíveis para ativar conhecimento e informação para promover o processamento da informação (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Em suma, com base na teoria do construtivismo dinâmico, explicam-se como identidades, objetivos e esquemas são disponíveis, acessíveis e ativados através dos efeitos

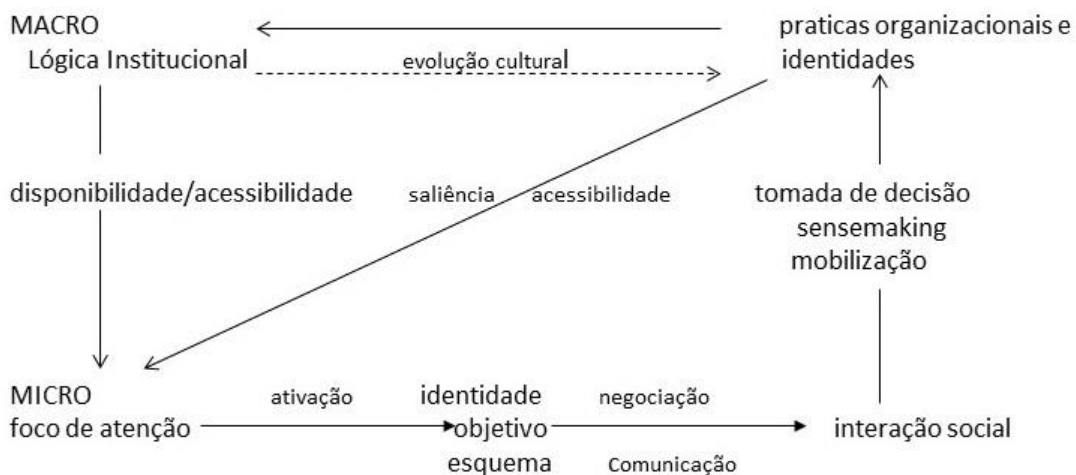
das estruturas sociais, práticas e lógicas institucionais no foco de atenção dos atores sociais e nas interações sociais.

2.3.3 Modelo integrativo dos microfundamentos da lógica institucional

Segundo o modelo integrado de microfundamentos proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), as lógicas institucionais focalizam a atenção dos atores individuais através da imersão cultural, ativando as identidades situadas dos atores sociais, seus objetivos e esquemas de ação. As interações sociais geram fluxos de comunicação e de recursos e interdependências, resultando em práticas e estruturas sociais que são selecionadas e mantidas através de processos de evolução cultural; e a partir desses processos evolutivos, lógicas institucionais emergem nos níveis da sociedade, no campo institucional e na organização.

O modelo constitui-se da análise dos efeitos das identidades, objetivos e esquemas ativados nas interações sociais, e de como os níveis micro e macro são conectados através das decisões, comunicações e interdependências.

Figura 1 – Modelo cross-nível de lógicas institucionais combinando micro-macro e macro-micro



Fonte: Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012).

2.3.3.1 Identidades sociais, objetivos e esquemas

As identidades, objetivos e esquemas dos atores sociais são considerados, segundo o modelo, como elementos da intencionalidade situada e limitada que guia a cognição e a interação social.

Para Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), os indivíduos possuem múltiplas identidades sociais que podem ser definidas em termos de participação como membro de um

grupo ou categoria, ou em termos de identificação com determinados papéis sociais. Relevantes categorias incluem ocupações e profissões, afiliações voluntárias, raça, gênero, nacionalidade, departamentos, dentre outras. Os autores observam, no entanto, que nem todas as identidades são igualmente disponíveis ou acessíveis para os atores sociais, propondo a adoção da perspectiva do interacionismo simbólico para explicar como algumas identidades tornam-se mais acessíveis e com maior possibilidade de serem ativadas em determinadas situações, a partir da verificação de identidade e compromisso.

Com base, portanto, na premissa de que os processos de interação social entre os indivíduos são mediados por relações simbólicas, considera-se que o compromisso dos atores com determinada identidade aumenta quando esta se torna positivamente verificada. A verificação da identidade refere-se às tentativas dos atores em validar suas identidades sociais através das trocas simbólicas com outros atores sociais ao longo de diversos contextos situacionais (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Adicionalmente à multiplicidade de identidades, os autores argumentam que os indivíduos e organizações têm objetivos múltiplos e, geralmente, discrepantes, que guiam a cognição e a ação em distintas situações e domínios. Tais objetivos são culturalmente imersos em lógicas institucionais e variam em seu tempo, moldando as ações atuais e também os planos e expectativas de futuro. A partir da observação de que nem sempre os objetivos são congruentes com as identidades dos atores, os autores afirmam que pressões regulativas e normativas podem operar como substitutas ou complementares à identidade social para explicar a aderência individual a objetivos imersos em lógicas institucionais.

Os esquemas, por sua vez, referem-se às estruturas de conhecimento geradas de cima para baixo para processar e guiar as decisões. São, segundo esse ponto de vista, estruturas cognitivas, aprendidas e organizadas, que moldam a atenção, a interpretação, a inferência e a resolução de problemas.

2.3.3.2 Foco de atenção

Dadas as limitações cognitivas para o processamento de informação (atenção), as organizações desenvolvem estruturas e processos que moldam o foco de atenção dos grupos e indivíduos. As lógicas institucionais, conforme propõem Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), guiam a alocação da atenção por meio da definição de quais problemas e questões serão atendidas e quais soluções são mais prováveis de serem consideradas na tomada de decisão. Essa proposta de que as lógicas institucionais moldam o foco de atenção através dos

esquemas de ação (problemas e soluções) reflete claramente o princípio da agência imersa, central para a PLI. Em suma, o foco de atenção é considerado como determinante da ativação das identidades, objetivos e esquemas, e pode ser moldado por efeitos *top-down* das lógicas institucionais e de práticas organizacionais, e por meio de efeitos *bottom-up*, através de estímulos ambientais salientes ou características situacionais.

2.3.3.3 Interações sociais e o papel da linguagem

Os indivíduos reproduzem e transformam as estruturas institucionais e organizacionais como atores sociais interagindo com outros atores sociais. Tal interação social é material e simbólica e tem como elementos centrais as negociações, as trocas e as comunicações.

A noção de interacionismo simbólico é também útil para explicar como o contexto situacional da cognição é moldado pelas expectativas das interações sociais. De acordo com Mead (1934), precursor dessa abordagem, a mente é um fenômeno social que cresce e se desenvolve nos processos sociais dentro de uma matriz de interações simbólicas que ocorrem através da linguagem.

Considerando que a cognição é, inerentemente, individual, que a transmissão de significados cognitivos de um indivíduo para outro ocorre primariamente através da linguagem, e que somente a partir do compartilhamento desses significados, a construção dos símbolos é possível, a PLI destaca o papel da linguagem e dos vocabulários na reprodução e transformação das práticas organizacionais e das lógicas institucionais.

2.3.3.4 Identidades e práticas organizacionais

A PLI sugere que há três mecanismos para criação, transformação e reprodução de práticas e identidades organizacionais: a tomada de decisão, o *sensemaking* e a mobilização. Por meio da incorporação da noção de imersão cultural dos atores sociais aos modelos tradicionais da tomada de decisão que foca nos limites da atenção e do processamento humano da informação, a PLI se propõe a examinar as ações e comportamentos que têm consequências além da interação social imediata e que levam a uma decisão organizacional, se concentrando em como o foco de atenção é moldado por identidades, objetivos e esquemas específicos.

O *sensemaking*, ou construção de significado, refere-se ao processo pelo qual os atores transformam as circunstâncias em situações que são compreendidas explicitamente em

palavras e que servem como ponto de partida para a ação. Trata-se de um processo retrospectivo e prospectivo que racionaliza o comportamento organizacional.

2.3.4 Emergência das lógicas institucionais de campo

De acordo com o conceito postulado por Friedland e Alford (1991), lógicas institucionais são características das ordens no nível societal. Thornton e Ocasio (1999; 2008), no entanto, ampliaram essa visão afirmando que as lógicas institucionais também residem no nível dos campos que são constituídos por participantes que consideram um ao outro em termos de categorias inter-relacionadas de símbolos e práticas dentro e entre indivíduos e organizações (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012, p. 61).

Tendo em vista que uma das características distintivas da teoria neoinstitucional é a ênfase na cultura como uma dimensão crítica das instituições, a PLI baseia-se nessa virada cultural na análise institucional explorando a cultura na sociedade, não como algo hegemônico, mas embebida nas diferentes esferas da vida social. Nesse sentido, propõe um modelo cultural-cognitivo para compreensão de como as lógicas institucionais emergem nos campos institucionais (figura 2).



Fonte: Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012)

Este modelo de emergência cultural de lógicas institucionais de campo considera os elementos microinstitucionais apresentados na seção anterior e inclui componentes-chave como: lógicas societais e externas; recursos ambientais; teorias, frames e narrativas; práticas, vocabulário de práticas; e as lógicas do campo.

As lógicas societais do sistema interinstitucional e as lógicas externas são “blocos de construção” disponíveis para a formação da lógica do campo. Por lógicas externas, consideram-se as instâncias, variantes e híbridos das lógicas societais. Por exemplo, a lógica de “valor do acionista” é uma variante da lógica de mercado que privilegia o mercado financeiro e o mercado de controle corporativo na tomada de decisão das empresas (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Os autores alertam, porém, que as lógicas societais não são transpostas diretamente para os campos. No nível cognitivo, as lógicas societais proveem categorias disponíveis e acessíveis e *schemas* para a construção de sentido (*sensemaking*) e para a ação. No nível social, essas categorias são traduzidas e adotadas no campo em vários níveis de abstração: teorias, *frames* e narrativas. Nesse sentido, as teorias aumentam a coerência da lógica institucional e a rápida adoção de práticas institucionais, enquanto os *frames*, ou “esquemas de interpretação”, permitem indivíduos a localizarem, perceberem e identificarem e rotularem eventos dentro do seu espaço de vida e do seu mundo de modo geral, facilitando a identificação, mobilização e a agência no processo de mudança institucional. As narrativas, por seu turno, ligando teorias e *frames* com práticas específicas, geram ligações específicas entre os elementos materiais e simbólicos das lógicas institucionais.

Adotando a metáfora dos “blocos de construção”, de acordo com a PLI, os vocabulários de prática são os blocos que unem as representações semânticas e as práticas na emergência das lógicas de campo. A formação dos vocabulários de prática, no entanto, passa pelo processo de reificação através do qual os atores tornam-se culturalmente imersos pela lógica institucional em que estão envolvidos. Nesse sentido, considera-se a noção de reificação de Berger e Luckmann (2001), segundo a qual o homem é capaz de esquecer sua própria autoria do mundo, e mais, a dialética entre o homem, o produtor e seus produtos é perdida para a consciência, levando a uma apreensão dos fenômenos humanos como coisas, ou algo diferente dos produtos humanos.

Para análise das lógicas no nível do campo, os estudos geralmente elaboram tipologias tidas como uma combinação ou exemplificação das ordens institucionais do sistema interinstitucional, dados o fluxo de recursos no campo, as oportunidades e as restrições (CLOUTIER; LANGLEY, 2013). Os tipos ideais, nesse contexto, podem variar não somente

quanto aos elementos observáveis no eixo Y, de acordo com a perspectiva analisada no eixo X, como este também pode assumir outras configurações.

Um exemplo de como a PLI é operacionalizada a partir do uso de tipos ideais a partir do campo organizacional como unidade de análise, pode ser verificado no estudo realizado por Thornton e Ocasio (1999) sobre as mudanças no setor de publicação para o ensino superior nos Estados Unidos, entre 1958 e 1990, no qual foram identificados dois tipos: uma lógica editorial e uma lógica de mercado, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 2 - Exemplo de tipos ideais de lógicas institucionais no campo da publicação para o ensino superior

	Lógica editorial	Lógica de mercado
Características	Capitalismo pessoal	Capitalismo de mercado
Identidade organizacional	Publicação como profissão	Publicação como negócio
Legitimidade	Reputação pessoal Classificação na hierarquia	Posição no mercado Classificação em desempenho
Estruturas de autoridade	Editor-Fundador Redes pessoais de trabalho Propriedade privada	CEO Hierarquia corporativa Propriedade pública
Missão	Construção do prestígio da casa Aumento das vendas	Construção da posição competitiva Aumento dos lucros
Foco de atenção	Rede de trabalho do autor-editor	Competição por recursos
Estratégia	Crescimento orgânico	Crescimento adquirido
Lógica de investimento	Capital comprometido com a empresa	Capital comprometido com o mercado
Regras de sucessão	Plano de propriedade familiar	Mercado de controle corporativo

Fonte: Thornton e Ocasio (1999).

Além dos elementos centrais que informam o conteúdo das lógicas institucionais como as fontes de identidade, autoridade e legitimidade, e daqueles que orientam a tomada de decisão quanto às práticas adotadas relacionadas à base das normas, da atenção e das estratégias, outros aspectos podem ser observáveis no eixo X conforme o campo analisado, como pode mecanismos de governança, lógica de investimento e a sequência de eventos históricos, por exemplo.

2.3.5 Aplicações empíricas, implicações teóricas e limitações analíticas

Após a publicação do artigo *Bringing back society*, de Friedland e Alford (1991), no qual é cunhado um conceito de lógica institucional para além do significado implícito no termo, autores vinculados à esfera dos estudos organizacionais passaram a adotar a visão de

lógicas como conteúdo institucional e foram, aos poucos, fornecendo as bases para elaboração da PLI, tal como proposta por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012).

Numa análise retrospectiva sobre a utilização desse conceito, dois estudos publicados no final da década de 1990 se destacam. Primeiro, o trabalho de Haveman e Rao (1997) sobre o sistema de poupança no estado da Califórnia, que mostrou que houve uma mudança do conteúdo das lógicas existentes nos planos de poupança, passando da ênfase na confiança mútua e imposição das economias para um foco na burocracia e no voluntarismo. Mais tarde, Thornton e Ocasio (1999), estudando o setor de publicação para o ensino superior, identificaram mudanças na dinâmica política e nos fatores posicionais, relacionais e econômicos que determinam a sucessão executiva, passando de uma lógica editorial para a lógica de mercado.

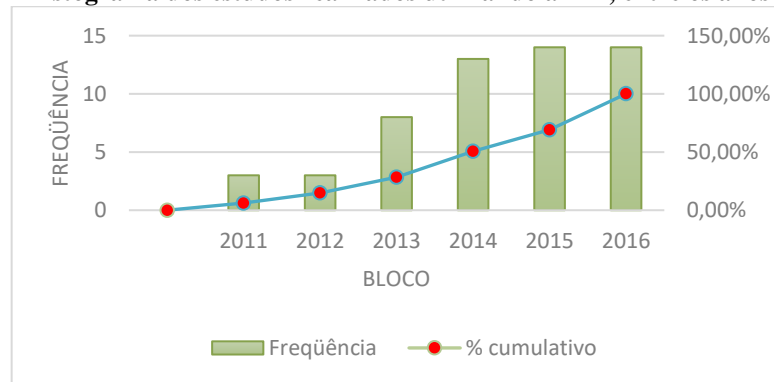
A partir dos anos 2000, houve uma proliferação de estudos fundamentados na visão de que lógicas institucionais do ambiente influenciam comportamento organizacional, abrangendo diversos campos organizacionais, como pode ser exemplificado em Scott *et al.* (2000), que analisaram a mudança institucional nas organizações de cuidado com a saúde, passando de uma lógica de domínio profissional para a gestão do cuidado; em Rao, Monin e Durand (2003), sobre a hibridização de lógicas na transição dos chefs de cozinha da alta gastronomia francesa da cozinha clássica para a *nouvelle cuisine*; no trabalho de Thornton, Jones e Kury (2005) sobre as lógicas institucionais em empresas de contabilidade, arquitetura e publicação; em Marquis e Lounsbury (2007), na análise da taxa de fundação e fusão de bancos; no estudo de Meier (2008) a respeito da predominância de lógicas institucionais no campo do futebol profissional; e em Battilana e Dorado (2010) e Shipilov, Greve, Rowley (2010), no estudo referente à construção de organizações híbridas no setor de microfinanças e na pesquisa sobre a difusão de múltiplas práticas de governança corporativa, respectivamente.

Apesar de a maior parte dos estudos enfocarem os níveis de análise macro e meso, trazendo a sociedade de volta para a análise institucional como proposto por Friedland e Alford (1991), o que indica certa limitação, já que a PLI adota como pressuposto a necessária integração com os aspectos microinstitucionais, tais estudos indicam o potencial analítico da perspectiva, tanto em termos da variedade de campos – futebol profissional, saúde, fundos de investimento, gastronomia, por exemplo –, quanto dos aspectos da vida organizacional que podem ser analisados.

A fim de compreender os usos da PLI nos últimos anos e sua relevância científica, foi realizado um estudo bibliométrico considerando o período entre 2011 e 2016. O levantamento foi realizado em bases de dados internacionais e nacionais disponibilizadas no portal de

periódicos da CAPES, contemplando publicações principalmente na área de Administração, Finanças e Sociologia. Foram acessadas as bases internacionais *Science Direct (Elsevier)* e *Springer Link (Metapress)*, a partir das palavras-chave “lógica institucional” e a correspondente tradução para a língua inglesa. Ao todo, foram encontrados 55 artigos que adotaram o conceito de lógica institucional conforme proposto por Friedland e Alford (1991) e elaborado em Thornton e Ocasio (2008). O gráfico abaixo demonstra o crescimento no número de publicações ao longo dos últimos anos.

Gráfico 1 – Histograma dos estudos realizados utilizando a PLI, entre os anos 2011 e 2016



Fonte: Elaborado pela autora com base em estudo bibliométrico, 2017.

Para fins demonstrativos, realizou-se uma análise mais aprofundada dos estudos publicados em 2016, encontrando-se dezesseis artigos científicos, a maioria em revistas da área de Gestão e Negócios. Conforme apresentado detalhadamente em tabela anexa (APENDICE A), os estudos analisam vários campos e abordam distintos aspectos do funcionamento destes, adotando amplamente tipos ideais como recurso metodológico, sendo que a maior parte se centra na identificação do modo como as lógicas institucionais influenciam a adoção de práticas ou a aceitação de novos valores. Outra parte dedica-se a compreender o processo de criação ou de mudança das lógicas em determinados setores, e enquanto alguns enfatizam a dominância de uma lógica institucional, outros se voltam para o processo de hibridismo e compatibilização entre várias lógicas e sua influência nos campos e organizações.

No Brasil, a abordagem das lógicas institucionais tem sido utilizada de maneira tímida. Nas bases pesquisadas *Spell* e *SciELO*, foram encontrados apenas três trabalhos (COSTA; TEIXEIRA, 2013; MENDONÇA; ALVES; CAMPOS, 2010; CRUZ, 2016). Com relação aos demais trabalhos acadêmicos, destacam-se as teses de Maísa Gomide Teixeira (UFPR), Julia Furlanetto Graeff (UFPR) e Minelle Enéas da Silva (UFRGS). Tomando como recorte

empírico o campo da agricultura familiar na região Metropolitana de Curitiba, no período de 1990-2010, Graeff (2011) analisou a influência da dinâmica de *sensemaking* (construção de significado) e *sensegiving* (construção de sentido) na construção da lógica institucional do campo em questão. A autora verificou que entre o decênio de 1990 a 2000, predominou-se a lógica da produção orgânica, enquanto no período entre os anos 2000 e 2010, houve uma mudança para a lógica agroecológica, concluindo que a dinâmica de *sensemaking* e *sensegiving* varia de acordo com os atores que compõem o campo organizacional, influenciando com isso as características que constituem a lógica institucional predominante.

Teixeira (2012), por sua vez, pesquisou a relação entre as lógicas institucionais de campo organizacional e as decisões tomadas na adoção de práticas das organizações, focando o processo de hibridismo de lógicas. Com base no caso da Cooperativa Veiling Holambra, o estudo concluiu que a fusão da lógica de Estado com a lógica do mercado no processo decisório resulta em prática híbrida, preservando a democracia e a participação da sociedade no processo decisório, enquanto o controle e a formalização na cooperativa são alavancados. O trabalho de Silva (2015), a partir de um tipo ideal proposto pela autora, analisou como a Lógica Institucional da Sustentabilidade é constituída e praticada pelas organizações na cadeia de suprimento, em relação aos impactos no ambiente e na sociedade, partindo de um estudo comparado entre organizações do Reino Unido e do Brasil.

Embora coincidentemente estudem contextos empíricos que dialogam com o tema do cooperativismo e agricultura familiar, os três trabalhos focam mais nos processos administrativos dos campos ou organizações estudadas e nas repercussões teóricas do uso do conceito das lógicas institucionais no âmbito dos estudos organizacionais. Diferem, portanto, da proposta em tela, que busca na teoria novos aportes para compressão das práticas de desenvolvimento rural.

Alerta-se que a abordagem das lógicas institucionais ainda se encontra em fase de desenvolvimento no âmbito dos estudos institucionalistas, mas para os fins da problemática que se pretende investigar na pesquisa sobre as cooperativas da agricultura familiar, trata-se de uma perspectiva que oferece importantes contribuições, dado o avanço que proporciona na relação entre: estrutura e ação; ambientes micro e macro; indivíduos, organizações e sociedade, possibilitando um melhor entendimento da realidade complexa na qual se encontram estas organizações. Os trabalhos mencionados acima ajudam a compreender como elementos dessa abordagem teórica têm ajudado na compreensão da dinâmica e do processo de mudança organizacional, inspirando a autora na elaboração do quadro analítico da presente pesquisa.

Uma crítica frequente aos trabalhos sobre lógicas institucionais refere-se a pouca importância dada às questões de poder e, conseqüentemente, aos conflitos de interesse dentro dos campos e organizações. Sobre isso, os próprios autores proponentes da PLI alertam que a amplitude da metateoria em questão, somada à inferência de que qualquer esquema lógico ou interpretativo – em qualquer nível de análise – pode ser caracterizado como uma lógica institucional, tem encorajado certa imprecisão nas pesquisas que adotam essa abordagem (THORNTON; OCASIO, 2008).

Considerando tais aspectos e o fato de que cada abordagem conduz a algumas verdades, mas nenhuma sozinha permite um entendimento completo de sistemas sociais complexos como as organizações, propõe-se um quadro referencial de análise que adota elementos da PLI como categorias de análise. Desse modo, faz-se um exercício de construção teórica que conta com certo grau de arbitrariedade por parte da pesquisadora, mas sempre em consonância com o posicionamento teórico da pesquisa de que as lógicas institucionais são mais do que estratégias ou lógicas de ação; são fontes de legitimidade e fornecem um senso de ordem e segurança ontológica (THORNTON; OCASIO, 2008), através de princípios organizacionais representados pelo sistema de crenças e práticas que predominam em um campo e que contribuem para sua estruturação (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; SCOTT, 1995).

2.4 QUADRO REFERENCIAL DE ANÁLISE

Este estudo não tem como objetivo a mera aplicação da PLI em determinado contexto empírico, pois parte antes da necessidade de compreender aspectos práticos da dinâmica das organizações econômicas da agricultura familiar levantados pela problemática em questão. Além disso, por buscar fornecer análises mais amplas no campo dos estudos organizacionais, trata-se de uma complexa abordagem metateórica, cujo processo de operacionalização ainda se encontra em processo de construção.

Tendo em mente tais observações, o presente trabalho adota o pressuposto teórico-metodológico de que as lógicas institucionais, definidas como um conjunto de práticas materiais e representações simbólicas que constituem princípios de interação e organização compartilhados por um determinado grupo social, se revelam em dimensões ordenadas, refletindo a copresença de práticas, subjetividades e substâncias que as compõem (FRIEDLAND; ALFORD, 1999; FRIEDLAND *et al.*, 2014). As demais premissas

incorporadas nessa abordagem consideram o papel da contingência histórica e a importância da análise multinível, conforme proposto por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012).

A PLI é adotada, nesse sentido, não como um modelo fechado, mas uma referência teórico-metodológica que procura integrar estrutura e ação, tendo como base ontológica o entendimento da realidade como socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 1966) e a noção de *embeddedness*, que considera o enraizamento da vida econômica nas relações sociais (GRANOVETTER, 1985).

Propõe-se, dessa forma, um quadro analítico que contemple as dimensões estrutural e de agência, a partir da análise em múltiplos níveis, considerando os efeitos da contingência histórica ao longo do processo de elaboração e apropriação das lógicas institucionais. Tomando a organização como unidade de análise central, a dimensão estrutural das lógicas corresponde aos elementos do ambiente institucional e do campo organizacional que envolvem e condicionam as relações sociais, representando, nessa ordem, os níveis analíticos macro e meso. As práticas materiais e simbólicas, por sua vez, referem-se à dimensão da agência, possibilitando a compreensão do conteúdo das lógicas no nível micro.

Além das relações causais entre os níveis de análise, é preciso ter em conta que estes estão contidos uns nos outros e que a divisão estabelecida tem como único propósito facilitar a verificação empírica e sua posterior comparação com a teoria. Para verificação de como as categorias se manifestam empiricamente, foram selecionados alguns elementos que as constituem, sem a pretensão de abarcar todos os aspectos que compõem a realidade.

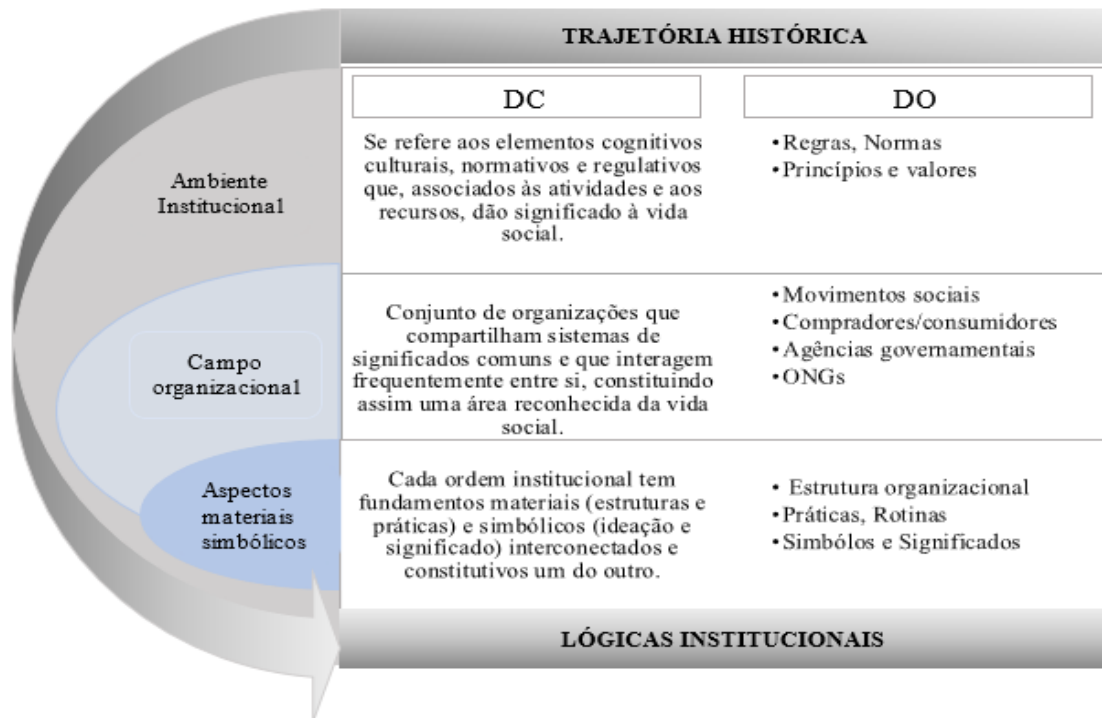
Com base no pressuposto de que as lógicas institucionais são historicamente contingentes, pois são construídas e reconstruídas a partir da interação dos atores com os eventos e práticas organizacionais ao longo do tempo (TEIXEIRA, 2012). Adotar, portanto, uma perspectiva histórica de análise, a partir do resgate de dados e informações do passado, ajuda explicar a configuração atual das organizações e da disposição de lógicas no campo.

Para tanto, é analisada a trajetória das OEAFs e dos atores organizacionais relevantes no campo, com destaque para os eventos que iniciaram uma ação direta numa cadeia de ocorrências e que, de alguma forma, transformaram estruturas e práticas prévias (SEWELL, 1996), considerando que qualquer mudança relativa à criação, hibridismo ou substituição de lógicas se dá através de um movimento coevolucionário entre processos exógenos e endógenos aos campos e às organizações. As estruturas, nesse caso, se referem às mudanças em esquemas culturais e de recursos, além do surgimento de novas fontes de poder.

A figura 2 é apresentada a síntese do modelo da pesquisa considerando as categorias de análise mobilizadas para tentar explicar os constructos da pesquisa, em suas dimensões

constitutiva (DC) e operacional (DO), fundamentadas no neoinstitucionalismo sociológico e nos princípios da PLI.

Figura 2 – Representação do quadro de análise



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Importa observar, por fim, que não há a pretensão de criar categorias tipológicas específicas, pois o objetivo é analisar a influência das lógicas do sistema interinstitucional, ou nível societal, e principalmente suas variantes no nível dos campos organizacionais analisados, no processo de acesso aos mercados pelas OEAFs.

3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta seção são apresentadas considerações que indicam o delineamento metodológico da pesquisa, com base no recorte empírico e no quadro referencial de análise.

3.1 CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS DA PESQUISA

Haja vista os objetivos da tese e as exigências metodológicas da PLI, que pressupõe investigar aspectos da realidade não-quantificáveis, a pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa que trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

Segundo Richardson (1999), os procedimentos qualitativos são adequados à busca da compreensão dos fenômenos organizacionais como processos dinâmicos que são. Por ter como característica um desenho de pesquisa menos estruturado, proporcionando maior flexibilidade no decorrer da investigação, exige do pesquisador rigor metodológico e o uso combinado entre múltiplas fontes de evidência. Como principais características desse tipo de pesquisa, Bogdan e Biklen (1982) destacam o fato de o investigador ser instrumento principal, o maior interesse pelo processo do que pelos resultados ou produtos; o significado como sendo de importância vital; e a tendência a ser mais descritiva e analisar os dados de forma indutiva.

Esta é, portanto, uma pesquisa descritiva em relação aos fins, pois busca descrever em profundidade fatos e fenômenos de forma a obter informações a respeito do que se definiu como problema a ser investigado (TRIVIÑOS, 2008). O recorte temporal, conforme classificação proposta por Richardson (1999) possui caráter transversal com perspectiva longitudinal, nos qual se foca em um determinado momento, mas inclui a noção de mudança ao longo de um período, atendendo à necessidade de perspectiva histórica da PLI.

Quanto aos meios para a realização, adota-se como a estratégia principal o estudo de caso, com ida a campo, pois o objeto analisado enquadra-se na situação em que os limites entre o fenômeno e o contexto investigado não são claramente percebidos. De acordo com Yin (2005), os estudos de caso visam o aprofundamento da análise, possibilitando conclusões mais contundentes no que tange à validade interna, cuja credibilidade é avaliada pela

qualidade de articulação teórica e adequação entre os modelos de análise e modelos teóricos utilizados.

Pode ser notado que, nesse tipo de pesquisa, não há pretensão de generalização estatística. Pretende-se, ao invés disso, a geração, a partir dos resultados obtidos, de proposições teóricas que seriam aplicáveis a outros contextos, o que Yin (1984) denomina como generalização analítica. Assim, foram selecionados casos que representam uma contribuição significativa para compreensão do objeto proposto, obedecendo aos seguintes critérios previamente estabelecidos.

A análise conjunta do mesmo fenômeno a partir da investigação de dois casos tem como o objetivo ampliar a compreensão sobre a realidade das OEAFs, pois ajudam a ilustrar melhor como a configuração dos campos e as lógicas inerentes a eles afetam a relação das cooperativas com os mercados. A comparação, nesse caso, apesar de não ser o centro da análise, trata-se de uma atividade essencial do processo cognitivo na busca do entendimento de certas regularidades dos eventos (BENDIX, 1963) e ajuda a dar consistência empírica para corroboração ou não da hipótese de pesquisa.

Ademais, a pesquisa em questão não tem como objetivo a prescrição de recomendações a respeito de experiências exitosas ou fracassadas, mas aclarar, a partir do referencial teórico das lógicas institucionais, aspectos da relação entre os agricultores familiares e os mercados por meio da dinâmica de organização econômica e da influência do campo organizacional e, de maneira mais ampla, do ambiente institucional nos quais se inserem.

Considerando que a interpretação que se constrói sobre as análises qualitativas não está isolada das condições em que o entrevistador e o entrevistado se encontram (CARDOSO, 1988, p. 101), se por um lado, a posição de familiaridade da autora com a temática – devido à sua atuação profissional – facilitou o acesso a dados e informações; por outro, impôs-lhe, durante a pesquisa de campo, constante vigilância quanto ao seu reconhecimento e posicionamento como pesquisadora, contribuindo sempre que possível, mas evitando a troca de papéis. Implicou, ainda, na necessidade de desligamento emocional do objeto através do recurso metodológico de transformar o “familiar em exótico”, que Da Matta (1981) define como o estranhamento e distanciamento da visão de mundo e das atitudes legitimadas pela sociedade e suas instituições como uma forma de encarar a realidade, escapando da armadilha do senso comum e de noções autoevidentes obtidas pela experiência prévia com o tema.

No que tange aos riscos e limites da pesquisa, aos quais todos os métodos estão sujeitos, somados aos aspectos já mencionados relativos ao envolvimento entre pesquisador e

o objeto e sujeitos da pesquisa, Gerhardt e Silveira (2009) elencam outras questões como: a excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; o risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; a falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; a falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques distintos; a certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; e a sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo.

Como forma de minimizar os possíveis impactos de tais limitações nos resultados gerados, reitera-se a atenção dispensada pela pesquisadora relativa ao rigor metodológico, à clareza dos conceitos e categorias utilizadas e à constante vigilância quanto à coerência epistemológica e ontológica empreendida durante a elaboração desta tese.

3.1.1 Critérios de seleção dos casos

Considerando os elementos teóricos que se pretende investigar, assim como aspectos do ambiente institucional nos quais as Organizações Econômicas da Agricultura Familiar estão inseridas, foram adotados os seguintes critérios de seleção para identificação dos casos:

- a) possuir um arranjo organizacional inovador;
- b) atuar com produção agroecológica/orgânica e/ou oriunda do extrativismo;
- c) acessar mercados alternativos.

Com relação ao formato organizacional, consideram-se inovadores, arranjos distintos daqueles tradicionalmente adotados pelas organizações econômicas que atuam no ramo agropecuário, sendo mais comuns as cooperativas e associações. Vale ressaltar que, no Brasil, para além dos princípios doutrinários, tais empreendimentos são regidos por um arcabouço legal¹, levando-as à situação de isomorfismo do tipo regulativo no que tange à arquitetura organizacional. Nesse sentido, priorizou-se a análise de OEAFs que, a despeito disso, desenvolveram, em termos de estrutura e estratégia, configurações organizativas mais complexas como as redes, por exemplo.

A escolha por organizações que atuam no campo da produção orgânica/agroecológica², de origem extrativa ou não, e que buscam acessar mercados

¹ As associações e sociedades cooperativas são definidas na Constituição Federal e no Código Civil Brasileiro, sendo estas últimas regulamentadas por lei específica (Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971).

² É considerado um sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à

diferenciados, por sua vez, fornece um olhar para a construção de novos espaços alternativos com vistas à compreensão do fenômeno mais amplo de inserção econômica dos agricultores familiares. Além disso, cumpre observar que a produção e comercialização de produtos orgânicos/agroecológicos se enquadram em um contexto altamente institucionalizado, envolvendo os processos de certificação, posicionamentos ideológicos dos produtores e os novos apelos dos consumidores em termos de qualidade e sustentabilidade ambiental.

De acordo com a legislação brasileira, considera-se produto orgânico/agroecológico, seja ele *in natura* ou processado, aquele obtido em sistema orgânico de produção agropecuário ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local, sendo que sua comercialização depende de processo de avaliação de conformidade, por meio de certificação por auditoria, Sistema Participativo de Garantia (SPG) ou controle social no caso da venda direta.

O trabalho em tela adota este conceito normativo de produção orgânica/agroecológica, porém, para fins de seleção dos empreendimentos, não se considerou a necessidade de ateste formal da produção segundo os mecanismos apontados acima, pois isso desconsideraria as formas de acreditação por parte dos consumidores baseadas exclusivamente na confiança, sem a necessidade de intervenção estatal.

Quanto aos mercados alternativos, foram levadas em conta as estratégias comerciais que privilegiam a aproximação entre produtores e consumidor, através de cadeias curtas de comercialização e/ou mercados de nicho/qualidade diferenciada. Enquadram-se nesse caso as feiras locais, os grupos de consumo responsável, as compras governamentais, o comércio justo e solidário e outros mecanismos de venda direta. Não foram descartadas, entretanto, organizações que combinam tais mecanismos de comercialização com aqueles vinculados aos mercados convencionais, como os supermercados, indústrias, atravessadores.

3.1.2 Identificação dos casos

Para escolha dos casos, realizou-se um levantamento inicial das OEAFs que atendessem, simultaneamente, os quatro critérios estabelecidos pela pesquisa. Tal processo foi

integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente (Art 1º da Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003).

facilitado pela experiência prévia da pesquisadora e acesso a informações contidas em relatórios de projetos implementados pela SEAD. As informações foram então refinadas com base em consultas aos sítios eletrônicos das organizações e conversas informais com técnicos da área.

Inicialmente foram identificados cerca de 50 OEAFs, entre redes e cooperativas (centrais e singulares) de todas as regiões do país. Para o aprofundamento, delimitou-se a análise à região Nordeste, que, além de abrigar metade dos agricultores familiares do país, concentra parte significativa das organizações identificadas com base nos quatro critérios estabelecidos e, preferencialmente, localizadas no Semiárido.

Diante disso, foram selecionadas a Coopercuc, no Território Sertão do São Francisco, localizado na região norte do estado da Bahia, e a Rede Xique Xique, com sede na cidade de Mossoró e atuação em vários territórios do Rio Grande do Norte. Essas organizações não só atenderem aos critérios estabelecidos, mas também possuem uma ampla rede de parceiros, têm representatividade em vários fóruns deliberativos ou de discussão sobre agricultura familiar e combinam diversas estratégias de organização, produção e acesso a mercados, refletindo a complexidade das OEAFs.

A Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá – Coopercuc, fundada em 2004, atualmente possui um quadro social composto por 271 agricultores familiares. A Coopercuc atua na produção e comercialização de produtos agroindustrializados cujas matérias-primas principais são as frutas nativas da caatinga, como o umbu e o maracujá do mato (ou maracujá da caatinga). Os produtos, de origem extrativa, possuem certificação orgânica. O desenho organizacional da cooperativa, em termos formais, segue o modelo convencional, com uma estrutura hierárquica e setores técnicos subdivididos nas áreas administrativa, comercial e produtivo. O processo agroindustrial, por sua vez, possui uma dinâmica complexa, pois combina a produção em uma fábrica central, em 18 minifábricas e cozinhas, além da terceirização do processamento de alguns produtos. A cooperativa acessa os mercados de compras governamentais e atua no varejo, fornecendo para supermercados e lojas especializadas. Ela faz parte de redes locais e se articula com outros empreendimentos do estado e do país como uma das estratégias de comercialização e acessa políticas públicas, implementa projetos e conta com uma ampla rede de parceiros. Por fim, se orienta pelos princípios da Economia Solidária, da Agroecologia e pela perspectiva de convivência com o semiárido.

A Rede Xique Xique de Comercialização Solidária (RXX) articula o processo de comercialização de 19 núcleos constituídos por agricultores individuais e grupos formais e

informais. A produção dos grupos é bastante diversificada, envolvendo desde produtos *in natura*, como frutas, hortaliças e mariscos, até produtos agroindustrializados e artesanato. A RXX foi criada em 2003, a partir de um espaço de comercialização em Mossoró. Atualmente, a rede beneficia cerca de 600 pessoas através de duas ações. Possui uma estrutura organizacional própria que se caracteriza pela horizontalidade das relações e fluidez da entrada e saída dos membros, contando com uma associação e uma cooperativa (Cooperxique) como “braços” operacionais. A principal estratégia de atuação da RXX é a articulação de feiras livres nos municípios onde possui núcleos estruturados, pois tem como um dos fundamentos promover a autonomia econômica dos agricultores. A Cooperxique tem como objetivo a venda de excedentes da produção e o acesso a outros canais, como os mercados institucionais, por exemplo, sendo que sua receita contribui para a manutenção da estrutura física e de recursos humanos da Rede. Pautada pelos princípios do feminismo, Agroecologia e Economia Solidária, a RXX participa ativamente dos movimentos sociais vinculados a estas temáticas e é apoiada através de muitas parcerias.

Por terem se tornado referência nos âmbitos regional e nacional, as duas organizações em questão já foram objeto de vários estudos. Estes, entretanto, abordam a questão econômica apenas tangencialmente, reafirmando o papel que elas exercem para a geração de renda e dinamização econômica dos territórios em que atuam, mas não aprofundando na questão de como as relações com os mercados são estabelecidas.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA, ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Diante das necessidades da pesquisa dadas pelas suas características e nas orientações metodológicas da PLI, foram utilizadas múltiplas fontes de dados, primários e secundários.

A coleta de dados secundários iniciou-se antes da pesquisa de campo, na qual foram consultados trabalhos acadêmicos sobre a Cooperxique, a Rede Xique Xique e seus respectivos territórios de atuação, com o objetivo de familiarizar-se com os casos e seu contexto social e identificar as lacunas e eventuais contribuições desses trabalhos para a pesquisa em questão.

Para subsidiar a análise dos casos e fornecer elementos que ajudam a entender a realidade das OEAFs e a conformação do ambiente institucional no qual se inserem, recorreu-se a dados gerais sobre estas organizações relacionados à gestão e acesso às políticas de crédito e comercialização, adotando o recorte da DAP. Assim, as principais fontes consultadas

foram: a base de dados da DAP jurídica; relatórios do Programa Mais Gestão; a Matriz de Dados do Crédito Rural; relatórios de execução do PAA e PNAE³.

Durante o campo, foram também coletados dados secundários das OEAFs pesquisadas através de seus documentos oficiais, como as atas de reuniões, estatutos, planejamentos, sítios eletrônicos e redes sociais, manuais, relatórios técnicos e materiais de divulgação. A análise desses documentos é importante, pois além de ajudarem a reconstituir a história das organizações, servem como instrumento para testar a exatidão das diferentes imagens e percepções das organizações e para comparar valores defendidos e reais (DELLHEIM, 1986) e avaliar como estas se apresentam publicamente.

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de novembro de 2014 e maio de 2016, considerando a participação em eventos e o período de imersão nas organizações, no qual a pesquisadora acompanhou durante 15 dias o cotidiano da Coopercuc e da Rede Xique. A coleta de dados, no entanto, se estendeu até junho de 2017, a partir de outros meios, como contatos telefônicos com membros das organizações e acompanhamento das ações através de suas mídias sociais.

Na Coopercuc, a pesquisa iniciou-se em 2014, com a participação no Encontro da Rede Sabor Natural do Sertão, durante o qual ocorreu a discussão sobre a formalização da rede e uma oficina, realizada pela Conab, sobre a Política de Garantia de Preços Mínimos – PGPM-Bio, ambos em Uauá. Em 2015, a pesquisadora participou da Feira Baiana de Agricultura Familiar e Economia Solidária, realizada em Salvador-BA, de um seminário do projeto GloB para discutir o reconhecimento do maracujá da caatinga como fortaleza do *Slow Food* e da reunião entre Governo do Estado e as cooperativas da região para discutir o estatuto da Central da Caatinga, sendo as três últimas atividades realizadas na cidade de Juazeiro-BA. Durante a pesquisa de campo, ainda em 2015, visitou as comunidades do raso, em Canudos, onde participou de um encontro de jovens para discutir possibilidades de geração de renda para a juventude rural, e comunidade Caititus, em Uauá, para conhecer o sistema produtivo do maracujá da caatinga cultivado. Em 2016, participou da VIII edição do Festival do Umbu.

A primeira aproximação com a Rede Xique Xique aconteceu em 2015, em uma reunião de articulação entre cooperativas e as secretarias de educação dos grandes municípios

³ As informações referentes à DAP Jurídica, ao Programa Mais Gestão e ao PNAE foram solicitadas diretamente às áreas responsáveis por tais programas na SEAD. Os dados do PAA foram acessados através do PAA-Data disponível em: <https://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/paa/visi_paa_geral/pg_principal.php?url=abertura>. Já as informações do crédito rural estão disponíveis no endereço: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/MICRRURAL/>>.

do Rio Grande do Norte para discutir a venda das OEAFs para o PNAE, promovida pelo Projeto Nutre Mais Gestão em Natal - RN. Em 2016, a pesquisadora participou de um encontro com grupos de mulheres, realizado pelo CF08 na cidade de Mossoró-RN, para discutir as ações em comemoração ao Dia Internacional da Mulher e, durante a pesquisa de campo, participou da reunião semanal do Núcleo de Apodi - RN e também visitou a feira e o STR do município, visitou a Associação de Marisqueiras, em Grossos-RN, acompanhando algumas mulheres na coleta dos mariscos, e visitou agricultores nos municípios de Tibau e Mossoró.

Em tais atividades, além da Coopercuc e da RXX, a pesquisadora teve contato com outras OEAFs da região e com parceiros estratégicos, podendo observar a extensão da atuação das organizações estudadas.

Os dados primários foram coletados por meio da observação direta e entrevistas semiestruturadas realizadas durante o campo. Para Tjora (2006), entrevistas e observação são técnicas interativas, pois a entrevista conduz o pesquisador para a observação, enquanto que as observações podem sugerir o aprofundamento necessário para as entrevistas.

A observação como procedimento metodológico tem a vantagem de se aproximar do cotidiano da organização e da perspectiva dos sujeitos, além de permitir a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevista. De acordo com Günther (2006), o ponto forte da observação é o realismo da situação estudada, que fornece um indicador do nível em que as indagações estão para, a partir desta análise, se estruturarem posteriores e complementares entrevistas. Para obtenção de validade científica, o processo de observação foi conduzido de maneira planejada e sistemática, com registro dos dados em diário de campo.

Tendo em vista que a observação exige do pesquisador um tempo significativo de imersão a campo, as entrevistas foram utilizadas de modo complementar. O propósito das entrevistas é descobrir as questões implícitas, onde o respondente é induzido a comentar sobre suas crenças, atitudes e informações subjacentes ao tema em estudo (MALHOTRA *et al.*, 2005). Para tanto, optou-se pela utilização de roteiros semiestruturados, com base na consideração de que nas pesquisas qualitativas, os esquemas mais se adequam são mais livres, menos estruturados, em que não há uma ordem rígida de questões (TRIVIÑOS, 2008).

Nesse sentido, com o objetivo de orientar o diálogo entre entrevistador e entrevistado, foram elaborados três tipos de roteiros (Apêndice B), fundamentados em elementos do referencial teórico, para:

- a) membros da diretoria e área técnica;
- b) agricultor associado;

c) entidade parceira.

Com base nos múltiplos níveis de análise, a população da pesquisa foi definida levando em conta os membros das organizações e os atores mais relevantes do campo organizacional. Nas organizações foram entrevistados diretores, técnicos e sócios. No nível do campo, a seleção dos atores a serem entrevistados foi definida a partir do que foi apontado pela reconstrução histórica da trajetória da organização e pela pergunta direta aos seus representantes sobre quais entidades parceiras eles consideravam mais importantes. Para tanto, foram consideradas as relações institucionais com foco para a entidade parceira e não em determinados membros destas.

Assim, na Coopercuc, foram entrevistados: o presidente, os gerentes dos três setores (administrativo, comercial e produção) e quatro agricultores cooperados. Entre os parceiros, o coordenador institucional do Irpaa, a facilitadora *Slow Food* da região Nordeste e o técnico da CAR/Governo da Bahia, também ex-gerente geral da Coopercuc.

Na RXX entrevistaram-se duas coordenadoras, a funcionária responsável pelas ações da Cooperxique, o técnico assessor de comercialização, a presidente da Associação de Marisqueiras, e três agricultoras associadas à rede. Também foram entrevistadas duas técnicas do CF08, um representante da Unicafes (Diretor Conselheiro – Nacional e Diretor Financeiro – Estadual) e o tesoureiro do STR/Apodi.

Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B). Foram também consideradas informações obtidas a partir de conversas informais com funcionários da RXX e da Coopercuc, principalmente no que tange ao funcionamento dos setores, evitando opiniões de cunho pessoal.

Conforme apontado por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), as pesquisas qualitativas geram um grande volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Para esses autores, isto se faz através de um processo continuado e não linear que implica na redução, organização e interpretação dos dados. Assim, os dados gerados pelas múltiplas fontes foram ordenados e classificados para facilitar o processo de análise e encadeamento das evidências, sendo, em seguida, transformados e agregados em unidades de modo a permitir a descrição exata das características pertinentes do conteúdo, com posterior criação de categorias como unidades de registro.

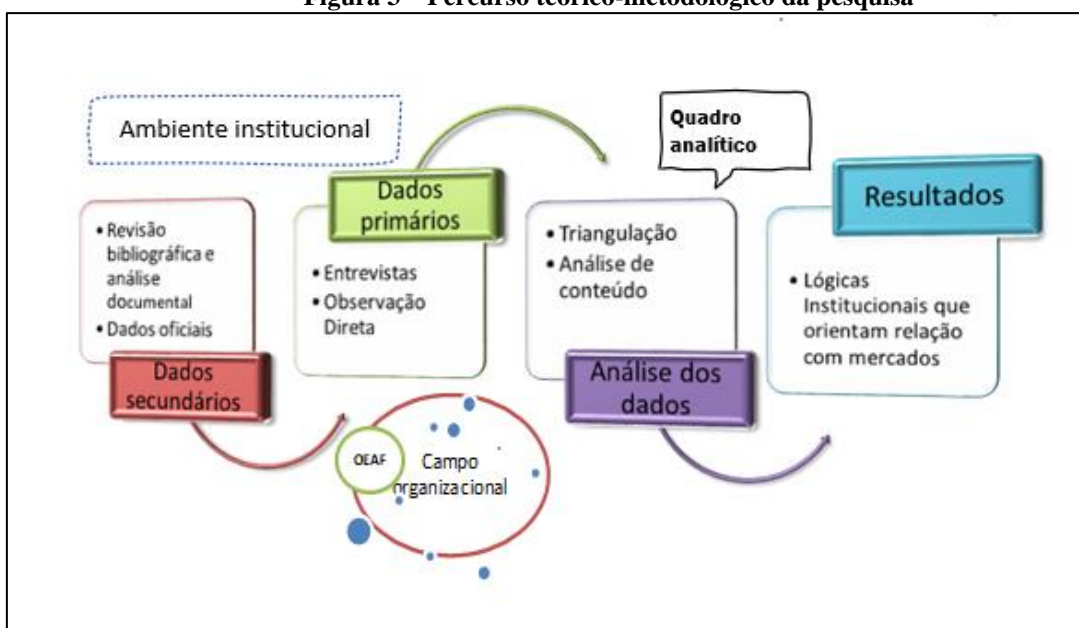
Como plano analítico foram utilizadas a técnica análise de conteúdo (BARDIN, 1979), a partir da triangulação de dados, de acordo com prescrição da PLI que privilegia os métodos interpretativos de análise dos dados.

Análise de conteúdo busca compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto. Tal modalidade de análise “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”, segundo Minayo (2007, p. 316). Conforme Richardson (1999, p. 224), a técnica de análise de conteúdo visa compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas e ideológicas etc.), extraindo os momentos mais importantes.

Bardin (2006) propõe que esta técnica seja realizada em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento do material com interpretação inferencial. A pré-análise objetiva organizar o material, fazer uma leitura geral em que se permite ao investigador formular ou reformular os objetivos gerais da pesquisa, as suas hipóteses mais amplas, e determinar o foco da investigação, no qual o pesquisador deve fixar sua atenção. A segunda etapa trata-se da descrição analítica do corpus (conjunto do material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Na fase de tratamento dos resultados, realiza-se a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006).

Inicialmente, buscou-se a apreensão e descrição de cada caso para, posteriormente, conduzir uma análise transversal dos dois. A figura 3, apresentada abaixo, resume o caminho teórico-metodológico adotado pela pesquisa.

Figura 3 – Percurso teórico-metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4 ASPECTOS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL

De acordo com a sociologia das organizações, a sobrevivência das organizações depende de valores baseados na estabilidade, legitimidade, aceitabilidade social e prestígio presentes no ambiente que, por sua vez, são representados por regras, regulamentações e inspeções (DIMAGGIO, 1988; MEYER *et al.*, 1983).

Considerando esta concepção de ambiente institucional como categoria de análise, importa destacar o caminho pelo qual a agricultura familiar foi se consolidando, no período recente, como categoria social, econômica e política, a partir da intervenção do Estado e da atuação sociedade civil. Nesse sentido, a compreensão das OEAFs relaciona-se intimamente com a trajetória das políticas públicas para o setor e com os princípios e valores que nortearam a construção do arcabouço normativo que as sustentam.

Este capítulo destina-se, portanto, a apontar os marcos críticos do processo de institucionalização das políticas para agricultura familiar no Brasil, a partir do período pós-redemocratização, como forma de evidenciar os aspectos do ambiente institucional que interferem na dinâmica dos campos organizacionais em que as OEAFs estão situadas, contribuindo inclusive para a análise da própria trajetória histórica destas organizações.

Convém observar, por fim, que o recorte temporal adotado não desconsidera o fato de que as políticas públicas, de modo geral, desenvolvem-se de modo incremental, sendo resultado de processos e eventos que datam de muito antes, nem o efeito destes para a compreensão de como se comportam ao longo de sua implementação e evolução (SABOURIN, 2007).

Complementarmente, apresentam-se dados secundários e informações gerais sobre as OEAFs no Brasil, visando fornecer um panorama mais específico de como se conforma e caracteriza este ambiente organizacional.

4.1 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL.

Há pouco mais de 20 anos, no contexto pós-redemocratização e sob a égide de uma constituição cidadã, a trajetória da agricultura familiar brasileira começou a ganhar novos contornos, a partir do reconhecimento desta como um setor importante para o desenvolvimento rural. O marco inicial desse processo foi a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf, em 1995.

Ao criar uma política pública específica para a agricultura familiar, o Estado brasileiro inicia o processo de reconhecimento desta como uma categoria social e econômica relevante para o desenvolvimento rural. Para operacionalização do programa, foram estabelecidos quatro critérios para enquadramento do público beneficiário, considerando a forma de exploração da propriedade, o tamanho da área explorada, a origem da renda e o tipo de mão de obra¹.

Na década seguinte, a criação e posterior ampliação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e a promulgação da Lei nº 11.236 de 24 de junho de 2006, ou Lei da Agricultura Familiar, contribuíram para a consolidação do conceito normativo de agricultura familiar, baseado nos mesmos critérios de identificação dos beneficiários do Pronaf, e para a expansão do conjunto das políticas públicas específicas para esse público, que, por seu turno, passaram a abarcar, além de elementos voltados para a produção agropecuária, questões territoriais, de gênero, raça e etnia, de segurança alimentar e nutricional, segurança hídrica e combate à pobreza rural.

Secundou também para esse processo, a publicação dos dados do Censo Agropecuário de 2006 que, pela primeira vez, se dedicou a investigar “quantos são, onde estão, como e o que produzem os agricultores familiares no País” (IBGE, 2009, p. 13). Os dados divulgados chamaram especial atenção pelo fato de evidenciar a participação dos agricultores familiares e assentados da reforma agrária na produção, comercialização e processamento industrial da produção agrícola e pecuária.

O recenseamento em questão revelou, por exemplo, que 4,3 milhões de estabelecimentos familiares mapeados representavam 84% das unidades produtivas do País, as quais são responsáveis, de forma agregada, por 38% do valor da produção agropecuária e 74% da mão de obra empregada no campo (DEL GROSSI; MARQUES, 2010), além da participação expressiva na produção de alimentos voltados para o autoconsumo como mandioca, feijão, leite, hortaliças, dentre outros.

¹ O Pronaf foi instituído por meio da Resolução do Banco Central do Brasil Nº 2.191, de 24 de agosto de 1995, estabelecendo como beneficiário o produtor rural que atendesse simultaneamente aos seguintes quesitos, comprovados mediante Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP): a) explore parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário ou parceiro; b) não mantenha empregado permanente, sendo admitido o recurso eventual à ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade agrícola o exigir; c) não detenha, a qualquer título, área superior a quatro módulos fiscais, quantificados na legislação em vigor; d) no mínimo, 80% (oitenta por cento) de sua renda bruta anual seja proveniente da exploração agropecuária ou extrativa; e) resida na propriedade ou em aglomerado urbano ou rural próximos. Nos anos seguintes, a DAP passou a ser regulamentada por meio de portarias do Ministério do Desenvolvimento Agrário- MDA, sendo, até os dias atuais, o documento de identificação do agricultor familiar que possibilita o acesso ao conjunto das políticas públicas destinadas a este público.

Nesse sentido, Grisa e Schneider (2014), chamam atenção não apenas para as mudanças no cenário político institucional, pós Constituição de 1988, mas também para aquelas ocorridas nas dinâmicas sociais e que se refletiram no estabelecimento de uma nova relação entre Estado e Sociedade Civil, na qual a agricultura familiar passou a ser objeto e também protagonista.

Tomando a CF/88 como marco na transformação da trajetória das políticas para a agricultura familiar, Grisa e Schneider (2014) identificam três “gerações” ou referenciais de políticas públicas. O Pronaf e os programas a ele agregados (seguro rural e garantia de preços), em conjunto com a criação de assentamentos rurais, marcaria uma primeira geração, cujo viés era setorial agrícola e agrário.

De acordo com os autores mencionados, essa geração resultou das mobilizações realizadas pelos movimentos sociais vinculados à agricultura familiar, baseadas em estratégias propositivas como o Grito da Terra Brasil², além do interesse do governo federal em manter a ordem social no campo - dado que os anos seguintes à redemocratização foram palco para a ação de movimentos de luta pela terra e, conseqüentemente, de uma série de conflitos agrários³ – e certa influência no sindicalismo dos trabalhadores rurais.

Grisa e Schneider (2015) chamam atenção também para o papel desempenhado pela mudança paradigmática que se deu, a partir do começo da década de 1990, nos estudos rurais, que passaram a destacar a permanência e importância da agricultura familiar nos países desenvolvidos.

São destacados, dentre estes, o livro “Desenvolvimento agrícola: uma visão histórica” de José Eli da Veiga (1991) que aborda o surgimento da agricultura familiar moderna e o papel da intervenção estatal para o seu desenvolvimento; a tese de doutorado de Ricardo Abramovay (1992) em que revela a agricultura familiar como base do capitalismo agrário moderno nos países desenvolvidos; a pesquisa realizada por Huges Lamarche (1993, 1998) sobre a dinâmica da exploração familiar, na qual constata, a partir de um estudo comparativo entre vários países, que no Brasil há uma diversidade de lógicas produtivas da agricultura familiar no país, tanto no que se refere ao tipo de tecnologia adotada, quanto à combinação dos fatores de produção; e, posteriormente, o trabalho de Schneider (2003) sobre a

² O Grito da Terra Brasil, promovido pela Confederação Nacional dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura – Contag é uma mobilização nacional de caráter reivindicatório em torno de uma agenda unificada do movimento sindical para os agricultores familiares, trabalhadores sem-terra e assalariados rurais.

³ Destaque para os massacres de Corumbiara (RO) e El Dourado dos Carajás (PA) ocorridos em 1995 e 1996, respectivamente, e que, diante da grande repercussão internacional, foram decisivos para a política de criação de assentamentos de reforma agrária.

pluriatividade⁴ na agricultura familiar, mostrando a emergência e consolidação das atividades não-agrícolas no espaço rural e sua importância para a reprodução social e sobrevivência econômica dos agricultores familiares.

Niederle *et al.* (2014) acrescenta a este rol, o estudo FAO-Incra (1994) intitulado “Diretrizes de Política Agrícola e Desenvolvimento Sustentável” que, não somente identificou e localizou a agricultura familiar brasileira, como também desempenhou um papel central para a sua definição normativa e para a formatação das políticas públicas desenhadas a partir desta.

Convém observar que os estudos supracitados repercutem, em grande medida, as discussões em voga no cenário internacional em torno das noções de sustentabilidade⁵ e de multifuncionalidade da agricultura⁶. A primeira geração de políticas está, portanto, intimamente relacionada ao contexto em que a agricultura familiar é descortinada através da luta social pela terra e ao acúmulo teórico no campo dos estudos sobre desenvolvimento rural, sendo, portanto, sua institucionalização, no âmbito o Estado, retroalimentada tanto por processos de reconhecimento como de positivação teórica (NIEDERLE *et al.*, 2014), resultando “fundamentalmente de proposições e negociações entre gestores públicos e representantes da agricultura familiar” (GRISA; SCHNEIDER, 2015, p. 31).

Ainda no contexto do primeiro referencial de políticas e no bojo da emergência de um paradigma da sustentabilidade, o Governo Federal retoma sua atuação na assistência técnica e extensão rural, incorporando a perspectiva agroecológica que preconiza a “ecologização da agricultura” mediante um processo de transição do modelo produtivista da agricultura convencional - até então base das políticas formuladas para o setor agropecuário -, para estilos de produção que considerem as especificidades inerentes a cada ecossistema, visando à obtenção de índices mais equilibrados de sustentabilidade, estabilidade, produtividade,

⁴ A pluriatividade caracteriza-se pela combinação das múltiplas inserções ocupacionais das pessoas que pertencem a uma mesma família. A emergência pluriatividade ocorre em situações em que os membros que compõem as famílias domiciliadas nos espaços rurais combinam a atividade agrícola com outras formas de ocupação em atividades não-agrícolas (SCHNEIDER, 2005).

⁵ A noção de sustentabilidade, cujas bases emanam do Relatório Nosso Futuro Comum, parte do conceito de desenvolvimento sustentável como sendo “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988, p. 46), e é resultado de crescentes preocupações ambientais que surgem a partir da década de 1970. Com base na crítica aos modelos até então vigentes, os defensores do desenvolvimento sustentável partem da compreensão que seu planejamento envolve múltiplas dimensões como cultural, social, econômica, ambiental, política e territorial (SACHS, 2000).

⁶ A multifuncionalidade da agricultura caracteriza-se o reconhecimento pela sociedade do interesse público de funções sociais, ambientais, econômicas ou culturais, não diretamente produtivas ou não mercantis, associadas à atividade agropecuária (SABOURIN, 2005). No caso da agricultura familiar, este enfoque permite visualizar dinâmicas e fatos sociais importantes para o desenvolvimento e que são obscurecidos pela visão que privilegia os processos econômicos (MALUF, 2005).

equidade e qualidade de vida na atividade agrícola (CAPORAL; COSTABEBER, 2004). Assim, a despeito de inúmeras contradições com outras políticas formuladas no período, como o próprio Pronaf, o tema agroecologia, além de central nas discussões sobre a necessidade de uma extensão rural alternativa, ganha importante espaço na agenda das políticas públicas para a agricultura familiar.

Em resumo, nesta primeira geração, destaca-se a institucionalização de conceitos, a começar pela própria noção de agricultura familiar, que servirão de alicerce para o conjunto de políticas públicas futuramente formuladas para o setor. Além disso, uma nova concepção a respeito dos agricultores familiares e suas organizações econômicas e/ou sociais é transmitida à sociedade em geral, valorizando o papel central que estes desempenham na produção para o consumo interno e na preservação dos recursos naturais.

A segunda geração de políticas, segundo a abordagem proposta por Grisa e Schneider (2015), evidenciada a partir de 2003 e pautada por um referencial social e assistencial - base programática do primeiro Governo Lula focada na redução da pobreza -, é representada pela ampliação dos programas de transferência de renda, de habitação e da previdência rural, por exemplo.

Se por um lado, os dados do Censo Agropecuário revelaram a importância econômica da agricultura familiar no contexto de algumas cadeias alimentares, por outro, numa análise mais aprofundada e desagregada dos dados, observou-se que os agricultores com os mais baixos rendimentos constituíam o segmento majoritário⁷, com pouca capacidade de gerar excedente monetário (AQUINO, 2014), destacando-se, ainda, dentre estes, uma parte considerável vivendo em situação de extrema pobreza.

A ação governamental, então, se volta para esse grupo de agricultores economicamente mais vulneráveis, buscando, ao mesmo tempo, melhorar as condições de vida através de políticas sociais e também incentivar a interação com os mercados agrícolas e de trabalho no sentido de alterar a situação econômica (GRISA; SCHNEIDER, 2015). Tem-se como base o entendimento de que para esse grupo, as políticas setoriais de caráter agrícola e agrário, criadas no período anterior, precisariam ser tanto readequadas quanto complementadas pelas ações assistenciais como forma de inclusão socioprodutiva.

Além das políticas assistenciais que marcaram o período, como o Programa Bolsa Família e a ampliação da Previdência Rural, no que tange às políticas específicas para o meio rural, essa a geração é representada por programas como: o Pronaf B – linha específica de

⁷ Referente às unidades de produção familiar enquadradas como Grupo B, cuja renda bruta familiar anual de até R\$20.000,00 (vinte mil reais) conforme Portaria nº 234, de 04 de abril de 2017.

crédito com condições especiais de pagamento para os agricultores com baixa renda; o Garantia Safra, que concede um benefício financeiro aos agricultores, da região de abrangência da Sudene⁸, que possuem uma renda familiar mensal de, no máximo, 1,5 (um e meio) salário mínimo, que plantam entre 0,6 e 5 hectares de feijão, milho, arroz, mandioca, algodão e que tenham perdido a produção por razão de seca ou estiagem; os programas para acesso e uso da água; e, posteriormente, pela tentativa de integração entre estas e outras iniciativas governamentais por meio do Plano Brasil Sem Miséria (PBSM), criado em 2011 com o objetivo de superar a extrema pobreza no Brasil a partir da geração de renda, acesso a serviços públicos e inclusão produtiva.

Apesar do pouco impacto que tais iniciativas tiveram com relação à inclusão produtiva ou ativação do mercado de trabalho, Grisa e Schneider (2015), destacam como a segunda geração de políticas, a partir do incremento na renda, teve repercussões importantes para o desenvolvimento das regiões mais empobrecidas do país que experimentaram melhorias inegáveis.

É preciso ressaltar, ainda, que o esforço de criação e/ou readequação das políticas públicas para esse público de agricultores pobres e de promoção um “olhar” diferenciado para os territórios onde estavam concentrados, sobretudo nas regiões Norte e Nordeste, implicou em mudanças institucionais importantes, inclusive, na Lei da Agricultura Familiar. É o caso, por exemplo, da alteração do critério de determinação dos rendimentos.

Em grande medida devido à experiência na região do Semiárido, cuja agricultura familiar caracteriza-se, não apenas pelo caráter pluriativo, mas também pelo fato das rendas não-agrícolas serem geralmente superiores e da compreensão do papel que estas desempenham para a manutenção da própria condição como agricultor, foi alterado o critério de predominância dos rendimentos originados de atividades econômicas vinculadas ao estabelecimento rural. Tal mudança, além de possibilitar a inclusão de mais agricultores como beneficiários das políticas públicas voltadas para o setor “familiar”, também foi responsável pela incorporação de outros elementos e dimensões na implementação das políticas para esse público a partir de uma compreensão de inclusão produtiva que tentava superar o foco na produção agropecuária.

Também se ressaltam os esforços, ainda que tímidos, na focalização de públicos específicos como quilombolas, indígenas e ribeirinhos, dentre outros pertencentes aos

⁸ A área de atuação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - Sudene abrange totalmente os Estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia e, parcialmente, os Estados de Minas Gerais e do Espírito Santo.

chamados povos e comunidades tradicionais que se caracterizam como “grupos culturalmente diferenciados e que se reconhecem como tais, que possuem formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica, utilizando conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição” (BRASIL, 2007).

Grisa e Schneider (2015) apontam, por fim, como marco da segunda geração, a tentativa de implementação de uma política territorial, segundo a qual a identificação dos territórios se dá a partir da composição de identidades regionais como elemento aglutinador e promotor do desenvolvimento rural sustentável. A noção de território, nesse contexto, não se limita à demarcação político-administrativa ou mesmo geográfica, referindo-se, antes disso, a um “espaço que sintetiza e materializa num determinado espaço geográfico um processo social, econômico, ecológico e cultural complexo, em interação com outros espaços diferenciados” (BRASIL, 2005). A partir do Programa de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais (PRONAT), criado em 2003 e posteriormente, complementado pelo Programa Territórios da Cidadania (PCT), foram identificados 239 territórios rurais.

A centralização do tema do enfrentamento à pobreza e a concepção do território rural como unidade de planejamento das políticas públicas tem como principal resultado, em termos de marco institucional, o fato de evidenciar a diversidade de atores sociais que compõem o universo da agricultura familiar, trazendo a complexidade dos seus diferentes modos de vida e de produção, relações com os biomas e interações com os mercados.

A terceira geração políticas, embasada no referencial da segurança alimentar e sustentabilidade, que se manifesta a partir de programas voltados para construção de mercados, valendo-se, principalmente, do poder de compra do Estado e, de forma mais tímida, da sua capacidade de promover incentivos e subsídios⁹. Ainda no contexto da política de combate à fome instituída no início dos anos 2000, ganha importância a pauta da segurança alimentar e nutricional e, atrelada a esta, a reivindicação da agricultura familiar como meio de promover o acesso aos alimentos e um sistema agroalimentar mais equitativo (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

A partir do resgate de algumas experiências municipais de compras públicas da produção familiar, o Governo Federal reconhece o potencial estratégico em usar seu próprio orçamento para a criação de “mercados institucionais”¹⁰, representados, principalmente, pelo

⁹ É o caso, por exemplo, do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel – PNPB e a Política de Garantia de Preços Mínimos para Produtos da Sociobiodiversidade – PGPM-Bio.

¹⁰ Termo comumente utilizado para denominar os programas de compras governamentais.

Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Criado em 2003, como um dos eixos estruturantes do Programa Fome Zero, o PAA inovou ao vincular diretamente o tema da agricultura familiar à discussão sobre segurança alimentar e nutricional, mostrando como a produção oriunda deste setor é estratégica para a oferta de alimentos saudáveis a pessoas em situação de insegurança alimentar. Apesar do orçamento relativamente limitado, o programa consolidou-se, inclusive no cenário internacional, como uma experiência exitosa,

Com base nos resultados positivos do PAA, sobretudo quanto à capacidade dos agricultores familiares e suas organizações de fornecerem alimentos de qualidade, em quantidade e com regularidade, o mercado das compras públicas foi ampliado consideravelmente com a promulgação da Lei 11.947, de 16 de junho de 2009, que regulamenta o PNAE, determinando que, do recurso repassado pelo Governo Federal aos estados e municípios para a aquisição de gêneros para alimentação escolar, um percentual mínimo de 30% deve ser utilizado na compra de produtos da agricultura familiar.

Do ponto de vista institucional, essas iniciativas avançaram principalmente no campo normativo, ao se valerem de dispositivos legais alternativos à Lei de Licitações e Contratos¹¹ que regulamenta as contratações no setor público, uma vez que esta, ao se orientar pela lógica do menor preço, exclui os agricultores familiares e suas organizações econômicas dos processos de compras governamentais devido à condição pouco competitiva destes comparada às empresas do ramo alimentício.

Ademais, a necessária articulação entre atores de diversos setores como educação, agricultura, saúde e assistência social, para que tais programas sejam implementados localmente, contribuiu significativamente para a ampliação e aprofundamento da discussão sobre o direito à segurança alimentar e nutricional, fortalecendo inclusive as relações intergovernamentais entre Governo Federal, estados e municípios.

Assim, para além da abertura de mercado para escoamento da produção familiar, do papel desempenhado para garantia do direito humano à alimentação adequada¹² e das inovações no campo jurídico, os programas de compras governamentais vêm promovendo

¹¹ A Lei 8.666, de 21 de junho de 199, Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

¹² O direito humano à alimentação adequada está contemplado no artigo 25 da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948.

importantes mudanças institucionais no que tange à intersectorialidade, coordenação e protagonismo do controle social na execução das políticas públicas para a agricultura familiar.

Complementadas com outras ações voltadas para os mercados privados, os programas de compras governamentais evidenciaram o importante papel das Organizações Econômica da Agricultura Familiar, uma vez que estas oferecem melhores condições para a comercialização em termos de escala, diversidade, qualidade e regularidade na oferta, mas também revelaram as fragilidades que estas enfrentam no campo da gestão (financeira, organizacional e social), causando instabilidade e limitações para expansão dos mercados, seja em ambientes competitivos ou não.

Grosso modo, essas fragilidades se manifestam na baixa capacidade de capitalização desses empreendimentos e alta dependência de recursos externos, na inexistência de investimentos em agregação de valor ou modernização de processos. Tal diagnóstico, apesar de precário, já que não leva em conta as especificidades regionais, os formatos organizativos, os grupos sociais envolvidos, as cadeias e os mercados acessados, indica as principais questões que tem permeado as discussões sobre as OEAF, principalmente no âmbito do movimento cooperativista, que também se rearticulou nas últimas décadas em torno do tema dos mercados sob a perspectiva da Economia Solidária.

A partir da compreensão de que aparato institucional criado para garantir a comercialização de produtos da agricultura familiar não estava sendo suficiente para superar as dificuldades que as OEAF enfrentam, criou-se, no âmbito da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), o Programa Mais Gestão, voltado para a melhoria técnico-gerencial de cooperativas e associações da agricultura familiar.

A trajetória das OEAF, além dos aspectos mencionados sobre as políticas públicas, é também marcada por questões relacionadas ao posicionamento dos movimentos representativos da agricultura familiar. Um exemplo disso, foram as mudanças ocorridas no movimento cooperativista que, no ramo agropecuário, se bifurcou em duas tendências: o cooperativismo tradicional/empresarial e o cooperativismo popular/de resistência (DUARTE; WEHRMANN, 2006).

A partir da década de 1990, como consequência da expansão do sistema agroalimentar, um processo de “empresarialização” levou as cooperativas agropecuárias que incluíam grandes e pequenos produtores, a concentrar cada vez mais o quadro de associados excluindo aqueles considerados menos eficientes e, portanto, muitos agricultores familiares. Por outro lado, movimentos ligados à reforma agrária como o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) dava início a um sistema alternativo ao modelo econômico capitalista,

representado pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), desvinculado da Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, com o objetivo de mostrar para a sociedade que é possível organizar a economia sobre outras bases e valores (CONCRAB, 1997).

Esse novo cooperativismo, popular ou de resistência, é reforçado nos anos 2000 com a emergência, no Brasil, do movimento da Economia Solidária que busca um projeto alternativo de desenvolvimento fundado nos princípios da justiça social, democracia participativa e consumo solidário, visando enfrentar o problema do desemprego e da precarização das relações de trabalho através do trabalho cooperativista (SINGER, 2008).

Nesse contexto, são criadas políticas públicas para os empreendimentos econômicos solidários e novas entidades de representação como Central de Empreendimentos e Cooperativas Solidárias (Unisol) e a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes). A aproximação com a agricultura familiar é consolidada com a unificação destas entidades, juntamente com a Concrab, na União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias – Unicopas. Além da quebra de unicidade da representação do cooperativismo, legalmente concedida à OCB, a União reivindica principalmente alterações na legislação de modo a atender as demandas sociais do cooperativismo popular.

A despeito das dificuldades em se estruturar e se consolidar políticas públicas específicas para as OEAF que levem em conta as distinções ideológicas e suas consequências em termos de formato organizacional, é importante destacar que as iniciativas mencionadas, como a criação das redes de economia solidária e a formulação de uma ater gerencial através do Mais Gestão, trouxeram o tema da gestão das organizações para a pauta das políticas para a agricultura familiar, provocando, por exemplo, as empresas prestadoras de serviços de ATER (oficiais e não oficiais) e movimentos sociais a reverem suas estratégias de atuação historicamente focadas no viés produtivo e com pouca atenção para o campo do desenvolvimento organizacional e de acesso aos mercados.

Com base em dados de execução das políticas de acesso a mercados e em informações coletadas junto às cooperativas atendidas pelo Programa mais Gestão, entre os anos de 2012 e 2014, apresenta-se no tópico a seguir um breve panorama das OEAF.

4.2 RETRATO DAS OEAFs: ASPECTOS ORGANIZATIVOS, PRODUTIVOS E DA GESTÃO

Seguindo a orientação deste trabalho em adotar o conceito legal de agricultura familiar, também foram consideradas como OEAF aquelas reconhecidas normativamente. Como a Lei 11.236/06 não definiu o que seriam consideradas organizações da agricultura familiar, foi criada uma modalidade de DAP específica, a DAP Jurídica¹³, considerando os seguintes critérios:

São reconhecidas como formas associativas da agricultura familiar, as organizações que obedecerem aos seguintes critérios:

I - Empreendimento Familiar Rural - pessoa jurídica, constituída com a finalidade de beneficiamento, processamento e comercialização de produtos agropecuários, ou ainda para prestação de serviços de turismo rural, desde que formado exclusivamente por um ou mais agricultores(as) detentores(as) da DAP ativa de Unidade Familiar de Produção Rural;

II - Cooperativa Singular da Agricultura Familiar - aquela que comprove que, no mínimo, 60% (sessenta por cento) de seus associados são agricultores(as) familiares com DAP ativa de Unidade Familiar de Produção Rural;

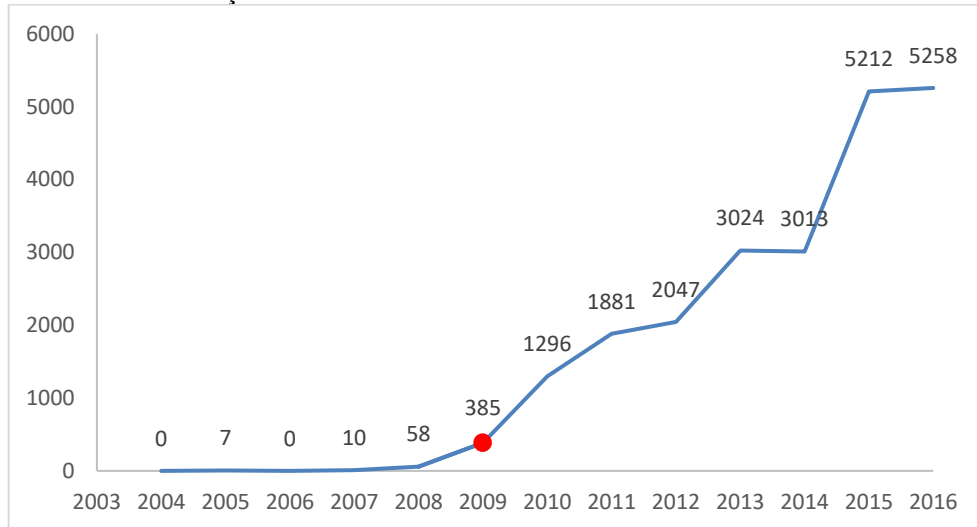
III - Cooperativa Central da Agricultura Familiar - aquela constituída exclusivamente por Cooperativas Singulares da Agricultura Familiar com DAP ativa de Pessoa Jurídica.

IV - Associação da Agricultura Familiar - aquela que comprove que, no mínimo, 60% (sessenta por cento) de seus integrantes são agricultores (as) familiares com DAP ativa de Unidade Familiar de Produção Rural. Todos os (as) sócios (as) com personalidade jurídica própria, integrantes de uma Associação da Agricultura Familiar, deverão possuir DAP pessoa jurídica ativa (SEAD, 2017).

Inicialmente, estabeleceu-se como critérios para as organizações obtivessem o documento, possuírem, no mínimo, 90% do quadro de sócios portadores da DAP individual e 55% da produção proveniente desses agricultores. Atendendo à reivindicação de cooperativas maiores, principalmente do setor de leite dos estados da região Sul, o percentual de sócios com DAP individual foi alterado para 70% e, mais tarde, 60%. O critério da matéria prima, por sua vez, foi excluído, sendo mantido como condição apenas para acesso ao crédito do Pronaf.

No gráfico abaixo se apresenta a evolução do número de DAPs Jurídicas, no qual se pode observar, através do ponto em destaque na linha de tendência, o salto dado a partir de 2009, ano em que foi aprovada a Lei 11.947, de 16 de junho de 2009, que institui o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE onde se estabelece a obrigatoriedade de compras da agricultura familiar.

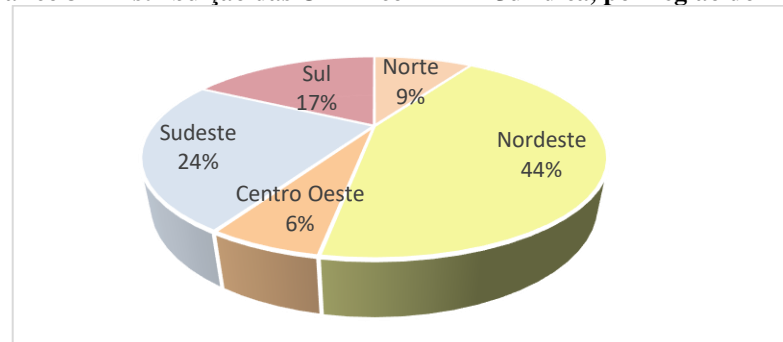
¹³ Portaria SEAD nº 1, de 13 de abril de 2017.

Gráfico 2 – Evolução do nº de CNPJs detentores de DAP Jurídica entre 2004 e 2016

Fonte: SEAD (2017). Elaborado pela própria.

Das atuais 5.258 mil¹⁴ OEAFs portadoras de DAPs jurídica, a maioria assume o formato de associações (69%), seguido das cooperativas (26%) e outros arranjos como microempresas individuais, condomínios rurais e colônias de pescadores, dentre outros (5%).

Ao todo, representam aproximadamente 860 mil agricultores, sendo 625 mil detentores de DAP física. Em termos de distribuição regional, a maioria das OEAF localiza-se nos estados do Nordeste, seguido das Regiões sudeste e Sul.

Gráfico 3 – Distribuição das OEAF com DAP Jurídica, por região do Brasil.

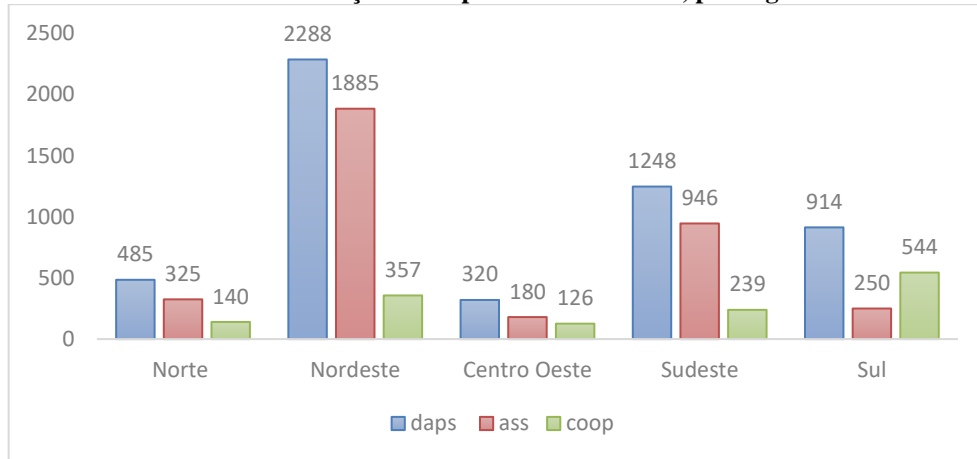
Fonte: SEAD, 2017. Elaborado pela autora.

A forma como se deram os processos de desenvolvimento agrícola em cada região, afeta não somente o número de organizações, mas o formato que elas assumem. Por exemplo,

¹⁴ Informação de 26 de janeiro de 2017. Cumpre destacar que o número de organizações com DAP Jurídica sofre variações constantes em função do prazo de validade que é de 2 anos e da mudança no número de associados que pode alterar o percentual mínimo de agricultores com DAP Física.

no Sul do Brasil, predominam as cooperativas, e as associações são maioria no Nordeste e no Sudeste, concentradas principalmente nos estados da Bahia e de Minas Gerais.

Gráfico 4 – N° de associações e cooperativas com DAP, por região do Brasil.



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da Sead (2017).

Segundo os dados apresentados acima, apenas no Sul, o número de cooperativas é superior ao das associações, o que se deve à consolidação da cultura cooperativista na região, não somente no ramo da produção agropecuária, mas também no setor de crédito, do qual é referência nacional.

De acordo com Duarte e Wehrmann (2006), o cooperativismo encontrou maior espaço para se desenvolver na região devido à forte influência dos imigrantes alemães e italianos que “transplantaram” suas experiências associativas e a racionalidade empresarial da Europa para as colônias agrícolas no novo mundo, preponderando até a década de 1960, em especial no Rio Grande do Sul, as cooperativas mistas coloniais, baseadas na agricultura familiar e na produção diversificada.

Já as associações - que são maioria nas demais regiões e apesar de, teórica e juridicamente, serem constituídas para o atendimento de interesses sociais e não possuem fins lucrativos -, tornaram-se importantes instrumentos para inserção econômica para muitos agricultores familiares, diante da simplicidade de constituição e dissolução legal, em comparação às cooperativas.

No meio rural, o associativismo surge, em grande medida, pela intervenção de atores externos, como Estado, igrejas, e ONGs, com o objetivo de captar e acessar recursos, legitimar práticas de reciprocidade, e/ou para assegurar a defesa de interesses comuns e a gestão de bens coletivos (SABOURIN, 1999), assumindo características específicas de acordo os mecanismos pelos quais foram criadas.

Com o tempo essas passaram também a atuar como instrumentos na intermediação da relação com os mercados, transformando-se em um agente econômico, próximo às cooperativas. Ou seja, ainda que a legitimidade da comercialização por meio das associações seja questionada dada as possíveis implicações legais para os associados, e considerando o posicionamento de algumas UF em não permitirem a emissão de Nota Fiscal por elas, o próprio Estado brasileiro tem estimulado a atividade econômica das associações permitindo que estas acessem os programas de compra governamental.

Convém observar, no entanto, que apesar de representarem cerca de 70% do total de DAPs Jurídicas, as associações são geralmente pequenas e pouco estruturadas. Enquanto as cooperativas agregam 613 mil associados, o total nas associações é de 230 mil, indicando a capacidade das daquelas em absorver um número maior de agricultores, ainda que não tenham a mesma capilaridade destas.

A despeito das limitações do recorte normativo da DAP jurídica, os dados acima fornecem uma visão da representatividade das OEAFs no cenário da agricultura familiar. Além disso, mesmo considerando que, no total, o número de agricultores familiares associados seja pequeno comparado aos mais de 4 milhões de estabelecimentos agropecuários familiares identificados pelo Censo Agropecuário de 2006, essas organizações assumem um importante papel no processo de inserção econômica da agricultura familiar.

Dados do Programa de Aquisições de Alimentos (PAA) mostram, por exemplo, que entre 2011 e 2016, 66% dos recursos aplicados pelo programa foram gastos com a aquisição de produtos via cooperativa ou associação, representando um valor acumulado de cerca de 1.6 bilhões de reais. Já Programa Nacional de Alimentação Escolar que prioriza a compra por meio de grupos formais, somente no ano de 2015, adquiriu aproximadamente 810 milhões de reais da agricultura familiar.

De modo geral, a produção das OEAFs reflete a diversidade do que produz os agricultores familiares associados, sendo que uma menor parte, em geral as cooperativas, se especializa em uma cadeia de produtos mais específica, como é o caso do leite, mel, café e grãos.

Além de possibilitar a escala, diversificação produtiva e facilitar a comercialização, são também um importante instrumento de agregação de valor, por meio da agroindustrialização da produção. Dados da execução dos programas de compras governamentais mostram que as organizações coletivas são responsáveis por maior parte do que é processado/beneficiado no âmbito da agricultura familiar.

No caso principalmente de cooperativas mais bem estruturadas, destaca-se também a prestação de serviços aos associados, como o fornecimento de insumos, prestação de serviços de assistência técnica, entre outros.

São também diversas as formas de organização. Apesar de compartilharem uma base doutrinária semelhante, as cooperativas e associações da agricultura familiar se organizam em diferentes modelos, o que é melhor determinado analisando a prática e não os estatutos e fluxogramas oficiais que, geralmente, estão desenhados conforme as estruturas de governança tradicionais. Destaca-se também o crescente movimento de se organizarem em redes formais e informais de intercooperação, voltadas para atuação em nível territorial.

Sobre os aspectos gerenciais, os dados de 450 cooperativas atendidas pelo Programa Mais Gestão – aproximadamente um terço do total com DAP jurídica –, apontam que a maioria dessas organizações enfrenta os seguintes problemas: falta de colaboradores em tempo integral, sobrecarregando a diretoria, geralmente não remunerada, e os poucos funcionários, quando existem; falta de patrimônio próprio, sendo maior parte da infraestrutura obtida por meio de contratos de cessão e uso através de projetos com órgãos governamentais; falta de mão de obra qualificada; não realizam planejamento e quanto o fazem, não monitoram e nem avaliam resultados; não dispõem de mecanismos de comunicação com o quadro social; não fazem gestão financeira, como levantamento de custos ou controle de receitas.

Considerando que de modo geral as associações apresentam ainda mais fragilidades do que as cooperativas, o quadro acima descrito apresenta questões afetam diretamente o potencial produtivo das OEAFs, sendo a falta de capital de giro e de investimento nos processos de agregação de valor, apontados como os principais gargalos por quem atua com o tema.

Aliada às deficiências no campo técnico-gerencial, a limitação de capital é um dos motivos que levam estes empreendimentos a operarem no limite de suas capacidades. Assim, salienta-se o papel do crédito rural que, além de negado às associações, também não é facilmente acessado pelas cooperativas.

A Tabela 2 apresenta os valores de Pronaf acessados por cooperativas nas últimas três safras. Para fins de comparação, na safra 2015/ 2016, o Pronaf executou R\$ 25,5 bilhões de reais através de 1,9 milhões de contratos, sendo que apenas 257 projetos foram contratados por meio de cooperativas, somando menos de 5% do valor total aplicado.

Tabela 1 – Quantidade e Valor dos Contratos de Pronaf Agroindústria acessados por cooperativas, de 2013 a 2016

Finalidade	Safra 2013/14		Safra 2014/15		Safra 2015/16	
	Qtd.	Valor	Qtd.	Valor	Qtd.	Valor
Custeio	184	469.675.944,27	234	609.182.952,00	195	548.595.146,26
Investimento	11	276.350.240,37	86	260.588.190,57	62	266.499.823,35
Total	195	746.026.184,64	320	869.771.142,57	257	815.094.969,61

Fonte: Matriz de Dados do Crédito Rural, 2017. Elaborado pela autora.

Sobre as dificuldades de acesso ao crédito, as cooperativas argumentam que o principal entrave é a dificuldade em oferecer garantias reais exigidas pelos bancos, uma vez que a maioria delas não detêm patrimônio. Além disso, em algumas regiões, o cooperativismo tem pouca credibilidade junto às instituições financeiras devido a um histórico de falências no passado. Representantes dos bancos, por sua vez, além da falta garantias das próprias cooperativas, alegam o do alto custo operacional em utilizar garantias individuais dos cooperados e à desconfiança com relação à viabilidade econômica dos empreendimentos, reafirmando a preocupação com a baixa capacidade de gestão, a má qualidade dos projetos, dos balanços e demais documentos e registros apresentados.

De forma resumida, pode-se concluir que as OEAFs, apesar de compartilharem problemas semelhantes, se diferenciam quanto às estratégias mobilizadas para a superação destes, o que se reflete em um conjunto heterogêneo de formatos organizacionais, de atividades desenvolvidas e mecanismos de acesso aos mercados. É nesse contexto de desafios e de construção de arranjos inovadores que a Coopercuc e a Rede Xique Xique se inserem.

5 TRAJETÓRIA HISTÓRICA, AMBIENTE TÉCNICO E ESTRATÉGIAS DE ACESSO A MERCADOS DA COOPERCUC E DA REDE XIQUE-XIQUE

Tendo como pano de fundo as mudanças recentes no ambiente institucional da agricultura familiar brasileira nas últimas décadas, discutidas no capítulo anterior, o capítulo em tela tem como objetivo apresentar os casos estudados levando em conta sua trajetória histórica, os aspectos do ambiente técnico representados por elementos de sua estrutura e dinâmica organizacional, além das estratégias de acesso a mercados adotadas.

Tomando a organização como unidade de análise central, a dimensão estrutural das lógicas corresponde aos elementos do ambiente institucional e do campo organizacional que envolvem e condicionam as relações sociais, representando, nessa ordem, os níveis analíticos macro e meso. As práticas materiais e simbólicas, por sua vez, referem-se à dimensão da agência, possibilitando a compreensão do conteúdo das lógicas no nível micro.

Assim, antes de olhar para a conformação dos campos organizacionais, é preciso reconhecer, a partir da história e do ambiente técnico, sobretudo naquilo que diz respeito à relação com os mercados, quais são as práticas materiais e simbólicas que dão significado à vida social dessas organizações.

5.1 COOPERATIVA AGROPECUÁRIA FAMILIAR DE CANUDOS, UAUÁ E CURAÇÁ – COOPERCUC

O umbuzeiro... o imbú
[...]

É a árvore sagrada do sertão. Sócia fiel das rápidas horas felizes e longos dias
amargos dos vaqueiros.

Representa o mais frizante exemplo de adaptação da flora sertaneja. Foi, talvez, de talhe mais alentado e alto — e veiu descahindo, pouco a pouco, numa intercadencia de estios flammivomos e invernos torrençiaes, modificando-se á feição do meio, desinvoluindo, até se preparar para a resistência e reagindo, por fim, desafiando as seccas duradouras, sustentando-se nas quadras miseráveis mercê da energia vital que economisa nas estações benéficas, das reservas guardadas em grande copia nas raizes.

E reparte-as com o homem.

Alimenta-o e mitiga-lhe a sede. Abre-lhe o seio acariciador e amigo, onde os ramos recurvos e entrelaçados parecem de propósito feitos para a armação das redes bamboantes.

[...]

Dominam a flora sertaneja nos tempos felizes, como os cereus melancólicos nos paroxysmos estivaes.

Os Sertões, Euclides da Cunha (1905)

A Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos, Uauá e Curaçá – Coopercuc atua com frutas nativas do bioma caatinga e está localizada ao norte do estado da Bahia, mais precisamente no território rural Sertão do São Francisco, na região do Semiárido, adotando-se a delimitação estabelecida pela política de desenvolvimento territorial, institucionalizada não somente pelas políticas públicas, mas também pelo reconhecimento dos demais atores que se relacionam em tal espaço.

O território Sertão do São Francisco, composto pelos municípios de Campo Alegre de Lourdes, Canudos, Casa Nova, Curaçá, Juazeiro, Pilão Arcado, Remanso, Sento Sé, Sobradinho e Uauá, possui uma população de 494.624 habitantes, dos quais 36% vivem na área rural, onde 31.768 mil estabelecimentos são da agricultura familiar (BRASIL, 2016).

A região no entorno se destaca pelos números do agronegócio do polo de fruticultura irrigada nos municípios de Juazeiro (BA) e Petrolina (PE), que juntos representam, atualmente, o maior conglomerado urbano da região semiárida. Marcada, no entanto, pelas contradições do padrão de desenvolvimento da agricultura moderna, a estrutura produtiva e econômica criada na região a partir do sucesso da produção de frutas para exportação, não inclui o grande contingente de agricultores familiares presentes no território.

A pequena parte de agricultores familiares que conseguiu se inserir nessa cadeia produtiva – sem ser como meros fornecedores de mão de obra barata no período de safra – é, por seu turno, constantemente ameaçada pelas pressões do ambiente concorrencial, sendo considerados entraves para a modernização e competitividade do arranjo produtivo (BUSTAMENTE, 2009; BANCO MUNDIAL, 2003). Assim, não obstante a aparência de prosperidade exibida pelos números da produção e exportação na região, os agricultores familiares e os municípios do território são pouco beneficiados pelo dinamismo econômico do polo Juazeiro-Petrolina.

Os municípios de Uauá, Curaçá e Canudos, onde a cooperativa atua, refletem a realidade da região semiárida nordestina, marcada pela pobreza, concentração de terras, seca e falta de acesso à água. Com população entre 15 e 35 mil habitantes, sendo aproximadamente metade destes residentes no meio rural, trata-se de localidades com IDH abaixo da média da região, entre 0,562 e 605, baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e alto percentual da população em situação de pobreza, sendo que cerca de 60% é beneficiária do Programa Bolsa Família (IBGE, 2010; MDS, 2016). Tais indicadores se refletem no alto Índice de Vulnerabilidade Social (IVS), sendo que em Canudos, município menor e mais pobre, o índice aproxima-se da condição “muito alta”.

Apesar de focar nas condições de vida das áreas urbanas, o IVS evidencia aspectos importantes do contexto socioeconômico no qual a organização analisada está inserida, com destaque para o fato de que as condições no meio rural são ainda mais precárias, com predomínio da economia de subsistência. A produção agropecuária é, portanto, pouco desenvolvida e caracterizada pela criação de caprinos e forragens, pela agricultura de sequeiro (feijão, milho e mandioca) e a coleta extrativa de madeira, umbu, licuri e carvão vegetal (IBGE, 2010).

Outra característica marcante dessa região é a presença das chamadas Comunidades de Fundo (ou Fecho) de Pasto, que são reservas de pastagem em terras públicas utilizadas para o pastoreio comunitário. Os animais, principalmente caprinos e ovinos, são criados livremente e através do uso coletivo, têm melhores condições de se alimentarem, uma vez que os agricultores individualmente dispõem de pouco acesso à terra.

Com ocorrência em várias partes da caatinga, os Fundos de Pasto são reconhecidos oficialmente pela Política Nacional de Povos e Comunidades Tradicionais¹. No estado da Bahia, onde estão concentradas, as comunidades Fundo de Pasto conta, ainda, com regulamentação própria que prevê a regularização fundiária, garantindo às famílias o direito à posse e uso da terra, assim como o acesso a políticas específicas². O processo de certificação das áreas baseia-se no auto reconhecimento, sendo uma das condições, a constituição de uma associação comunitária para intermediar a relação entre o governo estadual e a comunidade.

Ao considerar os Fundos de Pasto como uma forma de manejo e administração dos recursos naturais, a certificação dessas comunidades atrelada à organização em associações, implica em novos desafios para os agricultores familiares que, além do uso da terra, precisam se organizar e decidir coletivamente sobre questões relacionadas aos impostos e investimentos, por exemplo. Convém observar que apesar dos avanços na legislação estadual, o processo de regularização dessas áreas tem se dado de forma morosa, submetendo-as em muitos casos às pressões por modelos de uso pouco sustentáveis como a exploração de madeira e mineração, por exemplo.

No caso das comunidades estudadas, além do uso para pastoreio, o Fundo de Pasto é também onde ocorre a coleta do umbu (*Spondias tuberosa*) e do maracujá-do-mato

¹ Decreto 6.040, de 07 de fevereiro de 2007 que institui a Política Nacional Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais.

² Lei nº 12.910 de 11 de outubro de 2013 que dispõe sobre a regularização fundiária de terras públicas estaduais, rurais e devolutas, ocupadas tradicionalmente por Comunidades Remanescentes de Quilombos e por Fundos de Pastos ou Fechos de Pastos e dá outras providências.

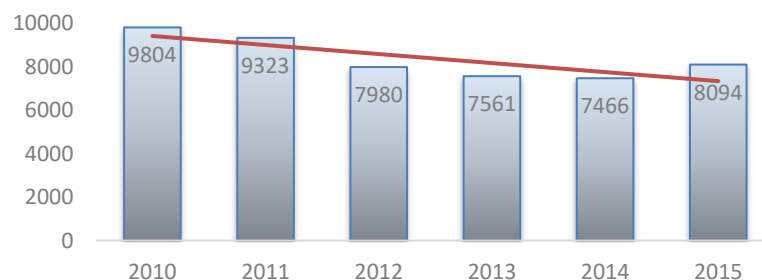
(*Passiflora cincinnata* Mast.), espécies endêmicas da Caatinga, de natureza perene, com sabores exóticos e muito resistentes à seca.

Carro-chefe da Coopercuc, o umbu, cujo nome origina na palavra tupi-guarani “ymbu” que significa “árvore que dá de beber”, numa referência a sua capacidade de armazenamento de água especialmente na raiz, possui características organolépticas e nutricionais que o permite ser utilizado em vários tipos de preparações, como sucos, doces, geleias, compotas e sorvetes.

A planta começa a produzir em torno dos 10 anos e pode fornecer, em média, 300 kg dos frutos por safra, com incidência nas regiões do agreste do Piauí, nos cariris da Paraíba, na Caatinga em Pernambuco e Bahia e no norte e nordeste de Minas Gerais. Somente a Bahia responde por 88% da produção nacional (Conab, 2017).

O umbuzeiro, no entanto, é considerado uma espécie em extinção, com significativa redução nas safras nos últimos anos (Gráfico 5), causada principalmente pelas secas prolongadas e pelo desmatamento da caatinga para extração de madeira, lenha e carvão.

Gráfico 5 – Série Histórica da Quantidade Produzida de Umbu no Brasil, em toneladas, de 2010 a 2015



Fonte: IBGE. Adaptado de Conab, 2017.

O pastoreio dos caprinos é também apontado como uma das causas para a diminuição dos umbuzeiros, pois quando jovens são excelentes fontes de alimento para os animais. Além disso, quando os frutos são consumidos por esses animais, ao passarem pelo trato digestivo, há comprometimento da quebra de dormência das sementes, prejudicando a reprodução da planta.

Pouco explorado comercialmente, o maracujá-do-mato não aparece nas estatísticas oficiais e é utilizado pela cooperativa basicamente para a fabricação de geleias. Trata-se de uma espécie de maracujá nativa da caatinga que possui um sabor marcante em termos de doçura, mas também de acidez, sendo bastante versátil quanto ao uso culinário. Comparado

ao umbu, possui a vantagem de ser mais facilmente cultivado e a desvantagem por ser menos conhecido.

Para fins de promoção comercial e buscando a valorização do bioma de origem, a Coopercuc passou a adotar a denominação “maracujá da caatinga” em substituição ao “maracujá do mato”, como é conhecido nas regiões de origem. Sublinha-se que tal mudança não partiu de uma decisão arbitrária da cooperativa, contando com o consenso dos demais atores do território que também aderiram à nova terminologia.

Quando acaba a safra do umbu, é o maracujá da caatinga, juntamente com outras frutas dos quintais, quem garante a produção por mais alguns meses nas minifábricas comunitárias.

A Coopercuc possui atualmente 271 associados distribuídos em 18 comunidades Fundo de Pasto, onde se realiza maior parte da coleta das frutas, sendo que uma pequena parte da produção vem dos quintais e roças das unidades de produção familiar dos cooperados.

Figura 4 – Mapa das comunidades onde a Coopercuc atua



Fonte: Coopercuc, 2015.

As Comunidades de Fundo de Pasto, onde a Coopercuc atua, localizam-se há uma distância média de 30 km da sede em Uauá, sendo que as mais distantes ficam a cerca de 100 km, como é o caso do Raso em Canudos e da sede do município de Curaçá.

Além de agregar valor e comercializar a produção, a cooperativa exerce um importante papel como articuladora de políticas públicas para seus cooperados como a assistência técnica, capacitações e formações, programas de acesso à água (PM1 e PM1+2) e da própria regularização fundiária dos fundos de pasto.

5.1.1 Trajetória

Elas começaram pequenas, lá em Uauá, sertão da Bahia. Como um umbuzinho duro e verde, mas guerreiro, sabendo que um dia vai granar.

No contexto de atuação das Pastorais Rurais e das Comunidades Eclesiais de Base na região nordeste, no final da década de 1980, freiras canadenses iniciaram um trabalho nas comunidades rurais Uauá, Curaçá e Canudos, com objetivo de formar lideranças comunitárias em temas como a participação das mulheres na geração da renda familiar e na tomada de decisões políticas. Na década seguinte, o trabalho de formação dos agricultores foi reforçado pelo Instituto Regional da Pequena Propriedade Aplicada - IRPAA, ONG da região vinculada à igreja católica e cuja atuação é focada no desenvolvimento de estratégias produtivas para geração de renda a partir da perspectiva de convivência com o Semiárido.

Incentivadas pelas freiras e pelo trabalho IRPAA, algumas agricultoras do município de Uauá, através do grupo Mulheres em Ação, iniciaram a produção do doce de umbu, resgatando receitas tradicionais que mais tarde foram aperfeiçoadas por meio de capacitações em boas práticas de fabricação.

Com poucos recursos e nenhum incentivo dos maridos, as mulheres começaram produzindo o doce de forma precária, escondidas nos fundos do galpão da associação comunitária, embaixo dos umbuzeiros e nas cozinhas de suas próprias casas. Após passarem a comercializar o produto na feira de Uauá, mostrando que a atividade era economicamente viável, muitos homens foram se agregando à atividade e, assim, constituiu-se o grupo produtivo Unidos do Sertão, contando com a participação de 100 pessoas de 30 comunidades, atraindo agricultores dos municípios vizinhos de Curaçá e Canudos.

Percebendo o potencial do beneficiamento do umbu para geração de renda nesses municípios com base nos resultados da comercialização dos doces nas feiras locais, o IRPAA selecionou a cadeia produtiva do umbu como uma das iniciativas a serem apoiadas pelo Projeto Pró-CUC.

Contando com o apoio financeiro de instituições vinculadas à igreja católica, como a Organização dos Homens Católicos da Diocese de Lins (KMB/Áustria), a Horizont3000 (Áustria) e a Catholic Relief Services (CRS/Estados Unidos), e com recursos da União Europeia, o Pro-CUC tinha como objetivo promover o desenvolvimento rural para convivência com a seca com ênfase na instalação de tecnologias de captação de água de chuva, a implantação de forrageiras resistentes à seca, a melhoria dos rebanhos e geração de renda.

De maneira mais ampla, o projeto previa a constituição de uma rede de empreendimentos na região, de onde se originou a ideia da Rede Sabor Natural do Sertão – RSNS, com o objetivo de articular os diversos grupos produtivos existentes nos municípios de Curaçá, Uauá e Canudos, além de incentivar a criação de novos a partir das experiências bem sucedidas. Com poucos recursos, no entanto, priorizou-se estimular as duas cadeias produtivas com maior potencial na região a partir da construção de duas agroindústrias, uma unidade de beneficiamento de frutas nativas e um laticínio, ambos no município de Uauá, sendo a primeira, na sede, e este último, na comunidade Testa Branca.

Importa destacar que antes do trabalho da Coopercuc, o qual tornou o umbu o principal protagonista na região, o território era conhecido pela produção de caprinos, sendo Uauá conhecida como a capital do bode. No entanto, apesar do apelo do produto por problemas de inadequação sanitária e também por não contar com uma estrutura mínima de organização social envolvida, o laticínio, que tinha como objetivo agroindustrializar a produção de leite de cabra, funcionou apenas em caráter experimental.

A construção da unidade de beneficiamento de frutas, por sua vez, fortaleceu o grupo Unidos do Sertão. Em 2003, decidiu-se por constituir a cooperativa, formalizada no ano seguinte, com estímulo das instituições parceiras, sobretudo, de um casal de cooperantes alemães que também atuavam no projeto.

Muitos agricultores entrevistados salientaram o descrédito que havia entre eles com relação ao cooperativismo, dada a forma como até então este havia se desenvolvido na região, pautado pela forte intervenção estatal e relações paternalistas e nepotistas vinculadas ao coronelismo.

A partir da década 1970, com o desenvolvimento dos perímetros irrigados no polo Juazeiro-Petrolina, o Estado, através da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba – CODEVASF impôs aos agricultores que quisessem receber lotes nos perímetros a associação em cooperativas. Diante das condições em que se desenvolveram, maior parte das cooperativas faliu, deixando muitos agricultores endividados, pois, ao associar-se nas cooperativas, tinham fácil acesso a crédito, não sendo acompanhando de outras ações voltadas para educação cooperativista, gestão e comercialização.

Assim, apesar do trabalho de formação política voltada para a organização social realizado na região e dos resultados que o grupo vinha obtendo com a produção dos doces de umbu, inicialmente, apenas quarenta e quatro agricultores quiseram se cooperar à Coopercuc. Devido ao reconhecimento que o trabalho do grupo Unidos do Sertão já possuía na região, a constituição da cooperativa contou com a colaboração de outras instituições como o Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae e o Centro de Assessoria em Microcréditos- CAM que contribuíram com a elaboração do primeiro plano de negócios do empreendimento.

A unidade de beneficiamento, também chamada de fábrica central, e a sede administrativa da cooperativa foram construídas em regime de mutirão pelos sócios, que forneceram sua mão de obra como contrapartida. De acordo com relato de um dos sócios-fundadores, esse processo representa um marco na história da cooperativa, pois retrata “não somente a consolidação do trabalho dos grupos comunitários, mas também o início de uma nova forma de organização social, de produção e relação com o meio ambiente” (Presidente da Coopercuc).

O pequeno volume de recursos aportado pelos projetos possibilitou construir uma pequena agroindústria artesanal. Diante da disponibilidade de matéria prima maior do que a capacidade de produção da fábrica, os grupos continuaram a produzir os doces nas cozinhas de suas casas nas comunidades. No entanto, a inserção da produção em mercados mais formalizados do que a feira, como o PAA, que exige o atendimento à legislação sanitária, excluía a possibilidade de escoar a produção gerada nas comunidades.

Surgiu, então, a ideia de construir unidades de beneficiamento descentralizadas no formato de minifábricas comunitárias de modo a atender os requisitos mínimos exigidos para serem comercializados para o PAA que já se configurava um dos principais mercados da cooperativa. Com apoio financeiro do movimento *Slow Food*³, em 2005, foram construídas, inicialmente, 10 unidades de beneficiamento nas comunidades. Optou-se por construir unidades pequenas, mas que atendesse o maior número de famílias possível. Através de outros projetos, as demais foram sendo construídas ao longo dos anos.

A aproximação com o *Slow Food* se deu a partir da participação da Coopercuc na I Feira Nacional da Agricultura Familiar e Reforma Agrária – FENAFRA, promovida pelo MDA em 2004. O umbu foi um dos primeiros produtos brasileiros incluídos na Arca do Gosto, catálogo que “*identifica, localiza, descreve e divulga sabores quase esquecidos de produtos ameaçados de extinção, mas ainda vivos, com potenciais produtivos e comerciais reais*” (SLOW FOOD, 2007) e alçado à condição de “Fortaleza”, que se materializa através

³ O Slow Food é uma associação internacional, sem fins lucrativos e democrática, trabalhando através de sua base voluntária para promover seus objetivos sociais e culturais: defender os direitos humanos básicos, o meio ambiente e os bens comuns, e para afirmar a centralidade da alimentação como um elemento essencial do desenvolvimento justo e sustentável. Para tanto, se organiza a partir de uma rede de comunidades locais (SLOW FOOD, 2017).

dos projetos apoiados pela Associação Slow Food, destinados a auxiliar grupos de produtores artesanais.

Além do investimento na construção das minifábricas, através do movimento, a cooperativa começou a participar de feiras e eventos internacionais, como o *Terra Madre Salone del Gusto*, evento anual realizado na Itália que tem como objetivo a promoção e comercialização de alimentos tradicionais que seguem os princípios do Slow Food – Bom, Limpo e Justo.

Em sua primeira participação no evento, em 2004, a Cooperativa fez contato com a empresa francesa de importação AlterEco, especializada na comercialização de produtos orgânicos do comércio justo e, no ano seguinte começou a exportar para a França, após se ajustar às demandas da empresa com apoio dos cooperantes austríacos e alemães que prestavam consultoria à cooperativa. A Associação de Empreendimentos no Comércio Justo e Solidário – ECOJUS contribuiu através de assessoria quanto às estratégias de comercialização para o mercado europeu e na definição dos preços, possibilitando a exportação para outros países.

A venda para o PAA foi iniciada em 2003, através de associações locais, mas já como uma atividade articulada pela cooperativa. Após sua constituição jurídica, a CooperCuc ampliou o acesso ao Programa, através das modalidades de doação simultânea e formação de estoques. A partir de 2005, com apoio do MDA, a cooperativa participou das edições do Salão do Turismo, evento realizado pelo Ministério do Turismo na cidade de São Paulo. Além das vendas significativas, a participação no evento proporcionou o contato com compradores para quem a cooperativa fornece até os dias atuais.

Além do incentivo para a constituição da cooperativa e da intermediação com parceiros internacionais, os cooperantes alemães também foram fundamentais para a decisão de se buscar a certificação orgânica como estratégia de agregação de valor. O processo de certificação, no entanto, foi demorado, pois as certificadoras não tinham experiência com produtos extrativos. Após a tentativa malsucedida com o Instituto Chão Vivo, a Cooperativa procurou a Ecocert devido à sua experiência com certificação de produtos do extrativismo na região Norte.

O principal desafio foi adaptar as normas da certificação para extrativismo na caatinga, considerando não apenas o tipo de produto, mas também a forma de coleta nas áreas de fundo de pasto. Após muitas idas e vindas, a certificação orgânica foi obtida em 2007 e até os dias atuais é feita pela Ecocert, com apoio financeiro do Sebrae/BA. Além da certificação orgânica, a CooperCuc, principalmente em função das exportações, também certificou os

produtos pela *Fairtrade Labelling Organizations International* (FLO), voltada para o comércio justo.

A partir de capacitações para o aperfeiçoamento das práticas de produção do doce de umbu e do estímulo à experimentação nas comunidades, outras receitas foram sendo desenvolvidas e incorporadas ao portfólio de produtos da cooperativa. É o caso, por exemplo, da geleia de maracujá da caatinga, que foi “descoberta” por uma agricultora da comunidade Marruá.

Com apoio da Fundação *Slow Food*, o escritório de design DoDesign, especializado em negócios orgânicos, alimentos gourmet, comércio justo e sustentabilidade, foi contratado para desenvolver a marca da cooperativa e o rótulo dos produtos. A partir de um trabalho realizado junto com as comunidades, desenvolveu-se a marca Gravetero que identifica os produtos da cooperativa.

Figura 5 – Marca dos produtos da Coopercuc



Fonte: DoDesign (2017).

O aumento da capacidade de produção, a conformidade sanitária, a certificação orgânica e a participação em eventos nacionais e internacionais, além a aproximação com instituições públicas e privadas, possibilitaram a abertura de diversos mercados para os produtos da Coopercuc, tornando-a referência regional e nacional. Em 2008 adquiriu o selo da Comunidade Europeia e a Certificação *Fairtrade*, ampliando suas exportações e começou a fornecer para o Empório *Chiappetta*, localizado no mercado municipal, em São Paulo. Para celebrar o potencial do umbu como fonte de renda, criou, em 2009, Festival Regional do Umbu que, desde então, é realizado anualmente.

Embora estivessem obtendo bons resultados com a comercialização dos doces e geleias, a necessidade de diversificar da produção sempre esteve presente no horizonte de ações estratégicas da cooperativa, considerando as limitações do mercado de doces.

A gente sabe que o mercado do doce é grande, mas não gera muito trabalho nas comunidades, ele é limitado. Mas a competição é grande, aqui no mercado você vê geleias de grandes marcas e não vê a nossa. Por isso, diversificar é importante (Presidente).

Dentro da própria cadeia do umbu, algumas iniciativas foram testadas. É o caso da produção de sucos e polpas que, apesar de contar com a tecnologia para fabricação, esbarrou nas questões de registro sanitário, uma vez que seriam necessárias adaptações na fábrica para cumprir as exigências do MAPA, órgão fiscalizador no caso da produção de bebidas. Pelo tamanho da estrutura disponível, avaliou-se que esta seria uma atividade inviável, no curto prazo, mesmo com excelentes oportunidades de mercado à vista. A Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes – ABIS já havia manifestado interesse na parceria que não foi adiante devido às dificuldades apresentadas.

Em parceria com a Embrapa, foi desenvolvida uma conserva (pickles) dos xilopódios do umbuzeiro, que são as “batatas” presentes na raiz da planta para armazenamento de água. Apesar de o produto ter obtido uma boa aceitação no mercado, a cooperativa avaliou que a coleta dos xilopódios compromete a sobrevivência das populações naturais da planta e decidiu suspender a produção. Outros produtos foram testados, como barra de cereal de umbu e *chutney* de maracujá da caatinga, mas não chegaram a ser produzidos em escala comercial porque as pesquisas não foram concluídas.

Em 2010, com a abertura do mercado da alimentação escolar, a Cooperativa se viu desafiada a absorver a produção dos cooperados em vista dos limites de ampliação do leque de produtos agroindustrializados e considerando que os doces e geleias tem pouca inserção nesse mercado em função da limitação da quantidade de açúcar nos cardápios. Diante de tais circunstâncias, a Coopercuc passou a comercializar gêneros alimentícios *in natura* oriundos da produção individual dos cooperados, como frutas, hortaliças, feijão, mandioca e ovos.

Nos últimos anos, destaca-se a aproximação com o governo estadual, sendo a cooperativa contemplada com diversos projetos, dentre eles a contratação de uma equipe de ATER e a construção de uma nova fábrica central que foi inaugurada em julho 2016 e que passou a operar na safra 2016/2017.

É pertinente acentuar que esta aproximação coincide com um momento de alinhamento do governo estadual com as políticas do governo federal, implementadas ambas por governos do Partido dos Trabalhadores – PT. Nesse sentido, parte das principais políticas federais para agricultura familiar foi reproduzidas a partir de um arcabouço legal e programas similares no âmbito estadual. É o caso, por exemplo, da descentralização do serviço de ATER

a partir da contratação de prestadores não governamentais nos moldes da Política Nacional de ATER, cuja contratação se dá por dispensa de licitação através do processo de chamamento público. A atenção dada ao desenvolvimento do semiárido através do fortalecimento da agricultura familiar e da perspectiva da convivência com o bioma é também resultado do fato de que parte do quadro de técnicos e gestores governamentais tem origem nos movimentos sociais e nas pastorais rurais que atuavam na região na década de 1990, como relata a sócio fundadora e atual técnica da cooperativa a seguir.

[...] E também a questão do Jaques Wagner ser o governador logo depois. Como o povo dele era o mesmo povo da igreja, dos movimentos sociais, então, essa aproximação ficou mais fácil, porque já conhecíamos os movimentos da igreja. Assim, as políticas públicas ficaram mais acessíveis. (Técnica e Cooperada)

Inspirando-se no sucesso da Coopercuc em transformar frutas nativas, pouco valorizadas comercialmente, em produtos com valor agregado, o Governo Estadual passou a estimular a criação e fortalecimento de demais empreendimentos em outras regiões do estado. É o exemplo da *Cooperativa de Produção e Comercialização dos produtos da Agricultura Familiar do Sudoeste da Bahia* – Cooproof, fundada em 2010 no município de Manoel Vitorino.

Através do Projeto Gente de Valor – PGV, executado pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional – CAR, foram desenvolvidas ações de formação, por meio de cursos e oficinas, motivando as famílias da região para o aproveitamento e transformação do umbu em produtos derivados. De acordo com um dos gestores da Cooproof, a contribuição da CAR/PGV foi fundamental para organizar os produtos em relação às demandas de mercado, ajudou a cooperativa a apresentar os seus produtos em feiras e exposições regionais e nacionais, proporcionou a melhoria da infraestrutura (construção da fábrica), contratação de design e assessoria permanente para gestão da cooperativa. Destaca-se que, para realização do trabalho, o Estado contratou o IRPAA e o antigo gerente geral da Coopercuc, numa tentativa clara de replicar sua experiência.

Também nesse contexto, o governo estadual tem sido um dos principais apoiadores da Central da Caatinga, fundada em 2016 com dez cooperativas singulares que trabalham com produtos de base familiar e Economia Solidária, incluindo desde derivados de frutas como o umbu e maracujá do mato, até mandioca, mel, leite, peixes, caprinos, dentre outros.

5.1.2 Estrutura e estratégia organizacional

De acordo com seu estatuto, a Coopercuc tem como missão “contribuir para o fortalecimento da agropecuária familiar visando à produção ecológica, economicamente viável, socialmente justa e solidária, buscando sempre garantir a sustentabilidade econômica, social, ambiental e cultural, de modo a viabilizar a melhoria das condições de vida dos seus cooperados/as”.

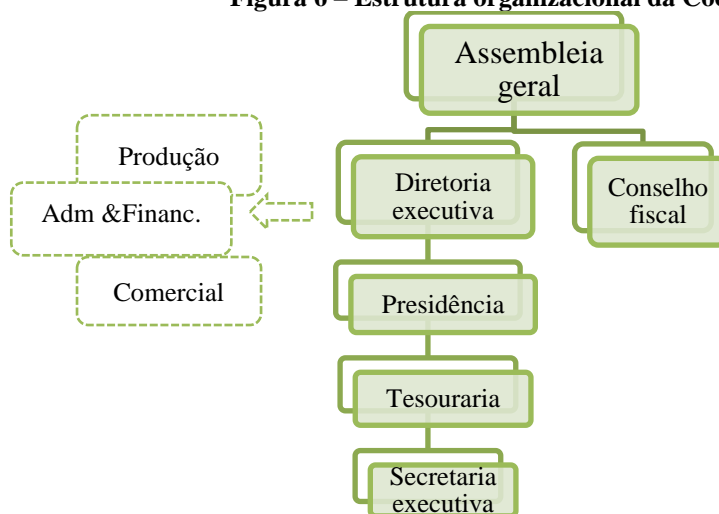
Dos 27 objetivos sociais listados, destacam-se questões como: a reafirmação do compromisso com a produção sustentável; a busca de aproximação com diversos segmentos de mercado e com os consumidores; a captação de recursos e celebração de convênios; a realização eventos culturais e atividades socioeducativas; a atuação como agente promotor de habitação de interesse social; e a participação de processos para certificação de qualidade e de origem para produtos derivados do umbu e maracujá da caatinga, bem como atuar na promoção e gestão da Identificação Geográfica para esses produtos na região de abrangência.

Desde sua criação, a Coopercuc passou por três reformas estatutárias. Em termos gerais, mantiveram-se as linhas gerais de atuação da cooperativa, como a missão comprometida com elementos da produção saudável, justa e comprometida com o meio ambiente, com poucas alterações nos organogramas. A mudança mais notória é o acréscimo de objetivos, com a incorporação de novos vocabulários e finalidades.

Em termos de estrutura organizacional, que é o molde legal que define como se darão as relações entre os cooperados bem como as relações institucionais da cooperativa com os diversos atores da sociedade (UNISOL BRASIL, 2017), a Coopercuc segue formalmente um modelo tradicional, respeitando as exigências da legislação vigente⁴, sendo composta por: Assembleia Geral dos cooperados (ordinária e extraordinária); Conselho Fiscal (três membros titulares e três suplentes) e Diretoria Executiva (seis membros – presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretário executivo; primeiro e segundo tesoureiro) que se desmembra em presidência, tesouraria e secretaria executiva; conforme apresentando na Figura 6, ressaltando que os setores representados pelas linhas pontilhadas não estão representados na versão do organograma que consta no estatuto.

⁴ No Brasil, a lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que rege o cooperativismo, determina, dentre outras questões, como devem ser estruturadas. Segundo o Capítulo IX que trata “Dos Órgãos Sociais”, as cooperativas devem ter Assembleias Gerais, Conselho de Administração ou Diretoria e do Conselho Fiscal

Figura 6 – Estrutura organizacional da Coopercuc



Fonte: Adaptado do Estatuto da Coopercuc (2010).

A Assembleia Geral, órgão máximo deliberativo, costuma se reunir de uma a duas vezes por ano, em função do alto custo para a realização das reuniões, já que a Cooperativa arca com todas as despesas referentes ao deslocamento dos cooperados, incluindo transporte, hospedagem, alimentação e dos demais custos operacionais para realização do evento.

Nota-se um esforço por parte da diretoria em envolver os sócios, no processo de tomada de decisão, submetendo à apreciação da Assembleia questões que vão além do que está definido no estatuto, como aprovação de balanços e definição sobre entrada de novos sócios e destinação de sobras. Sempre que possível, esse espaço é utilizado para discutir as estratégias mercadológicas, desenvolvimento de produtos, realização do festival, submissão de projetos para captação de recursos, dentre outros assuntos, inclusive de ordem operacional em alguns casos.

O conselho fiscal é responsável pela fiscalização das ações executadas pelos órgãos executivos e apesar de não ter uma rotina de reuniões periódicas, é considerado atuante pelos diretores e técnicos da cooperativa. Um dos conselheiros justifica que a pouca frequência de reuniões é compensada pela transparência com a qual a cooperativa trabalha, o que facilita o monitoramento.

O quadro de diretores, além do rol de atribuições operacionais definidas estatutariamente, é responsável pela representação política da cooperativa, interlocução com as comunidades, participação em eventos, execução de projetos e pela área de formação. Um ponto que chama a atenção refere-se à alta taxa de renovação da diretoria (geralmente, mais da metade do quadro de diretores é renovado a cada quatro anos) e à alta participação das mulheres que sempre compuserem a maioria do quadro de diretores. Entre 2004 e 2016, as

mulheres compunham cerca de 70% da diretoria e na gestão atual (2017 - 2010), apesar de esse percentual ter caído para 50%, pela primeira vez, uma mulher é eleita presidente da cooperativa. A escolha de uma mulher para a presidência não se deu por acaso, pois responde a uma preocupação da cooperativa em garantir a representatividade e efetiva participação feminina nos espaços de tomada de decisão, considerando que estas são maioria do quadro social.

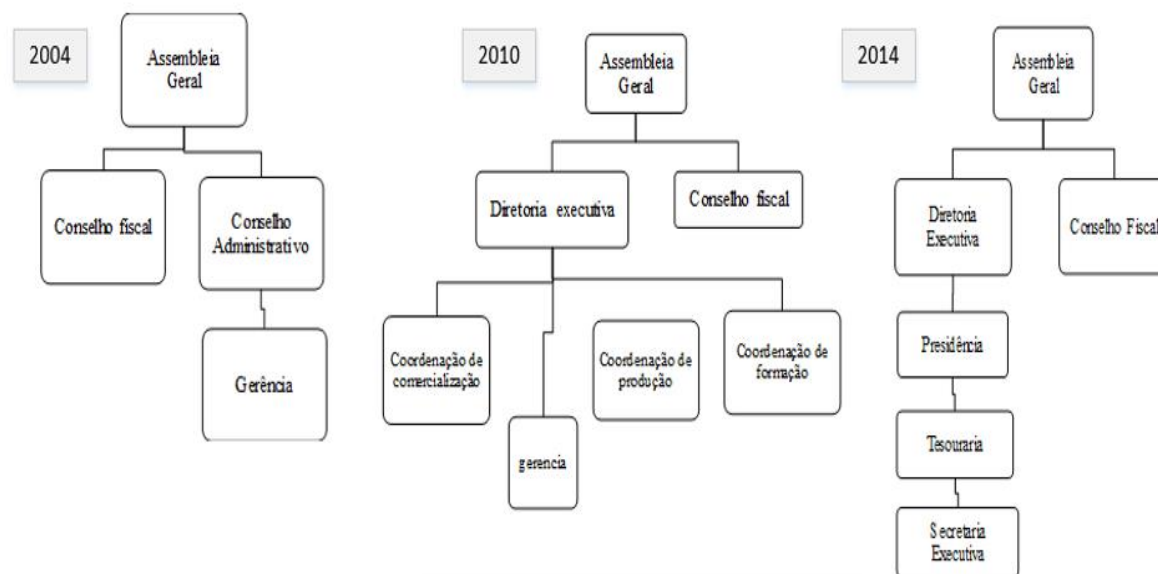
Dos seis membros da diretoria, dois são remunerados, o presidente e a primeira tesoureira, o que possibilita dedicação integral à cooperativa, mas também impõem o acúmulo de funções diante do quadro precário de funcionários. A primeira tesoureira, por exemplo, desempenha também funções na área comercial, na execução de projetos e é responsável pelas ações voltadas para a juventude rural, como o programa de estágio para filhos de cooperados; e o presidente, além de representação política, atua como gerente.

Durante os dez primeiros anos, a cooperativa contou a figura de um gerente geral, um técnico cedido pelo IRPAA que em 2014 foi contratado pelo governo estadual com a função de “replicar” a experiência com beneficiamento de frutas da Coopercuc em outra região produtora de umbu do Estado. Optou-se então por substituir a gerência geral por três gerências técnicas, conforme apresentado no organograma, recaindo na presidência a maioria das atribuições do antigo gerente. Com base nas duas experiências, com e sem gerente geral, a atual diretoria entende que é fundamental a contratação de um administrador que exerça a função de articulação entre os setores operacionais, principalmente considerando as exigências da nova fábrica que demandará uma melhor organização destas, como destacado abaixo pelo presidente atual.

Hoje há a necessidade de ter a presença novamente da figura do gerente geral pra não sobrecarregar nem o administrativo, nem a direção, porque acaba que muitas questões recaem na direção, desgastando os diretores com prestadores de serviço. Isso poderia ser aparado pelo gerente. A figura que deveria coordenar e gerenciar. Depois que o gerente geral saiu, botamos gerentes por setores, só que em alguns momentos, a gente sente falta da figura que faça a liga entre isso tudo. Não dá para o presidente fazer tudo, pois é importante que ele mantenha o vínculo com a propriedade (Presidente).

A figura abaixo apresenta como a estrutura formal da Coopercuc mudou ao longo das reformas de estatuto, ora suprimindo, ora incorporando áreas, conforme as necessidades de se adaptar aos novos contextos.

Figura 7 – Histórico dos organogramas da Coopercuc



Fonte: Registros Coopercuc (2015).

Salienta-se que durante a constituição da cooperativa, houve uma disputa quanto ao modelo organizacional a ser adotado. O IRPAA, responsável pela execução do Projeto CUC, era a favor de uma estrutura parecida com a sua, na qual uma coordenação é indicada e eleita pela diretoria para gerir todo o processo, inclusive as relações político-institucionais, mas os cooperados não aceitaram, optando por um desenho em que os diretores e presidente assumem um papel central da gestão e na representação política, sendo as coordenações ou gerências responsáveis pela execução do planejamento. De acordo com o presidente, e outros membros da diretoria, não fazia sentido participar de uma organização em que eles como cooperados não estivessem envolvidos nos processos internos de gestão, conforme ilustrado na fala a seguir.

O diferente aqui é que nunca eu ia topar participar de uma instituição em que elegêssemos uma coordenação para gerir o processo e eu estar em casa apenas como o presidente para assinar. Eu não vejo isso com uma estratégia. Isso daria muito conflito (Presidente).

Dessa forma, mesmo com as alterações sofridas em termos formais e com ou sem a presença da figura do gerente geral, a Coopercuc manteve a coerência com decisão inicial de manter uma clara separação entre quadro diretivo e setores técnicos, com destaque para a participação ativa do primeiro na gestão da organização.

Com relação ao planejamento estratégico, a cooperativa costuma elaborar ao final do segundo semestre, já que logo em seguida inicia-se a safra do umbu. Para tanto, são feitas

reuniões periódicas com a equipe técnica, sendo cada setor responsável pela elaboração de relatórios de execução de suas respectivas áreas. As ações planejadas referem-se, normalmente, à organização das atividades de rotina e ou relativas a parcerias em andamento, com pouco espaço para prospecção de negócios.

Diante de uma equipe reduzida, do grande volume de trabalho e da falta de formação adequada entre os funcionários dos setores, o monitoramento e avaliação das ações planejadas ficam comprometidos. Ao mesmo tempo, o tamanho reduzido da estrutura facilita a circulação de informação e a coesão e cooperação entre os setores.

Importa salientar que a mudança para a nova fábrica, mesmo recente, impactou significativamente a dinâmica da organização. No entanto, por se tratarem de alterações posteriores à realização da pesquisa de campo, a discussão realizada neste trabalho toma como base estrutura de funcionamento da Coopercuc até dezembro de 2016.

5.1.3 Setores técnicos e aspectos da gestão

A parte operacional da cooperativa divide-se em três gerências: administrativo-financeira (1 gerente e 1 auxiliar), comercial (1 gerente e 2 técnicos) e produção (1 gerente e 6 técnicos).

Na gerência administrativo-financeira, são tratadas as questões referentes:

- a) aos projetos que a cooperativa executa, geralmente através de convênios com o setor público (elaboração, execução e prestação de contas);
- b) à logística de entrega dos produtos, principalmente aquelas que são para outros Estados;
- c) ao relacionamento com fornecedores;
- d) aos controles operacionais (movimento de caixa, controle de vendas, contas a receber e a pagar, conciliação bancária, emissão de pagamentos de fornecedores, funcionários, associados e despesas de manutenção mensal da cooperativa);
- e) às demais rotinas administrativas (emissão de notas fiscais, organização e envio da documentação para contabilidade, alimentação do software, controle de documentação, pagamento de funcionários e elaboração de relatórios). A contabilidade é feita por um escritório contratado.

Apesar de ter uma rotina de procedimentos bem organizada, a gestão administrativa e financeira da cooperativa apresenta deficiências do ponto de vista do monitoramento, controle

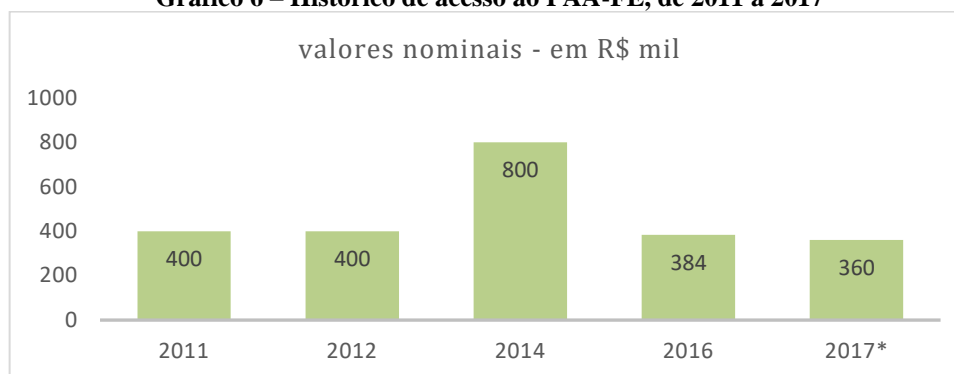
e avaliação. Alguns controles são realizados e utilizam um software de gestão, mas não é feito um monitoramento e avaliação sobre os resultados.

Desde 2015, utiliza o sistema Coopnet (LeoSoftware), indicado pela Unicafe e desenvolvido especificamente para cooperativas de pequenos produtores. O sistema realiza e controla movimentações financeiras, faz acompanhamento do processo agroindustrial, gera relatórios gerenciais e contábeis e emite nota fiscal eletrônica. Também possibilita a consulta sobre as movimentações financeiras por qualquer cooperado, facilitando o trabalho do Conselho Fiscal. Antes disso, testaram o software de gestão usado pela Cooperativa Central de Comercialização Extrativista do Acre – Cooperacre. De acordo com o gerente administrativo, o sistema da Cooperacre era melhor na parte de gestão de um modo geral, mas deixava a desejar na parte financeira. Já o Coopnet é um bom sistema de gestão financeira, mas não tão bom em outras áreas. Para ele, falta no mercado um sistema de gestão adequado para as cooperativas da agricultura familiar.

Para os membros da diretoria e técnicos da cooperativa, atualmente o principal gargalo que afeta gestão da Cooperacuc é a falta de capital de giro. Já tentaram obter crédito junto aos bancos que operam o Pronaf, mas tiveram a proposta recusada pelos mesmos motivos, citados no tópico anterior, relativos à falta de confiança nas cooperativas por parte das instituições financeiras. Segundo o presidente da Cooperacuc, o Banco do Nordeste (BNB), que é parceiro da cooperativa em outras iniciativas como apoio ao Festival do Umbu e ações relativas ao Agroamigo⁵, foi taxativo ao afirmar que não financiavam cooperativas.

Nos últimos anos, o crescimento do quadro social e do faturamento da Cooperacuc, que passou de menos de R\$ 100 mil para uma média de R\$ 1.4 milhão nos últimos cinco anos, foi possível graças ao PAA Formação de Estoques que financia toda a produção das minifábricas. Cientes da queda de orçamento do programa e da sua possível extinção nos próximos anos, a Cooperativa tem trabalhado com a ideia de criação de um fundo específico para as minifábricas, que hoje só funcionam, gerando mais de 100 postos de trabalho nas comunidades, por causa do PAA.

⁵ Programa do Banco do Nordeste desenvolvido para atender o grupo B do Pronaf.

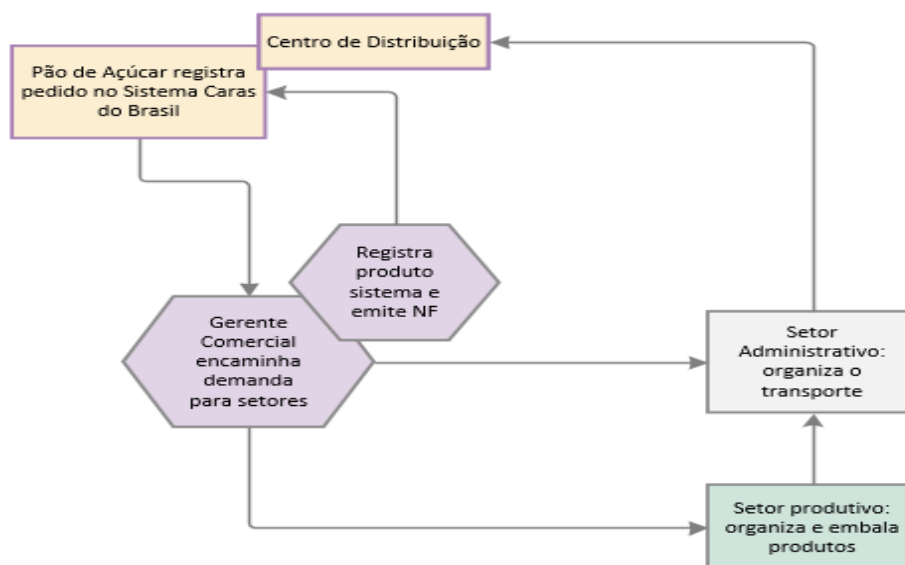
Gráfico 6 – Histórico de acesso ao PAA-FE, de 2011 a 2017

Fonte: PAA-Data, 2017. O valor referente a 2017 foi informado pela Conab e ainda não foi liberado.

A área comercial tem uma divisão de atribuição melhor definida entre os técnicos, sendo que cada técnico cuida das suas atribuições com relativa autonomia. A divisão, nesse caso, se dá por tipo de mercado acessado e não por atividade, com um responsável especificamente pela comercialização para o PNAE, outro, pelas vendas no varejo, sendo a gerente, responsável pelos projetos de PAA, e por compradores específicos como o grupo Pão de Açúcar, além de colaborar na elaboração de projetos e demais atividades da cooperativa. Em cada subárea, portanto, o técnico é responsável por quase todos os processos, desde a relação direta com o setor de produção e com os próprios associados (no caso do PNAE, por exemplo), elaboração de projetos de venda para os programas governamentais, faturamento, controle de pagamentos e até emissão de notas.

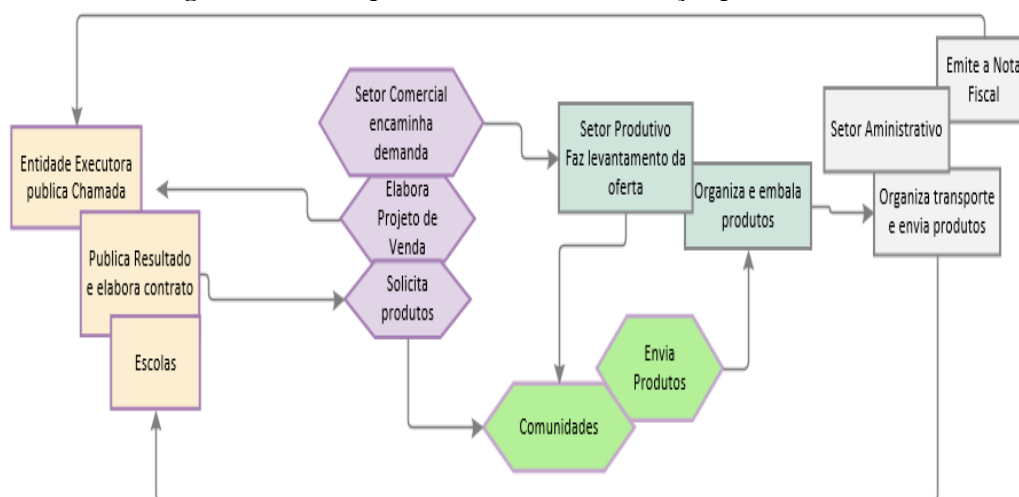
Devido à falta de funcionários, na prática, há sobreposição de atribuições entre os técnicos, principalmente entre as áreas administrativo-financeira e comercial, como pode ser observado nas figuras abaixo que ilustram, respectivamente, o fluxo operacional das vendas para a rede de supermercados Pão de Açúcar e para o PNAE. Nota-se, por exemplo, que a emissão da Nota Fiscal é feita, ora, no setor administrativo (PNAE), ora no setor comercial.

Figura 8 – Fluxo operacional da comercializada para Pão de Açúcar



Fonte: pesquisa de campo. Elaborado pela autora (2012).

Figura 9 – Fluxo operacional da comercialização para o PNAE



Fonte: pesquisa de campo. Elaborado pela autora (2012).

Com relação à formação do corpo técnico, importa mencionar que em ambos os setores, além de cooperados que foram incorporados no quadro técnico da cooperativa e que aprenderam suas funções com a experiência prática, os colaboradores contratados também não possuem formação acadêmica ou técnica em suas áreas de atuação, à exceção do gerente administrativo. Tanto o corpo diretivo como o quadro técnico da cooperativa entende que esses dois fatores – falta de pessoal e de profissionais capacitados nas respectivas áreas – são os principais limitantes para que se faça uma gestão adequada.

O setor de produção se divide em duas áreas. Uma responsável pela relação com os cooperados fornecedores e matéria-prima e com os coordenadores de grupo responsáveis pela produção nas minifábricas. Os técnicos prestam assistência técnica aos cooperados, faz levantamento de produção, fornece todos os insumos para as minifábricas e realiza controle de qualidade da produção oriunda delas. A equipe de produção atua, nesse sentido, como um elo entre as comunidades e a cooperativa, pois participa ativamente dos dois cotidianos.

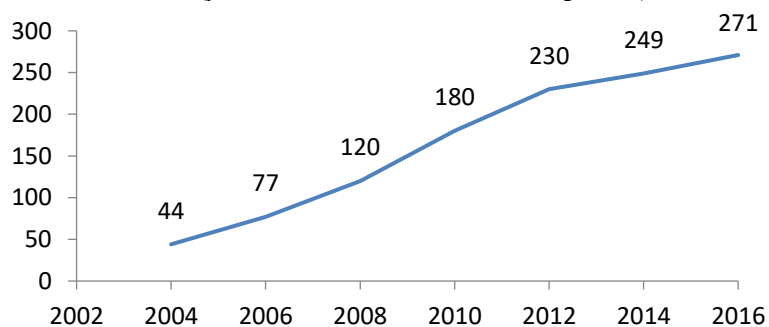
A outra área da gerência de produção refere-se à equipe responsável pelo processo de agroindustrialização na fábrica central. Por possuir um fluxo de produção bem definido, o funcionamento é bem organizado e a divisão de tarefas entre os técnicos é clara. Caso a demanda em determinado período seja muito grande, técnicos dos demais setores também ajudam em funções como na embalagem e rotulagem dos produtos.

Até 2015, quando foi feita a pesquisa de campo, o setor contava apenas com três técnicos, o gerente de produção, um técnico agrícola, cedido pelo IRPAA, e um técnico de apoio geral. A partir de meados de 2016, através do programa BAHATER, do governo estadual, a Coopercuc contratou uma equipe própria de ATER, composta por sete técnicos agrícolas e um médico veterinário, estruturando um setor independente e voltado exclusivamente para a assistência técnica às comunidades.

5.1.4 Quadro social

A cooperativa que iniciou da experiência de um grupo de 20 pessoas e que foi fundada por 44 agricultores, atualmente conta com um quadro social de 271 cooperados, apresentando, portanto, um crescimento de mais de 500%, sendo o período de 2008 a 2012, no qual a cooperativa praticamente dobrou de tamanho, coincidindo com sua fase de expansão no mercado interno.

Gráfico 7 – Evolução do número de sócios da Coopercuc, 2004-2016



Fonte: Elaborado pela autora com base em relatório setor de formação (2017).

Do total de cooperados, aproximadamente 67% são mulheres e 33%, homens. Destes, atualmente 82,7% possuem DAP física. Os 12,3% que não possuem a declaração, em sua maioria, estão trabalhando em outras áreas ou se mudaram para grandes centros em busca de outras oportunidades. Não há, portanto, situações em que os associados não se enquadram nos critérios legais de definição como agricultor familiar.

Conforme dados da DAP Jurídica, 90% dos associados com DAP Física se enquadram no Grupo B do Pronaf. De acordo com técnicos do setor de produção, a maioria desses agricultores recebe benefício do Programa Bolsa Família e são beneficiários do Programa Garantia Safra. A maioria possui cisterna para consumo, mas muitos ainda não tiveram acesso às cisternas de produção.

A proporção de mulheres, que já foi maior, se explica em parte pela história da cooperativa que iniciou a partir dos grupos de mulheres, pela natureza das atividades, tanto a coleta das frutas nativas como a produção dos doces, que sempre estiveram vinculadas ao universo feminino nas comunidades e também à maior confiança creditada por estas ao cooperativismo. Os homens, historicamente, mais dedicados à produção de caprinos e à agricultura de sequeiro, e também mais desconfiados quanto à viabilidade da agroindustrialização das frutas nativas, foram se associando, de maneira mais tímida, na medida em que a cooperativa se mostrava uma fonte viável de geração de renda.

A partir de 2012, a Coopercuc passou a adotar uma postura mais comedida quanto à adesão de novos associados, atuando mais fortemente no incentivo à formalização de outros grupos produtivos que fazem parte da Rede Sabor Natural do Sertão. Para maior parte dos membros da diretoria, o crescimento da cooperativa deve ser gradual, ainda que reconheçam a importância de agregar mais famílias, como pode ser observado nos discursos a seguir:

Não é estratégico aumentar o quadro de cooperados para mil se não aumentar a capacidade e a quantidade de pessoas que de fato seja beneficiada com ela. Ter mil cooperados e apenas cem beneficiados não vale a pena. As duas coisas têm que andar junto. (Membro da diretoria).

Quero os cooperados se beneficiando, com seu dinheirinho no bolso. Mas o mesmo vale para o outro lado. Não adianta crescer o financeiro e a quantidade de sócios não aumentar, vai estar trabalhando pra quem? Vai virar uma empresa? Não é pra isso. O bom é quando se tem um grande quadro de cooperados, mas também com muitos beneficiados. (Presidente)

De modo geral, as famílias que constituem a cooperativa são pobres, ou praticam agricultura de subsistência e tem parte considerável da renda oriunda de aposentadorias rurais ou de programas como Bolsa Família e Garantia Safra. A venda para a cooperativa,

representa, para a maioria das famílias, um complemento, uma vez que recebem uma vez ao final de cada ano.

O fato de ser tratado aqui como “complemento” não significa, entretanto, que seja menos importante na composição da renda dessas famílias. É o dinheiro da cooperativa que possibilita o acesso a bens como geladeira e televisão, a realização de reformas em suas casas, a compra de material escolar e roupas para os filhos, entre outros. Segue abaixo, a resposta de duas cooperadas quando questionada sobre a importância de fazer parte da cooperativa:

A gente só compra alguma coisa quando recebe esse dinheiro da cooperativa. Eu mesmo, olha, digo minha verdade. Quando chega final de ano que meus filhos pedem uma roupa, eu digo: meu filho espere o dinheiro da geleia pra eu dar as coisas a vocês. (Cooperada)

A gente trabalha dois meses e quando vai receber é mil e pouco. Não tem de onde tirar mil reais se não fosse isso. Se a gente tem uma geladeira, um fogão é desse dinheirinho da geleia. Não é muito, mas final de ano quando chega as festas, os meninos ficam na expectativa desse dinheiro. (Cooperada)

Para além da renda, mencionam também melhorias na convivência social, proporcionada pelo trabalho em grupo, a relação com o meio ambiente e, sobretudo, a autoestima, por perceberem que não apenas seus produtos são valorizados, mas também as lutas que eles carregam. Conforme de relato de uma cooperada: “Saber que pessoas de tão longe estão consumindo nossos produtos e conhecendo nossa história, nos faz sentir bem”.

O grau de participação dos cooperados está também relacionado à forma como se inserem no processo de produção e comercialização de cada produto, que pode ser atuando:

- a) diretamente na produção dos doces e geleias, na fábrica central ou nas comunidades;
- b) apenas na coleta das frutas;
- c) no fornecimento de outros gêneros alimentícios, produzidos em seus quintais ou roças individuais, para o PNAE.

Cerca de 80% dos cooperados comercializam o umbu apenas para a Coopercuc. Nas comunidades mais distantes, não chegam outros compradores e para comunidades mais próximas das sedes dos municípios, há a alternativa de fornecer a fruta para atravessadores que destinam a produção para empresas de polpas. Mesmo nesse caso, os agricultores (cooperados e alguns não cooperados) priorizam a entrega para a Coopercuc e só buscam outros canais de comercialização quando a cooperativa não consegue absorver toda a produção. Contribui para essa fidelização, não somente os melhores preços pagos, mas os processos de formação e a relação de confiança que se estabeleceu entre a cooperativa e as

comunidades. Antes, além dos preços pagos serem muito baixos, os atravessadores nem sempre cumpriam os acordos quanto a valores e quantidades, como ilustra o relato de um dos cooperados e sócio fundadores.

Foi muito bom se livrar do atravessador, pois nunca sabia se podia contar ou não. Em uma semana pagavam 10 reais no saco, e na semana seguinte, pagavam metade. (Cooperado)

Quanto ao processo de tomada de decisão, somando-se ao fato das poucas assembleias serem insuficientes para tratar de todas as questões e explicá-las com a devida clareza aos associados, destacam-se as dificuldades de comunicação e as longas distâncias de muitas comunidades, o que compromete a efetiva participação dos agricultores, afetando os princípios da autogestão e participação democrática, como evidenciado nos relatos a seguir de cooperados que residem na comunidade do Raso/Canudos que fica a 98 Km de distância da sede da Coopercuc em Uauá.

Nas assembleias, a gente acaba ficando perdida porque a gente não sabe nem como optar. A gente mora muito longe e tem dificuldade pra entender o que está sendo discutido (Cooperada).
Igual pra votação de eleição, o que aqueles que a gente conhece disser que é nosso presidente, a gente diz é nosso também porque a gente não conhece mais ninguém (Cooperada).

As agricultoras entrevistadas mencionaram também que, o fato de terem se associado há pouco tempo, contribui para que tenha dificuldades em participar das decisões de forma mais consciente, pois ainda não entendem muito bem o funcionamento da cooperativa.

A situação muda completamente entre os sócios mais antigos e oriundos de comunidades que passaram pelo processo de formação política através do trabalho das Comunidades Eclesiais de Base. Segundo avaliação de membros da diretoria, essa diferença entre os cooperados novos e mais antigos indica a clara necessidade de se desenvolver ações voltadas para a educação cooperativista do quadro de sócios. A despeito dessas limitações relativas à formação, nota-se que há uma relação de confiança entre os cooperados e a Coopercuc e um forte sentimento de pertencimento, principalmente entre os agricultores envolvidos no processo de agroindustrialização da produção nas minifábricas, como pode ser observado na fala a seguir:

Participo desde o começo quando as mulheres ainda faziam doce embaixo dos pés de imbu e a Coopercuc é como uma família pra mim e para as comunidades. Cresci vendo-a crescer. É algo que construímos juntos, com muito trabalho, muitos erros e

também muitos acertos. Aprendemos tudo fazendo, confiando uns nos outros. (cooperado).

Por fim, merece observar que, no momento da pesquisa, as fichas cadastrais dos associados estavam desatualizadas, não sendo possível realizar um trabalho mais profundo a respeito do quadro de cooperados, como análise de faixa etária, distribuição nas comunidades, valores recebidos, dentre outros.

5.1.5 Estrutura Física e patrimônio

Até 2016, a estrutura física da cooperativa era constituída da seguinte forma: em um mesmo terreno, funcionava a sede administrativa, a fábrica central, um depósito para insumos (e demais materiais de consumo) e estoque, um pátio que funcionava de garagem e recepção de produtos, além de um escritório, anexo à fábrica, onde funcionava o setor de produção.

A sede administrativa era composta por três pequenas salas, onde funcionavam a recepção/loja e os setores comercial e administrativo-financeiro, respectivamente. As salas destinadas aos setores técnicos eram divididas com membros da diretoria. Já a fábrica central, contava com uma área de recepção e higienização dos produtos, de produção e embalagem. Contava, ainda, com uma sala de apoio na sede do IRPAA, destinada à realização de reuniões, e um depósito externo alugado exclusivamente para armazenar os produtos provenientes das comunidades e destinados ao PAA.

Em 2017, a Coopercuc passou a funcionar na nova Fábrica Central em Uauá, resolvendo parte do problema com espaço entre os setores e, portanto, proporcionando uma divisão melhor entre eles. Na antiga sede, está funcionando a equipe de ATER.

Compõe também o patrimônio, as 15 unidades de beneficiamento comunitárias, ou minifábricas, construídas em terrenos doados pelos cooperados, e também seus equipamentos. Para a Coopercuc, no entanto, tais estruturas pertencem, antes de tudo, às comunidades, como destacado pelo presidente na sequência.

[...] se um dia os cooperados não quiserem mais participar da cooperativa ou parar de produzir e quiser ficar com o prédio, tudo bem. Mas precisa dizer pra que quer, se tiver uma finalidade, tudo bem. Senão, vai ter que deixar lá para outros que quiserem trabalhar (presidente).

Conta ainda com dois caminhões, uma caminhonete de grande porte, dois veículos de passeio e motos, para prestação do serviço de Ater e realização de apoio logístico, como

transporte de produtos e deslocamento da equipe. Parte dessa frota, no entanto, é cedida pelo governo estadual através de projetos, através de contratos de cessão e uso.

Para a distribuição dos produtos em longas distâncias, considerando que a manutenção dos veículos é muito cara, principalmente seguro e pagamento de motorista, cuja contratação obedece a uma legislação complicada, para a distribuição dos produtos em longas distâncias, por exemplo, a cooperativa prefere terceirizar o transporte.

5.1.6 Produção

A Coopercuc produz doces cremosos e de corte, geleias (também na versão light) e compotas que compõem a linha GRAVETERO. Em 2015, foram cerca de 160 toneladas de produtos produzidos nas comunidades e unidade central, o que representa um crescimento de mais de 400% comparado ao ano de 2004, primeira safra após a formalização da cooperativa.

Além desses produtos, a cooperativa terceiriza a produção de uma cerveja, ainda em fase de desenvolvimento, e o processo de beneficiamento de alguns produtos oriundos da produção individual dos cooperados e que são fornecidos para o PNAE, como o feijão e a farinha de mandioca.

5.1.6.1 Extrativismo – produção e coleta

O umbuzeiro é uma espécie centenária e difícil de deixar descendentes, pois quando jovem, a planta é bastante palatável, tornando-se fonte de alimento para os caprinos e demais animais pastoreados nos fundos de pasto. Outras limitações referem-se à sua baixa densidade, que apresenta registro de quatro plantas/ha, em média; ao curto período de frutificação (de 60 a 90 dias por safra); e à alta perecibilidade do fruto (duração de 2 a 3 dias quando maduros). Na região estudada, a safra costuma ocorrer entre os meses de janeiro de março.

O maracujá do mato, também tem um período de produção curto, entre os meses de agosto e setembro, e é menos versátil em termos de uso, pois é destinado somente para a produção de geleia, em função de suas características físico-químicas. Para facilitar a promoção comercial dos produtos derivados dessa fruta, a Coopercuc adota o termo “maracujá da caatinga”. A incorporação do bioma no nome da fruta visa valorizar elementos simbólicos que estão embutidos na sua origem.

Observa-se que nos últimos anos, a Embrapa, unidade Semiárido, tem investido esforços no desenvolvimento de variedades adaptadas ao cultivo e promovido a distribuição

de mudas para agricultores da região. No caso do umbu, em algumas regiões do Estado, o cultivo de umbuzeiros com uso de variedades comerciais já é uma prática bastante utilizada pelos agricultores. Na região, em questão, mesmo com muitas iniciativas nesse sentido, inclusive em parceria com a cooperativa e o IRPAA, o extrativismo ainda predomina. O mesmo vale para o maracujá que, mesmo com maior facilidade de cultivo e menos tempo para começar a produzir.

Uma das justificativas para a pouca adesão à prática do cultivo dessas frutas que, em parte, reduziria o impacto ambiental provocado pelo extrativismo, e também proporcionaria uma maior produção, em termos de volume, é a falta de água e de assistência técnica aos agricultores. Segundo a visão de técnicos da cooperativa, o segundo motivo é inclusive mais determinante, uma vez que, muitas famílias já possuem cisternas de produção.

A coleta se dá, portanto, basicamente nas áreas de fundo de pasto certificadas. O controle da origem das frutas é exercido com rigor pelos próprios cooperados. Para fins da certificação orgânica, além do histórico de utilização e manejo da área, são também considerados os procedimentos da coleta.

Os umbuzeiros, por exemplo, não podem ser sacudidos, por exemplo, sendo que precisam ser coletadas manualmente, fruta a fruta. Além de evitar contato com possíveis contaminantes no solo, a prática preserva a planta já que esta não tem os galhos sacudidos e quebrados, como era de costume, possibilitando também uma seleção das frutas quanto ao ponto de maturação já no momento da coleta e com isso, obtendo um aproveitamento melhor em termos de padronização e qualidade. Mesmo sendo demandado mais tempo e mão de obra, há um entendimento entre os agricultores sobre a importância de respeitar tais procedimentos.

A organização dos grupos para a coleta se dá de acordo com o número de agricultores envolvidos na comunidade, à capacidade de produção da minifábrica de demanda da fábrica central, além obviamente da produção de cada ano (que por seu turno, depende da quantidade de chuva, já que este é o fator determinante na quantidade produzida). Normalmente, os agricultores se dividem em cinco a seis pessoas que se revezam entre a coleta e o trabalho nas minifábricas.

5.1.6.2 Agroindustrialização

Por ter se iniciado a partir da produção de doces e da construção da fábrica, na Coopercuc, o processo de agroindustrialização sempre foi o foco do negócio que, atualmente, se divide em duas estratégias principais (a produção descentralizada nas minifábricas - focada

nas geleias -, e a produção na fábrica central de um leque maior de produtos), além de experimentos com terceirização como é o caso da produção de cerveja.

Segue um breve detalhamento de cada uma das estratégias de agroindustrialização adotadas pela Coopercuc.

5.1.6.2.1 Nas minifábricas e cozinhas comunitárias

Cada comunidade tem um grupo responsável pela produção nas minifábricas, também conhecidas como unidades de beneficiamento comunitárias. Cada grupo, por sua vez, elege um coordenador que organizam os grupos de coleta, o cronograma e processo de produção nas unidades de beneficiamento. De modo geral, atuam como elo entre as cooperativas e as comunidades. Cada grupo conta com um regimento interno próprio e relativa autonomia quanto ao modo de funcionamento.

Tendo em vista a perecibilidade dos frutos e a falta de estrutura adequada de armazenamento, o trabalho nas minifábricas acontece paralelo à coleta. Geralmente, as unidades de beneficiamento comunitárias funcionam duas vezes por ano, durante as safras do umbu e maracujá da caatinga, respectivamente. Funcionam também, esporadicamente, quando há produção de outras frutas oriundas dos quintais dos agricultores, como goiaba, banana ou manga. Devido a limitações na estrutura, são produzidas apenas as geleias (maracujá e umbu), compota e a polpa de umbu que é um produto da fruta cozida, sem adição de água, que servirá de base para a produção dos doces e geleias na fábrica central.

5.1.6.2.2 Fábrica Central

Na fábrica central, são produzidos as geleias, compotas e os doces. Além das frutas nativas, são utilizadas também frutas como goiaba, banana, manga e maracujá comum, oriundas dos quintais das propriedades familiares. A utilização dessas frutas convencionais contribui para o funcionamento da fábrica durante todos os meses do ano. A fábrica antiga contava com uma estrutura de beneficiamento do doce bastante artesanal, com utilização de caldeira a lenha e capacidade para produzir 180 toneladas.

Seguindo o padrão industrial, a nova unidade conta com duas linhas de produção, sendo uma para os doces, geleias e compotas, e a outra para polpa e sucos, com capacidade instalada para o processamento de 800 toneladas de frutas, bem diferente, portanto, da fábrica antiga caracterizada pelo caráter artesanal e, de certa forma, improvisado, das instalações.

A linha de sucos e polpas ainda não está em funcionamento, pois aguarda registro junto ao MAPA para começar a operar. As novas linhas contam com equipamentos modernos, também financiados pelo Governo do Estado.

5.1.6.2.3 Terceirização: a cerveja de umbu

A polpa do umbu também é destinada para a produção da cerveja que é produzida de forma terceirizada em parceria com a Cooperativa Vida Natural – Coopernatural, localizada no município de Picada Café no Rio Grande do Sul.

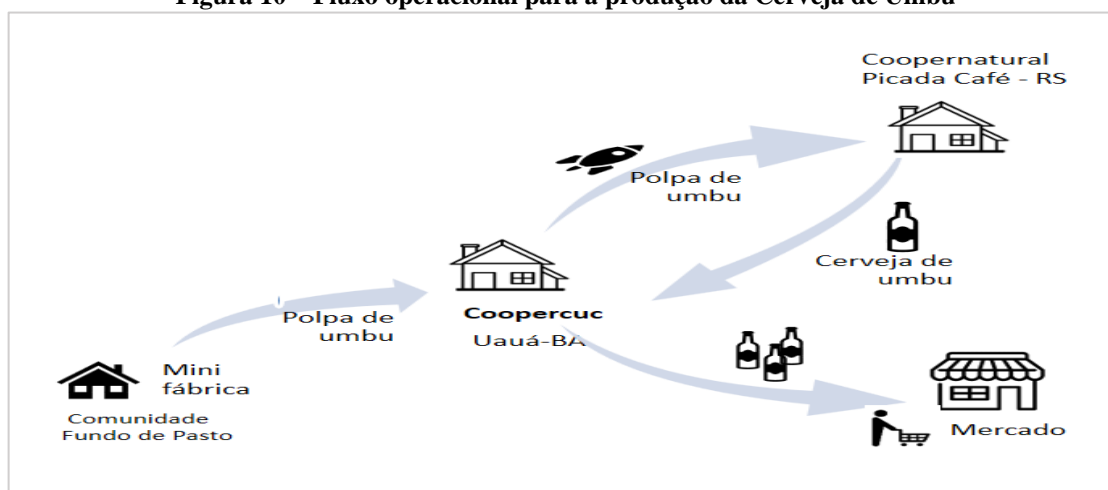
A cerveja de Umbu, lançada no Festival do Umbu de 2015, foi desenvolvida, em caráter experimental, por uma cervejaria artesanal de Belo Horizonte, indicada pela empresa DoDesign, com a qual a Coopercuc já tinha uma relação antiga. A partir da grande aceitação do público, a cooperativa resolveu apostar na produção e escala comercial, mas devido a um desentendimento o uso da marca Gravetero e a identificação da cooperativa no rótulo da cerveja, mudaram de parceiro.

Sabendo da experiência da Coopernatural com a produção de cervejas artesanais, através de uma das suas agroindústrias associadas, a cervejaria Stein Haus, propôs a parceria até que a própria Coopercuc tenha condições de produzir em Uauá. O contato entre as duas cooperativas já era bastante próximo, devido à participação em espaços sobre agricultura orgânica, como feiras nacionais e internacionais e a Associação Brasileira de Agricultura Familiar, Orgânica, Agroecológica e Agroextrativista – Abrabio⁶, da qual ambas foram fundadoras.

A cerveja tem sido uma grande aposta da cooperativa, apesar de ser um produto que absorve pouca matéria prima, tem bastante apelo comercial. Atualmente a Cooperativa não tem conseguido atender toda a demanda, devido ao alto custo da logística atual para produção, conforme ilustrado na figura 10. Parte dessa demanda foi gerada pela propaganda massiva promovida pelo Governo do Estado durante as últimas edições da Feira Baiana da Agricultura Familiar e Economia Solidária – FEBAFES, realizada na capital Salvador.

⁶ A Abrabio - Associação Brasileira de Agricultura Familiar, Orgânica, Agroecológica e Agroextrativista foi criada em dezembro de 2010 para representar e defender os interesses das organizações de produção orgânica, agroecológica e agroextrativista de base familiar, dos povos e das comunidades tradicionais brasileiras. Como entidade representativa, atua também na interlocução e facilitação do acesso das associações e cooperativas às políticas públicas. A Associação congrega cerca de 50 organizações, distribuídas nas cinco regiões do país.

Figura 10 – Fluxo operacional para a produção da Cerveja de Umbu



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

5.1.6.3 Produção para o PNAE

Como já mencionado, no caso dos produtos que são fornecidos ao PNAE, não há especificamente um processo produtivo organizado pela cooperativa, mas a comercialização da produção agropecuária individual dos cooperados. O trabalho da Coopercuc consiste, nesse caso, em fazer a articulação entre a oferta de gêneros alimentícios produzidos por seus cooperados e a demanda das escolas da região. De um lado, a equipe de produção levanta o que tem de produção nas comunidades e, do outro, o técnico da gerência comercial pesquisa os editais de compra (chamadas públicas) abertas, verifica interesse dos cooperados em fornecer e elabora os projetos de venda.

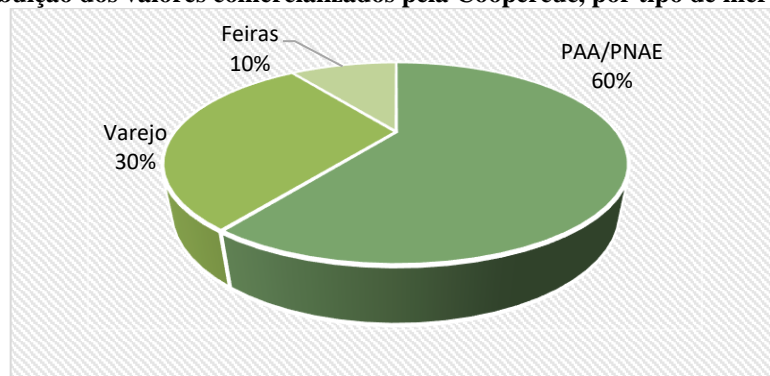
A maior parte dos produtos fornecidos para as escolas dispensa certificados de inspeção sanitária, por se tratarem de frutas, legumes e verduras. Em alguns casos, no entanto, como o feijão, que demanda beneficiamento e classificação, a Coopercuc contrata uma empresa local que faz a limpeza e empacotamento, para posterior classificação realizada pela Empresa Baiana de Assistência Técnica e Extensão Rural – EBDA. No caso da farinha, por falta de serviços de inspeção na maioria dos municípios, são aceitos laudos laboratoriais de qualidade.

5.1.7 Canais de comercialização

Nos últimos anos, a estratégia comercial da cooperativa se voltou mais para o mercado interno, comercializando para o PAA e PNAE, para a rede Pão de Açúcar através do

programa Caras do Brasil, em feiras e eventos promocionais, além das lojas e empórios especializados em produtos saudáveis/naturais/orgânicos.

Gráfico 8 – Distribuição dos valores comercializados pela Coopercuc, por tipo de mercado acessado, 2015



Fonte: Relatório da gerência comercial (2015).

De acordo com o gráfico 8, mais da metade dos valores comercializados pela Coopercuc corresponde às vendas para os mercados de compras governamentais, sobretudo para o PAA, seguido das vendas para o varejo que incluem os supermercados, as lojas e as vendas através das redes de comercialização. Em terceiro lugar, representando 10% das vendas, estão as feiras e eventos promocionais.

As exportações, que já representaram 25% do faturamento, deixaram de ser priorizadas devido ao alto custo de manter a certificação da FLO, exigida pelos compradores AlterEco/França e EZA/Áustria. O fato de ter somente um fornecedor de açúcar certificado para comércio justo no país e o aumento do valor do produto, que é o principal insumo para a produção dos doces e geleias, tornaram esse canal de comercialização economicamente inviável. Com a possibilidade de produzir sucos e polpas na nova fábrica, vislumbra-se voltar a exportar, sendo que a cooperativa já possui contatos interessados na Alemanha.

Como já adiantando no tópico sobre os setores técnicos da cooperativa, para cada canal de comercialização e tipo de mercado acessado, foi desenvolvida uma dinâmica específica quanto à organização dos setores e aos relacionamentos estabelecidos com os compradores. Entender a relação da cooperativa com os mercados, portanto, implica em conhecer como funciona o processo de comercialização para cada canal acessado.

5.1.7.1 Programas de Compras Governamentais

Desde 2005, a Coopercuc fornece para o PAA, através da Conab, na modalidade Doação Simultânea - DS, na qual entrega os produtos diretamente a entidades rede

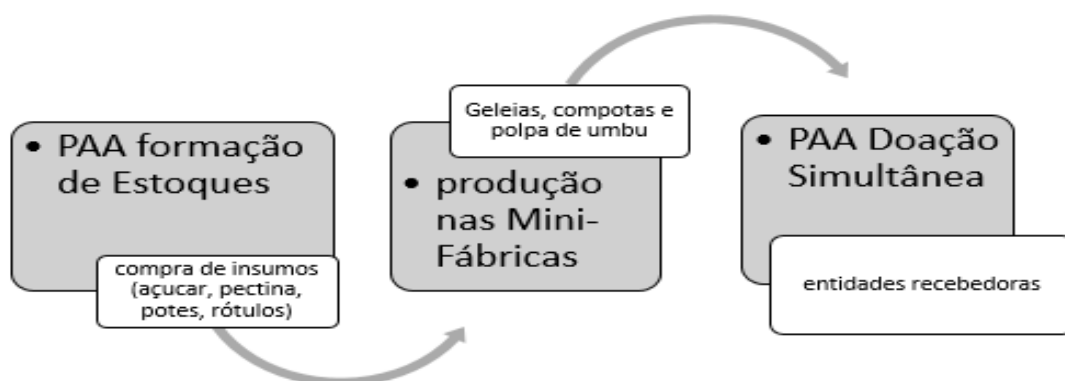
socioassistencial de onze municípios. Aproximadamente 70% dos produtos destinados ao programa são produzidos nas minifábricas e cozinhas comunitárias.

Mesmo recebendo um valor adicional pelo produto ser orgânico – o PAA paga 30% acima do valor do produto convencional -, com a falta de capital de giro, ao alto custo do açúcar orgânico e o recebimento posterior às entregas, a cooperativa só consegue produzir volumes significativos devido à combinação com a modalidade do Apoio à Formação de Estoques – PAA-FE que financia 100% da produção nas comunidades.

Em tese, a modalidade PAA-FE, executada pela Conab com orçamento da Sead, tem como objetivo possibilitar que a organização adquira a produção dos cooperados e forme estoques do produto *in natura* ou processado de modo que fiquem menos sujeitos às flutuações de mercado, podendo esperar para vender o produto quando os preços estiverem mais favoráveis. Apesar de estar no âmbito do PAA, não se trata de uma venda, mas um empréstimo que o Governo Federal faz às OEAF, com prazo de um ano de pagamento de uma taxa de juros de 3% ao ano. Funciona, portanto, como um instrumento de garantia e sustentação de preços e não um canal de comercialização.

Na prática, no entanto, a Coopercuc, tal como maioria das organizações que acessam a modalidade, a utiliza para suprir as necessidades de capital de giro. Assim, maior parte do recurso acessado pelo PAA FE é utilizada para financiar a produção nas minifábricas, através da compra dos insumos necessários para a produção das geleias e compotas (potes, rótulos, açúcar, pectina) e pagar os custos de logística que envolve levar os insumos nas 18 comunidades e buscar os produtos finais.

Figura 11 – Financiamento e comercialização da produção da Coopercuc por meio do PAA



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

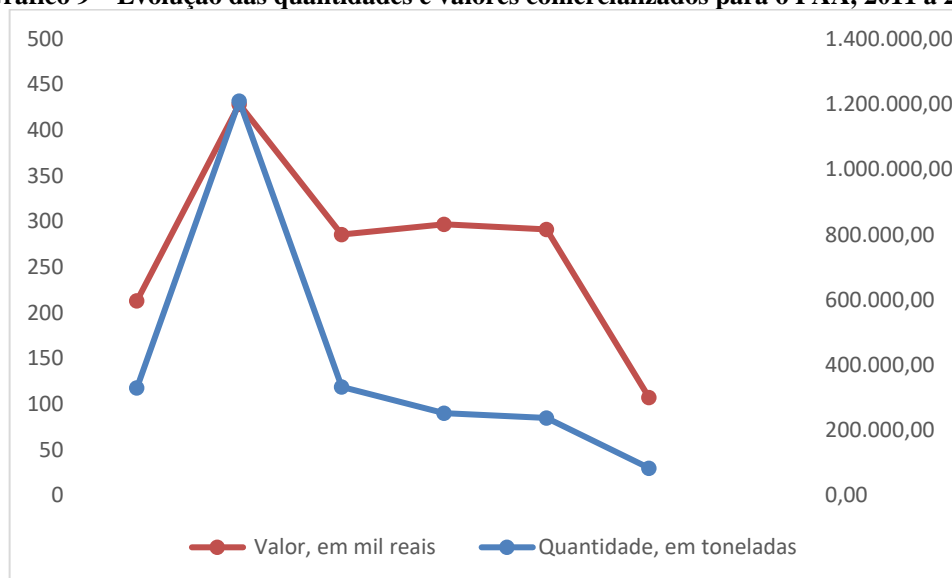
Como a produção das minifábricas é 100% destinada à venda para o PAA DS, uma parte do PAA-FE é de fato destinada aos custos com armazenagem dos produtos, uma vez que

os produtos são entregues às entidades beneficiárias em várias vezes ao longo do ano. Ao receber o pagamento referente à comercialização para o PAA-DS, a Coopercuc então liquida a operação do FE.

Apesar dos altos valores envolvidos nessa operação, considerando o tamanho da cooperativa, a gerente comercial enfatiza que o PAA não é um mercado que gera lucro para a cooperativa, pois o valor recebido, mesmo com o adicional por ser orgânico, não é suficiente para cobrir todo o custo de produção que envolve, além dos itens já mencionados: o pagamento da matéria prima; a mão de obra dos agricultores que trabalham nas unidades agroindustriais; e a distribuição dos produtos para 11 municípios. No entanto, ela ressalta que, ao funcionamento das minifábricas, a principal contribuição do PAA é a geração de trabalho e renda nas comunidades.

O gráfico 9 apresenta as quantidades produzidas e valores recebidos através das vendas para o PAA, entre 2011 e 2016.

Gráfico 9 – Evolução das quantidades e valores comercializados para o PAA, 2011 a 2015



Fonte: PAA-Data, 2017.

Superar a dependência do PAA é um dos principais desafios da Cooperativa. Este ano, por exemplo, a Cooperativa não conseguiu ter projetos aprovados, pois com a redução do orçamento, os gestores do programa priorizaram a compra de alimentos orgânicos *in natura*. Diante disso, a produção nas comunidades (minifábricas e cozinhas) foi drasticamente reduzida.

Com relação ao Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, a comercialização não constitui uma fonte de receitas considerável para cooperativa, uma vez

que esta atua basicamente como intermediária entre os agricultores e as entidades compradoras. De acordo com o modelo de compra e venda estipulado pelo programa, o contrato e pagamento são feito por meio da organização formal que deve pagar os agricultores conforme quantidades e valores estabelecidos nos projetos de venda. Como a cooperativa não agrega valor a estes produtos, desconta apenas o valor referente ao custo operacional da logística de distribuição.

Além das prefeituras de Uauá e Curaçá, a Coopercuc fornece para as secretarias municipais de outros municípios da região, como Juazeiro, Sobradinho e Chorrochó, e também para escolas da rede estadual desses municípios. Trata-se, no entanto, de um mercado instável, pois as entidades executoras muitas vezes não cumprem com os contratos assinados, solicitando quantidades inferiores ao que foi pactuado.

Diante do potencial do mercado e da limitação para o fornecimento dos doces, geleias e compotas, a Coopercuc tem concentrado esforços na diversificação da produção e no aumento da capacidade produtiva dos cooperados que, atualmente, não conseguem fornecer grandes quantidades com a escada e regularidade exigidas principalmente pelas cidades maiores, onde se concentra maior parte dos recursos do programa. Se aposta também na produção dos sucos e polpas na nova fábrica, em fase de regulamentação.

5.1.7.2 Lojas Especializadas

A Cooperativa fornece para lojas especializadas em produtos naturais, orgânicos, de origem sustentável, etc. Os compradores geralmente fazem pedidos pequenos e sem regularidade. Para cada empreendimento, há uma logística de distribuição, sendo que alguns compradores mais próximos, vão diretamente à cooperativa buscar o produto, como é o caso de empórios de Petrolina.

Os arranjos criados para viabilizar o fornecimento são os mais diversos. Um exemplo disso é a venda de doces e geleias para a Casa Santa Luzia, empório de produtos especializados voltados para a alta gastronomia, localizado na cidade de São Paulo. Com base no histórico de pedidos, a cooperativa envia determinada quantidade de produto para São Paulo, via ônibus “de linha”, por meio de passageiros conhecidos. Em São Paulo, contam com o apoio de um parceiro (ex-cooperado) que estoca os produtos em sua casa e faz as entregas na loja, quando solicitado. Para isso, recebe um valor percentual combinado com a cooperativa. A relação é não contratual e baseada inteiramente na confiança.

Apesar da irregularidade e das pequenas quantidades pedidas, essas pequenas vendas garantem parte importante do pagamento dos funcionários.

5.1.7.3 Supermercados

A Coopercuc fornece para a Rede Pão de Açúcar, por meio do Programa Caras do Brasil, lançado em 2002, com o objetivo de promover “produtos com valor social agregado, abrindo um novo canal de vendas nas lojas do Grupo às pequenas comunidades de todo o Brasil, contribuindo para a geração de riquezas da população através do desenvolvimento sustentável” (GRUPO PAO DE AÇÚCAR, 2002). Com base em princípios do comércio justo e solidário, são oferecidas vantagens especiais para os grupos fornecedores que facilitam a participação no programa, como entrega centralizada e pagamento desvinculado das vendas, por exemplo.

O contato entre a cooperativa e o programa se deu através de uma ação promovida pelo MDA em parceria com a Cooperação Alemã. Os produtos são distribuídos em 78 lojas da rede. A entrega em apenas um Centro de Distribuição (CD) da rede possibilita o fornecimento da cooperativa que não teria condições de realiza-la em vários pontos de recebimento.

Geralmente são realizados entre 2 a 3 pedidos por ano, cada um no valor de R\$ 30 mil, aproximadamente. Para a gerente comercial, a venda para o Pão de Açúcar representa, além do valor comercializado, um marketing para a cooperativa, pois legitima a qualidade dos produtos. Ela ressalta também a boa relação e as condições favoráveis da comercialização através do programa Caras do Brasil.

Até 2015, cooperativa fornecia também para a rede pública de supermercados Cesta do Povo, gerenciada pela Empresa Baiana de Abastecimento – EBAL, autarquia do Estado da Bahia e que, atualmente, está em processo de privatização. Por se tratar de um mercado, no qual o público beneficiário é principalmente a população de baixa renda, para a Coopercuc essas vendas representavam um importante instrumento para que as classes mais pobres tivessem acesso aos seus produtos, restritos a nichos no mercado convencional.

Vale destacar que a utilização do umbu na forma de doces e geleias é uma novidade para muitas regiões da Bahia que possuem o hábito de consumir apenas a fruta *in natura*, ou na forma de suco. As vendas através das mais de 300 lojas da Cesta do Povo, localizadas em 242 municípios baianos, também ajudaram na divulgação dos produtos no mercado interno e

até no estímulo a outras comunidades quanto à possibilidade de transformação do umbu em produtos de valor agregado.

5.1.7.4 Feiras e Eventos

Por ser considerada uma cooperativa de referência no território, a Coopercuc é convidada para participar de muitos eventos e feiras promocionais, como exposições agropecuárias, feiras (regionais e nacionais) de agricultura familiar, festivais regionais, eventos internacionais de promoção de produtos sustentáveis (Terra Madre/Itália, BioFach/Alemanha, ExpoSustentat, etc.). São, em média, 17 eventos anuais.

Apesar da participação nessas feiras e eventos ter como principal objetivo a promoção comercial, a comercialização direta dos produtos representa um importante mercado para a cooperativa. Principalmente as grandes feiras nacionais e internacionais, a participação da cooperativa costuma ser subsidiada, geralmente pelos governos federal e estadual ou pelo Sebrae. Sem tais custos, mesmo as vendas não sendo em grandes quantidades, a comercialização costuma compensar, além dos contatos comerciais e convite para outros eventos.

5.1.7.5 Redes de Comercialização

A Coopercuc comercializa os produtos da linha Gravetero através de redes de comercialização das quais é associada, como a RedeMoinho e a Arco Sertão Central.

A RedeMoinho foi criada em 2008 a partir da experiência de um grupo de consumo em Salvador. Com o passar do tempo, perceberam a necessidade de agregar produtores ao grupo e então, em 2010, a cooperativa de consumo tornou-se uma cooperativa de comércio justo e solidário, unindo consumidores e produtores com foco na produção agroecológica. Além de uma loja própria, a rede realiza duas feiras semanais e possui serviço de entrega a domicílio. Já a Arco Sertão Central, é responsável pela gestão do Armazém da Agricultura Familiar - uma central de comercialização solidária construída com apoio do governo estadual - que agrega produtos de vários empreendimentos da agricultura familiar do estado.

O processo de comercialização através dessas redes é feito de modo similar ao que se pratica com os compradores varejistas. Ou seja, a Coopercuc vende o produto para a Rede e esta revende aos consumidores finais.

Em 2016, a Coopercuc fundou, em conjunto com mais nove cooperativas do estado, a Central da Caatinga⁷, cuja sede está localizada na cidade de Juazeiro. A centralidade do protagonismo da Coopercuc nesse processo se deve à convergência de dois movimentos: a necessidade de formalização da Rede Sabor Natural do Sertão - RSNS e o interesse do governo estadual de que essas cooperativas mais estruturadas possam ajudar a alavancar outros empreendimentos em seus territórios.

A RSNS foi constituída em 2003 como um espaço de discussão e articulação política de organizações formais e informais de agricultores, comunidades tradicionais e entidades de apoio à agricultura familiar através do trabalho realizado pelo Irpaa em vários territórios do semiárido nordestino. Atualmente, os 70 empreendimentos que fazem parte da rede concentram-se no estado da Bahia, mas também possui grupos em Pernambuco e no Piauí.

De acordo com o representante do Irpaa, os empreendimentos que fazem parte da RSNS dividem-se em três estágios:

- a) iniciante: sem informações suficientes para desenvolver os processos de gestão e de comercialização e de produção;
- b) médio: já estão constituídos formalmente, tem um CNPJ, uma estrutura adequada para desenvolver o processo produtivo, já produz e comercializa de forma tímida;
- c) elevado: são organizações que já conseguiram superar diversos desafios e já comercializam valores consideráveis, como a Coopercuc, a Cooproof e a Coopapical (PI).

Para o técnico, o grande desafio da Rede sempre foi conciliar o interesse dos empreendimentos considerando as necessidades de cada estágio, conforme relato abaixo.

O primeiro desafio para a ação da Rede é como torná-la um espaço único de mobilização e articulação dos seguimentos da agricultura familiar. Sempre que tinha uma assembleia geral, eram muitos problemas encontrados por causa dos estágios diferenciados dos empreendimentos (Representante IRPAA).

Diante da pressão cada vez maior feita empreendimentos mais estruturados de que a RSNS pudesse efetivamente se constituir como uma ferramenta de comercialização, mas considerando que maior parte dos grupos não está preparada para dar esse passo, surgiu a ideia de criar uma central, agregando apenas os grupos formalmente constituídos em

⁷ O desenho organizacional da Central da Caatinga inspirou-se na Central do Cerrado, que é uma central de cooperativas sem fins lucrativos estabelecida por [35 organizações comunitárias](#) de sete estados brasileiros (MA, TO, PA, MG, MS, MT e GO) que desenvolvem atividades produtivas a partir do uso sustentável da biodiversidade do Cerrado.

cooperativas e mais estruturados do ponto de vista da produção. Essa visão da Cooperativa é evidenciada na fala a seguir:

Para a Coopercuc só era interessante se criasse uma instituição pra resolver os problemas da comercialização que é o grande gargalo. Produzir é a coisa mais fácil que tem, se soubermos fazer um trabalho de ATER nas comunidades, com regularidade, pois mesmo com a seca, temos as cisternas. (Presidente Coopercuc)

A discussão em torno dessa ideia, no entanto, foi inicialmente conflituosa, principalmente entre a Coopercuc e o Irpaa que defendiam posicionamentos diferentes quanto ao formato que a rede deveria ter, pois considerando que a maioria dos grupos é informal, o Irpaa defendia a criação de uma associação ou ONG.

Diante da possibilidade de apoio do Governo do Estado, mais tarde a ideia de criação de uma central foi fortalecida dentro da RSNS, considerando os empreendimentos em estágio elevado, como sugerido inicialmente pela Coopercuc, mas focando no aumento de empreendimentos e agricultores beneficiados, como ilustra a fala a seguir.

Para nós os investimentos na Coopercuc só se justificam se as ações puderem beneficiar um número maior de agricultores do que seu quadro atual e para isso, a experiência da cooperativa é fundamental para o sucesso da Central e seu potencial de agregar os demais empreendimentos da RSNS. (Representante do Governo Estadual).

Atualmente a Central da Caatinga é presidida pelo ex-presidente da Coopercuc e recebe apoio financeiro do Governo da Bahia e do projeto Ecoforte, executado pelo Irpaa. O projeto Ecoforte integra o Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Planapo) e visa o fortalecimento e a ampliação das redes, cooperativas e organizações socioprodutivas e econômicas de Agroecologia, extrativismo e produção orgânica. É executado com recursos da Fundação Banco do Brasil, do Fundo Amazônia e do Fundo Social do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Importa mencionar, por fim, que a Central não é consenso dentro da Coopercuc também. Para alguns membros, a Cooperativa ainda não está devidamente consolidada para investir esforços na criação de uma central e no apoio a grupos mais fragilizados.

5.1.7.6 O Festival do Umbu

O festival do umbu tem como objetivo “*celebrar o potencial do umbu como fonte de renda, melhoria da qualidade de vida e organização das famílias do semiárido, dando*

visibilidade à gestão cooperativista local e aos produtos da sociobiodiversidade” (COOPERCUC, 2017). Mais que uma festa de colheita, o evento funciona como importante espaço para o fortalecimento das parcerias institucionais da cooperativa e de consolidação da sua imagem como referência regional no território e conta com o apoio financeiro e institucional de diversas entidades.

O festival costuma ocorrer da metade para o final da safra. Trata-se de um evento de caráter técnico, político e cultural que reúne agricultores, grupos produtivos, lideranças comunitárias e políticas do território e do estado. A programação envolve oficinas técnicas, mesas de discussão, palestras de autoridades públicas, apresentações culturais, feira com exposição e venda de produtos de toda a Rede Sabor Natural do Sertão, concursos de poesia e shows com artistas regionais.

Para alguns técnicos da cooperativa, a realização do festival durante a safra atrapalha a gestão, já que a equipe fica muito envolvida com isso durante o primeiro trimestre. Entretanto, consideram também que “a festa traz outras vantagens que superam a quebra do planejamento”, sendo no final das contas, mais positivo que negativo.

5.2 A REDE XIQUE XIQUE DE COMERCIALIZAÇÃO SOLIDÁRIA

Pisa ligeiro,
Pisa ligeiro,
Quem não pode com as mulheres,
Não assanha o formigueiro.

A Rede Xique Xique de Comercialização Solidária – RXX atua no estado do Rio Grande do Norte e se constitui através de um complexo arranjo que envolve empreendimentos formais e informais, em sua maioria, constituídos por agricultores familiares, unidos pelos princípios da Economia Solidária, Agroecologia e feminismo.

Com sede em Mossoró, segunda maior cidade do estado, com uma população de aproximadamente 260 mil habitantes, a Rede Xique Xique se organiza a partir de núcleos municipais que reúnem grupos, formais e informais, de produtores, agricultores individuais e parceiros locais. Os 19 núcleos estão distribuídos nos territórios Assu-Mossoró, Mato Grande, Sertão do Apodi e Terras Potiguaras. Destes, 12 estão consolidados (Mossoró, Tibau, Baraúna, Grossos, Apodi, Janduís, Governador Dix-Sept Rosado, Messias Targino, São Miguel do Gostoso, Serra do Mel, Felipe Guerra, Upanema e Pendências) e 07 em fase de estruturação (São Rafael, João Câmara, Pureza, Jandaíra, Natal e Parnamirim).

Figura 12 – Núcleos da Rede Xique Xique por território



Fonte: IBGE, 2017; pesquisa de campo, 2016. Elaborado pela autora.

O Rio Grande Norte possui 167 municípios, divididos entre uma zona costeira de 400 km, a quarta maior da região Nordeste, e a região semiárida que representa 93% do seu território. Grosso modo, pode-se dizer que é um estado que se resume a mar e sertão, sendo, inclusive, o único lugar do mundo em que os dois se encontram. Essa relação de proximidade se reflete no público que faz parte da RXX, que inclui além de agricultores, artesãos, pescadores e marisqueiras.

Até meados da década de 1980, a economia agrícola potiguar era pautada pela produção de cana de açúcar, algodão e a pecuária extensiva, convivendo com culturas como feijão, milho e mandioca, voltadas para subsistência. A partir dos anos 1990, ganharam maior relevância atividades como a produção de castanha de caju e de frutas frescas irrigadas para exportação, estimulados por programas governamentais iniciados na década de 1970, voltados para a irrigação e desenvolvimento de variedades adaptadas.

A cadeia produtiva da cajucultura foi incrementada a partir do desenvolvimento de variedades precoces e mais produtivas, além de melhorias nas tecnologias de beneficiamento da castanha. Abarcando várias categorias de produtor, a produção de castanha de caju, até 2011, representava uma das principais atividades econômicas do estado, com 19 agroindústrias, a maioria, familiares, que ocupavam direta e indiretamente, 150 mil trabalhadores/ano (CONAB, 2016). No entanto, em decorrência da seca que assolou a região nos últimos anos, juntamente com a ocorrência de pragas, a produção caiu mais de 60%,

provocando a desativação de muitas agroindústrias familiares. Dos municípios que fazem parte da rede, o mais afetado foi Serra do Mel, onde muitas unidades familiares atuam nessa cadeia.

A produção de frutas tropicais desenvolvida no polo Assu-Mossoró é considerada atualmente a principal atividade agroexportadora do estado e apesar de alguns esforços quanto à integração de agricultores familiares, se desenvolveu de forma concentrada em um pequeno número de grandes empresas. Vale ressaltar que é justamente nessa região onde a RXX possui maior atuação, abrangendo agricultores que estão à margem desse processo nos municípios de Mossoró, Apodi, Baraúna, Governador Dix-Sept Rosado, Upanema, Pendências.

De forma semelhante ao que ocorre nas demais regiões do estado e no semiárido de modo geral, tratam-se, em sua maioria, de produtores pobres, que ainda praticam agricultura de subsistência e que dispõem de pouca terra, sem acesso a fontes de armazenamento de água. Com base em dados do Censo Agropecuário de 2006, Aquino e Lacerda (2014) afirmam que algo em torno de 60% dos 71.210 agricultores familiares norte-rio-grandenses enquadra-se como grupo B do Pronaf.

No caso das comunidades tradicionais litorâneas, como os pescadores artesanais e as marisqueiras, a atividade extrativa sofre pressões com o desenvolvimento não planejado da atividade turística, da pesca esportiva e expansão da urbanização com especulação imobiliária. No caso das marisqueiras do município de Touros, por exemplo, a diminuição dos recursos pesqueiros fez com que muitos abandonassem a atividade que hoje é exercida basicamente por mulheres. Os homens geralmente trabalham nas salinas da região e as mulheres na coleta extrativa de frutos mar.

Importa observar que a história da Rede se inicia no movimento de luta pela terra na região do oeste potiguar, o que se reflete no alto número de assentados como membros e na forte atuação dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais – STR e, mais recentemente, do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra – MST. Além da efervescência política causada pelo histórico de disputa pela terra e pelos conflitos com as empresas de irrigação, a região também é conhecida pela forte atuação do movimento feminista, a partir do trabalho do CF 08 e da RXX, e pelas experiências agroecológicas, fomentadas por um conjunto de ONGs de assessoria técnica que promovem o tema da Agroecologia.

Atualmente a RXX possui cerca de sessenta grupos articulados, sendo metade deles constituídos apenas por mulheres, beneficiando diretamente cerca de 600 produtores⁸ e

⁸ Em um levantamento realizado pelo projeto “A construção de mercados para a agricultura familiar: processos e práticas da produção agroecológica e de comercialização solidária da Rede Xique-Xique”, executado entre

indiretamente mais de 2.000 pessoas através das ações que executa por meio de convênios. A produção dos núcleos é bastante diversa e inclui produtos hortícolas, doces e geleias, mel, castanha de caju, mariscos, polpas de fruta e artesanatos.

O trabalho da rede consiste em promover a organização e articulação dos núcleos por meio de um conjunto de atividades de formação, práticas agroecológicas, intercâmbios, comercialização da produção e apoio à organização de feiras locais. Para isso, conta com diversos parceiros e possui alianças estabelecidas com movimentos sociais vinculados aos seus eixos de atuação, como a Marcha Mundial das Mulheres, o Fórum de Economia Solidária, a Unicafes e outras redes e movimentos vinculados à agricultura familiar e Agroecologia.

5.2.1 Trajetória

Cacto típico da região semiárida, o Xique Xique (*Pilocereus gounellei*), dada sua característica de resistência à seca, produzindo frutos suculentos e grandes flores brancas, foi escolhido como símbolo da rede de comercialização solidária que se constituiu no início dos anos 2000 unindo a experiência de vários grupos produtivos da região oeste do Rio Grande do Norte. Para uma das fundadoras, esse nome foi escolhido porque a Rede representa a resistência não somente à seca, mas “às dificuldades de produção e às desigualdades que marcam a vida das mulheres rurais”.

A história da Rede Xique Xique inicia-se em meados da década de 1990, com a criação do grupo do assentamento Muluguzinho a partir de uma reunião organizada pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais que discutia sobre a necessidade de organização das mulheres nos assentamentos. Inicialmente o trabalho estava focado na questão da participação da mulher nos espaços de decisão e representação como as Associações Comunitárias e também nos Sindicatos, evoluindo para a discussão sobre inclusão produtiva.

Em 2000, o grupo Mulheres Decididas a Vencer, então formado por 30 mulheres, conseguiu, através do apoio do Centro Feminista 08, um recurso para iniciar uma atividade produtiva, mas não sabiam muito bem por onde começar. O relato a seguir ilustra um pouco essa falta de clareza do grupo no começo.

2009 e 2012, pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte- UERN, foram identificados 400 membros. Com a adesão de novos núcleos, a Coordenação da Rede trabalha com a estimativa de 600 membros. Por nem todos estarem associados às estruturas formais da associação e/ou cooperativa e pela característica fluída da Rede, é difícil especificar um número exato.

Primeiro, pensamos em fazer o beneficiamento de frutas a partir do projeto de irrigação dos homens. Mas daí pensamos, como a gente vai potencializar uma coisa, que dependia da atividade dos homens, sendo que muitos não acreditavam no grupo? O CF sempre nos ensinou a caminhar com as próprias pernas. Pensamos então nas galinhas, aí fomos conversar com um grupo de mulheres de Baraúnas que já criava galinha (o CF ajudava a gente a fazer esses intercâmbios). Quando chegamos lá, descobrimos que as galinhas tomavam água filtrada, e nem nós tínhamos água filtrada pra tomar em casa, era fervida do açude (risos) e daí desistimos da criação de galinhas (Coordenadora e fundadora da RXX).

A ideia de produzir hortaliças surgiu a partir da relação com a ONG Visão Mundial que já atuava na região com o tema da produção orgânica. É importante ressaltar que a parte das mulheres do assentamento, mesmo com famílias de origem rural, veio da zona urbana de Mossoró e, portanto, não tinham muita experiência com a atividade agrícola. Estas e também aquelas que possuíam um contato mais íntimo com a terra, demandavam, portanto, além de estrutura para produzir, capacitação de modo a atender requisitos da produção orgânica/agroecológica.

Nesse sentido, contaram com o apoio de um conjunto de parceiros do CF 08 como a ONG Visão Mundial, entidades de assessoria como a Terra Viva e Associação de Apoio às Comunidades do Campo (AACC) e a Arco Brasil que disponibilizou o recurso para instalação da horta. Com o suporte técnico e financeiro, que garantiu capacitação e intercâmbios em Agroecologia, além da estrutura necessária para a instalação da horta, incluindo equipamentos de irrigação e compra de insumos, o Grupo de Mulheres Decididas a Vencer iniciou a produção de hortaliças orgânicas, coletivamente, em um espaço cedido pelo assentamento.

Diante das diversas dificuldades enfrentadas pelo grupo durante o processo de consolidação, muitas mulheres abandonaram o trabalho coletivo, restando menos de um terço do total. O grupo chegou, por exemplo, a ter o fornecimento de água suspenso pela empresa de abastecimento local alegando que as mulheres estavam brincando de horta e que a prioridade era o consumo humano. Ademais, a renda gerada no começo era insuficiente para manter uma família, tornando a atividade inviável principalmente para aquelas que eram solteiras e chefes de família.

A suspensão da água levou o grupo Decidido a Vencer a pensar em alternativas de produção, de onde surgiu a ideia de trabalhar com outras cadeias como a apicultura, o processamento de frutas dos quintais e a caprinocultura. Para tanto, contaram com o apoio técnico da AACC e do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). Com a incorporação de outras atividades, o grupo obteve avanços na produção e comercialização e, através do trabalho de formação inicial e das ações promovida pelo CF-08, foram geradas

mudanças na comunidade quanto à participação das mulheres convertida na promoção de ações educacionais e de saúde, por exemplo.

Tal processo, no entanto, não se deu sem conflitos. Afinal, a busca por oportunidades de geração de renda para as mulheres, significava romper com as relações patriarcais e machistas vigentes não somente no âmbito doméstico, mas também nos espaços de tomada de decisão como a associação comunitária. Era preciso, por exemplo, que as mulheres convencessem a seus maridos das vantagens de participar do grupo produtivo, como relata uma das agricultoras fundadoras do grupo.

Conscientizávamos nossos maridos de que associadas, somaríamos os nossos benefícios e direitos aos deles em prol de toda a família. Mas só conseguimos isso através da organização. (Agricultora)

Com a estruturação das atividades produtivas e cientes de que era preciso vender a produção, foi constituída, através da articulação entre as entidades parceiras, a Associação Parceiros da Terra (APT), formada pelas produtoras de Muluguzinho e consumidores da área urbana de Mossoró e voltada para a venda direta das hortaliças. Essa experiência de aproximação entre produtores e consumidores através da ATP, motivou a criação de um espaço de comercialização, visando de um lado, responder a necessidade de escoar a produção de outros grupos produtivos do Estado e, do outro, atender a demanda dos consumidores por um leque maior de produtos.

Por meio da relação entre as diversas entidades, vários grupos produtivos da região foram articulados e, em 2003, criou-se o Espaço de Comercialização Xique Xique com o objetivo de “comercializar a produção dos grupos organizados através do comércio solidário que incentiva o consumo ético, onde consumidores conheçam e opinem sobre a forma de produzir e a qualidade dos produtos”, com base princípio de que “a produção, a comercialização e o consumo devem se distanciar de todas as formas de exploração do trabalho, incluindo o trabalho infantil, ausência de salário digno, desigualdade salarial entre homens e mulheres, presença da figura do atravessador entre a produção e comercialização, dentre outras” (*Carta de Princípios da Rede Xique Xique – Apêndice C*).

De acordo com Dantas (2005), a ideia do espaço consistia no entendimento de que seu objetivo final não expressava apenas uma troca mercadológica de produtos, se situando na continuidade do processo de conscientização feito de forma participativa entre produtoras e produtores, consumidoras e consumidores, guiados pelo princípio da autogestão. Nesse

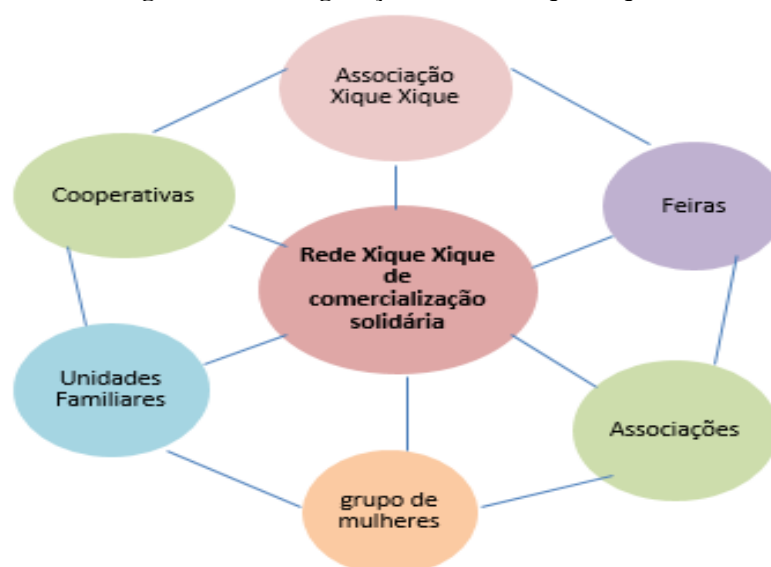
mesmo período, houve uma aproximação com o movimento da Economia Solidária que se fortalecera com a criação da SENAES.

Até 2004, o funcionamento do espaço de comercialização foi possível devido ao apoio financeiro da Visão Mundial com o qual eram pagas as despesas de aluguel e combustível e também a disponibilização de um veículo para transportar os produtos das comunidades. Contando com a participação de mais de 50 grupos produtivos, oriundos de oito municípios do estado, o estreitamento da relação econômica entre eles e a aproximação com o movimento da Economia Solidária, começou a ganhar força a ideia de substituir o espaço pela noção de rede.

Para isso, convidaram a Rede Ecovida, referência nacional da articulação em rede entre agricultores e organizações atuantes com o tema da Agroecologia, para ajudá-los nessa construção. Também visitaram experiências em Fortaleza - CE. De acordo com uma das fundadoras, “até hoje a Rede se inspira muito na Ecovida e mantemos uma relação muito próxima, mas avaliamos que faltava a discussão do feminismo. Fomos então beber nos grupos de mulheres organizadas que já eram muito fortes na região” (fundadora).

Baseando-se na reflexão de que além da comercialização, era preciso relevar o protagonismo das mulheres, foi criada, em 2004, a Rede Xique Xique de Comercialização Solidária, abrangendo os diversos grupos produtivos, formais e informais que já comercializavam no espaço. As feiras e unidades familiares foram agregadas posteriormente.

Figura 13 – Configuração da Rede Xique Xique



Fonte: adaptado de RXX (2009).

Para representá-la institucionalmente, foi criada uma associação (com mesmo nome) como instância jurídica para apoio operacional. Ademais, visando expandir a ideia do espaço para outros municípios e com o objetivo de facilitar o trabalho de articulação entre os grupos, foram constituídos núcleos municipais compostos pelos grupos produtivos e entidades locais como os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais e as Associações Comunitárias.

A rede passou então a concentrar esforços na estruturação dos núcleos municipais. Diante da dificuldade de arcar com o aluguel de espaços de comercialização em cada município, estimulou-se a criação de feiras específicas que contemplassem apenas nos grupos da Rede. Sem recursos para divulgação, os núcleos não conseguiam atrair muito público como nas feiras convencionais, com locais e horários já institucionalizados nos municípios. Decidiram, então, realizar a agricultura familiar agroecológica e Economia Solidária dentro do espaço da feira convencional, o que demandou a mobilização de muitos parceiros e um amplo processo de negociação, como apontado na fala de uma das coordenadoras da Rede.

Enquanto um feirante convencional fazia mil reais, a gente fazia cem. Então, a gente decidiu lutar por fazer a feira da agricultura familiar agroecológica e Economia Solidária dentro do espaço da feira convencional, mas com nosso jeito, marcado por barracas padronizadas. Então, a gente foi fazendo conversas com as secretarias de agricultura. Em Apodi, a confusão foi muito grande porque o espaço onde hoje é a feira da agricultura familiar, era ocupado com carros dos feirantes de fora que delimitaram aqueles espaços como deles e que é preciso comprar a pedra, mesmo sendo um espaço público. Daí foi uma luta muito grande demarcar um lugar para a agricultura familiar. Enquanto o espaço era ocupado pelos carros dos vendedores de fora, os agricultores ficavam vendendo em situações precárias, no chão, em carrinho de mão, caixa de papelão. Com o espaço delimitado foi possível que conseguíssemos as barracas, tudo organizadinho. Em cada lugar, a gente foi negociando. Em Janduí, por exemplo, nós negociamos a feira dentro do mercado e não em barracas (Coordenadora da RXX).

Com os espaços negociados, a coordenação da Rede conseguiu através da Secretaria de Agricultura do Estado, adquirir as barracas e demais itens como balanças e caixas plásticas do tipo monobloco.

A partir do estreitamento das relações com Sindicatos dos Trabalhadores Rurais que foram fundamentais para resolução dos conflitos com os feirantes convencionais e para a criação das feiras locais, estes reivindicaram a adesão de unidades familiares individuais aos núcleos. As associações e cooperativas que compunham os núcleos foram contra a entrada de agricultores individualmente, pois avaliavam que isso enfraquecia o trabalho organizativo.

Os coordenadores da RXX, por sua vez, avaliaram que, respeitando-se os princípios da rede, não poderiam recusar a entrada de agricultores que, por motivos distintos, não estavam dispostos a se associarem a um dos grupos formais. Consideraram, além do mais, o fato de

que muitas associações e cooperativas associadas organizavam-se conforme modelos tradicionais com pouca ou nenhuma participação feminina e, portanto, muitas mulheres não se sentiam representadas por tais grupos, desejando associar-se individualmente ou em pequenos grupos informais.

Ao voltar à atenção para as feiras, incluir as unidades familiares como membros dos núcleos e priorizar a viabilização da produção dos grupos de mulheres, os grupos formais se afastaram da rede e, atualmente, são minoria. Desse modo, a RXX mesmo aberta, como até hoje, aos grupos formais, tem atualmente na sua base principalmente grupos informais de produção e pequenas associações. As cooperativas ainda se relacionam no campo institucional com a RXX, participando conjuntamente de feiras promocionais, fóruns, colegiados territoriais e outros espaços voltados para a promoção da agricultura familiar. Além dos conflitos internos, a abertura dos mercados institucionais do PAA e PNAE contribuiu para o afastamento das cooperativas que passaram, individualmente, a focar no processo de comercialização para esses programas.

Ao longo do tempo, a Rede passou de beneficiária a executora de programas voltados para a Economia Solidária e agricultura familiar, atuando em várias frentes, como implantação de tecnologias de convivência com o semiárido, apoio técnico a grupos produtivos, formação e capacitação de empreendimentos solidários, dentre outros. Por meio de sua associação, se especializou na captação de recursos e realização de convênios com órgãos públicos, como a SENAES e as extintas Diretoria de Políticas para as Mulheres/MDA e Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres - SPM.

Por meio desses projetos, pôde também garantir a manutenção do espaço de comercialização em Mossoró que, atualmente, além de loja permanente, abriga uma feira semanal da rede e é ponto de entrega de produtos do grupo de consumo, além do pagamento de equipe técnica e disponibilização de veículos, voltados tanto para a logística de comercialização, como para o trabalho de articulação dos núcleos.

No entanto, por demandarem muito trabalho, os projetos, ao mesmo tempo em que garantiram o funcionamento da rede, também a afastou de seu objetivo inicial de atuar como uma estrutura de comercialização, apesar de ainda manter a loja física como herança do antigo espaço de comercialização, onde também é realizada uma feira semanal. A Rede comercializava também diretamente a produção dos núcleos em feiras nacionais e, eventualmente, prestava serviços fornecendo alimentação em eventos. Quando era preciso emissão de nota fiscal, usavam o CNPJ da associação.

Alertada por entidades de assessoria técnica sobre as implicações legais da comercialização por meio da associação, a coordenação da rede começou a cogitar a criação de uma cooperativa como segundo braço jurídico da rede, especificamente para as questões comerciais, “para legalizar os meios de comercialização que a gente já acessava”, conforme uma das coordenadoras.

A criação de uma cooperativa não foi consenso na Rede. Para alguns membros, o problema da emissão de notas poderia ser resolvido utilizando o NCPJ de uma das cooperativas pertencentes aos núcleos, argumentando que a prioridade da Rede deveria ser estimular o acesso ao mercado de forma autônoma por cada núcleo. Outra corrente, defendia que além de resolver a questão das notas, a constituição da cooperativa poderia trazer novas oportunidades de mercado para os grupos, considerando que as feiras não conseguem absorver todo o potencial produtivo dos grupos.

Após muitas discussões, foi criada a Cooperativa de Comercialização Solidária – Cooperxique, em 2012. Segundo o entendimento atual da coordenação, “*a rede é o sentido, mas ela foge do controle da gente. Escapa. A cooperativa é uma ferramenta operacional, uma forma de ter controle e de organizar, assim como a associação*” (Coordenadora da RXX e da Cooperxique). Para viabilizá-la economicamente, as vendas da loja e da feira semanal, ambas na sede da Rede, passaram ser contabilizadas via cooperativa. A partir de 2013, começaram a acessar, de maneira tímida, o PNAE, com pequenos projetos de venda para escolas da rede estadual em Mossoró e em 2015, tiveram o primeiro projeto de fornecimento para o PAA aprovado.

Mais recentemente, diante do cenário de instabilidade política, redução orçamentária dos programas sociais e extinção de órgãos governamentais com quem a rede dialogava e através dos quais acessava recursos, a cooperativa passou a ser vista como um importante meio para a manutenção da própria rede. Diante disso, a Cooperxique vem sendo fortalecida institucionalmente e ampliou os volumes comercializados, principalmente através da venda para o PNAE.

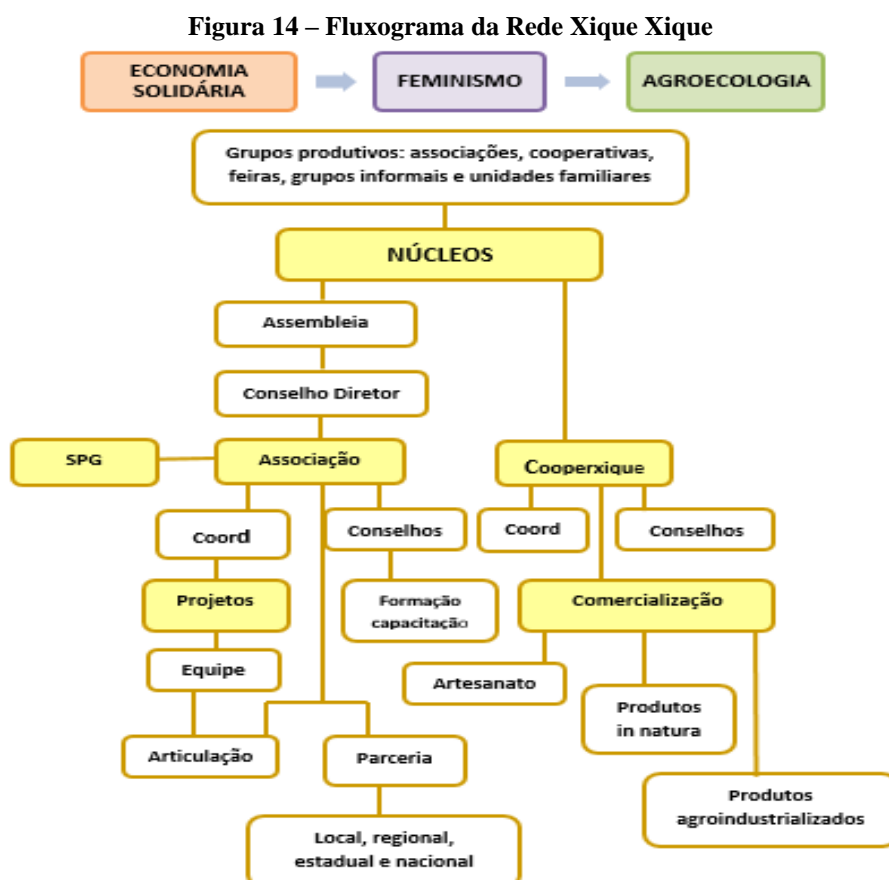
Em 2017, através do Projeto Geração Solidária, financiado pela SENAES e executado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN, que tem como objetivo fortalecer e fomentar grupos de Economia Solidária do Estado com ênfase na participação de jovens e mulheres, a RXX retomou a discussão sobre o Sistema Participativo de Garantia para avaliação da conformidade da produção orgânica e/ou agroecológica, criou mais uma feira em Mossoró, no IFRN, gerida pela Cooperxique, e tem articulado a criação de novos espaços de comercialização nos núcleos.

5.2.2 Estrutura e estratégia organizacional

O desenho organizacional da Rede foi elaborado com base em sua carta de princípios, que privilegia a horizontalidade das relações e o protagonismo das mulheres, visando se afastar das estruturas formais hierárquicas, conforme argumentado pela coordenação.

Desde o início do debate sobre a constituição da rede, tínhamos em vista que precisaríamos de um modelo diferente. Não adiantava incorporar o debate do feminismo, da Agroecologia e da Economia Solidária, eixos que dão sustentação à RXX, com um modelo de gestão tradicional (Coordenadora da RXX).

Para dar conta disso, e organiza a partir de uma complexa estrutura, conforme ilustrado no fluxograma abaixo, e exige a participação mínima de 50% de mulheres em todas as instâncias, tendo como missão institucional “Produzir, comercializar e fomentar a articulação em rede na perspectiva da Agroecologia, feminismo e da Economia Solidária, através do comércio justo e da certificação participativa” (Carta de Princípios).



Fonte: Rede Xique (2016)

Na base da rede estão os grupos produtivos que, em cada município, compõe os núcleos que, apesar de seguirem as diretrizes gerais da Rede, possuem relativa autonomia quanto à dinâmica de funcionamento. A configuração de cada um deles é bastante distinta e depende das parcerias estabelecidas em cada local.

Em Mossoró, além da sede da Rede, participam grupos produtivos dos assentamentos do município e uma cooperativa urbana de prestação de serviços de alimentação, a Cooperativa de Mulheres Prestadoras de Serviço – Coopermups. Já no município de São Miguel do Gostoso, além dos grupos produtivos, faz parte da Rede o Banco Solidário do Gostoso, banco de desenvolvimento comunitário que possui moeda própria. No município de Apodi, onde a rede possui um dos maiores núcleos, destaca-se a participação do Sindicato dos Trabalhadores Rurais que participa ativamente do núcleo. Esses exemplos ilustram a variedade de atores que compõem a rede, extrapolando as OAEF.

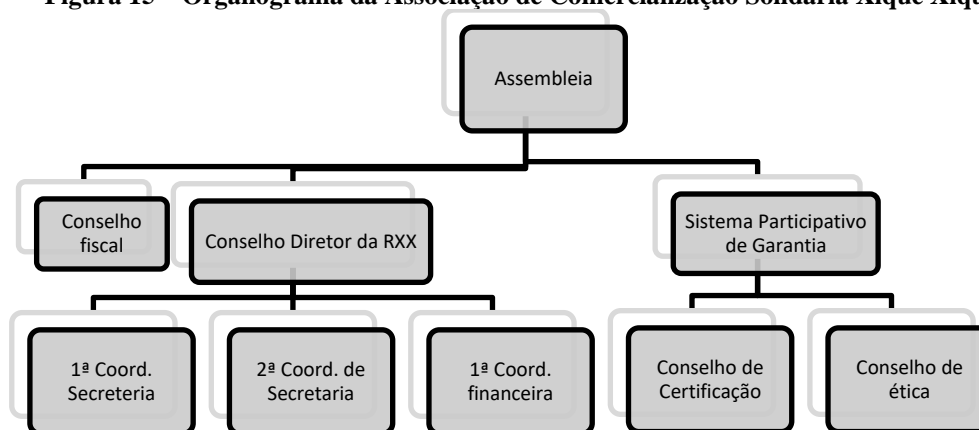
Além de serem constituídos por grupos diversos, não somente com relação ao tipo de organização, mas também quanto ao tipo de produção com que trabalham, os núcleos variam constantemente quanto à sua composição, com a entrada e saída de membros com certa frequência. Ademais, a participação dos membros costuma depender da capacidade de organização do núcleo que, por sua vez, depende do apoio da coordenação da RXX e de entidades parceiras locais.

A Assembleia, órgão máximo deliberativo, se reúne a cada três meses e conta com a participação de membros da rede e representantes das instituições parcerias, consumidores e técnicos, sendo que estes apesar de não possuem direito a voto, podem participar ativamente das discussões do grupo.

O Conselho Diretor é constituído por dois representantes de cada núcleo e é responsável pela direção política da rede e é responsável pelas decisões estratégicas da RXX e específicas da associação. A realização das reuniões acontece sempre às últimas quintas-feiras do mês, onde é apresentada a situação dos núcleos, com relatórios sobre a comercialização nas feiras e apontamento de demandas e problemas específicos.

Os membros do Conselho Diretor compõem também o quadro de sócios da associação o que representa aproximadamente 100 associados. Devido ao alto custo para realização das assembleias, a RXX optou por associar formalmente apenas dois representantes por núcleo. Como forma de agregar um número máximo de participantes nas reuniões, estimula-se a rotatividade entre os locais de realização. A seguir, apresenta-se o organograma da associação, elaborado conforme anotações de campo.

Figura 15 – Organograma da Associação de Comercialização Solidária Xique Xique



Fonte: Rede Xique Xique (2016)

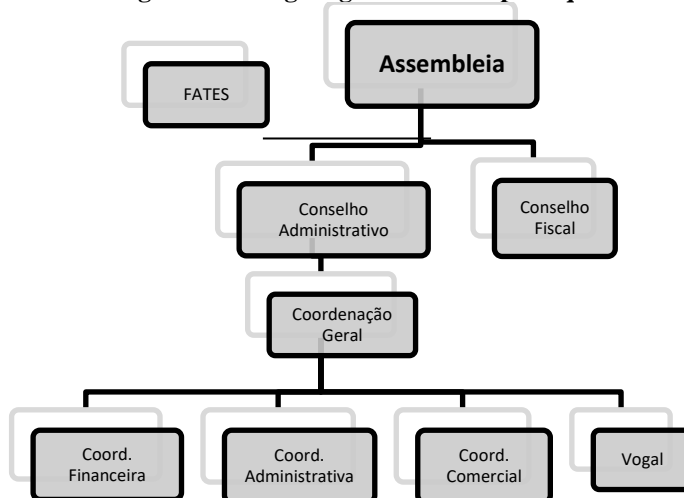
A coordenação é feita simultaneamente por três coordenadores, sendo duas de secretaria (1ª e 2ª) e uma financeira, às quais cabem as ações de articulação das feiras e dos núcleos, de representação política da Rede e de gestão (institucional e financeira) dos projetos e da equipe técnica. Na configuração atual, das três coordenadoras, uma dedica-se integralmente à Associação. As demais fazem a representação institucional da Rede, participando de reuniões externas, eventos e eventualmente, ajudam nas atividades internas na sede. Ambas são lideranças em suas comunidades e também ocupando cargos nos grupos locais.

Além de monitorar e fiscalizar as ações e contratos da associação, o Conselho Fiscal é responsável, formalmente, pelas atividades de formação e capacitação, mas isso não acontece na prática. Por serem membros do conselho diretor que se reúne semanalmente, não costumam realizar reuniões específicas do conselho.

Arelada à Associação, está a estrutura do Sistema Participativo de Garantia de conformidade da produção orgânica e/ou agroecológica. Este divide-se em duas instâncias. Um Conselho de Ética, composto por 15 membros indicados pela Assembleia, com representantes dos produtores, técnicos e buscadores na proporção de 10-3-2, respectivamente.

Já a Cooperxique possui um organograma que, mas por ter de seguir a legislação, se aproxima das estruturas tradicionais de organização, sendo um pouco mais hierárquica comparada à Associação, como pode ser visualizado no organograma abaixo.

Figura 16 – Organograma da Cooperxique



Fonte: Rede Xique Xique, 2016

A cooperativa foi registrada com 22 sócios indicados pelos núcleos, pois o conselho gestor da Rede avaliou que seria melhor começar com um quadro de sócios pequeno. Em 2015, foram disponibilizadas 100 cotas-parte para aqueles membros que quisessem se cooperar, respeitando o princípio da livre adesão, mas, além das 22 já cooperadas, apenas 11 agricultores se interessaram, mesmo a criação da cooperativa sendo sido uma demanda dos núcleos. O relato a seguir ressalva a falta de confiança que os agricultores da região tinham com o cooperativismo.

Algumas pessoas que tinham vindo de outras cooperativas, onde não conseguiram estabelecer uma relação de confiança, queriam uma cooperativa diferente: democrática, participativa. Só que depois disso, a gente fundou criou e agora tá aí, não se associam e não vendem pela cooperativa, preferem vender para o atravessador (Técnica Cooperxique).

A responsável pela Cooperxique avalia que a indicação dos cooperados pelos núcleos, não funcionou como na Associação, pois os 11 agricultores que se associaram depois é quem realmente movimentou a cooperativa, diferente dos 22 fundadores que praticamente não tem participado. Isso indica que a RXX precisa pensar novas estratégias para promoção do cooperativismo e aumento da comercialização, precisando se desvencilhar da estrutura de associação.

O fornecimento para o PNAE, um dos maiores mercados potenciais, aponta, por exemplo, para a necessidade de aumentar o número de cooperados, caso a Cooperativa amplie as vendas, pois além de limitar o valor a ser adquirido de cada agricultor por entidade executora (EEx), controla a origem dos produtos vendidos que devem corresponder ao CPF de cada agricultor fornecedor. Com isso, a lógica do cooperado que representa o núcleo e a

produção do conjunto de grupos, não se adequa à estrutura dos programas de compra governamentais, não somente o PNAE, mas também o PAA, em todas as suas modalidades.

Finalmente, é preciso ressaltar que a seleção dos representantes de quaisquer das instâncias da RXX, é feita a partir da indicação dos próprios núcleos. Uma das causas para repetição de membros nas coordenações da associação e da cooperativa, principalmente nas funções mais executivas que demandam certo abandono da atividade produtiva, deve-se à dificuldade em remunerar o quadro de diretores e a instabilidade dos pagamentos, em sua maioria, dependentes de projetos. Por estarem diluídos em todo o Estado, observa-se que é mais difícil para os agricultores, principalmente as mulheres, de núcleos mais distantes poderem participar das coordenações, o que exigiria se mudar para Mossoró e/ou viajar com muita frequência.

5.2.3 Equipe técnica e aspectos da gestão

Por contar com uma equipe reduzida, não há divisão por setores específicos, mas por tarefas. A dependência dos projetos para pagamento dos técnicos, faz com que o quadro de pessoal atuando na rede seja bastante flutuante. Durante a pesquisa de campo, a equipe fixa era composta por 09 pessoas, contando com 1ª Coordenadora de Secretaria que se dedica integralmente às atividades da Rede, incluindo associação e cooperativa. Sugue um quadro resumo com o perfil dos técnicos e atividades desenvolvidas.

Quadro 3 - Perfil e atribuições da equipe de colaboradores da RXX

Perfil dos técnicos	Atribuições
Agricultora assentada da RA membro da RXX	Responsável por todas as ações relacionadas à Cooperxique, como emissão de notas, organização de documentação para envio à contabilidade e pelo projeto de inclusão produtiva de mulheres, convênio firmado entre a associação e o MDA.
2 técnicas em assuntos administrativos	Questões administrativas da associação. Gestão de projetos, elaboração de propostas, relatórios de execução física e prestação de contas.
Assessor de comercialização	Articulação política, organização da produção, logística de produtos para feira semanal em Mossoró.
Assessor de comunicação e comercialização	Alimentação das mídias sociais como página do Facebook, blog, Instagram, grupo de consumo do WhatsApp Também é responsável por acompanhar a execução do PAA via PAA-Net e ajuda na elaboração de projetos de venda para o PNAE.
2 Técnicas de vendas	Contato com agricultores, emissão de notas fiscais, organização dos pedidos do grupo de consumo do WhatsApp e controle de entrada e saída de produtos.
Técnico apoio operacional	Suporte às atividades da equipe.

Fonte: pesquisa de campo (2016).

Os técnicos são todos remunerados por meio de convênios executados pela Rede, ou por meio de alguma parceria. No período entre a finalização de um projeto e contratação de outro, muitos trabalham voluntariamente. Nesses momentos que demandam um volume maior de trabalho, membros dos núcleos são requisitados para ajudar.

O quadro acima ajuda a ilustrar a forma como a rede funciona, mas, na prática, a divisão de atribuições não é tão clara, pois depende muito das demandas do dia a dia. Além da falta de pessoal, a inadequação do espaço compromete a realização das atividades e o funcionamento das organizações de modo geral.

Ressalta-se a preocupação da RXX com a inserção, não somente das mulheres, mas também dos jovens em seus espaços. Quase metade da equipe detalhada acima é composta por jovens vindos de comunidades rurais. Entretanto, a falta de pessoal capacitado prejudica a gestão, principalmente da parte comercial operacionalizada pela Cooperxique, já que a associação possui duas técnicas da área administrativa para fazer a gestão dos projetos.

Os controles de entrada e saída de produtos e demais informações financeiras são realizadas manualmente, sendo parte deles em cadernos e a outra, em planilhas de Excel. A contabilidade é realizada por um escritório no município de Caicó, a 200 km de Mossoró. Já o controle de despesas é realizado por simples conferência com o extrato bancário. Também não monitora as contas a pagar e valores a receber. Também não é feito cruzamento ou separação de despesas da cooperativa e da associação.

Em 2012, a Cooperxique foi selecionada como beneficiária do Programa Mais Gestão, executado na região, pela ONG Assessoria e Gestão em Estudos da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia – Agendha, localizada na Bahia. O projeto, cujo objetivo era promover a melhoria técnico-gerencial de cooperativas da agricultura familiar, foi operacionalizado entre 2013 e 2015. Entretanto, por utilizar uma metodologia desenvolvida para cooperativas em um grau de estruturação interna mais avançado, o projeto gerou poucos resultados para a Cooperxique.

Ademais, membros da diretoria da Cooperxique alegam que o formato do trabalho, através de assessorias pontuais, também não contribuiu, pois “Pra nós, o Mais Gestão só tem algum significado se for pra o técnico ficar aqui. Vir pra dentro da organização. A rede é uma roda viva”. De acordo com uma das coordenadoras, o problema não foi com a entidade prestadora do serviço, mas com o formato de consultoria e com a forma como alguns técnicos se comportaram, como exposto na fala a seguir.

Teve consultor que foi dar um curso e fez comentários machistas, tirando cabimento com as mulheres. A gente presta muita atenção em como os técnicos se comportam com as mulheres, em como estabelecem as relações. Muitas mulheres são tão machucadas e mal tratadas no dia a dia que encaram uma aproximação como um carinho e não como assédio. Esse tipo de situação coloca a Rede em uma situação delicada com os grupos, pois as mulheres são capacitadas e atentas com relação a atitudes machistas (Coordenadora RXX).

Tanto a Coordenadora como a técnica responsável pela cooperativa, porém, ressaltaram o trabalho desenvolvido pelo Consultor Jurídico do projeto que, ajudou a reformar o estatuto, e também a atuação da técnica da área de mercados que incentivou a cooperativa a acessar os mercados institucionais, capacitando-os com relação ao passo-a-passo operacional desde a elaboração dos projetos de venda, até utilização de sistemas como o PAA-NET através dos quais as propostas para o PAA são enviadas.

5.2.4 Aspectos gerais da produção nos núcleos

Os núcleos da Rede possuem produção bem diversificada refletindo a variedade dos grupos que os compõem. O leque de produtos inclui hortigranjeiros, polpa de frutas, arroz vermelho, doces, geleias, pães, queijos, peixes, mariscos, mel de abelha, castanha de caju, produtos fitoterápicos e artesanato. Há também grupos que prestam serviços de alimentação.

A produção agroecológica é um dos critérios para participação na Rede, mas a certificação não é exigida. A rede acredita no controle social feito pelos próprios núcleos.

A RXX foi uma das entidades mais atuantes na discussão sobre a legislação para certificação orgânica, ajudando na regulamentação dos Sistemas Participativos de Garantia. No entanto, o tema da certificação deixou de ser priorizado nos últimos anos, principalmente por terem percebido certa inadequação da legislação à realidade dos núcleos, conforme argumentado nos relatos abaixo:

A Rede se decepcionou com o que foi construído. Além disso, nossos consumidores não querem o que a lei oferece. Eles acreditam no nosso sistema de autogestão. Não precisa que o Ministério da Agricultura diga que é orgânico. O povo compra. (Coordenadora RXX).

Nossos grupos estão muito distantes desse modelo de produção orgânica que o MAPA defende. Então o comércio justo e a Economia Solidária ganhou mais a gente que se aproximou mais, se baseando na lei do orgânico, mas fazendo do comércio justo que não conseguimos lá de construir uma política onde a gente pise com nossos próprios pés com padrões não tão rígidos (Coordenadora RXX).

No entanto, diante da necessidade de ampliar o acesso aos mercados e das pressões legais em torno da necessidade de regulamentação das vendas de produtos orgânicos e/ou

agroecológicos, a Rede resolveu, recentemente, retomar o debate e reestruturar o modelo de SPG que já tinham criado, mas que não estava formalizado junto ao MAPA.

Como entidade articuladora e voltada para os processos de comercialização, a RXX não possui estruturas próprias de beneficiamento de alimentos. Sua ação consiste em ajudar os grupos a conseguirem financiamento para construção de suas unidades. Para tanto, contribui na elaboração de projetos e participa de instâncias onde tais questões são debatidas, como os colegiados territoriais, representando seus grupos e, de modo mais amplo, os interesses da agricultura familiar.

Com relação à inspeção sanitária dos produtos, nem todos os empreendimentos da Rede são regularizados, pois a maioria são caseiras e artesanais e, portanto, não conseguem se adequar às exigências legais, refletindo uma situação que afeta as agroindústrias familiares de modo geral. Entre as exceções, destacam-se as casas e entrepostos de mel, unidades de beneficiamento da castanha de caju e algumas agroindústrias familiares.

Grande parte do que é comercializado, no entanto, são produtos *in natura*, como as frutas, verduras e hortaliças. Nesse caso, destaca-se a importância dos quintais produtivos, de onde vem a produção da maioria dos grupos de mulheres.

Na agricultura familiar, o quintal, espaço aos redores da casa, sempre foi um importante espaço no contexto da produção para o autoconsumo. Por abrigar uma grande diversidade de produtos, atualmente o quintal produtivo é reconhecido como uma prática agroecológica importante, não apenas por garantir a segurança alimentar das famílias, mas por ser considerada uma importante estratégia produtiva para a geração de renda. Marcados como um ambiente predominantemente feminino, uma vez que sempre foram tratados como uma extensão do espaço doméstico, a produção agroecológica no quintal passou a ser uma das principais práticas incentivadas pelos projetos de inclusão produtiva de mulheres rurais.

Entretanto, do ponto de vista da emancipação feminina, o estímulo aos quintais produtivos, para algumas agricultoras da RXX, representou um retrocesso para quem já tinha iniciado o processo de “saída da casa”, como é o caso do grupo Mulheres Decididas a Vencer que trabalhavam com a horta coletiva. É o que ilustra a fala adiante.

Durante 14 anos, nós criamos um ambiente de saída de casa, onde as tarefas domésticas eram realizadas por quem tinha ficado em casa – marido e filhos. Voltar para os quintais nos obrigou a novamente conciliar o trabalho produtivo com o trabalho doméstico, que acaba sendo priorizado. Toda a luta de conquista pelo espaço de trabalho fora foi perdida ao voltarmos para casa (Associada da RXX).

Ou seja, apesar de reconhecer a importância dos quintais para a segurança alimentar das famílias e como importante estratégia produtiva para a região semiárida, a RXX ressalta a importância de que o trabalho com os quintais produtivos nas comunidades seja acompanhado da discussão sobre a divisão de tarefas no ambiente doméstico, pois não faz sentido fomentarem uma prática produtiva que não dialogue com seus princípios. O fundamento principal é de que não há Agroecologia sem feminismo.

Com relação às atividades não agrícolas, destaca-se a produção de artesanato que está presente em todos os núcleos. Os produtos são feitos a partir de diversos materiais, como biscoito, pena, conchas, palhas, e etc.

Por fim, convém ressaltar que apesar de diversificada, a produção dos núcleos é irregular e a ausência de assistência técnica voltada para a produção é um dos grandes problemas. Segundo um técnico da ATER, nos últimos anos, as entidades de assessoria técnica da região, ao focarem nos projetos de construção de cisternas e outras tecnologias de aproveitamento de água, se afastaram da discussão mais voltada para a produção. Além disso, afirma que, “mesmo no período em que a assistência técnica foi mais atuante, através das chamadas publicadas pelo MDA, o número de técnicos não era suficiente para atender todas as famílias e prestar um serviço de qualidade”.

5.2.5 Estrutura física

A sede da RXX localiza-se na região central de Mossoró, em uma casa alugada onde funcionam a administração da associação e cooperativa, e uma loja permanente onde são vendidos os produtos dos membros da Rede, como geleias, mel, produtos fitoterápicos, castanha de caju, polpas de fruta e artesanatos diversos.

Além da recepção e loja que funcionam na entrada da casa, há uma sala-escritório para gestão dos projetos e uma sala-almoxarifado. Na cozinha, são realizadas reuniões com núcleos e parceiros e é onde são organizadas as cestas do grupo de consumo do WhatsApp. Na garagem, é realizada a feira semanal às sextas-feiras. A rede conta ainda com dois veículos de apoio para articulação dos núcleos e busca de produtos dos associados nas comunidades. O carro utilitário e a caminhonete são cedidos pelos projetos, por meio de contrato de cessão e uso. Os projetos pagam também o aluguel da sede.

As estruturas adquiridas por meio dos projetos como as barracas de feira e demais equipamentos são todos doados aos núcleos. Além do material de escritório e computadores, telefone e impressora, a Rede não dispõe de nenhum outro patrimônio.

5.2.6 Estratégias de mercado

A RXX se estrutura a partir de duas grandes estratégias de mercado. A primeira consiste na articulação dos núcleos para que criem seus próprios espaços de comercialização, sejam, eles, feiras ou pontos fixos, como forma de promover o acesso autônomo dos agricultores aos mercados, estimular o contato mais direto com os consumidores e dinamizar a economia dos municípios, gerando não apenas renda, mas também trabalho, principalmente para as mulheres rurais que, ao se envolverem no processo de comercialização, tem mais chances de se empoderarem.

A segunda envolve a estruturação da própria rede como um canal de comercialização, conforme pensado em seu desenho original. Para tanto, conta com o suporte da Cooperxique. O objetivo principal, nesse caso, é proporcionar o acesso a outros mercados de modo a absorver o excedente de produção dos núcleos. Ademais, com uma fonte de receita própria, a RXX visa diminuir a dependência de recursos externos para continuar promovendo o trabalho de organização e suporte às feiras realizadas pelos núcleos, como demonstra o argumento abaixo.

No caso das feiras, por exemplo, não dá para a rede resolver todos os problemas de barraca furada, falta de material, se o dinheiro das vendas não passa pela rede e se não tem um fundo pra isso. O desafio hoje é desenvolver estratégias para que a comercialização passe pela rede e ela tenha condição de dar esse suporte de manutenção de barraca e fornecimento de outros equipamentos. O desafio é também o meu sonho, de que RXX seja um instrumento para a comercialização. Se ela não faz isso, então, tem alguma coisa errada. A gente tem que lutar pela Ater para a produção, mas o papel da rede é comercializar e por isso a cooperativa é tão importante e espero que no futuro todos sejam cooperados (técnica da Cooperxique e associada da RXX).

Para os produtos comercializados via Cooperxique, é cobrada do agricultor uma taxa de 15% sobre o valor do produto. Esse recurso é utilizado para custear parte da logística já que, em algumas comunidades, a Rede é quem busca a produção.

Nesses casos, quando os grupos não possuem marca própria, é utilizada a identidade visual da RXX para identifica-los. A marca também está presente na identificação de todos os pontos de comercialização.

Figura 17 – Logomarca da Rede Xique Xique



Fonte: Rede Xique Xique (2017).

Cabe destacar, ainda, que uma questão recorrente nas falas de vários membros da rede, quando se pergunta sobre as motivações de sua criação, é o desejo dos produtores de se livrarem da figura do atravessador. Daí a importância dada aos canais que privilegiam a relação direta com os consumidores como as feiras e grupos de consumo.

5.2.6.1 Feiras

A venda em feiras livres é o principal meio de comercialização dos núcleos, onde são vendidos principalmente os produtos dos quintais produtivos. Cada núcleo possui cerca de 25 barracas para abrigo e exposição dos produtos. Todo o valor comercializado fica para os grupos e unidades familiares que fazem a feira.

A partir de um trabalho realizado nas feiras do território Assu-Mossoró e Sertão do Apodi, Azevedo e Nunes (2013) verificaram o potencial de comercialização dependem muito do grau de organização dos respectivos núcleos e do número de pessoas envolvidas que influência na variedade de produtos oferecida aos consumidores. Há também especificidades regionais que afetam a dinâmica das feiras, como nos municípios litorâneos como Tibau, Grossos e São Miguel do Gostoso, onde a atividade turística interfere no calendário local e na flutuação do número de consumidores entre os períodos de alta e baixa temporada.

A RXX não tem um controle sistematizado dos valores comercializados nos núcleos, mas, conforme um dos técnicos, estes costumam variar entre R\$ 5mil e R\$ 25 mil reais por feira, semanalmente.

Além destas, a Rede realiza mais três feiras em Mossoró, cuja gestão é feita pela Cooperxique, sendo duas semanais, às quartas-feiras no IFRN e sextas-feiras na sede da RXX, e uma mensal, realizada no bairro da periferia Nova Vida e em parceria com a Coopermups que é o único grupo da rede exclusivamente urbano. Diferente das outras duas, na feira mensal são vendidos apenas artesanatos e comidas prontas, como caldos, escondidinho, bolos

etc. Através de parceria com o CF 08 e a Associação dos Agrônomos e Veterinários Sem Fronteiras, financiada pela União Europeia, compraram um parquinho e uma máquina de algodão doce.

Durante a feira da Sede, em Mossoró, são também entregues as cestas de produtos do grupo de consumo criado via WhatsApp e os pedidos por meio do Portal Cirandas. O grupo do WhatsApp, com cerca de cem pessoas, revelou-se um importante mecanismo para ampliar a comercialização, mas está temporariamente desativado pela falta de equipe para gerenciar o processo desde os pedidos até a organização das cestas. O Portal Cirandas, por sua vez, criado pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária - FBES e onde estão congregados mais de 20 mil empreendimentos da Economia Solidária, é pouco utilizado, pois com as entregas sendo realizadas apenas na sede, os consumidores preferem ir diretamente à feira ou fazer o pedido pelo WhatsApp.

5.2.6.2 Pontos Comerciais da Rede

Atualmente, a RXX possui quatro pontos fixos de comercialização, sendo eles a loja na sede em Mossoró, um ponto comercial em São Miguel do Gostoso, Bodega Agroecológica em Messias Targino e dois BOX na Central de Comercialização da Agricultura Familiar e Economia Solidária – CECAFES em Natal. Está em discussão a abertura de mais um ponto no núcleo Governador Dix-Sept Rosado, com apoio dos projetos Geração Solidária e Mulheres Redesenhando a Vida.

A loja da sede funciona durante toda a semana e agrega a produção de todos os núcleos. Devido às dificuldades logísticas de ir até às comunidades buscar os produtos, foca-se nos produtos agroindustrializados e no artesanato, mas conta com uma estrutura mínima de armazenamento para os produtos perecíveis ou que necessitem de congelamento como as polpas de frutas, queijos, os mariscos e outros produtos pesqueiros. Maior parte do que é vendido no ponto se dá durante a feira semanal, que é frequentada por um conjunto de consumidores fiéis, sendo muitos remanescentes da APT. O valor comercializado na loja é de aproximadamente R\$ 3.000,00 por mês.

Nos pontos de São Miguel do Gostoso e Messias Targino, a gestão é feita pelos núcleos, enquanto os Box na Cecaferes em Natal são de responsabilidade da RXX. Tais pontos comerciais fazem parte da Rede Brasileira de Comercialização Solidária – RedeComSol.

Por serem pontos inaugurados muito recentemente, a Rede não dispõe dos valores comercializados de forma sistematizada.

5.2.6.3 PAA e PNAE

Durante muito tempo, a Rede foi resistente à ideia de vender diretamente para o PAA e o PNAE, concentrando os esforços na articulação dos grupos para que eles próprios acessassem tais programas. Considerando, no entanto, que boa parte dos seus membros é constituída por unidades familiares individuais ou grupos informais, que possuem dificuldades de participar dessas políticas que, além de priorizarem grupos formais, demandam certa escala de produção e o cumprimento de um conjunto de exigências formais relativas à documentação, a RXX decidiu, mais recentemente, explorar o potencial de compra desses programas por meio da Cooperxique.

A primeira venda para o PAA foi realizada em 2016, através de um projeto de R\$88 mil reais para o fornecimento de arroz vermelho, polpas e produtos hortícolas. A Cooperxique encontrou problemas em executar o projeto, pois alguns fornecedores não estavam acostumados com a lógica do programa que exige o cumprimento de um cronograma.

No caso do PNAE, em 2013 e 2014, a Cooperxique começou, de maneira tímida, a participar de algumas chamadas públicas das redes estadual e municipal de ensino de Mossoró, para o fornecimento de peixes, frutas, ovos, polpas e hortaliças através de projetos pequenos não superiores a R\$ 10.000,00. Em 2015, por problemas de descontinuidade na produção de alguns núcleos devido a um período de seca severo e também por falta de articulação, segundo a coordenação da Rede, a Cooperxique não concorreu a chamadas do PNAE.

Recentemente, com o foco voltado novamente para a comercialização, a Cooperxique concorreu às duas chamadas publicadas pelo IFRN para aquisição de gêneros alimentícios através do PNAE e do PAA, na modalidade Compra Institucional. A cooperativa foi selecionada para fornecer em três campi do instituto, com previsão de entrega no segundo semestre de 2017.

6 ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E MERCADOS: A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS.

Em vista do número crescente de OEAFs criadas nos últimos anos e da sua importância para o acesso dos agricultores familiares aos mercados e as mudanças recentes no ambiente institucional da agricultura familiar brasileira e na sociedade, de modo mais amplo, que impõem novas formas de produção e organização, pretendeu-se analisar nesse trabalho, como as lógicas institucionais influenciam tal processo. O conceito de lógicas institucionais refere-se, nesse sentido, às crenças e regras que estruturam a cognição e guiam a tomada de decisão em um campo organizacional considerando que os atores estão imersos nas ordens institucionais [societais] da família, religião, Estado, mercado, profissões e corporações, que se organizam a partir de distintas noções de racionalidade (LOUNSBURY, 2007).

Para tanto, adotou-se como referencial teórico-metodológico a Perspectiva da Lógica Institucional (PLI) que se fundamenta numa visão de instituições que realça a autonomia parcial da ação relativo à estrutura social, à necessidade de compreender como as instituições operam em múltiplos níveis, à interconexão entre os aspectos materiais e simbólicos, à contingência histórica e à visão da sociedade como sistema interinstitucional.

Buscando identificar os elementos institucionais presentes nas práticas materiais e representações simbólicas das OEAFs, no capítulo anterior, analisou-se a trajetória das organizações e os aspectos relacionados ao seu ambiente técnico - como estrutura e estratégia organizacional, a dinâmica interna de funcionamento, as características dos seus membros, as políticas públicas acessadas, canais de comercialização acessados e outros elementos pertinentes a cada caso - e do ambiente institucional, a partir de uma breve contextualização da agricultura familiar e suas organizações econômicas.

O presente capítulo se estrutura a partir dos elementos que emergiram dessa análise, buscando verificar quais são as lógicas do sistema interinstitucional, ou societal, e suas variantes no nível dos campos, que mais afetam a ação das organizações e como são afetadas por estas. Para tal fim, divide-se em duas seções. A primeira retrata a configuração dos campos organizacionais das duas OEAFs analisadas, sendo a última dedicada à análise das lógicas e à discussão sobre como suas orientações se apresentam nas estratégias de acesso aos mercados a partir das práticas e símbolos adotados pelas OEAFs ao longo da sua trajetória.

6.1 A CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS ORGANIZACIONAIS DA COOPERCUC E DA REDE XIQUE XIQUE

Com base no pressuposto básico da teoria neoinstitucional, as OEAFs só podem ser compreendidas a partir da relação com seu ambiente, representado pelos elementos institucionais (estruturais e simbólicos) e pelas demais organizações que compõem os campos organizacionais nos quais estão inseridas. O campo organizacional é, nesse sentido, entendido como um conjunto de organizações com interesses sobrepostos que podem ser listados, constituindo uma área reconhecível de vida institucional, através de relações flexíveis que compõem a realidade interorganizacional, definida como a rede de laços, ligações, dependências, trocas e lealdades (DIMAGGIO; POWELL, 1983; FONSECA; AUGUSTO, 2008).

Segundo Scott (1994), um sistema comum de significado é responsável por manter a coesão do campo organizacional, no qual os participantes interagem mais frequentemente uns com os outros do que com atores de fora do campo. Para Fonseca e Augusto (2008), é justamente esse reconhecimento de que os integrantes do campo são aqueles que interagem em prol de uma iniciativa comum é um passo importante para o estabelecimento de ligações cognitivas que o mantém coeso.

Grosso modo, pode-se afirmar que a agricultura familiar como categoria socioproductiva constitui uma dessas áreas de vida institucional reconhecível. Entretanto, dada a extensão da sua abrangência como um campo, o setor da agricultura familiar é considerado como uma arena funcionalmente específica, ou campo societário, dada a desregionalização da sua fronteira não definida geograficamente, mas em relação a uma atividade específica (SCOTT, 1991).

De acordo com tais diferenças conceituais e considerando o escopo deste trabalho que se dedica à análise das OEAFs a partir de casos específicos, adota-se a noção mais operacional do campo que é delimitado em torno de cada uma das organizações estudadas, levando em conta os atores que importam e os valores e crenças compartilhados. Consideram-se, portanto, as demais organizações com as quais aquelas analisadas se relacionam e o tipo e intensidade das relações que se estabelecem entre elas.

Ao focar nas relações e nos sistemas de crenças compartilhados dentro dos campos, busca-se evidenciar a natureza ativa do contexto das organizações, e encorajam a análise de estruturas de relacionamentos particulares e de sistemas de significados com os quais elas se deparam para sobreviverem (SCOTT; MEYER, 1983).

Conforme mostrado no capítulo anterior, a constituição e estruturação da Coopercuc e da Rede Xique Xique só foram possíveis graças à atuação de atores organizacionais comprometidos com o desejo de mudança social em seus respectivos territórios. Ao longo das trajetórias, essas organizações tiveram seus campos ampliados pela soma de outros atores e relações que, atualmente sustentam sua legitimidade e sobrevivência. Assim, apesar de se reportar aos eventos históricos importantes na estruturação dos campos, a presente análise está focada em sua configuração atual.

6.1.1 O campo organizacional da Coopercuc

Na Coopercuc, o campo inicialmente restringia-se às instituições ligadas à Igreja Católica, como o Irpaa e as ONGs internacionais que apoiaram sua constituição. O apoio do Slow Food, em seguida, além de moldar a estrutura organizacional da Cooperativa, por incentivar a descentralização do processo produtivo através das minifábricas, contribui também para a imagem de profissionalização, ao possibilitar a assessoria da DoDesign para o desenvolvimento da marca e da identidade visual, dando início ao processo de ampliação do campo.

É a partir dos resultados positivos gerados pela iniciativa que outros atores começam a se aproximar cooperativa, como os órgãos governamentais, Sebrae e Embrapa. A relação com o governo, por exemplo, começa de cima para baixo. O primeiro contato se dá com o Governo Federal, através da venda para o PAA e da participação em feiras nacionais promovidas pelo MDA. O fato de a cooperativa ter certificação orgânica e de comércio justo, de já ter experiência com mercado internacional, por meio das exportações e participação nos eventos do Slow Food, a torna mais apta para acessar as políticas públicas, formatadas em sua maioria, para atender os empreendimentos mais estruturados. Diante disso, a Coopercuc passa a fazer parte de um seleto grupo de cooperativas que se tornam uma espécie de “vitrine” para o Governo Federal, ajudando a legitimar as políticas para a agricultura familiar.

Em termos de comercialização, a combinação entre a venda para PAA-DS e o acesso aos recursos para formação de estoques via PAA-FE, possibilitou à cooperativa expandir significativamente seu quadro social, tornando-se uma referência também para os demais grupos produtivos do território.

Com base nas características de sua estrutura descentralizada de produção, na agregação de valor às frutas nativas da Caatinga através da agroindustrialização e a certificação orgânica e de comércio justo, a Coopercuc torna-se referência de convivência

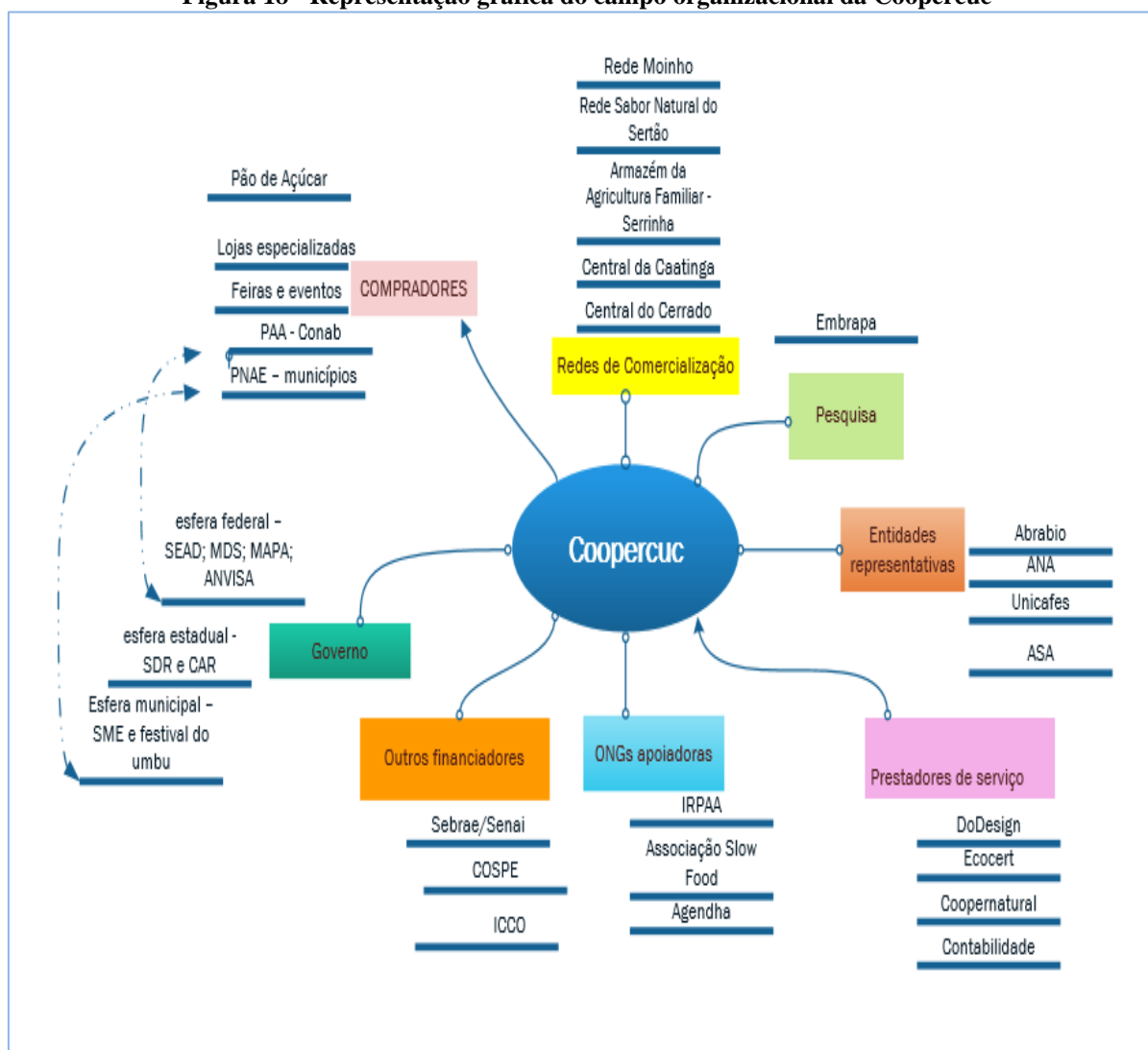
com o semiárido e um ator estratégico no território, fazendo parte dos conselhos de desenvolvimento rural, dos colegiados territoriais e demais instâncias de participação. A partir da participação em eventos nacionais, amplia sua rede de relações abrangendo instâncias extraterritoriais, como Unicafes e Abrabio, por exemplo, e outras organizações similares, principalmente aquelas que atuam com produção orgânica ou produtos extrativos.

A figura abaixo ilustra a configuração atual do campo organizacional da Coopercuc. A divisão em setores ou categorias de interação, representados pelos quadros coloridos, tem como objetivo apenas a facilitação visual do campo, pois a relação entre a cooperativa e cada uma das organizações listadas varia apenas com relação à intensidade com que ocorrem.

No que tange à inserção no mercado, destacam-se tanto os compradores, como as redes de comercialização. Estas, apesar de não constarem nos relatórios de gestão da Coopercuc, provavelmente devido aos pequenos tamanhos dos pedidos, são espaços importantes de articulação, divulgação dos produtos e troca de conhecimento. No caso da Rede Moinho e do Armazém da Agricultura Familiar, apesar dos pequenos volumes comercializados, há uma forte relação institucional, sendo a Coopercuc filiada a ambas.

Com a Central do Cerrado, por sua vez, a parceria foi fortalecida a partir do projeto Cerratinga, desenvolvido pelo Instituto Sociedade, População e Natureza – ISPN e pela Agenda. O Cerratinga é um site destinado à divulgação de informações sobre os recursos da biodiversidade do Cerrado e da Caatinga, congregando informações sobre as espécies, os produtos, os produtores, receitas e outras informações. Apesar de não ser filiada formalmente à Central, produtos da Coopercuc são comercializados no em alguns espaços gerenciados por ela, como o Mercado Municipal de Pinheiros, a partir de uma parceria com o Instituto ATA, do chef de cozinha Alex Atala. É oportuno frisar que a Central do Cerrado foi a principal inspiração para criação da Central da Caatinga, através de assessoria na formulação do estatuto e em questões relacionadas à gestão desse tipo de empreendimento.

Figura 18 - Representação gráfica do campo organizacional da Coopercuc



Fonte: pesquisa de campo.

Na RSNS, que apesar de ter sido criada como espaço de comercialização, na prática funciona como rede de articulação e troca de experiências, o papel da Coopercuc é principalmente ajudar a alavancar os grupos menos desenvolvidos, conforme discutido no capítulo anterior, promovendo a capacitação dos grupos no processo de agroindustrialização das frutas nativas. Um exemplo da extensão dessa ação foi verificado pela autora a partir da participação em três eventos (Seminário da PGPM-Bio, Seminário para construção da fortaleza Slow Food do maracujá da Caatinga e no Festival do Umbu), nos quais todos os grupos produtivos presentes, formais e informais, mencionaram o fato de ter aprendido com a Coopercuc a produzir doces e geleias.

Na categoria compradores, o tipo de vínculo e grau de relacionamento varia caso a caso, mas de modo geral, se pauta fundamentalmente pela relação comercial de compra e venda consubstanciada ou não por contratos.

No tocante ao mercado varejista, em regra, o comprador solicita os produtos e realiza o pagamento para a cooperativa assim que recebe a mercadoria, não o atrelando as vendas. Não existem contratos ou cronogramas, quantidades e valores estabelecidos, referentes aos pedidos, com nenhum dos cerca de 50 empreendimentos compradores. Uma das exceções é a comercialização para o grupo Pão de Açúcar que, apesar de também não ter quantidades preestabelecidas, é institucionalizada a partir do Programa Caras do Brasil que é pautado por princípios do comércio justo e solidário.

Considerando que precisa desenvolver uma estratégia operacional para cada uma das dezenas de lojas, empórios, padarias e demais compradores, a cooperativa prioriza aqueles que possuem um histórico de pedidos com alguma regularidade, ainda que não sejam grandes as quantidades, e também os que possibilitam uma divulgação maior dos produtos como lojas em shoppings e aeroportos.

Quadro 4 - Distribuição das lojas em distintos estados brasileiros

Estado	Lojas
Bahia	<p>Em Salvador</p> <p>RedeMoinho - loja e serviço de entrega</p> <p>Oportunidade Comércio de Alimentos; Quindins da Bahia – Aeroporto Internacional</p> <p>Mercado Orgânico – Salvador Shopping</p> <p>Cooperativa de Consumo de Salvador</p> <p>Lojas Diversas: Bolo das Meninas; Ciranda Café, Cultura e Arte; Casa São Paulo; Solange Biscoitos Finos; Sabores do Brasil; Bolo e Prosa; Café da Esquina; Mr. Beer)</p> <p>Outros municípios</p> <p>Juazeiro: Casa do Vinho Madeira; Casa do Artesão</p> <p>Uauá: Supermercado O Cardosão</p> <p>Santa Bárbara: Pamonha Imperial</p> <p>Irecê: Mangalô Produtos Naturais</p> <p>Serrinha: Armazém da Agricultura Familiar</p>
Pernambuco	<p>Recife: Sapoti Comércio de Alimentos</p> <p>Petrolina: Casa do Vinho – Frutas e Frutas; Associação Petrolinense de Arte e Cultura</p>
São Paulo	<p>São Paulo:</p> <p>Eataly Brasil</p> <p>Empório Chiappetta</p> <p>Ojuara Tapioca Erelí</p> <p>Casa Santa Luzia</p> <p>Box da Central do Cerrado Mercado Municipal de Pinheiros</p>
Rio de Janeiro	<p>Rio de Janeiro:</p> <p>MG3 Restaurante</p>

Estado	Lojas
	Rico S Distribuidora de Alimentos Peneira Fina Comércio de Alimentos
Alagoas	Maragogi: Cores e Sabores do Campo
Sergipe	Lagarto: Posto Maria Francisca dos Santos
PR, DF, SP, RJ e GO	Supermercados Pão de Açúcar

Fonte: Coopercuc, 2017.

Na comercialização para o PAA¹ e PNAE, há uma relação contratual com os órgãos governamentais compradores. Apesar da unilateralidade dos contratos públicos, que permite à administração pública alterá-los sem a concordância do particular contratado², o fornecimento para os programas governamentais de compra da agricultura familiar garantem um pouco mais de segurança à cooperativa, ajudando-a a planejar melhor a produção.

Ademais, através dos programas, os produtos da Coopercuc conseguem atingir um público diferente dos consumidores das lojas especializadas do varejo. Além de favorecer pessoas que não têm condições de acessar os produtos, contribui para a criação do hábito de consumir produtos locais. A comercialização, principalmente para o PAA, despertou na Coopercuc o debate sobre segurança alimentar e nutricional, sendo hoje um dos seus pilares. Assim, incluíram-se em sua rede relacional organizações vinculadas à temática, como Centros de Referência da Assistência Social – CRA, os conselhos de segurança alimentar e nutricional, nos âmbitos municipal e estadual, e órgãos governamentais.

Além do papel que exerce como um dos mercados acessados pela cooperativa, o Estado se faz presente através das outras funções que desempenha como regulação e promoção de políticas públicas. Na primeira situação, a interação é pautada por regramento legal, e ocorre principalmente com os órgãos fiscalizadores relativos à produção de alimentos como MAPA e ANVISA. No contexto das políticas públicas, a Coopercuc é tanto beneficiária como cogestora.

No âmbito estadual, a cooperativa relaciona-se principalmente com a Secretaria de Desenvolvimento Rural- SDR através de várias ações e programas dos quais é beneficiária e

¹ No PAA o instrumento utilizado é uma Cédula do Produtor Rural – CPR que é um título de comercialização, registrado em cartório, no qual o produtor se compromete a pagar em produto. Apesar de ser, juridicamente, diferente de um contrato, na prática funciona para formalizar a relação de compra e venda entre as organizações fornecedoras e a Conab, não gerando obrigação a esta última em solicitar os produtos caso não haja orçamento, por exemplo.

² Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

como entidade prestadora do serviço de Ater. Recentemente iniciou uma articulação com a Secretaria Estadual de Justiça, Direitos Sociais e Desenvolvimento Social – SJDHS, visando o fornecimento de leite de cabra para a modalidade do PAA de Incentivo à Produção e Consumo de Leite – PAA-Leite. Para isso, conta com a reestruturação do antigo laticínio da comunidade Testa Branca, em Uauá, também por meio do apoio da SDR. A presença ativa de vários órgãos do Governo da Bahia nas últimas edições do Festival do Umbu é uma amostra de como a relação é ultrapassa a condição do Estado como provedor de políticas e a cooperativa como beneficiária.

A despeito dos recursos aportados e das condições exigidas, não se trata de uma ação intervencionista como acontecia com as cooperativas de colonos dos perímetros irrigados no passado. De acordo com um dos membros da Cooperativa “o governo nos ajuda, mas ele também precisa da nossa ajuda pra ser respaldado” (membro da diretoria).

Com os municípios, por sua vez, além do contato com as Secretarias Municipais de Educação – SME com as quais tem contratos de venda via PNAE, há uma relação institucional com as prefeituras dos municípios de Uauá, Curaçá e Canudos. Em Uauá, além de ser sede da cooperativa, a proximidade maior se deve à realização do Festival do Umbu que se tornou um dos principais eventos da cidade.

Nas categorias “apoiadores” e “demais financiadores”, o Irpaa é, sem dúvidas, o principal parceiro da Cooperativa e justamente pela intensidade da relação, é também fonte de conflitos, principalmente no âmbito da RSNS, como pode ser observado nas falas abaixo.

Há sim um ponto de conflito e de tensionamento com esses grupos que estão em estágio mais elevado. Teve momentos da Coopercuc, que a gente pensou que ela ia se tornar uma empresa privada de produção e comercialização. (representante Irpaa).

O pessoal do Irpaa tem se chateado muito comigo porque tenho cobrado a formalização dos grupos da rede. Como formar uma central pra vender produtos de grupos não formalizados? Que não tem uma nota fiscal? [...] eu não entendo como depois de dez anos de trabalho com os empreendimentos, a gente vai pra uma reunião e o Irpaa sugere que a Rede vire uma ONG, mais uma instituição pra captar recursos e não como uma estratégia de comercialização (presidente Coopercuc).

Para o representante do Irpaa, no entanto, é importante reafirmar a autonomia da Coopercuc que, segundo ele, “já caminha com as próprias pernas”, e reconhecer a influência da cooperativa no trabalho com os demais grupos.

A cooperativa influencia muito o trabalho do Irpaa hoje no sentido de replicar essa experiência que deu certo e tentar construir ela em outras regiões. Então, beber da fonte da Coopercuc é também reafirmar o trabalho do IRPAA no sentido de dizer

que a vida no semiárido é possível. A dignidade das pessoas no semiárido é possível, a justiça social é possível, a inclusão produtiva é possível, a estruturação socioeconômica e produtiva é possível, porque deu certo nos municípios de Uauá, Canudos e Curaçá, sendo alicerçada com a base, com as comunidades, com as famílias, partindo do zero (representante Irpaa).

Percebe-se que as duas instituições atuam no território de forma imbricada, sendo difícil separar uma da outra, principalmente no imaginário das comunidades em que a cooperativa atua, onde são associadas como uma mesma coisa, como evidencia a fala a seguir.

Você chega num posto de gasolina, num supermercado e aí vai comprar em nome do Irpaa e colocam em nome da Coopercuc e vice versa. Inclusive as pessoas, os agricultores, os cooperados, vinculam como se fosse a mesma instituição. Às vezes, pode ser um ponto negativo por que tira a identidade institucional de cada organização, mas é bacana também porque reafirma um trabalho que é em sintonia (representante do Irpaa).

Sobre tais questões, vale lembrar o argumento Dubois e Hakansson (1999) de que relações interorganizacionais, tanto a cooperação quanto o conflito são inevitáveis e necessários à manutenção da vida de uma rede relacional. Na situação analisada, nota-se que o conflito decorreu basicamente em função da diferença de interpretação quanto ao papel da RSNS, vista pelo Irpaa como espaço político de articulação e pela Coopercuc, como um espaço para facilitar a comercialização. A questão em torno da RSNS, no entanto, reflete uma divergência mais profunda relativa à concepção de inserção econômica que pode ser percebida nas falas acima. A história das duas organizações e os valores compartilhados em suas estruturas normativas e cognitivas, no entanto, favorecem a prevalência de ações concretas de cooperação.

O *Slow Food*, mesmo após um período de afastamento, ainda é considerado pela cooperativa como um dos principais parceiros. O fato do umbu e do maracujá da caatinga serem Fortalezas, além de possibilitar o apoio financeiro a diversas atividades, como construção das minifábricas, a participação em feiras e eventos internacionais e ações de marketing, influenciou a Coopercuc com relação à adoção de práticas materiais e simbólicas que dialogam com a perspectiva do *Slow Food*. A Cooperativa comemora, por exemplo, o *Terra Madre Day*, geralmente realizado no dia 10 de dezembro de cada ano, com o objetivo de celebrar o alimento local, a convivialidade, união e do prazer de comer e partilhar o alimento bom, limpo e justo (SLOW FOOD, 2013).

Por outro lado, o trabalho da Coopercuc fortalece o *Slow Food* na medida em que adota medidas para a promoção da biodiversidade local, conforme apontado pela

representante do movimento que atua na região Nordeste, como esclarece texto na página da Cooperativa na Internet.

[...] A Coopercuc fortalece o Slow Food através das práticas de convivência com o semiárido e na preservação da fruticultura da Caatinga, permitindo o desenvolvimento de novas ações e ferramentas de trabalho que dialogam com o alimento Bom, Limpo e Justo, e que responda a necessidade dos produtores e das comunidades fundo de pasto.

Outras instituições, como as organizações internacionais de cooperação ICCO³ e COSPE⁴, tem papel mais restrito a algumas ações pontuais como o financiamento de pequenos projetos. Já o Sebrae/Senai apoiam financeiramente a certificação e os custos com design.

No campo da pesquisa, a Coopercuc tem parceria com duas unidades da Embrapa. No caso da unidade Semiárido, a principal atividade refere-se ao desenvolvimento de variedades adaptadas para plantio de umbu e maracujá da caatinga, sendo a cooperativa uma das disseminadoras das mudas junto às comunidades. Também foram implementados projetos para o desenvolvimento de novos produtos junto com a Embrapa Agroindústria de Alimentos. De acordo com o presidente da Cooperativa, a parceria com a instituição “deixa a desejar”, pois é marcada pela descontinuidade das ações. Ainda assim, ambas se reconhecem, institucionalmente, como parceiros estratégicos.

As entidades de representação das quais faz parte indicam os eixos de atuação da cooperativa, tais como: a produção orgânica e/ou agroecológica (Abrabio e ANA⁵); a Economia Solidária (Unicafes) e a convivência com o Semiárido (ASA⁶). No caso da ANA e da Unicafes-BA, a parceria se dá mais no âmbito político-institucional, não se materializando em ações concretas. Já com a ASA, a proximidade é maior, devido à atuação da instituição na região e às ações do Programa Um Milhão de Cisternas, o P1MC e do Programa Uma Terra e Duas Águas, o P1+2, voltados para o acesso à água para consumo e para produção,

³ Organização para o Desenvolvimento, com sede na Espanha. Parceria no financiamento de projetos de fortalecimento institucional.

⁴ A Cooperação para o Serviço de Países Emergentes, sediado na Itália, através do projeto GloB, desenvolve várias atividades de fortalecimento das políticas públicas no território Sertão do São Francisco.

⁵ A Articulação Nacional de Agroecologia – ANA é um espaço de articulação e convergência entre movimentos, redes e organizações da sociedade civil brasileira, engajadas em experiências concretas de promoção da Agroecologia, de fortalecimento da produção familiar e de construção de alternativas sustentáveis de desenvolvimento rural. Atualmente a ANA articula vinte e três redes estaduais e regionais, que reúnem centenas de grupos, associações e organizações não governamentais em todo o país, além de quinze movimentos sociais de abrangência nacional (ANA, 2017).

⁶ A ASA é uma rede que defende, propaga e põe em prática, inclusive através de políticas públicas, o projeto político da convivência com o Semiárido. É formada por mais de três mil organizações da sociedade civil de distintas naturezas – sindicatos rurais, associações de agricultores e agricultoras, cooperativas, ONG’s, Oscip, etc. (ASA BRASIL, 2017)

respectivamente. A Coopercuc também faz parte de conselhos municipais e estaduais (CMDRS, Consea) e do colegiado do território Sertão do São Francisco.

Quanto aos prestadores de serviço, alguns aspectos merecem ser realçados. A parceria com a Coopernatural, por exemplo, apesar da relação institucional no campo da produção orgânica, resulta, antes de tudo, da amizade que foi construída entre seus representantes. A prestação do serviço de terceirização da fabricação a cerveja de umbu é vista por eles como uma ação colaborativa no real sentido da intercooperação. De um lado, a Coopercuc pode testar a aceitação do produto no mercado, ganhando experiência no negócio e tempo para se estruturar até ela mesma conseguir produzir; e do outro, a cervejaria SteinHaus/Coopernatural passou a investir no desenvolvimento de cervejas com frutas, criando uma nova de linha de produção que inclui cerveja de goiaba e mangaba. Nota-se que os termos da parceria baseiam-se tão somente na relação de confiança e não em contratos formais.

Do relacionamento com a Ecocert, surgiu um modelo de certificação para produtos extrativos não amazônicos, única referência que a certificadora tinha até ser contratada pela Coopercuc. As condições impostas para obtenção da certificação orgânica das áreas de fundo de pasto alteram profundamente a relação das comunidades com os recursos naturais, principalmente no que tange ao cuidado com as espécies nativas de onde coletam as frutas para a produção dos doces e geleias. Tais normas, aliadas ao processo de formação promovido principalmente pelo Irpaa focado nas ações de convivência com o semiárido sob a perspectiva da agroecológica, foram responsáveis por criar uma nova consciência ambiental entre os agricultores familiares das comunidades de fundo de pasto onde a Coopercuc atua, conforme ilustra o relato a seguir.

Antes, a gente balançava os galhos do umbuzeiro sem se preocupar que ia derrubar os imbus pequenos, que não ia servir pra usar, ou quebrar brotos novos. Deixava os bodes pastar livremente e assim eles comiam as plantas pequenas. Hoje, nois não cata os imbus com as mãos só pra não encostar no chão, mas porque a gente quer ter cuidado com as plantas que dá o sustento pra nossas famílias (cooperada).

6.1.2 O campo organizacional da Rede Xique Xique

Apesar de ter sofrido algumas variações ao longo dos anos, com mudanças na sua própria constituição, no foco de atenção e nas parcerias mobilizadas, a configuração atual do campo organizacional da Rede Xique Xique não difere substancialmente de quando foi criada. Dada a variedade de grupos produtivos que a compõe e o número de municípios onde está

presente, o campo aqui apresentado provavelmente está subdimensionado, pois através das relações que cada grupo estabelece localmente, o espaço relacional é estendido.

Considerando, no entanto, que a pesquisa realizada priorizou a atuação da Rede como agente econômico através das ações de comercialização nos núcleos e das vendas via Cooperxique, a delimitação do campo considerou as organizações que possuem uma relação mais institucionalizada com Rede e/ou que estão mais vinculadas com o processo de acesso aos mercados.

A configuração do campo organizacional da RXX reflete claramente seus princípios da Agroecologia, do feminismo e da Economia Solidária que norteiam suas ações. Ao longo da trajetória da organização, no entanto, é possível notar diferenças na importância que cada um deles assume, ora prevalecendo um sobre os outros, ora se somando. Verifica-se também como a priorização dada aos processos de articulação em detrimento da comercialização influenciou o desenho do campo, caracterizado pela presença significativa de movimentos sociais e espaços de representação.

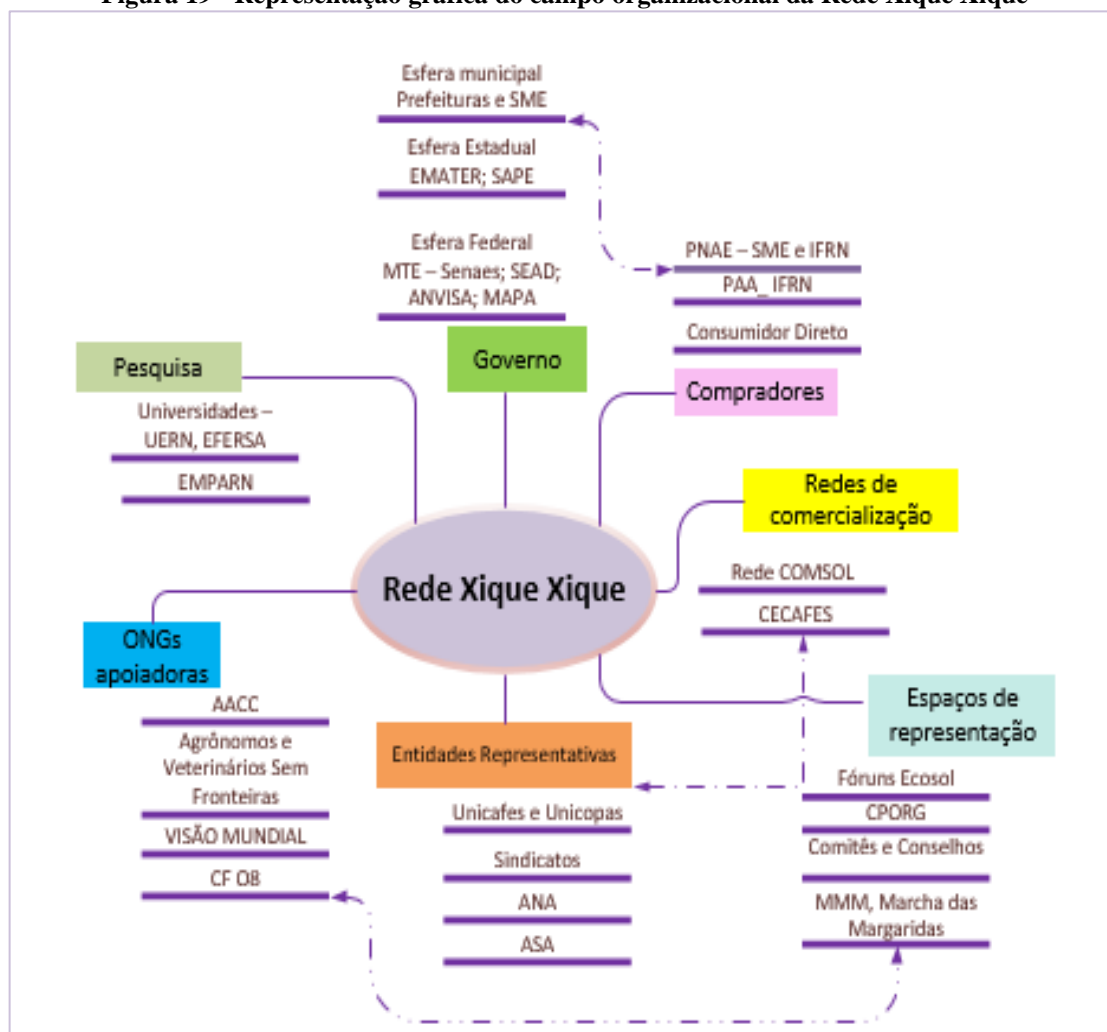
Conforme apresentado no resgate história da RXX, sua constituição foi fortemente influenciada pelo Grupo de Mulheres Decididas a Vencer do assentamento Muluguzinho, em Mossoró. O grupo de mulheres, apesar de ter sido criado no âmbito do Sindicato dos Trabalhadores Rurais - STR, já sofria influência do trabalho realizado na região pela ONG Centro Feminista 8 de Março e que, até então, era focado na discussão sobre o combate à violência contra as mulheres e sobre a participação feminina nos espaços de representação e decisão. Rede surge, desse modo, em um contexto no qual já havia um debate avançado sobre feminismo e com algumas relações estabelecidas com o movimento. O mesmo acontece com o tema da Agroecologia que já vinha sendo trabalhado nos grupos produtivos pela ATER não governamental.

Quanto à EcoSol, além do movimento ter se fortalecido, no Brasil, no início dos anos 2000, período em que a rede foi constituída, vários técnicos que vieram a compor a recém-criada SENAES, atuavam nas entidades de assessoria do estado. Isso contribuiu também para que o Rio Grande do Norte se tornasse um dos locais onde a proposta da EcoSol mais ganhou aderência, inclusive com forte atuação do governo estadual. Um aspecto curioso na consolidação da EcoSol junto às organizações da agricultura familiar potiguar refere-se ao processo de criação da Unicafes que, no estado, contou com apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescoop, vinculado à OCB, para capacitação dos fundadores através do programa de formação de lideranças.

Tal situação mostra como as relações de cooperação e conflito no interior dos campos, discutidas na seção anterior, não são tão perceptíveis ou facilmente compreendidas. Percebe-se, assim, que, embora institucionalmente não faça sentido o SESCOOP ter colaborado, mesmo que indiretamente, para a constituição da Unicafes-RN, já que disputam nacionalmente o espaço pela representação das cooperativas da agricultura familiar, especificidades do contexto local e as relações de proximidade influenciam as regras de conduta, podendo viabilizar ações de cooperação em situações, a princípio, improváveis.

Nesse contexto, a RXX, além de militante, passou a executar projetos na área e participar ativamente nos espaços que compõem o sistema brasileiro de Economia Solidária, através de funções importantes como o Fórum Brasileiro de Economia Solidária - FBES, na qual atua como coordenação e secretaria executiva, o Conselho de Economia Solidária, onde é membro da comissão do Cadsol, e na Unicafes - RN, como membro do conselho fiscal.

Figura 19 - Representação gráfica do campo organizacional da Rede Xique Xique



Fonte: pesquisa de campo.

Como pode ser observado na figura anterior, o movimento da Economia Solidária se estende em várias categorias, desde o governo e redes de comercialização, até as entidades e espaços de representação. O papel estratégico da RXX em cada uma dessas instâncias, a torna um ator central também no campo da EcoSol como cogestora das políticas públicas do setor, como argumenta uma de suas coordenadoras

Através dos conselhos e fóruns, a rede está construindo a política de Economia Solidária, a partir de sua experiência e do envolvimento no estado, dá subsídio para o debate nacional do sistema. (A EcoSol) é um eixo nosso, pois acreditamos que não tem como não discutir cooperativismo, coletividade, relações não individuais sem estar nesses espaços. A rede tanto está no movimento como na construção da política (Coordenadora RXX).

Com relação à Unicafes/Unicopas, a constituição da Cooperxique possibilitou à RXX participar mais ativamente dessas organizações. Para o representante da Unicafes, a entrada Cooperxique foi de suma importância para a Unicafes, pois além de trazer a experiência da RXX com o tema da EcoSol e das feiras, também fortaleceu as ações voltadas para a participação feminina por meio da secretaria de mulheres. A Unicafes, por sua vez, apoia a Cooperativa através de assessoria nos temas relacionados à gestão cooperativista.

Destaca-se, ainda no contexto da representação, a parceria com os STRs dos municípios onde tem núcleo da RXX, principalmente nas questões relativas às feiras. Os sindicatos atuam, nesse sentido, como importantes colaboradores na gestão das feiras, na resolução dos conflitos com feirantes convencionais, na articulação com as prefeituras e demais atividades do núcleo, como apoio logístico e financeiro. Não se pode deixar de mencionar que o estreitamento das relações com os STRs decorre, em alguma medida, do papel que o movimento sindical rural na luta pela terra no oeste potiguar, onde a rede surge, lembrando que uma parte significativa de seus membros são assentados da reforma agrária.

De acordo com uma das coordenadoras da RXX, em alguns núcleos, onde há disputa entre os sindicatos vinculados à Contag e à Fetraf⁷, a Rede tenta atuar de forma neutra sem

⁷ A Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) foi criada há 54 anos como primeira entidade sindical do campo de caráter nacional e reconhecida pelo Estado. A partir de um movimento iniciado por sindicatos da região Sul, insatisfeitos com a estrutura sindical da Contag e com o pequeno espaço dado à agricultura familiar, cria-se, em 2004, a Federação Nacional dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais – FETRAF (atual Contraf), como uma alternativa cutista ao sindicalismo oficial da Contag, privilegiando o protagonismo da *agricultura familiar* como categoria social (PICOLOTTO; 2008). Assim, surge um espaço de disputa dentro do movimento sindical rural no que tange à representação da agricultura familiar.

tomar partido deste ou daquele, pois considera a legitimidade de ambas as instituições e dá liberdade para os membros escolherem a qual se filiar.

Entre as entidades vinculadas à Agroecologia, principalmente a ANA, com quem a RXX já teve uma relação mais próxima, uma das coordenadoras afirma que houve certo afastamento nos últimos anos. As explicações dadas pela coordenadora referem-se ao fato da ANA ter virado uma articulação mais de entidades e menos de agricultores e ao afastamento da própria RXX das discussões sobre produção agroecológica, apesar de continuarem atuando na prática. Para ela, de modo geral, contribuiu para isso, o fato de grande parte das entidades de ATER da região, como as ONGs e as cooperativas de técnico, terem se afastado do trabalho de assessoria aos grupos produtivos, dedicando maior parte dos esforços na construção de cisternas através do P1MC e P1+2. Por outro lado, porém, aponta que tais programas de acesso à água, possibilitaram a aproximação recente com a ASA, sobretudo a partir do P1+2, conhecido também como “segunda água”.

Com a ASA a gente tá começando agora por entender que é um espaço importante. Participamos muito tempo como beneficiários, mas não da representação política de estar como membro. Enquanto estava na primeira água, esse debate não era tão importante pra Rede. Era uma questão de direito humano ao consumo. Quando foi para a segunda água, entendemos que passa a ser importante, pois está relacionado à produção, e aí estamos entrando com mais peso (Coordenadora RXX).

Ainda na esfera da representação, destaca-se a presença da RXX em vários espaços de participação nas políticas públicas como conselhos, colegiados e câmaras técnicas (CMDRS, CIAT, Consea), vinculados aos seus eixos de atuação.

A partir da retomada do processo de certificação orgânica com estruturação do SPG, a Rede tem sido um membro ativo na Comissão da Produção Orgânica do Rio Grande do Norte – Cporg - RN, fórum composto por representantes - governamentais e não governamentais - de segmentos da rede de produção cujo objetivo é coordenar ações e projetos de fomento à produção orgânica; sugerir adequação das normas de produção e controle da qualidade orgânica; auxiliar na fiscalização, pelo controle social; e propor políticas públicas para desenvolvimento da produção orgânica⁸.

No âmbito do movimento feminista, a RXX é militante da Marcha Mundial das Mulheres – MMM que nasceu no ano 2000 como uma grande mobilização reunindo mulheres do mundo todo em uma campanha contra a pobreza e a violência, e da Marcha das Margaridas, vinculada ao movimento sindical da agricultura familiar. A RXX participa na

⁸ As atribuições da CPORG são definidas na Instrução Normativa nº 13, de 28 de maio de 2005, do MAPA.

organização dos grupos e realização de comissões e marchas locais, e contribui também na elaboração das pautas de reivindicação.

Sobre a MMM, segundo com a coordenadora da Rede “a marcha vem pra fechar essa parte de discussão do feminismo, de trabalhar a auto-organização, de unir local e global, mostrando como a discussão aqui na minha comunidade, no meu grupo pode ajudar em outros espaços nacionais e internacionais”. No Brasil, a MMM é coordenada pela Sempreviva Organização Feminista – SOF e no Rio Grande do Norte, pelo CF8.

A participação na Marcha das Margaridas acontece principalmente através da parceria com os sindicatos, abrangendo principalmente as mulheres assentadas. A marcha é uma ação organizada pela Contag, realizada, em Brasília, sempre no dia 12 de agosto, numa homenagem à sindicalista Margarida Alves, assassinada quando lutava pelo direito dos trabalhadores rurais na Paraíba.

Para além das ações no âmbito do movimento feminista, a relação do CF 8 com a RXX se dá através de parcerias na execução de projetos, nos quais os grupos da rede são beneficiários, e no suporte operacional à realização de atividades da rede, como as reuniões de planejamento e demais atividades de articulação. Por se tratar de uma instituição mais estruturada, funciona como um suporte para a RXX, a partir do empréstimo de carros, de espaços e de assessoria técnica quanto à implementação de projetos, sempre que solicitado.

Assim como ocorre na relação entre Irpaa e Coopercuc, a RXX e o CF8 atuam de forma conectada e sem sobreposição de ações. A princípio não foram identificados pontos de conflitos, pois acordo com técnicas do Centro, estes são minimizados pelo fato de terem estipulado limites na relação, reconhecendo que a rede é uma organização de produtores que tem autonomia para tomar suas decisões. Na fala a seguir, uma das técnicas ressalta como esses limites são estabelecidos no dia a dia da relação com a Rede.

Muitas vezes, acontece da gente achar que a RXX está fazendo alguma coisa errada, mas tomamos muito cuidado para não interferir, pois acreditamos no processo de autogestão da rede e na sua estrutura organizativa que garante a ela autonomia (técnica CF8).

Outra questão que merece ser destacada é relativa à forma como a trajetória do CF8 também mudou a partir do trabalho com os grupos de mulheres que formam a RXX, mesmo antes da criação desta. Como já mencionado, o Centro foi criado, no início da década de 1990, com o objetivo de sensibilizar a população ante a problemática da violência contra a mulher e pela luta de direitos sem, no entanto, conectar a questão da geração de renda como um aspecto

fundamental nesse processo. Nesse sentido, foi a demanda dos grupos de mulheres da área rural, como o grupo Decididas a Vencer, que despertou no CF8 a preocupação também com a inclusão feminina nos processos de inserção econômica, conforme relatado a seguir.

A partir da demanda dos grupos, é que a gente passa a incluir nos nossos projetos esse debate da geração de renda e a implantação de projetos produtivos. A primeira experiência foi no assentamento de Muluguzinho, mas a gente não tinha técnicos da área agrícola, como agrônomos. [...] A partir da criação da APT, outras questões foram surgindo, como a relação entre produção e consumo. Nessa caminhada, fomos nos apropriando de outras questões, atrelando feminismo e Agroecologia, como no debate sobre a produtividade, que nas hortas dos grupos de mulheres era menor porque precisavam dividir o trabalho produtivo com o trabalho doméstico. (técnica CF8).

Com o passar dos anos, o CF8 incorporou a temática da organização produtiva das mulheres às suas ações, a partir da reestruturação da equipe e dos projetos. Contribuiu nesse sentido, o momento de formulação de políticas públicas para as mulheres rurais no âmbito do MDA. Isso possibilitou ao CF8 acessar recursos de ater específicos para as mulheres, ampliando não somente seu escopo de atuação, mas também a abrangência dos territórios atendidos.

Atualmente, o CF8 executa vários projetos, com o apoio governamental e de organismos internacionais e é uma referência nacional em projetos de inclusão produtiva de mulheres, a partir do enfoque da Agroecologia e do uso de tecnologias sociais de produção adequadas para o semiárido, como fogões agroecológicos, quintais produtivos, cisternas, etc. Em 2015, o Centro ganhou um prêmio da Fundação Banco do Brasil (FBB) pela criação de um sistema de aproveitamento hídrico, em que a água utilizada nas atividades domésticas é reaproveitada para a irrigação dos quintais de produção.

Dentre as demais ONGs, ressalta-se a relação com a AACC-RN por meio do desenvolvimento de ações conjuntas, tanto nos projetos executados pela RXX como pela AACC que atua com as mesmas temáticas da rede e foi uma apoiadora importante na sua constituição.

Uma característica marcante observada na região é a forma colaborativa com a qual as ONGs desenvolvem seus projetos, atuando, na maioria das vezes, a partir da parceria entre elas, aproveitando as capacidades de cada uma para a realização das ações. O Quadro 4, apresentado ao final desse tópico é uma amostra dos arranjos interorganizacionais mobilizados para a implementação de projetos no campo da agricultura familiar focados na EcoSol, na Agroecologia e nas questões de Gênero, e como a RXX se integra a eles como uma parceira estratégica nestas temáticas.

No entanto, é preciso acentuar a permanente vigilância da RXX em manter suas ações coerentes com os princípios que preconiza e isso se estende às suas parcerias. Questionada sobre a existência de ações em parceria com Sebrae, por exemplo, a coordenadora da Rede foi taxativa em afirmar que não trabalham juntos, pois discordam da perspectiva do “cooperar para competir”, um dos lemas do Sebrae. Observa-se, dessa maneira, que os princípios defendidos pela RXX determinam quem faz parte e quem não faz do seu ambiente relacional.

A ATER pública, executada pela Emater-RN, é pouco presente, as instituições públicas de ensino superior da região cumprem também um papel importante nas ações de extensão, além da pesquisa. A reforma da unidade de processamento de mariscos da Associação de Marisqueiras do município de, por exemplo, foi financiada com recursos de um prêmio que a Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA) recebeu da FBB. Como estes, podem ser citados inúmeros outros exemplos de atuação da extensão universitária nas comunidades, principalmente na região Oeste, onde várias universidades possuem campus.

Mais recentemente, vale ressaltar a aproximação entre a RXX e o IFRN, por meio do projeto Geração Solidária que além das atividades voltadas para fortalecimento dos grupos produtivos que fazem parte da Rede, desencadeou um conjunto de outras ações como a realização da feira semanal da RXX no campus do Instituto e nas compras de alimentos da Cooperxique através do PAA e PNAE.

Referente às instâncias de governo, seguindo a mesma lógica descrita para a Coopercuc, em que a relação acontece nos âmbitos da regulação e das políticas públicas, a RXX é tanto beneficiária como cogestora. A relação com o Estado como mercado é mais recente e até o momento, pontual.

A cogestão das políticas acontece tanto por meio da atuação nos espaços de participação democrática, como por meio da sua execução direta, destacando-se mais uma vez as ações no campo da Economia Solidária, no qual desenvolve a maioria dos projetos, em grande parte, financiados pela SENAES. Diante do atual cenário político, as relações com o Governo Federal foram enfraquecidas, não apenas pela extinção de órgãos específicos de formulação e implementação de políticas para as mulheres, como a Diretoria de Mulheres do MDA e a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, mas também pela redução de orçamento para os programas sociais e orientação política menos favorável aos temas da agricultura familiar, Agroecologia e Economia Solidária.

Junto ao governo do estado, uma das principais ações desenvolvidas é relativa ao Projeto RN Sustentável que tem como objetivo reverter o baixo dinamismo do estado com foco na diminuição das desigualdades regionais. Entre as principais metas do projeto, está o

investimento em ações estruturantes de inclusão produtiva através do apoio financeiro às OEAF e da criação de estruturas de comercialização. A RXX considera o projeto estratégico para a estruturação dos grupos produtivos menos organizados. Dessa forma, contribui com a elaboração de projetos para os núcleos e participa de forma ativa das reuniões do projeto que acontecem nos CMDRS. Na instância municipal, a Rede interage com as prefeituras dos municípios onde possui núcleos, principalmente naqueles onde tem feiras. Devido ao grande número de municípios e as distintas orientações político-partidárias existentes, a relação varia caso a caso.

No âmbito dos mercados, devido às pequenas quantidades comercializadas para o PAA e PNAE pela Cooperxique, não se consolidou ainda uma relação com as entidades compradoras. A priorização da RXX em favorecer os canais mais diretos de comercialização, como as feiras, os pontos de venda e os grupos de consumo, possibilitam a aproximação entre produção e consumo, o que torna os consumidores finais atores estratégicos na configuração dos campos, ainda que estes ajam de maneira desarticulada entre si.

Diferente da Cooperxique, em que as redes de comercialização funcionam de maneira parecida com os compradores, a Cecafes e a Rede Brasileira de Comercialização Solidária – Rede ComSol funcionam como espaços nos quais a própria RXX vende os produtos, sendo a primeira física e a última, uma articulação virtual entre empreendimentos econômicos solidários comerciais, com espaços permanentes de comercialização solidária onde se encontram produtos e serviços da Economia Solidária e agricultura familiar agroecológica, materializada a partir do portal Cirandas⁹ (REDE COMSOL, 2017).

Na prática, no entanto, a inclusão do empreendimento no portal funciona mais para a divulgação institucional da Rede do que um real canal de comercialização. Apesar de possibilitar que os consumidores façam os pedidos via portal, a estrutura atual da rede não tem capacidade de gerenciá-lo. Ademais, por disponibilizar apenas a modalidade de busca dos produtos no ponto de vendas em Mossoró, tal instrumento é pouco atrativo, pois, para os consumidores do município, a rede dispõe de outros canais mais ágeis como o WhatsApp.

Em geral, a configuração do campo organizacional apresentada, retrata as posições político-ideológicas assumidas pela RXX. O quadro abaixo, em que se apresenta a síntese dos projetos que a rede desenvolve ou dos quais participa ou participou nos últimos anos, ajuda também a evidenciar como os princípios do feminismo, da Agroecologia e da Economia Solidária pautam as ações da Rede e das demais organizações que compõem o campo.

⁹ <https://cirandas.net/redecomsol>.

Quadro 5 - Projetos executados pela Rede Xique Xique

IFRN/SENAES – projeto GerAção Solidária

Governo RN/SENAES - Projeto EcoSol RN

CF-8/União Europeia – Mulheres Redesenhando a Vida

RXX/MDA - Base de Serviço Territorial Assú – Mossoró

RXX/Fundo de Apoio e Desenvolvimento a Organizações Comunitárias – FADOC: **Soberania Alimentar e Economia Solidária: Construindo Alternativas de Sustentabilidade**

UERN/CNPq A construção de mercados para a agricultura familiar – processos e práticas de produção agroecológica e de comercialização solidária da RXX.

[AACC/SENAES – Núcleos Estaduais de Assistência Técnica e Economia Solidária - NEATES](#)

CÁRITAS/SENAES: [Brasil Local – Desenvolvimento Local \(AACC/RN\) Economia Feminista \(Guayí\)](#)

Instituto Marista de Solidariedade - IMS/FBES/SENAES - [Projeto Rede Brasileira de Comercialização Solidária – REDE COMSOL](#)

[Projeto Mais Xique Xique - “Fortalecimento e Ampliando a Experiência da RXX de comercialização solidária nos Estados do Ceara, Maranhão e Rio Grande do Norte”.](#)

[Projeto Articulação das Mulheres em Rede: Fortalecendo a auto-organização, produção e comercialização.](#)

[Projeto Apoio ao Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário no Brasil: fortalecendo identidade, processos e práticas de base justa e solidária](#)

[Projeto Rede de Economia Solidária e Feminista - RESF](#)

AEGRE/MDA - Agroecologia, Economia Solidária e feminismo: alternativa para organização das mulheres agricultoras da Rede Xique Xique/RN.

6.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS IDENTIFICADAS NO CAMPO DAS OEAF ANALISADAS

De acordo com a PLI os interesses, identidades, valores e pressupostos dos indivíduos e organizações estão inseridos dentro de lógicas institucionais prevaletentes, sendo que as decisões e seus resultados se dão pela intersecção entre a agência individual e a estrutura institucional. Com base no quadro referencial de análise, a agência individual refere-se à ação organizacional das OEAFs através das práticas materiais e simbólicas que estas adotam. A estrutura institucional, por sua vez, é construída a partir do sistema societal e dos campos organizacionais em que tais organizações atuam.

Dado o escopo do trabalho, a análise dos aspectos institucionais restringe-se ao campo da agricultura familiar, considerada como um setor intermediário entre o sistema interinstitucional e os campos organizacionais, ou campo societal, como discutido na seção anterior, focando em suas transformações ao longo das três últimas décadas, a partir da análise de uma sequência de eventos que transformaram o moldaram o campo da agricultura

familiar, através de um processo de institucionalização desse conceito como representação de uma categoria social.

Sem aprofundar nas razões que conduziram a esse processo, que são fonte de uma vasta literatura, este trabalho tentou destacar marcos críticos que tiveram consequências importantes na configuração dos campos organizacionais, na estruturação das OEAFs analisadas e na constituição das lógicas institucionais.

Ao longo dessas décadas, destaca-se como marco crítico o processo de redemocratização do Estado iniciado após a promulgação de uma nova constituição que privilegia garantias individuais e amplia os direitos das populações mais vulneráveis. No campo social, são fortalecidos os movimentos sociais vinculados aos agricultores familiares que passam a reivindicar políticas específicas, desencadeando em um arcabouço político e legal para fortalecimento do setor, com a criação do PRONAF, Ministério do Desenvolvimento Agrário e, em seguida, com o reconhecimento legal da agricultura familiar como categoria social. Ao longo da evolução desse arcabouço, principalmente no que tange às políticas, a forte participação de diversos segmentos da sociedade civil no processo contribui para a incorporação de novos temas na agenda do Estado e também das comunidades rurais, como Agroecologia, Desenvolvimento Territorial, Economia Solidária, questões de gênero, raça e juventude.

Na região Nordeste, em especial na região do Semiárido, além do impacto de todas essas mudanças que contribuíram para uma drástica redução nos índices de pobreza da região, destaca-se o papel dos apoios não estatais, primeiro através das CEBs e depois, diversas ONGs locais e internacionais que contribuíram no processo de organização dos agricultores familiares e na elaboração de um novo referencial de política pública para a região, pautado pela perspectiva de convivência com o bioma, em substituição às ações anteriores de combate à seca, restritas a distribuição de água e comida para a população em momentos críticos. Tendo em conta a experiência acumulada nas comunidades e nas instituições de apoio, a intervenção pública a partir da visão da convivência com o bioma, passa a estimular o desenvolvimento de atividades produtivas na região, proporcionando à população acesso mais permanente à água através da construção de cisternas, de barraginhas superficiais de captação de água das chuvas, e de uma centena de outras tecnologias consideradas apropriadas para a vida na Caatinga. Convém frisar, no entanto, que a despeito de tais avanços a região continua abrigando maior parte dos agricultores em situação de pobreza no país, com baixa inserção produtiva e econômica e alta dependência dos programas de transferência de renda.

Nota-se, portanto, que as mudanças recentes no ambiente institucional da agricultura familiar implicaram ou decorreram da quebra de importantes paradigmas relacionados ao meio rural e à emergência de uma nova concepção de desenvolvimento vinculada ao discurso da sustentabilidade.

No tocante aos campos organizacionais, vale observar que noção de campo foi utilizada, nesse caso, não como um setor específico, mas como um nível de análise das organizações analisadas a partir da extensão da rede relacional das OEAFs, considerando que há elementos suficientes no espaço criado para que possa este considerado um campo cuja coesão é dada pelo compartilhamento de interesses entre os participantes, que o torna uma área comum da vida social nos contextos estudados.

Feito tal esclarecimento, verifica-se que a Coopercuc e a Rede Xique Xique apresentam campos organizacionais com uma configuração parecida, sustentada por um conjunto de parcerias com instituições governamentais e não governamentais, instituições de pesquisa, instâncias de representação e participação, movimentos sociais e redes ou centrais de comercialização/articulação, além de compradores e prestadores de serviço. Diferente do que se observa ao analisar setores industriais convencionais, onde o papel de atores como fornecedores e competidores tem maior relevância, nos casos analisados estes exercem pouca influência na dinâmica do campo, apesar de afetarem as o cotidiano (fornecedores) ou relação com os mercados (competidores) das OEAFs.

Entretanto, especificidades do contexto em que se desenvolveram e das organizações envolvidas no campo, assim como a intensidade das relações com elas estabelecidas, tornam as OEAFs mais diferentes do que semelhantes, contradizendo a tese do isomorfismo, central à teoria neoinstitucional, segundo a qual as organizações, em um dado campo, tendem à semelhança ao se conformarem a práticas e valores socialmente legitimados na busca por sobrevivência.

Conforme foi discutido no capítulo 2, ao invés de postular e frisar a homogeneidade e o isomorfismo em campos organizacionais, a abordagem de lógicas institucionais considera qualquer contexto como potencialmente influenciado por lógicas conflitantes de diferentes setores sociais que permitem autonomia individual e organizacional, explicando a heterogeneidade das estruturas no campo da agricultura familiar e por que as organizações se comportam de maneira diferente quando submetidas às mesmas pressões ambientais.

De acordo com Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), o principal problema da teoria neoinstitucional é que está focada numa visão única de racionalidade, associada às instituições ditas racionais da sociedade ocidental. Segundo os autores, cada ordem, ou setor, do sistema

interinstitucional representa um diferente conjunto de expectativas para as relações sociais e comportamentos a partir de racionalidades próprias que proporcionam alternativas fontes de legitimidade que as organizações podem buscar no seu ambiente institucional. Sendo assim, as organizações têm visões “trans-rationais da realidade”, uma vez que a definição do que é racional e, portanto, legitimável, depende de metáforas enraizadas, valores e práticas de suas ordens institucionais dominantes.

Este trabalho parte da tipologia de ordens institucionais, ou setores sociais proposta por Friedland e Alford (1991) e adaptada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) que identifica o Estado, o mercado, a comunidade, a religião, a família, as profissões e a corporação como fontes de racionalização. O conteúdo das lógicas institucionais em cada um deles é dado, no entanto, não apenas pelas fontes de legitimidade, mas também pela identidade que possibilita a conexão cognitiva, normativa e emocional vivida pelos membros de um grupo social por causa de seu status comum percebido com outros membros; e fontes de autoridade. Os tipos ideais criados para identificação das lógicas, portanto, partem desses e de outros elementos que variam conforme o contexto analisado e o que se pretende observar.

A tipologia elaborada pelos autores apresentada no capítulo 2, refere-se a uma análise ampla das seis ordens institucionais que constituem a sociedade ocidental. Ao aplicá-la ao nível dos campos organizacionais, portanto, o que se observa em cada variável muda conforme as especificidades do campo.

Importa considerar, ainda, que, podem surgir híbridos ou variantes das lógicas sociais, a partir de *blending* ou “assimilação”, respectivamente. Através do *blending*, as lógicas institucionais são transformadas pela combinação de diversas lógicas constituindo híbridos; já na assimilação, os elementos centrais da lógica original permanecem, com novas práticas e símbolos incorporados à lógica dominante, tornando-se variações desta (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Com base na análise dos casos, consubstanciada pelos aspectos contextuais e institucionais do ambiente em que se situam, foi identificada a influência das lógicas institucionais do mercado, Estado e comunidade, além de híbridos entre elas e variantes. Quanto aos demais tipos, ressalta-se que aspectos da lógica da religião e da família podem ser observados nos tipos de lógica comunitária e que não se identificou influência das lógicas da corporação e das profissões.

O processo de identificação das lógicas considerou as fontes de identidade, de autoridade e legitimidade, e nas bases de atenção, das normas e das estratégias que orientam a

tomada de decisão. Considera-se que as lógicas institucionais, nesse sentido, afetam a alocação de atenção dos tomadores de decisão ao influenciar as respostas organizacionais que podem ser dadas aos estímulos e a priorização de problemas e soluções possíveis.

A seguir, apresenta-se uma breve caracterização de cada lógica identificada a partir da análise das variáveis mencionadas no contexto da agricultura familiar.

6.2.1 As lógicas institucionais do mercado: convencional e alternativa

Niederle *et al.* (2014) argumentam que agricultura familiar se encontra integrada em diversos circuitos de produção e consumo, sendo que alguns deles constituem a expressão contemporânea do modelo produtivista herdado dos anos de modernização agrícola, impulsionado pela crescente demanda internacional de *commodities*, e outros, que emergem, ao contrário, como resposta aos limites do referido modelo.

A primeira situação, segundo os autores, corresponde aos mercados convencionais, em regra, associados, direta ou indiretamente, às cadeias globais de *commodities*, controladas por empresas transnacionais livres de qualquer vínculo com as localidades e mesmo com os Estados-nacionais e, portanto, despersonalizados e caracterizados pela padronização de produtos, processos e pessoas (NIEDERLE, *et al.*, 2014).

Nesse caso, a qualificação como “convencional” corresponde às características do formato que, de modo geral, o mercado assume no sistema econômico capitalista, no qual a principal fonte de legitimidade é preço das ações da empresa e a autoridade advém do ativismo dos acionistas, sem uma identidade reconhecida e com as normas fundamentadas no autointeresse. A lógica institucional do mercado, nesse caso, aloca a atenção das individual ou organizacional para a posição (status) no mercado a partir do aumento da eficiência e do lucro.

A segunda situação apontada pelos autores refere-se aos mercados alternativos, que privilegiam a aproximação da relação entre produtores e consumidores a partir de circuitos curtos de comercialização. A segunda situação apontada pelos autores refere-se aos mercados alternativos, que privilegiam a aproximação da relação entre produtores e consumidores a partir de circuitos curtos de comercialização e, em alguma medida, constituindo mercados particularistas baseados em nichos ou especificidade, enraizados em relações socioculturais particulares e que fazem da ligação com localidade, tradição, origem, natureza ou modo de produção seus maiores apelos comerciais.

Os mercados alternativos assumem-se, nesse contexto, como uma variante da lógica de mercado, identificada aqui como convencional, pois incorpora não apenas novos valores, mas também novas práticas, símbolos e significados, preservando alguns elementos centrais da lógica original dominante.

6.2.1.1 Mercado alternativo

Nos campos organizacionais analisados, a lógica do mercado alternativo é fortemente influenciada por princípios ideológicos do movimento da Economia Solidária e da Agroecologia, moldando as práticas, no campo da produção e da gestão, e também os discursos adotados. Esta difere da lógica original, principalmente quanto às fontes de identidade e legitimidade, e quanto à alocação da atenção e das estratégias a serem adotadas pelas organizações.

A identidade que, na lógica do mercado convencional é anônima, uma vez que este se caracteriza justamente pela despersonalização, no caso dos mercados alternativos passa a ter uma face, ou melhor, várias faces, pois são vistos não como um mecanismo abstrato de formação de preços, mas espaços em que ocorrem lutas por reconhecimento empreendidas por uma “miríade de sujeitos, grupos, organizações e movimentos que, acentuando novos valores e práticas sociais, procuram legitimar modelos inovadores de produção e consumo” (NIEDERLE, *et al.*, 2014). As fontes de identidade, nesse caso, referem-se tanto aos produtores quanto aos processos de produção.

A Agroecologia como enfoque teórico e referencial prático para a agricultura a partir de uma perspectiva ecológica, por exemplo, observa não somente as questões relacionadas às técnicas agronômicas de produção e uso dos recursos naturais, mas também variáveis econômicas, sociais e ambientais, como o papel dos agricultores familiares nos processos de desenvolvimento rural.

Outro exemplo refere-se ao uso do termo sociobiodiversidade para denominar os produtos do extrativismo que são coletados por agricultores familiares e povos e comunidades tradicionais. Os mercados para tais produtos consideram, portanto, além do produto e do bioma de origem, a categoria social de quem coleta. Já a Economia Solidária, considera também o processo que dá entre quem produz e quem compra que deve, necessariamente, ser mediado por critérios de justiça.

Algumas certificações, nesse sentido, garantem legitimidade não somente por verificar a conformidade do processo produtivo, mas também a condição de quem produz,

principalmente quando os produtos ultrapassam as fronteiras locais, dentro das quais são legitimados pela relação de confiança entre produtores e consumidores. Nesse caso, as certificações e a crença na confiança são fontes de legitimidade.

A principal fonte de autoridade na lógica de mercados alternativos refere-se ao ativismo e militância nos movimentos mencionados. Isso explica, por exemplo, como a Rede Xique Xique, que - analisada à luz dos critérios econômicos de eficiência e lucro, não seria considerada um empreendimento de sucesso -, tornou-se uma referência quando se trata de redes solidárias e circuitos curtos de comercialização.

Cabe observar, por fim, que ao estarem inseridos numa sociedade cuja base de organização econômica é capitalista, mantêm-se elementos da lógica original, a partir dos fundamentos da atenção e da estratégia que, em última instância, continuam girando em torno da busca de posição no mercado e da necessidade de alcançar eficiência econômica, ainda que o objetivo final não seja necessariamente o lucro.

6.2.2 A lógica institucional do Estado

O Estado é a forma de organização político-jurídica das sociedades modernas com o objetivo de garantir o bem comum, através da ordem e defesa social, com governo próprio sobre um determinado território. É, portanto, fundamentalmente um mecanismo de distribuição, cuja principal fonte de legitimidade reside na participação democrática, enquanto a autoridade tem como base a dominação burocrática. A fonte de identidade são classes sociais e econômicas e o fundamento da norma é garantir a cidadania da nação através do acréscimo dos bens comuns. A base da atenção é, nesse caso, a posição dos grupos de interesse.

No Brasil, o Estado se organiza a partir de um arranjo federativo cooperativo entre União, Estados e Municípios, caracterizando-se, conforme a Constituição de 1988, como um Estado Democrático de Direito que tem como objetivos: construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; e promover o bem de todos, sem qualquer tipo de discriminação.

No contexto do ambiente institucional da agricultura familiar e dos campos organizacionais e OEAFS analisadas, a lógica institucional do Estado concerne principalmente a suas funções legislativa e executiva, através o regramento legal que afeta a agricultura familiar e das políticas públicas voltadas para este setor.

Quanto à função legislativa, dentre outras questões, a atuação estatal, em seus três níveis de governo, estende-se desde a normatização do conceito de agricultor familiar e dos critérios para reconhecimento de suas organizações, até a regulamentação de suas atividades organizacionais (regramento para cooperativas e associações) e produtivas (legislação ambiental, sanitária, trabalhista), influenciado diretamente as práticas por meio do seu poder coercitivo.

No tocante às políticas públicas, a ação governamental no campo da agricultura familiar abrange o apoio à atividade produtiva através de assistência técnica, comercialização, crédito e seguro rural, fomento, pesquisa, acesso a terra e água, dentre outras. No desenho e metodologia de implementação de tais políticas estão subentendidas teorias, ideias e visões de mundo que moldam a ação individual ou organizacional através da incorporação de práticas, narrativas, imagens e demais elementos práticos e simbólicos.

Entretanto, ao se inserirem nos inúmeros espaços de participação social criados nos últimos anos, como conselhos, fóruns e conferências de políticas públicas, nos quais a sociedade civil exerce controle social sobre as ações da administração pública e ajudam na formulação das políticas, as OEAFs também agem sobre o conteúdo das logicas institucionais do campo, podendo influenciá-las.

Na esfera das políticas públicas, portanto, as OEAFs, bem como o Estado, assumem várias funções, como beneficiárias, cogestoras e executoras, em alguns casos.

6.2.2.1 Mercados públicos

Como demonstrado ao longo do trabalho, as políticas públicas de comercialização baseadas em compras públicas exerceram grande influência na criação, organização e crescimento das OEAFs. Para facilitar o acesso dos agricultores aos mercados, em vista das dificuldades que encontram no processo de inserção econômica, o Governo Federal criou programas de apoio comercialização que se respaldam no seu próprio poder de compra.

Apoiando-se na premissa do Estado com mecanismos de distribuição e a incorporação do papel de comprador às funções reguladora e executiva, tem feito emergir uma nova lógica que combina os elementos inerentes às funções estatais tradicionais com a lógica institucional de mercado, principalmente em sua variante relativa aos mercados alternativos.

Ao acessar os programas de compras governamentais através PNAE, por exemplo, as OEAFs se submetem ao cumprimento de um conjunto de critérios relativos: habilitação para concorrer aos editais dos programas e obter vantagens de desempate frente a outros

participantes; exigências burocráticas do processo de comercialização que exige que uma série de documentos legais esteja em dia; aprovação prévia dos produtos que, não raro, precisam passar por adequações para cumprir requisitos específicos do programa; e, por fim, questões referentes ao processo de comercialização em si, envolvendo a logística de entrega.

A fonte de identidade, nesse sentido, é referente ao pertencimento à categoria social da agricultura familiar, a partir do reconhecimento oficial através da DAP, física ou jurídica. A autoridade, por sua vez, é exercida através dos mecanismos coercitivos do Estado. Em termos de legitimidade, as fontes principais, em tais casos, é a origem dos produtos e capacidade das OEAFs e cumprirem os contratos.

6.2.3 Lógica institucional da comunidade

Weber (1987) definiu a comunidade como constituindo mais que um grupo econômico, pois não se orienta apenas pela disposição de bens e serviços, mas também pelo sistema de valor que ordena a própria economia. Ou seja, a comunidade é constituída por um território e pela ação social que não é restrita exclusivamente à satisfação das necessidades econômicas comuns da economia comunitária.

Diante disso, Marquis e Battilana (2007) argumentam que nem todos os efeitos institucionais podem ser explicados pelo processo produtivo homogeneizador, e que a visão de sociedade se move do particular para o universal, reconhecendo que a teoria neoinstitucional, ao enfatizar inserção dos indivíduos e organizações nos contextos históricos e sociais, esqueceu-se da influência dos sistemas locais.

Thornton *et al.* (2012) chamam atenção para uma série de estudos que mostram que as comunidades locais tem impacto significativo em várias instâncias do no comportamento organizacional, citando como exemplo o estudo realizado por Galaskiewicz (1997) que aponta a influência da proximidade das fronteiras geográficas nas práticas organizacionais, como as doações sem fins lucrativos.

Fundamentando-se no conceito proposto por Brint (2001) que define comunidade um agregado de pessoas que compartilham atividades ou crenças comuns e que são limitadas de maneira conjunta principalmente pelas relações de afeto, lealdade, valores comuns e preocupação pessoal, Thornton *et al.* (2012) chamam atenção para o fato de que não há menção a qualquer limitação espacial, territorial ou geográfica, abrindo o escopo de investigação para tipos contemporâneos de comunidades, influenciados, por exemplo, pelas interseções de movimentos sociais nos níveis local e nacional.

Segundo tais autores, de modo mais amplo, a lógica institucional da comunidade, seja ela local ou não, é identificada como um sistema capitalista cooperativo. A fonte de autoridade, nessa situação, é engajamento nos valores e ideologia comunitários, ao passo que, a identidade está relacionada à conexão emocional, satisfação do ego e reputação. O fundamento de atenção em uma comunidade costuma ser o investimento pessoal no grupo, buscando aprimorar o status e honra dos membros e práticas.

As fontes de legitimidade, por seu turno, dizem respeito à unidade de vontade entre os membros do grupo, à crença na confiança mútua e reciprocidade.

6.3 A INFLUÊNCIA DAS LÓGICAS INSTITUCIONAIS NA RELAÇÃO ENTRE AS OEAF E OS MERCADOS.

Com o referencial analítico em mente, busca-se analisar como as orientações de lógicas institucionais moldaram e moldam o comportamento das OEAFs com relação às suas estratégias de inserção econômica a partir do acesso aos mercados, ao longo de sua trajetória, a partir da análise sequencial dos eventos históricos. Conforme discutido no capítulo 2, sequenciação de eventos históricos, como método analítico, preocupa-se com as ocorrências que “deslocam, rearticulam e transformam estruturas” (SWELL, 1996, p. 844).

Assim, a partir de um quadros-síntese onde consta o apontamento dos principais eventos que marcaram a trajetória da Coopercuc e da Rede Xique Xique, identifica-se quais orientações de lógicas institucionais prevaleceram em determinados períodos e como cada uma influenciou as estratégias de mercado adotadas, a estrutura e o comportamento organizacional a partir da adoção de práticas materiais e simbólicas ou da transformação daquelas existentes.

Quanto ao uso do método histórico através da sequenciação de eventos, vale destacar que o objetivo do trabalho não é analisar os processos que levaram à substituição ou incorporação de determinada lógica institucional, mas verificar como as orientações de lógica afetam as OEAFs. Busca-se explicar a mudança organizacional a partir das lógicas e não o contrário, que seria analisar a mudança das lógicas a partir das organizações.

A análise da configuração atual do campo ajuda, nesse sentido, a fornecer uma fotografia aumentada de como os processos ocorrem atualmente, possibilitando também entender como as demais organizações do campo são afetadas pelas lógicas. Procura-se também verificar como as OEAFs influenciam os parceiros, os campos e até mesmo as lógicas.

No quadro abaixo, segue o exemplo da Coopercuc com destaque para alguns eventos históricos, as lógicas institucionais identificadas como marcantes e as práticas materiais e simbólicas que dão conteúdo e são reflexos de tais lógicas.

Quadro 6 - Eventos históricos, lógicas institucionais e práticas materiais e simbólicas que marcaram a trajetória da Coopercuc (1986 – 2017)

Período	Acontecimentos/eventos	Resultados e LI	Práticas Materiais e Simbólicas
1986 – 2002	Trabalho de base da igreja católica – organização comunitária e formação de lideranças IRPAA: convivência com o semiárido, geração de renda Grupo "Unidos do Sertão" com 20 agricultoras. Comercialização do doce de umbu na feira de Uauá Ampliação dos grupos produtivos nas comunidades	Formação política dos agricultores Perspectiva de convivência com o semiárido. Umbu como fonte de renda Constituição do grupo produtivo (comunidade)	- realização de mutirões - proximidade entre os cooperados - interesses comuns - participação conjunta em atividades sociais, políticas e religiosas - conhecimento partilhado uniforme entre os membros - tomada de decisão conjunta
2003 – 2006	Pró-Cuc Criação da cooperativa e construção da fábrica central Aproximação com Slow Food Primeira exportação através da AlterEco Construção das minifábricas comunitárias Venda para o PAA - doação simultânea Participação em feiras nacionais e internacionais	Formação da Coopercuc Foco na produção orgânica e Fair Trade Modelo descentralizado de produção (comunidade-mercado alternativo)	- mantêm-se as práticas anteriores; - gestão “externa” e mais profissionalizada; - consolidação da estrutura organizacional e das práticas cooperativistas; - criação de uma identidade vinculada à produção orgânica e comércio justo; - organização produtiva.
2007 - 2010	Certificação orgânica e de Comércio Justo - Exportação Acesso ao PAA formação de estoques (capital de giro) Primeiro Festival do umbu Criação da marca e identidade visual GRAVETERO Venda PNAE	Expansão da Cooperativa Consolidação da imagem como referência na área (mercado convencional e alternativo Mercado público)	- maior distanciamento entre corpo diretivo e membros; - consolidação dos princípios da Cooperativa; - organização para o mercado; - realização de um conjunto de ações de marketing
2011 – 2014	Contrato com Pão de Açúcar Projeto MDS, BNDES: aquisição de caminhões e equipamentos para produção de farinha e empacotamento de grãos. Governo do Estado: construção de nova unidade de beneficiamento Aumento na comercialização de produtos para o PAA e PNAE	Expansão no mercado interno Ampliação das parcerias institucionais, sobretudo, governamentais (Estado – mercado público)	- aumento da burocracia interna devido aos contratos e parcerias com o governo; - estruturação de novas estratégias e rotas; - interiorização da comercialização devido ao PNAE;

2015 – atual	Constituição da Central da Catinga Inauguração fábrica nova ATER para diversificação produtiva	Foco na diversificação da produção (Mercado)	<ul style="list-style-type: none"> - distanciamento dos mercados institucionais; - ampliação da visão de negócios; - atuação em redes de comercialização regionais e nacionais - desenvolvimento de novas atribuições como prestação de serviços de ater.
-----------------	--	---	---

Fonte: pesquisa de campo.

O período referente aos anos que antecedem à constituição da cooperativa, quando os membros ainda estavam se organizando em grupos produtivos, é fortemente marcado pela lógica da comunidade. Vale lembrar que, em tal época, a região correspondente aos municípios de Uauá, Curaçá e Canudos só ouvia falar na presença do Estado nas situações emergenciais de distribuição de água e comida em razão da fome que assolava o semiárido nordestino nos períodos de estiagem. Toda e qualquer ação social desenvolvida na região, se dava por meio do trabalho da igreja católica, a partir das Comunidades Eclesiais de Base.

Segundo Sabourin (1999), o uso do termo “comunidade” foi introduzido na região Nordeste durante a década de 1960 pelas CEBs para se referir ao conjunto de moradores de uma localidade criada a partir da divisão de uma grande fazenda. O autor também ressalta como característica marcante da região, a existência de vários mecanismos de reciprocidade como os mutirões e de redes sociotécnicas de proximidade entre produtores. Dessa forma, quando as freiras chegaram ao município de Uauá, a lógica da comunidade prevalecia entre os agricultores familiares e seus arranjos informais de cooperação.

Considerando que o trabalho das *comunidades de base* se guiava pela Teologia da Libertação, cuja premissa é que o Evangelho exige a opção preferencial pelos pobres a partir de uma atuação social e política fundamentada em princípios marxistas, a ação da igreja fortaleceu a lógica comunitária a partir da incorporação de novos elementos como formação de lideranças e o incentivo à organização formal. Paradoxalmente, os elementos que caracterizam a lógica da religião tiveram pouca influência nesse processo.

Como se pode observar no quadro acima, as práticas materiais e simbólicas observadas nesse período e que dão conteúdo ao significado da lógica da comunidade repercutem da forte aproximação entre o pequeno grupo de agricultores que, por sua vez, deriva de outros campos da vida social, como a religião, a política e se baseiam nos laços de amizade e reciprocidade existentes previamente.

Nos primeiros anos após sua constituição, a lógica da comunidade continua dominante na cooperativa. Na mesma época, a partir do incentivo do contato dos cooperantes alemães e austríacos que ajudaram na sua criação, a Coopercuc, ao focar sua estratégia nos mercados de produtos orgânicos e do comércio justo, passa a ser influenciada também pela lógica dos mercados alternativos.

Nesse contexto, começa a se moldar as bases de sua estrutura e estratégias organizacionais pela influência da aproximação com instituições vinculadas ao comércio justo, ético e solidário, como o Slow Food, EZA, AlterEco e Ecojus. A decisão por descentralizar o processo de produção nas minifábricas, por exemplo, partiu do *Slow Food* que preferia financiar unidades menores nas comunidades, que ampliar a unidade central, por exemplo. A obtenção da certificação em 2007, nesse contexto, consolida e institucionaliza algumas práticas já adotadas em alguma medida. O maior impacto refere-se à atividade extrativa que ganhou uma nova dinâmica, inclusive aproximando os grupos nas comunidades, uma vez que exige um processo de coleta mais demorado, demandando a ida de mais pessoas por grupos.

Se por um lado, o volume das vendas para o PAA possibilitou a expansão do número de sócios; por outro, a lógica do comércio justo era quem orientava as ações da cooperativa, influenciando o discurso, a identidade visual, adaptações na receita e até qual tipo de tampa os potes de doce deveriam ter. Assim, a lógica dos mercados alternativos sobrepunha-se à lógica do mercado público no dia a dia da cooperativa.

Entre 2011 e 2012, a situação muda completamente. Com a baixa do dólar e o alto preço do açúcar de sistema *fair trade*, as exportações começaram a deixar de compensar, ao mesmo tempo em que o PAA dobrou o volume adquirido da cooperativa. Além disso, houve uma aproximação do Governo do Estado da Bahia, que resolve a partir do segundo mandato do Governador Jaques Vagner, iniciado em 2011, priorizar a agricultura familiar.

A cooperativa que, até então, só tinha contato mais próximo com a Conab por meio do PAA e com o MDA, pelas feiras, passa a participar de vários programas do estado, como editais de fomento e as vendas para a Cesta do Povo. Diante disso, a orientação estratégica vai aos poucos mudando na cooperativa que passa a se organizar para captar os recursos estaduais, amplia também o volume de recursos acessados pela Formação de Estoques e expande a atuação no PNAE.

Apesar dessa mudança não alterar significativamente o processo produtivo, a presença maior do Estado no cotidiano da cooperativa vai, aos poucos, provocando mudanças, principalmente nos processos internos. A área comercial, por exemplo, passa a contar com um

técnico exclusivo para PAA e outro para PNAE. Todos os outros compradores ficam sob a responsabilidade de um terceiro técnico, pois apesar do grande número de compradores, os pedidos são pequenos e o processo de venda não é burocrático como para os mercados institucionais.

Vale observar também que o aumento significativo nos procedimentos burocráticos se deve não apenas às relações comerciais com os programas de compras governamentais, mas também devido aos projetos desenvolvidos em parceria com entes estatais, como convênios, contratos e outras formas de receber fomentos estatais.

Em termos simbólicos, observa-se que, de modo geral, ao longo desse período mesmo existindo alinhamento entre o discurso da agricultura familiar apregoado pelos governos federal e estadual com os eixos que a cooperativa segue, houve pouca influência na Coopercuc para além dos aspectos práticos já mencionados.

Quanto a esse aspecto, chama a atenção a elevação do tema da segurança alimentar e nutricional como um dos motes principais da cooperativa, adotando-o como um conceito que abrange todos seus demais princípios como a convivência com o semiárido, a preservação de hábitos alimentares locais e a garantia do direito das pessoas ao acesso, regular, permanente e irrestrito, a alimentos saudáveis e seguros (COOPERCUC, 2017), conforme pode ser observado na Figura 20 que ilustra a página da Coopercuc na internet.

Figura 20 – Página WEB da Coopercuc, com destaque à referência à Segurança Alimentar como um dos propósitos da Cooperativa



Fonte: www.coopercuc.com.br (2017)

A apropriação do tema da segurança alimentar pela agricultura familiar reflete, de modo mais amplo, a mudança no referencial de políticas públicas para a agricultura familiar que, segundo a análise através de gerações proposta por Grisa e Schneider (2014),

correspondem à terceira geração. Assim, apesar de ter um claro vínculo com as orientações estatais para o tema, não é possível afirmar que tal internalização é única e exclusivamente consequência da aproximação com o Estado, uma vez que o movimento da segurança alimentar e nutricional tem forte relação com movimentos da sociedade civil.

O que se pode afirmar é que, na cooperativa, a vinculação com o tema reflete seu momento de aproximação com as políticas públicas, mas também de sua expansão e posicionamento entre um grupo de cooperativas que ganham destaque nacional e passam a participar ativamente de movimentos sociais vinculados ao tema.

Além da lógica dos mercados públicos, o período após 2012, é marcado pela aproximação com o governo estadual a partir da articulação de um conjunto de ações que só começaram a ser colocadas em prática em 2016, a partir de três grandes ações: a inauguração da fábrica nova; a contratação da Coopercuc como entidade prestadora do serviço de ATER; e a criação da Central da Caatinga.

Tais ações, no entanto, estão sendo estruturada justamente como uma forma de diminuir a dependência da cooperativa pelo PAA e reduzir o impacto nas comunidades no provável fim do programa. Dessa forma, a recente aproximação e a onda de apoio governamental tem fortalecido a estratégia de expansão e modernização da cooperativa. Como ainda não há resultados concretos desses processos, apenas algumas aproximações podem ser feitas no sentido de indicar que a cooperativa tenta fazer o caminho de volta ao alocar sua atenção das questões de mercado, inclusive a partir de estratégias do mercado convencional.

Considerando que a construção da lógica institucional e dá a partir de uma via de mão dupla, é preciso considerar também a influência exercida pela Coopercuc na conformação de lógicas do seu campo organizacional.

Assim como na Coopercuc, a constituição da Rede Xique Xique é também originada de um grupo de mulheres em busca de alternativas de renda e a conformação das lógicas institucionais no campo, segue uma trajetória de acesso aos mercados parecida que se inicia com a comunidade, passa pelos mercados alternativos, depois tende para o Estado e mais, recentemente, tenta se orientar pelo e para o viés dos mercados alternativos, conforme pode ser analisado no quadro 7.

Quadro 7 - Eventos históricos, lógicas institucionais e práticas materiais e simbólicas que marcaram a trajetória da Rede Xique Xique

	Eventos	Resultados e LI	Práticas materiais e simbólicas
1990 – 1999	Retomada da luta pela Reforma Agrária no Rio Grande do Norte; Criação do assentamento Muluguzinho e do Grupo de Mulheres Decididas a Vencer; Constituição da Associação Parceiros da Terra	Formação feminista organização comunitária e produtiva Relação com consumidores (comunidade)	- realização de mutirões; - proximidade entre o grupo; - forte participação política (fase de acampamento); - formação conjunta no tema do feminismo - aprendizagem quanto aos processos produtivos. - aproximação com consumidores.
2000 – 2004	Espaço de Comercialização Solidária Xique Xique Constituição da Rede Xique Xique	Ampliação das parcerias Articulação da rede (comunidade/mercado-alternativo)	- mantêm-se as práticas anteriores; - organização da produção; - estruturação do formato organizacional em rede; - formação dos princípios feministas e agroecológicos.
2005 – 2010	Constituição da Associação Participação em feiras nacionais Criação e fortalecimento dos núcleos municipais Ampliação dos núcleos para outros territórios e afastamento dos grupos formais	Agroecologia Aproximação com movimento da Economia Solidária Foco nas feiras (Estado/mercado alternativo)	- formalização da organização; - atuação em rede - incorporação de práticas formais e informais de economia solidária - estratégia de mercado voltada para feiras livres e foco na relação com consumidor - consolidação dos princípios da Rede
2011 – 2015	Expansão dos núcleos Criação da Cooperxique Projeto Cadsol Projetos RN sustentável Acesso ao PAA e PNAE Grupo de Consumo via WhatsApp Fortalecimento Institucional	Ampliação dos projetos Atuação em diversas instâncias de representação da AF Expansão os núcleos Retomada do tema do cooperativismo (Estado/mercado-alternativo)	- iniciação nas práticas cooperativistas; - ampliação dos canais de comercialização; - forte atuação em fóruns de economia solidária; - cogestão de políticas junto ao setor público; - aumento dos procedimentos burocráticos
2016 – Atual	Ampliação vendas PNAE Estruturação do Sistema Participativo de Garantia – SPG para avaliação da conformidade de produtos orgânicos Projeto Geração Solidária Inauguração da Bodega Agroecológica (Manuel Targino) Projeto de construção da sede	Foco nos mercados Fortalecimento da cooperativa (mercado-alternativo/mercado público)	- mantêm-se as práticas anteriores voltadas para a relação com os consumidores; - estruturação da organização mais voltada para comercialização; - maior autonomia dos núcleos; - (re-)centralização de algumas iniciativas através da Cooperxique. - foco na sustentabilidade financeira da rede.

Fonte: Pesquisa de campo. Elaborado pela autora. (2017)

As semelhanças nas trajetórias de como as orientações de lógicas institucionais se apresentam para essas OEAFs pode ser explicada por questões do ambiente contextual e

institucional. Ambas localizam-se na região semiárida, foram criadas no mesmo período e fazem parte do campo societal da agricultura familiar. De acordo com a teoria do isomorfismo, ao sofrerem as mesmas pressões do ambiente institucional, as organizações tendem à semelhança.

Porém o que se nota na prática é uma grande diferença entre as organizações, assim como na forma com que as lógicas do nível societal se apresentam nos campos organizacionais conforme suas variações.

Com relação à história de constituição dos grupos de mulheres que originaram a RXX, por exemplo, um primeiro aspecto a ser considerado diz respeito à presença do Estado, uma vez que tais grupos surgem em um assentamento da reforma agrária, com algum nível de relação já estabelecido com este, através da associação comunitária ou das discussões em torno dos projetos de irrigação, ainda que voltados “para os homens”.

Este aspecto é ressaltado justamente para frisar que, ao se organizarem em torno do modelo estatal de associativismo, que não leva em conta a existência das desigualdades e dos conflitos no interior dos assentamentos (SILVA, 2007), relações estabelecidas e as atividades desenvolvidas pela associação comunitária pouco afetava a vida das mulheres que precisaram buscar outras formas de apoio junto ao sindicato e ONGs da região, encontrando suporte principalmente através do CF-8 que já atuava na região com a temática feminista.

Outra particularidade desse contexto é que, apesar do grupo em questão, assim como outros que viriam a compor a rede, também localizarem-se na região semiárida e passar pelas dificuldades provocadas pela seca e falta de acesso à água, a proximidade com a cidade de Mossoró, uma das maiores do estado, representava para os grupos um potencial de acesso direto a um grande mercado consumidor, o que favoreceu a estratégia de mercado apoiada na venda direta através da APT.

A lógica institucional da comunidade, nesse caso, assume contornos próprios, pois parte de um movimento de recusa das mulheres ao modelo patriarcal de organização e produção nos assentamentos rurais, a partir da busca de apoio externo, constituindo uma comunidade de grupos, parceiros e consumidores que, ao tornar-se rede, expande suas fronteiras para além do local, tendo como fonte de autoridade o engajamento nos valores e ideologia dos movimentos sociais com os quais o grupo dialoga.

A incorporação dos princípios do feminismo, agroecologia e economia solidária que embasam a ação da RXX se dá conjuntamente com sua construção, sendo que um não pode ser realizado sem o outro, tal qual uma condição lógica. Assim, a rede atua com a perspectiva

de que “não há Agroecologia sem feminismo” e tampouco, economia solidária que não considere a desigualdade de gênero e as condições de produção.

Tais elementos, portanto, permeiam todas as lógicas identificadas no campo organizacional da RXX, sendo, ao mesmo tempo parte da comunidade onde se situa, por meio de entidades e movimentos sociais; dimensões da variante alternativa do mercado, sobretudo a Agroecologia e Economia Solidária; e também objeto da ação estatal através de políticas públicas específicas de promoção de cada uma dessas questões.

Após sua consolidação, atuando como um mecanismo direto de comercialização e também como estratégia de articulação para realização desta, para os grupos que a compõem, a RXX, ao longo de sua trajetória, mostra que a lógica institucional do mercado, mesmo em sua variante alternativa, sempre dividiu espaço com outras lógicas dentro da Rede.

Dito isso, vale considerar que as lógicas institucionais se apresentam de forma diferente conforme a configuração de cada campo e características das organizações. Por privilegiar os circuitos curtos de comercialização e a relação direta entre produtores e consumidores, através da venda em feiras, grupos de consumo e lojas próprias, na RXX a influência da lógica institucional do mercado alternativo, tem como fonte de identidade não somente os produtores, mas também os consumidores, a autoridade provém da militância relativa aos princípios que defende e a legitimidade tem como fonte a crença na confiança.

Nesse caso, de modo geral, não é o canal de comercialização escolhido que impõe sua lógica à rede. Ao contrário, por escolher o tipo de mercado em que atuar, como a venda direta ao consumidor, por exemplo, a RXX escolhe a qual tipo de orientação ela estará submetida. Um claro exemplo disso é priorização da venda direta, onde a legitimidade tem como fonte a confiança entre produtores e consumidores, e não a certificação, como exige outros mercados alternativos.

No período entre 2005 e 2015, com participação ativa na formulação, implementação e controle social de políticas públicas, principalmente no campo da Economia Solidária, a RXX foi muito influenciada pela lógica institucional do Estado. A busca por legitimidade com base na participação democrática fica evidente, por exemplo, ao analisar a configuração do campo organizacional da RXX diante do espaço ocupado pelas instâncias de representação.

A lógica institucional do Estado, nesse caso, não decorre essencialmente da estratégia de acesso aos mercados de compras governamentais, como acontece na Coopercuc. Na RXX, a predominância dessa lógica se deve ao papel desempenhado pela Rede na cogestão de políticas públicas.

Ao se afastar das estratégias de comercialização direta e investir na captação de recursos para atuar no processo de articulação dos núcleos, fortalecendo a autonomia dos grupos frente aos mercados, a Rede especializou-se na execução de projetos públicos por meio de convênios e contratos. Internamente, isso se repercute na priorização da associação como estrutura voltada para a execução desses projetos em detrimento da cooperativa, por exemplo, criada para incrementar sua ação como organização econômica.

Com foco no tema da Economia Solidária, a RXX, tornou-se uma referência nacional no assunto, não apenas pela militância e atuação, mas principalmente pelo papel estratégico na agenda das políticas públicas construídas para o setor.

Nos últimos anos, observa-se um início de mudança no caso do último período analisado, onde a lógica de mercado ganha contornos mais marcantes, sobretudo no campo simbólico representado pelo desejo do grupo em ser sustentável financeiramente.

Finalmente, convém ressaltar que as lógicas identificadas assim como o tipo de influência que exercem evidencia a importância da análise em múltiplos níveis, uma vez que, estas atuam como lentes que assumem características específicas a depender do foco que é dado.

Analisando a lógica de mercado no setor da agricultura familiar, por exemplo, identificou-se a variante correspondente aos mercados alternativos, caracterizados, no contexto analisado, pelo forte vínculo com a Agroecologia e Economia Solidária. A forma, no entanto, com que estes elementos se apresentam em cada campo organizacional ou OEAF analisada pode variar de acordo com a história, com o contexto social ou, mesmo, a partir do tipo de interpretação dada ao fenômeno.

No caso da Economia Solidária, identificou-se que, enquanto na Coopercuc, ela se apresenta partir de seu componente mais vinculado ao comércio justo - que foca na relação de troca entre países, onde consumidores do norte, movidos pelo princípio da justiça social, ajudam produtores do sul -, na RXX, se apresenta como uma ferramenta que privilegia as relações locais. Tal diferença é explicada ao se analisar a história de cada organização.

Enquanto a Coopercuc iniciou sua trajetória na economia solidária através das exportações para o comércio justo, a partir do incentivo da cooperação alemã, a RXX adotou esse mesmo mote como estratégia orientada para a venda direta, privilegiando a aproximação entre produtores e consumidores através de canais como as feiras. Esse exemplo em particular mostra que as lógicas podem mudar não somente de acordo com os campos e organizações, mas também com relação aos elementos que a compõe.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de cooperação e de ajuda mútua a partir de redes de proximidade não são novidades entre os agricultores familiares. Em algumas regiões, especialmente nas mais empobrecidas, é justamente através da mobilização de vários mecanismos de colaboração informal, que este tipo de agricultura tem conseguido sobreviver no interior das sociedades capitalistas.

No entanto, as crescentes pressões do ambiente competitivo global obrigam cada vez mais os agricultores a buscarem soluções inovadoras, motivando a recente onda de criação de cooperativas, associações e redes de comercialização que buscam produzir novidades a partir de arranjos organizativos diferenciados, da agregação de valor às matérias primas e da construção de mercados alternativos. No Brasil, em que pesem as controvérsias sobre a efetividade e alcance das políticas públicas voltadas para as formas organizativas da agricultura familiar, é certo que algumas contribuíram para desencadear esse movimento em torno dos processos de organização formal pelos agricultores familiares, em especial aquelas de apoio à comercialização por meio de compras governamentais.

A tese em tela buscou, nesse sentido, fornecer elementos que ajudem a analisar o papel que ocupam os arranjos organizacionais mobilizados pelos agricultores familiares em sua relação com os mercados. Para tanto, adota o conceito de Organizações Econômicas da Agricultura Familiar (OEAF) para descrever tais arranjos, incluindo as cooperativas as associações, as microempresas rurais e as redes. Tais organizações, ao inserirem-se na dinâmica da economia de mercado, buscam também atender os interesses sociais do grupo e preservar valores inerentes ao modo familiar de produção.

Partindo da consideração de que as OEAFs ampliam suas redes relacionais como um dos mecanismos para a obtenção de legitimidade e redução dos impactos que sofrem no processo de acesso aos mercados, acredita-se que ao expandir e institucionalizar suas relações, moldando um campo organizacional próprio, as OEAFs são afetadas por uma ou mais lógicas institucionais presentes no ambiente no qual interagem.

Com isso, se buscou identificar quais são as lógicas institucionais que orientam a relação das organizações econômicas da agricultura familiar com os mercados, fundamentando-se na hipótese de que tal processo é mediado por práticas materiais e construções simbólicas, a partir da proposta teórico-metodológica da Perspectiva da Lógica Institucional, segundo a qual os interesses, identidades, valores e pressupostos dos indivíduos e organizações estão inseridos dentro de lógicas institucionais prevaletentes, sendo que as

decisões e seus resultados se dão pela intersecção entre a agência individual e a estrutura institucional.

As lógicas institucionais são entendidas, portanto, como as crenças e regras que estruturam a cognição e guiam a tomada de decisão nos campos organizacionais inseridos em um sistema interinstitucional que é portador de múltiplas racionalidades. Com base nisso, buscou-se responder a questão de pesquisa partir da análise do processo de acesso aos mercados empreendido pela Coopercuc e a Rede Xique Xique de Comercialização Solidária, considerando aspectos do ambiente institucional em que estão inseridas e da configuração do seu campo organizacional.

A partir da análise dos casos, considerando a contingência histórica, elementos do ambiente técnico e institucional, assim como especificidade do contexto social e da configuração do campo organizacional, identificou-se a influência das lógicas institucionais do mercado, Estado e comunidade, além de híbridos entre elas e variantes, a partir das fontes de identidade, de autoridade e legitimidade, e os fundamentos da atenção, das normas e das estratégias que orientam a tomada de decisão. Dadas as características das organizações analisadas, não se observou a influência de orientações lógicas identificadas com as ordens institucionais da corporação, profissões, família ou religião.

Com relação à lógica do mercado, em ambos os casos, verificou-se apenas a influência da sua variante “mercado alternativo”, o que não significa que em determinados momentos ou com alguns compradores, a lógica do mercado convencional não possa se impor. No caso da lógica dos mercados alternativos, verificou-se claramente como a escolha dos elementos a serem adotados como fonte de autoridade e legitimidade ou dos fundamentos da atenção e estratégia, influencia a forma como são apropriadas pelas organizações. É o caso das diferentes percepções sobre economia solidária ou mesmo na escolha da confiança ou certificação como fonte de legitimidade.

A lógica da comunidade, apesar de ter perdido importância para outras com o passar do tempo, continua exercendo influência nas organizações, ora, em cooperação com as demais lógicas do campo, ora em conflito. Assim como na lógica do mercado alternativo, também se observou diferença na forma como a comunidade é percebida ou até construída pelas organizações analisadas. As variações, apesar de significativas, não alteraram o conteúdo central da lógica definido a partir das fontes de autoridade, identidade e legitimidade.

Assim, enquanto a comunidade na Coopercuc é reconhecida como aquela de origem social e territorial do grupo, como o fundo de pasto, na RXX, ela foi construída a partir da recusa das mulheres ao modelo comunitário dos assentamentos. O que une o grupo, neste

caso, é o compartilhamento de valores e ideologias em torno dos seus eixos de atuação, que não foram herdados culturalmente, mas construídos a partir das suas necessidades reais.

Sobre como a configuração do campo pode refletir a lógica dominante, um exemplo pode ser encontrado na análise da Rede Xique Xique que, nos últimos anos, ao participar ativamente na formulação, implementação e controle social de políticas públicas, foi fortemente influenciada pela lógica do Estado, cuja base da atenção é a posição dos grupos de interesse. Ainda no âmbito estatal, identificou-se uma lógica híbrida, que combina elementos da lógica do Estado e do mercado. Tal lógica foi definida como Lógica do Mercado Público relativa ao papel do estado como comprador de produtos da agricultura familiar através dos programas governamentais.

Os resultados encontrados a partir dos dois casos analisados corroboram a hipótese de que a relação das OEAF com os mercados é influenciada por lógicas institucionais, sendo esse processo mediado por práticas materiais e construções simbólicas.

O principal achado da pesquisa, no entanto, refere-se à compreensão de como uma mesma lógica institucional pode se apresentar de forma diferente e, até contraditória, a depender não apenas do nível de análise, mas também do contexto, da história e da forma como seus elementos são percebidos e interpretados, podendo incorrer ou não em uma mudança.

Com relação às limitações da pesquisa, apesar de se substanciar em elementos do ambiente institucional e ter como panorama, o conhecimento da pesquisadora sobre um conjunto importante de outras organizações, é fato que a visão permitida pelos dois casos traz limites à análise, assim como o escopo que foi delimitado para cada um deles e para a pesquisa de maneira mais ampla.

Nesse sentido, sugere-se como recomendações de pesquisas futuras, o estudo de outras organizações e aprofundamento sobre os processos de evolução e mudança no nível dos campos, por meio da realização de estudos que considerem não somente os mecanismos de hibridização e assimilação, abordados neste trabalho, mas também através da substituição de uma lógica por outra, pela segregação, elaboração, expansão e contração de lógicas nos campos (THORNTON; OCASIO; LOUSNBURY, 2012).

Por fim, em relação à aplicação prática, destaca-se que os estudos a partir da visão de lógicas institucionais podem auxiliar os formuladores de políticas a interpretar melhor as forças que estão direcionando comportamentos em contextos organizacionais (GREENWOOD *et al.*, 2011). Considerando a diversidade como característica marcante da agricultura familiar brasileira, no caso das OEAF, a PLI avança por focar nas características

distintivas das organizações e não apenas nos motivos pelos quais se assemelham, o que certamente trará contribuições no sentido de se adequar o desenho das políticas públicas voltadas para o setor.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Hucitec, 1992.
- ABRAMOVAY, R. Entre deus e o diabo: mercados e interação humana em Ciências Sociais, **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 16, n.2, p. 35-64, 2004.
- ALVES, G. L. Universal e singular: em discussão a abordagem científica do regional. *In*: ALVES, G. **Mato Grosso do Sul: o universal e o singular**. Campo Grande: UNIDERP, 2003. p. 17-29.
- ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- AQUINO, J. R.; LACERDA, M. A. D. Magnitude e condições de reprodução econômica dos agricultores familiares pobres no semiárido brasileiro: evidências a partir do Rio Grande do Norte. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 52, Supl. 1, p. 167-188, 2014.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original em 1977).
- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, New York, v.53, p. 1419–1440, 2010.
- BECKER, G. S. On the Relevance of the New Economics of the Family. **The American Economic Review**, Pittsburgh, vol. 64, n. 2, p. 317-319, 2007.
- BECKERT, J. The great transformation of embeddedness: Karl Polanyi and the New Economic Sociology. Germany: Max Planck Institute for the Study of Societies Cologne, 2007. (Discussion Paper, n.1/07). Disponível em: http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp07-1.pdf. Acesso em: 16 ago. 2016.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A Construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Qualitative research for education: an introduction to theory and practice**. New York: Alien and Bacon, 1982.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto, 1994.
- BRASIL. Ministério da Agricultura. **Territórios Rurais: Sistema de Informações Territoriais**. 2016. Disponível em: <http://sit.mda.gov.br>. Acesso em 30 jan. 2016.
- BUCHANAN, O. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, Cambridge v. 84, n. 1, p.32-41, May. 2006.
- CARDOSO, R. C. L. Isso é política? Dilemas da participação entre o moderno e o pós-moderno. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 74-80, mar. 1988.

CARNEIRO, M. J. Descendentes de suíços e alemães de Nova Friburgo: de ‘colonos’ a ‘jardineiros da natureza’. *In: GOMES, A. C. (org.). Histórias de imigrantes e de imigração no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2000. p. 44 - 56.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. F. V.; LOPES, F. The structuring of the organizational field of theaters and museums in the south of Brazil. *In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATION STUDIES COLLOQUIUM (EGOS), 17., 2001, Lyon. Anais [...]*. France: EGOS, 2001.

CLOUTIER, C.; LANGLEY, A. The logic of institutional logics: Insights from French Pragmatist Sociology, *Journal of Management Inquiry*, Thousand Oaks, v. 22, p. 360-380, 2013.

CONCEIÇÃO, O. A. C. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (FEE), 2001.

COMMONS, J. R. **Institutional Economics: its place in political economy**. New Brunswick: Transaction, 1934.

COOLEY, C. H. **Human Nature and the Social Order**. New York: Schocken Books, 1964.

DAHL, Who Governs? Democracy and Power in an American City, *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, Vancouver, v.29, n.3, p. 412-414, 1963.

DIMAGGIO, P. The challenge of community evolution. *In: BAUNN, A. C.; SINGH, J. V. (ed.) Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York: Oxford University Press, 1994, p. 444-456.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, Chicago, v. 48, n. 2, p. 147-60, Mar. 1983.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

ELLIS, F. Peasant Economies. **Farm households and agrarian development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

ELLIS, F. **Rural livelihoods and diversity in developing countries**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. *In: FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. (org.). Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 29-45.

FLIGSTEIN, N. **The transformation of corporate control**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

FLIGSTEIN, N. Social skill and institutional theory. *American behavioral scientist*, Thousand Oaks, v. 40, n. 4, p. 397-405, 1997.

FLIGSTEIN, N. **The architecture of markets: an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies.** Princeton, Nova Jersey, 2001.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 61-80, 2007.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. *In*: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 47-66.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R.R. Bringing society back in: symbols, practices, institutional contradictions. *In*: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P.J. (ed.). **The new institutionalism in organizational analysis.** London: University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.

FRIEDMAN, H. The political economy of food: a global crises, **New Left Review**, London, n.197, p. 29-57, Jan./Feb., 1993.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 1984.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.1995.

GOODMAN, David. The quality ‘turn’ and alternative food practices: reflections and agenda. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 19, n. 1, p. 1-7, Jan. 2003.

GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C.A. Origem, perspectivas e atualidade da teoria institucional. *In*: GOULART, S.; VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C.A. **Universidades e Desenvolvimento Local: uma abordagem institucional.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2005. p. 23-35.

GRAEFF, J. F. **Sensemaking e sensegiving: a construção da lógica institucional do campo da agricultura familiar na região metropolitana de Curitiba/PR no período de 1990-2010.** 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.91, p.481-510, nov./1985.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e estado no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v.52, p. 125-146, 2014.

GUANZIROLI, C. E.; SABBATO, A. D.; BUAINAIN, A. M. Agricultura Familiar no Brasil: evolução entre os censos de 1996 e 2006. *In*: MATTOS, B. *et al.* (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento.** Viçosa: Editora UFV, 2011. p. 329-374.

GUNTHER, 2006. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Prática**, Brasília, v.22, n.2, p. 201-210, 2006.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary CR. The three versions of neo-institutionalism. **Lua Nova**: revista de cultura e política, São Paulo, n. 58, p. 193-223, 2003.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship. *In*: GREENWOOD, C. *et al.* (ed.). **Handbook of organizational institutionalism**. Thousand Oaks: Sage, 2008. p. 198-217.

HAWLEY, A. Human ecology. *In*: SILLS, D.L. (ed.). **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: Macmillan, 1968, p. 328-37.

HAVEMAN, A.; RAO, H. Structuring a Theory of Moral Sentiments; Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry, **American Journal of Sociology**, Chicago, v.102, n.6, p. 1606-1651, 1997.

HODGSON, G. M. **How Economics Forgot History**: The Problem of Historical Specificity in Social Science. London and New York: Routledge, 2001.

HUGHES, E. C. The ecological aspects of institutions. **American Sociological Review**, Cambridge, v.1, n.2, p.180-189, 1936.

JACKALL, R. Moral Mazes: **The world of corporate managers**. New York: Oxford University Press, 1988.

KIRSCHNER, A. M.; MONTEIRO, C. F.. Notas introdutórias a uma Sociologia da Empresa no Brasil. **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 9, p. 7 a 25, 2001.

LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. **Organization**, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, v. 11, n. 5, p. 689-711, 2004.

LOUNSBURY, M. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, New York, v. 50, n. 2, p. 289-307, 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 9, p. 9-39, 2005.

MALHOTRA, N. K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALUF, R. **Abastecimento Alimentar no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/plenarias/apresentacoes/2012/apresentacao-03-novembro-2012>. Acesso em: 30 jun. 2015.

MARQUIS, C.; BATTILANA, J. Acting Globally, Thinking Locally? The Influence of Local Communities on Organizations. **Research in Organizational Behavior**, Amsterdam, v. 29, p. 283-302, 2007

- MARQUIS, C.; LOUNSBURY, M. Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of US community banking. **Academy of Management Journal**, New York, v. 50, n. 4, p. 799-820, 2007.
- MATTA, R. da. **Relativizando**. Petrópolis: Vozes, 1981.
- MEAD, G. H. **Espiritu, persona y sociedad**: desde el punto de vista del conductismo social. Barcelona: Paidós, 1934.
- MEDEIROS, J.; WILKINSON, J.; LIMA, D. M. de. A. O desenvolvimento científico-tecnológico e a agricultura familiar. *In*: LIMA, D. M. de. A; WILKINSON, J. **Inovações e tradições na agricultura familiar**. Brasília: CNPq/Paralelo 15, 2002.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. Chicago, **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, M. C. S; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 9-29.
- NEE, V. Sources of the new institutionalism. *In*: BRINTON, M. C.; NEE, V. (ed.). **The New Institutionalism in Sociology**. New York: Russell Sage Found, 1998. p. 1-16.
- NEVES, L. J. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n. 3, p.1- 5, 1996.
- NORTH, D.C. **Structure and Change in Economic History**. New York: Norton, 1984.
- NORTH, D.C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- ORTÍ, A. La confrontacion de modelos y niveles epistemológicos en la gènesis e história de la investigacion social. *In*: DELGADO, J.M.; GUTIERREZ, J. **Métodos y tecnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Madrid: Sinteses, 1994. p. 87-99.
- PARSONS, T. **The Social System**. New York: Free Press, 1951.
- PECI, A. A Nova Teoria Institucional em estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p. 1-12, mar. 2006.
- PELLEGRINI, G.; GAZOLLA, M. **A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul**: limites e potencialidades a sua reprodução social. Frederico Westphalen: URI, 2008.
- PERROW, C. **Complex organizations**: a critical essay. New York: Random House, 1986.
- PLOEG, J. D. V. der. **Camponeses e impérios alimentares**: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.
- PLOEG, J. D. V. der. O modo de produção camponês revisitado. *In*: SCHNEIDER, Sergio. (org.). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 13-54.

- RAO, H; MONIN, F.; DURAND, R. Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French Gastronomy, **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 108, n. 4, p.795-843, 2003.
- RAUD-MATTEDI, C. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 57, p. 127-142, fev. 2005.
- REAY, T.; HININGS, C. Robert. Managing the rivalry of competing institutional logics. Thousand Oaks, **Organization studies**, United Kingdom, v. 30, n. 6, p. 629-652, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SABOURIN, E. Que política pública para a agricultura familiar no segundo governo Lula? Brasília, **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 715-751, 2007.
- SCHMITT, C. J.; MALUF, R. S. Soberania e segurança alimentar no Mercosul ampliado: o lugar da agricultura camponesa e familiar. **Interpretações, estudos rurais e política**, Rio de Janeiro, v. 133, p. 155, 2010.
- SCHNEIDER, S.; GAZOLLA, M. (org.). **Os atores do desenvolvimento rural: práticas produtivas e processos sociais emergentes**. Porto Alegre: UFRGS, 2011.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- SELZNICK, P. **A liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SEWELL, W. H. A theory of structure: duality, agency and transformation. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 98, n.1, p.1-29, 1996.
- SHIPILOV, A. V.; GREVE, H. R.; ROWLEY, T. J. When do interlocks matter? Institutional logics and the diffusion of multiple corporate governance practices. **Academy of Management Journal**, New York, v. 53, n. 4, p. 846-864, 2010.
- SILVA, M. E. **A formação da lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento: um estudo no Brasil e no Reino Unido**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2008.
- SIMON, H. A. Rational Decision Making in Business Organizations, **American Economic Review**. American Economic Association, Nashville, v. 69, n.4, p. 493-512, 1979.
- SWEDBERG, R. **Une histoire de la sociologie économique**. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.
- SWEDBERG, R. The Economic Sociology of Capitalism: An Introduction and Agenda. *In*. SWEDBERG, R.; NEE, V. (ed.). **The Economic Sociology of Capitalism**. Princeton-New Jersey: Princeton University Press, 2005. p. 3-40.

SWIDLER, A. Culture in Action: Symbols and Strategies, **American Sociological Review**, Thousand Oaks, v. 51, n.2, p. 273-286, 1986.

THELEN, K.; STEINMO, S. Historical institutionalism in comparative politics. *In*: STEINMO, S.; THELEN, K. (ed.), **Structuring politics: historical institutionalism in comparative analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

THÉRET, B. As instituições entre as estruturas e as ações. **Lua Nova**, São Paulo, v. 58, p. 225- 254, 2003

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.105, n.3, p. 801-43, 1999.

THORNTON, P. H.; OCASIO, William. Institutional logics. *In*: GREENWOOD, R. *et al.* (ed.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: SAGE, 2008. p. 99-128.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective**. Oxford: Oxford Press, 2012.

VALENTE. A. L. E. F. **Ser negro no Brasil hoje**. 15. ed. São Paulo: Moderna, 1996.

WEBLEN, T. **A teoria da Classe Ociosa**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. Introdução: sobre organizações, instituições e poder. *In*: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (org). **Organizações, Instituições e Poder no Brasil**. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2003. p.11- 26.

WANDERLEY, M. N. B. A valorização da agricultura familiar e a reivindicação da ruralidade no Brasil. *In*: WANDERLEY, M. N. B. **O mundo rural como um espaço de vida**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 197-201.

WEBER, M. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 2004. (Coleção Grandes Cientistas Sociais)

WESZ JUNIOR, V. J. Agricultura familiar brasileira frente as transformações do sistema agroalimentar contemporâneo: a estratégia de verticalização da produção. **Cadernos de Economia**, Chapecó, ano 12, n. 23, jul./dez. 2008.

WILKINSON, J. **Mercados, redes e valores**. Porto Alegre: UFRS, 2008.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

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

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American sociological review**, Thousand Oaks, p. 726-743, 1977.

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. **Structures of Capital: The Social Organization of the Economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

**APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DOS TRABALHOS EMPÍRICOS ADOTANDO
O CONCEITO DE LÓGICAS INSTITUCIONAIS, EM 2016**

Título	Autor (es)	Revista	Resultados/conclusão
Hospital information system - HIS institutionalization processes in Indonesian public, government-owned and privately owned hospitals	P.W. Handayani, A.N. Hidayanto, D. Ayuningtyas, I. Budi	International Journal of Medical Informatics	A partir dos conceitos de isomorfismo, empreendedorismo e lógica institucional, o artigo buscou compreender quais fatores influenciam a aceitação do HIS.
An institutional logics approach to social entrepreneurship: Market logic, religious diversity, and resource acquisition by microfinance organizations – MFO	E. Y. Zhao, M. Lounsbury	Journal of Business Venturing	Concluiu-se que a forte lógica de mercado aumenta o capital comercial e o público adquirido pelas MFOs, enquanto a diversidade religiosa diminui a quantidade de capital comercial fluindo para essas organizações.
The state of domestic affairs: Housework, gender and state-level institutional logics	L. Ruppner, D. J. Maume	Social Science Research	O trabalho analisou como o tempo de trabalho doméstico individual pode variar de acordo com as diferenças nas lógicas institucionais de mercado, familiar e legislativa.
Hybrid structures and cultural diversity in welfare services for people with intellectual disabilities. The case of inclusive education and disability arts in Sweden	J. Ineland	ALTER - European Journal of Disability Research /	O artigo sugere que a presença de estruturas híbridas com lógicas antagônicas expõem as organizações de bem-estar a diferentes conjuntos de valores e expectativas, causando ambiguidade profissional.
Beneficiary contact and innovation: The relation between contact with patients and medical innovation under different institutional logics	O. Llopis, P. D'Este	Research Policy	Os resultados propõem que o contato com os pacientes aumenta a propensão dos biomédicos a se envolverem em atividades de inovação, e que a intensidade dessa relação depende do ambiente institucional em que os atores estão inseridos, sendo mais positiva para aqueles inseridos em uma lógica científica comparada à lógica do cuidado.
Collaborative public procurement: Institutional explanations of legitimized resistance	J. Meehan, M. Ludbrook, C. J. Mason	Journal of Purchasing and Supply Management	O estudo mostra como as organizações criam lógicas institucionais para resistir à pressão institucional para contratação colaborativa regional de serviços de emergência e como as partes interessadas legitimam suas ações
Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization	M. Carlsson-Wall, K. Kraus, M. Messne	Management Accounting Research	O estudo concluiu que enquanto as distintas (esportes e negócios) às vezes competem entre si, em outras situações estão em harmonia, abordando como a relação entre elas afeta os resultados variáveis das medidas de desempenho. Demonstra também que a compatibilidade das lógicas pode variar não apenas entre campos e organizações, como a literatura enfatiza, mas também entre situações dentro de uma organização.

Título	Autor (es)	Revista	Resultados/ conclusão
Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability	G. Martin, E. Farndale, J. Paauwe, P. G. Stiles	European Management Journal	Desenvolve-se uma tipologia que liga a gestão estratégica de recursos humanos (SHRM) a diferentes modelos de governança corporativa, baseada em LI dominantes e organizações híbridas.
IPOs, institutional complexity, and management accounting in hybrid organizations: A field study in a state-owned enterprise in China	N. T. Dai, Z. S. Tan, G. Tang, J. Z. Xiao	Management Accounting Research	O artigo demonstra que a interação de múltiplas lógicas, como do Estado, das empresas e do mercado de capitais, molda a maneira como a MA opera.
The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective	A. Badewi, E. Shehab	International Journal of Project Management	Verifica-se que quanto mais a Gestão de Projetos (PM) e a Gestão de Benefícios (BM) forem utilizadas como estruturas de prática e de governança em uma organização, mais esta será capaz de usá-las em projetos de ERP como parte da sua lógica institucional na gestão dos projetos.
Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent	C. Edgley, N. Sharma, F. Anderson-Gough	Critical Perspectives on Accounting,	É analisado como as grandes empresas de contabilidade desempenham um papel crucial na construção social da identidade profissional, focando na forma como a diversidade tem sido percebida no ambiente profissional a partir da interação entre múltiplas lógicas.
Institutional logics, work, and outcomes: The case of Sony and Toshiba in the HD optical disc standard war	S.W. Chang, H. Huang	The Journal of High Technology Management Research	O artigo explora as relações entre LI e trabalho institucional quando uma nova mudança tecnológica está ocorrendo no campo. Argumenta-se que quando o trabalho institucional (ações) não se alinha com as LI (regras), o processo de institucionalização pode nem sempre se conectar ou gerar resultados positivos.
Doctor-patient interaction in telemedicine: Logic of choice and logic of care perspectives	R. Chandwani, Rahul De	Information Systems Frontiers	Examina-se a implementação da telemedicina como meio para ampliar o conhecimento médico em áreas remotas de países em desenvolvimento, concluindo que os princípios das LI possibilitam o entendimento teórico sobre os processos de engajamento de atores com uma nova tecnologia, e explica como esse engajamento evolui com o uso da tecnologia.
Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic	S.L. Vargo, R. F. Lusch	Journal of the Academy of Marketing Science	Tornou-se evidente o reconhecimento do papel central das instituições e arranjos institucionais e as heurísticas resultantes que promovem o comportamento cooperativo e coordenado entre os atores em um ecossistema de serviços de marketing em evolução.

Fonte: Science Direct (Elsevier) e Springer Link (Metapress). Elaboração própria (2017).

APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTA

ROTEIRO 1. MEMBROS DA DIERAÇÃO/GESTÃO DA OEAF

Nome e Cargo/função na organização:

Fale a respeito da sua trajetória pessoal e das funções que desenvolve na OEAF

I. TRAJETÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

- Contexto de criação da OEAF, determinantes/motivações, lideranças e apoios recebidos – quem teve papel de destaque, como definiria as principais fases da organização? O que foi mudando?

II. CONFIGURAÇÃO DO CAMPO

1. Parceiros não estatais

- Quem são os Parceiros (formais e informais)?
- Quais atividades são desenvolvidas em parceria? Como eles influenciaram ou influenciam a cooperativa?
- Como se dá a participação da OEAF em instâncias de representação da agricultura familiar? (sindicatos, federações, movimentos sociais) – como influenciam nas práticas produtivas e de gestão?
- Como se dá a inserção da cooperativa em instâncias de participação agricultura familiar? (fóruns, conselhos, comitês, comissões)

2. Parceiros Estatais

- Quais são os órgãos e qual é o tipo de parceria que possui com cada um?

III. ARRANJO ORGANIZACIONAL

- Qual é o arranjo organizacional adotado pela OEAF?
- Quem é responsável pelo quê na OEAF?
- Como ocorre o processo de iniciação/ proposição e implementação das decisões/ práticas/ projetos
- Quais os principais desafios e conflitos que a OEAF enfrenta?

IV. ESTRATÉGIA DE MERCADO

- Quais são os canais de comercialização acessados? Quais as vantagens e desvantagens de cada um?
- Possui uma estratégia mercadológica definida?
- No médio e longo prazo, como a cooperativa pretende estar posicionada no mercado?
- Como é a relação com os compradores/consumidores? Quem faz o processo de negociação?

➔ Como você vê a cooperativa no futuro?

➔ Quais valores definem a organização?

ROTEIRO 2. AGRICULTOR FAMILIAR ASSOCIADO À OEAF

Nome:

1. Fale sobre sua trajetória e sobre suas motivações para se associar OEAF.
2. Quanto da sua produção é comercializado via OEAF? Quais são os outros canais de comercialização que você utiliza para escoamento da sua produção?
3. Você conhece o funcionamento da OEAF? Você considera o processo de tomada de decisão na OEAF democrático?
4. Como você se comunica com a OEAF? Há canais de diálogo além das assembleias?
5. Como você definiria sua participação?
6. Participar da OEAF influenciou suas práticas produtivas e de gestão na sua propriedade?
7. Quais as principais mudanças ocorridas na OEAF desde sua entrada como sócio?
8. Quais políticas públicas você acessa? como a OEAF contribui nesse processo? Você sabe onde e para quem seus produtos são vendidos por meio da OEAF?
9. Além de facilitar a comercialização da sua produção, quais são as outras vantagens de fazer parte da OEAF?
10. Quem são os principais parceiros da OEAF? Você acha que eles influenciam a OEAF?
11. Você conhece os valores da OEAF? Você concorda com eles?

ROTEIRO 4. ORGANIZAÇÃO PARCEIRA (estatal e não estatal)

Nome e cargo que ocupa na organização.

1. Histórico de trajetória da entidade.
2. Qual é a relação da sua organização com a OEAF? Como se dá a parceria (quais atividades são desenvolvidas).
3. Qual é a importância da OEAF para a sua organização?
4. Quais são os pontos de conflito entre sua organização e a OEAF?
5. Como você acha que sua organização influencia a OEAF (e vice-versa)?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa ACESSO A MERCADOS E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS DA AGRICULTURA FAMILIAR. No caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. A recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

O principal objetivo da pesquisa é identificar quais são as lógicas institucionais que orientam a relação das organizações econômicas da agricultura familiar com os mercados.

A partir do seu consentimento, sua participação consistirá no fornecimento de depoimento oral, gravado digitalmente e depois transcrito literalmente, para que possa ser realizada análise do conteúdo. Todo material coletado será catalogado com número de referência, preservando-se a confidencialidade dos dados pessoais.

Você receberá uma cópia deste termo onde constam contatos da pesquisadora, através dos quais poderá entrar em contato para esclarecer quaisquer dúvidas do projeto e da sua participação.

Nome da pesquisa: Acesso a mercados e dinâmica organizacional das organizações econômicas da agricultura familiar.

Orientador da pesquisa: Prof. Dr. Glauco Schultz

Pesquisadora responsável: Camila Marques Viana da Silva

Endereço: CLN 115 bloco D apt 211, Asa Norte. CEP: 70772-54º - Brasília-DF.

Endereço eletrônico: camis.mvs@gmail.com

Telefone: (61) 8456-4738

Instituição da pesquisa: Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PGDR/UFRGS

Endereço: Av. João Pessoa, 31. CEP: 90.040-000. Porto Alegre, RS

Telefone/FAX: (51) 3308-3282

Assinatura da pesquisadora responsável: _____

Ressalta que a pesquisa em questão não implica em quaisquer riscos à sua integridade física ou emocional. Caso haja algum desconforto, você poderá solicitar que o material até então coletado seja descartado. Será garantido sigilo absoluto dos nomes de todos os sujeitos participantes para assegurar a privacidade dos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO

Eu, _____,
declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pela pesquisadora Camila Marques V. da Silva dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer constrangimento. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

_____, __/__/2016

(Nome por extenso)

(Assinatura)