



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



**ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**

CÁSSIA JESUINO MENDES

**DESEMPENHO EM REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO NO
ÂMBITO DOS PEQUENOS PRODUTORES DE HORTALIÇAS: UM
ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO SEMENTE.**

CAMPO GRANDE –MS

2022

CÁSSIA JESUINO MENDES

**DESEMPENHO EM REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO NO
ÂMBITO DOS PEQUENOS PRODUTORES DE HORTALIÇAS: UM
ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO SEMENTE.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração. Linha de pesquisa Competitividade no Agronegócio.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Campeão

CAMPO GRANDE –MS

2022

FICHA BIBLIOGRÁFICA

MENDES, Cássia Jesuino. **Desempenho em Redes Horizontais de Cooperação no Âmbito dos Pequenos Produtores de Hortaliças: Um Estudo de Caso Sobre o Projeto Semente.** 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande. 2021.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Campeão

Defesa: 10 de março de 2022

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização do autor, exceto citações, desde que citada a fonte.

CÁSSIA JESUINO MENDES

**DESEMPENHO EM REDES HORIZONTAIS DE COOPERAÇÃO NO
ÂMBITO DOS PEQUENOS PRODUTORES DE HORTALIÇAS: UM
ESTUDO DE CASO SOBRE O PROJETO SEMENTE.**

Dissertação aprovada pela banca de defesa do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Administração, na área de concentração Gestão do Agronegócio, linha de pesquisa Competitividade no Agronegócio, da Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Campo Grande, 10 de março de 2022.

COMISSÃO AVALIADORA

Prof.^a Dr.^a Patrícia Campeão
Orientadora
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof.^a Dr.^a Luciane Carvalho
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Élcio Benini
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

CAMPO GRANDE – MS

2022

Dedico esta pesquisa aos meus pais, Cátia e José Roberto, aos meus irmãos, Ana Sara, Jônatas e Milena e à minha sobrinha Elisa, por serem minha base, meu apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pois sem Ele nada seria possível, nele eu encontrei força, sustento e amparo para chegar até aqui. Graças dou, pois até aqui o Senhor me sustentou.

Agradeço, a minha rede de apoio, pessoas que de alguma forma me ajudaram a enfrentar meus medos, preocupações, angústias e sempre estiveram ao meu lado me apoiando. A qual todos abaixo fazem parte, cada um de maneira singular, a minha eterna gratidão:

Aos meus pais, Cátia e Jose Roberto, aos meus irmãos Ana Sara, Jônatas e Milena, e a minha sobrinha, Elisa. Obrigada por serem minha base, por serem minha motivação para jamais desistir, por me amar, me apoiar e me incentivar todos os dias, sem vocês minhas conquistas não seriam possíveis.

Aos meus familiares e meus amigos, em especial à Giovanna. Agradeço por me ouvirem, apoiarem e oferecerem palavras motivadoras.

Aos meus colegas do PPGAD, em especial às minhas amigas, Karoline, Milene e Vanessa, pelos trabalhos em grupo, pela parceria, apoio, incentivo e por tornarem essa jornada mais leve.

À minha orientadora, Professora Dr.^a Patrícia Campeão, por toda dedicação e ensinamento. Agradeço por me acompanhar e me orientar durante essa importante caminhada na jornada acadêmica.

À UFMS e à ESAN, que tornou possível o alcance desta realização. Estendo os agradecimentos, aos professores, por todo ensinamento e dedicação. Aos técnicos e todos os colaboradores. Obrigada por todo suporte e apoio.

Ao Projeto Semente: Feira Agroecológica, agradeço aos entrevistados e a Coordenação do projeto, em especial a Mirian, pela paciência e colaboração.

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos.

*“Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com
você por onde você andar”*

Josué 1:9

RESUMO

Produtores rurais de pequeno porte, em especial os produtores de hortaliças, tem enfrentado desafios significativos frente as exigências do mercado e a concorrência com produtores de maior porte e mais bem capitalizados. Aspectos relacionados a escala produtiva, regularidade da oferta, diversidade e qualidade dos produtos são alguns dos principais problemas identificados. Diante desses desafios, pequenos produtores de hortaliças vêm buscando alternativas aos canais de distribuição via médio e grande varejo, como a venda direta ao consumidor final ou via pequenos estabelecimentos varejistas. Nesse contexto, iniciativas de ações coletivas têm sido adotadas para o desenvolvimento das condições de produção e comercialização desses produtores, como é o caso das redes horizontais de cooperação. Apesar das relações de cooperação propiciarem significativos benefícios, estudos também demonstram a existência de falhas e problemas. Os principais desafios que as redes encontram estão relacionados à insatisfação dos membros com o desempenho, com a organização e estrutura da rede, assim como com as dificuldades nas relações entre os participantes do arranjo cooperativo. Diante disso, o problema que se impõe refere-se a dificuldade de se estabelecer um sistema de gestão de desempenho voltado a iniciativas de redes horizontais de cooperação, com base na diversidade de interesses. Sendo assim, esta pesquisa visa contribuir com o processo de desenvolvimento de redes horizontais de cooperação entre pequenos produtores de hortaliças, por meio da proposição de indicadores para um sistema de gestão de desempenho. Para tal, esta pesquisa, caracterizada como exploratória de caráter qualitativo, adotou Estudo de Caso como método de procedimento e as técnicas de Revisão Bibliográfica para obtenção de dados secundários e entrevistas para obtenção de dados primários referentes ao caso “Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa”, desenvolvido em Campo Grande/MS. A partir da identificação, a luz da teoria, de possíveis benefícios adquiridos por participantes de redes horizontais de cooperação, confrontados com as percepções de benefícios adquiridos pelos produtores de hortaliças do Projeto Semente, foi possível compreender a necessidade de se considerar indicadores de diferentes categorias, a saber: econômico-financeira, técnico-operacional, sociocomportamental e organizacional. Para cada uma dessas categorias foram então propostos indicadores adequados as especificidades de pequenos produtores de hortaliças, de forma a subsidiar o acompanhamento do desempenho da rede tanto no nível dos produtores quanto no nível da rede em si. De fato, os resultados demonstraram que não são muitas as expectativas de ganhos e que benefícios de ordem social são tão importantes quanto os benefícios econômico-financeiros, assim como a existência de um agente coordenador capacitado e comprometido.

Palavras-chave: Pequenos Produtores de Hortaliças; Redes Horizontais; Gestão de Desempenho; Modelo de Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

Small rural producers, especially vegetable producers, have faced significant challenges in the face of market demands and competition with larger and better capitalized producers. Aspects related to production scale, regularity of supply, diversity and quality of products are some of the main problems identified. Faced with these challenges, small vegetable producers have been looking for alternatives to distribution channels via medium and large retail, such as direct sales to the final consumer or via small retail establishments. In this context, collective action initiatives have been adopted for the development of production and marketing conditions for these producers, as is the case of horizontal cooperation networks. Although cooperative relationships provide significant benefits, studies also demonstrate the existence of flaws and problems. The main challenges that the networks face are related to the members' dissatisfaction with the performance, with the organization and structure of the network, as well as with the difficulties in the relationships between the participants of the cooperative arrangement. In view of this, the problem that is imposed refers to the difficulty of establishing a performance management system aimed at initiatives of horizontal cooperation networks, based on the diversity of interests. Therefore, this research aims to contribute to the process of developing horizontal networks of cooperation between small vegetable producers, by proposing indicators for a performance management system. To this end, this research, characterized as exploratory of a qualitative nature, adopted a Case Study as a method of procedure and Bibliographic Review techniques to obtain secondary data and interviews to obtain primary data referring to the case "Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa", developed in Campo Grande/MS. From the identification, in the light of theory, of possible benefits acquired by participants of horizontal cooperation networks, confronted with the perceptions of benefits acquired by the vegetable producers of the Projeto Semente, it was possible to understand the need to consider indicators of different categories, namely: economic-financial, technical-operational, socio-behavioral and organizational. For each of these categories, suitable indicators were proposed for the specificities of small vegetable producers, in order to support the monitoring of the network's performance, both at the producer level and at the level of the network itself. In fact, the results showed that there are not many expectations of gains and that social benefits are as important as the economic-financial benefits, as well as the existence of a capable and committed coordinating agent.

Keywords: Small Vegetable Producers. Horizontal Networks. Performance Management. Performance Indicators Model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais benefícios da participação em redes	35
Quadro 2 - Medidas de desempenho em redes horizontais no nível da empresa individual	42
Quadro 3 – Medidas para a perspectiva da sociocomportamental da rede.....	43
Quadro 4- Medidas para a perspectiva da gestão da rede.....	44
Quadro 5 - Entrevistas	48
Quadro 6 - Matriz de Amarração.....	49
Quadro 7- Dimensões da pesquisa e questões associadas	50
Quadro 8 - Modelo de indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Elementos morfológicos das redes interorganizacionais	31
Figura 2- Tipologias de Redes de Empresas	31
Figura 3-Mapa de Orientação Conceitual.....	32
Figura 4 - Modelos Básicos de Governança.....	36
Figura 5 - Métrica conceitual para gerenciar uma rede colaborativa	39
Figura 6 - BSC Cooperativo	41
Figura 7- Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS.....	55
Figura 8- Slogan do Feira Agroecológica.....	104
Figura 9 - Feira Agroecológica no corredor central da UFMS.....	104
Figura 10- Projeto Semente no corredor central da UFMS	105
Figura 11 - Feira Agroecológica no Autocine	105
Figura 12- Comercialização de Hortaliças no Autocine.....	106
Figura 13- Produtos de Hortaliças Comercializadas na Feira	106
Figura 14- Produtos Comercializados no Projeto Semente	107
Figura 15- Produtos do Projeto Semente.....	107

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3. Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Produção de hortaliças por pequenos produtores rurais	21
2.2 Redes Horizontais de Cooperação e seus Elementos Fundamentais	28
2.3 Gestão de Desempenho em Rede Interorganizacional Horizontal	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 Características da pesquisa	45
3.2 Coletas de Dados	46
3.3 Análise de Dados	48
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
4.1 Caracterização do caso.....	51
4.2 Caracterização dos produtores entrevistados	55
4.2.1 Entrevistado E1	55
4.2.2 Entrevistada E2	56
4.2.3 Entrevistado E3	56
4.2.4 Entrevistada E4	57
4.2.5 Agente Coordenadora.....	57
4.3 Caraterização das dimensões de desempenho investigadas.....	58
4.3.1 Dimensão econômico-financeira.....	58
4.3.2 Dimensão técnica- operacional	61
4.3.3 Dimensão sociocomportamental	62
4.3.4 Dimensão gestão organizacional.....	63
4.4 Proposição de Indicadores de Desempenho.....	65
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
Referenciais	71
APÊNDICE A- Roteiro de Entrevista	79

APÊNDICE B - Pontos Principais da 1ª Entrevista	84
APÊNDICE C - Pontos Principais da 2ª Entrevista	92
APÊNDICE D - Pontos Principais da 3ª Entrevista	95
APÊNDICE E – Pontos Principais da 4ª Entrevista	98
Anexo I- EDITAL PROECE Nº 15, DE 03 DE MARÇO DE 2020	100
Anexo II- Fotos do Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS	104

INTRODUÇÃO

A busca por eficiência frente à crescente importância do agronegócio tem significado um desafio para pequenos produtores rurais. Os pequenos produtores rurais enfrentam dificuldades, principalmente, quando comparados aos concorrentes de maior porte.

De modo a comercializar produtos em conformidade com os padrões desenvolvidos por grandes redes de autosserviço, os fornecedores rurais tiveram que se adequar às exigências como qualidade, regularidade no fornecimento, escala mínima, preço e logística eficaz. Todavia, essas mudanças se refletiram, de maneira bastante repentina, nos pequenos produtores rurais, apresentando desafios e até mesmo exclusão de pequenos produtores rurais (LOURENZANI; SILVA, 2006).

Os limites para classificar os produtores rurais são estabelecidos de acordo com o tamanho da Receita Bruta Agropecuária Anual (RBA), sendo considerado pequeno produtor aqueles com receita até R\$ 500 mil por ano (BRASIL, 2021). Ressalta-se que, muito dos produtores de pequeno porte, ou pequenos produtores, também podem ser enquadrados na Agricultura Familiar (NAVARRO, 2014), por utilizarem fundamentalmente mão de obra familiar na propriedade. De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a Agricultura Familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo da população brasileira. É constituída de pequenos produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, agricultores, extrativistas e pescadores. O setor se destaca pela produção de milho, raiz de mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, olerícolas, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças (BRASIL, 2019).

Os agricultores familiares representam 67% dos 15 milhões de produtores rurais do país e ocupam 77% das propriedades brasileiras. Apesar disso, por serem de pequeno porte, ocupam uma área menor, 80,89 milhões de hectares e participam em apenas 23% de toda a produção agropecuária nacional, segundo o último Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017).

De fato, produtores agrícolas de pequena escala apresentam-se, geralmente, incapazes de atender às novas demandas do mercado devido às características intrínsecas a pequena unidade de produção, como área reduzida, baixa escala de produção e baixa capacidade de investimento, levando ao aumento de casos de exclusão de pequenos produtores rurais. Dentre

os principais desafios impostos pelo varejo, destacam-se aspectos quanto a quantidade, regularidade, diversidade e qualidade dos produtos (LOURENZANI; SILVA, 2006). Enquadram-se nesse panorama, em especial, os produtores de hortaliças.

No universo da produção rural, a produção de hortaliças refere-se a uma grande diversidade de culturas comestíveis ou ornamentais, tais como: a fruticultura que é a cultura de fruteiras variadas, a cultura de cogumelos comestíveis; a jardinocultura que se refere a produção de plantas ornamentais; o cultivo de plantas bulbosas como a tulipa; o cultivo de plantas medicinais; o cultivo de plantas condimentares e a produção de mudas diversas (BEVILACQUA, 2006). Embora também produzidas em grande escala em propriedades maiores e mais profissionalizadas, as hortaliças comercializadas em feiras e supermercados do País são fornecidas também por produtores de pequena escala, normalmente agricultores familiares no entorno das cidades.

Quanto ao consumo de hortaliças, Louzenzani e Silva (2004) apontam também mudanças nos padrões de consumo decorrentes de fatores demográficos, como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e a valorização das dietas saudáveis. Diante disso, as autoras enfatizam o desenvolvimento de diferentes formas de agregação de valor, como exemplo: os vegetais congelados, os minimamente processados, o uso de embalagens atrativas a fim de manter a qualidade e integridade do produto e a exploração de nichos de mercado para produtos não convencionais. Além desses, as autoras destacam uma forte tendência de valorização do cultivo orgânico, ou seja, sem agrotóxicos ou fertilizantes químicos.

Ainda, Louzenzani e Silva (2004) apontam que a diferença entre a exigência desejada e a exigência atendida é uma variável que afeta diretamente o acesso ao canal de distribuição de frutas, legumes e verduras. Elas explicam que quanto maior a diferença entre o nível de exigências demandado e a capacidade dos produtores em atender as especificações, maior a dificuldade de acesso aos canais. O estudo demonstrou que as principais especificidades estão relacionadas à quantidade, regularidade, diversidade e qualidade dos produtos.

Diante desses desafios, pequenos produtores de hortaliças vêm buscando alternativas aos canais de distribuição via médio e grande varejo, como a venda direta ao consumidor final ou via pequenos estabelecimentos varejistas. Ao mesmo tempo, iniciativas de ações coletivas também são vistas como facilitadoras da inserção desses produtores no processo de aquisição

de produtos, via melhores condições na aquisição de insumos, maior escala de comercialização ou mesmo adaptação aos novos padrões competitivos.

Neste sentido, como uma alternativa aos pequenos produtores recomendam-se (Humphrey, 2005; Lourenzani e Silva, 2006) ações coletivas horizontais para que estes sejam capazes de atender às exigências em termo de quantidade, regularidade e diversidade de produtos. Nesta perspectiva, Lourenzani e Silva (2006) destacam que as redes podem ser utilizadas como uma estrutura teórica que suporta a análise das ações coletivas. De acordo com diversos autores (Nohria e Eccles, 1992; Grandori e Soda, 1995; Brito, 2001) o arranjo organizacional de rede é a base estrutural que permite o surgimento de cooperação entre empreendimentos, ou seja, o advento das ações coletivas.

As redes de cooperação, ou redes horizontais, são constituídas por organizações independentes, mas que escolhem coordenar de forma conjunta certas atividades específica (MARCON; MOINET, 2000). Essas redes reforçam a importância da participação coletiva no compartilhamento de conhecimentos, informações e experiências entre os membros de uma rede e se organizam de maneira flexível para ajustar suas relações. Trata-se, portanto, de uma forma de cooperação em que ocorre a atuação coletiva com o objetivo de obter ganho competitivo (WERGNER, 2012). Quanto às estruturas gerenciais, diferentemente das redes verticais que possuem estruturas mais hierárquicas, as redes horizontais baseiam-se em estruturas democráticas de tomada de decisão, compostas tanto por membros de um mesmo segmento produtivo, predominando o compartilhamento de decisões entre os membros (WEGNER, 2012).

Ainda que ações coletivas sejam formadas com objetivo de alcançar vantagens competitivas, entretanto, também apresentam diversos desafios, como exemplo, o planejamento do grupo, conforme Lourenzani e Silva (2006). Neste sentido, as autoras afirmam que o principal desafio dos grupos é alinhar a demanda por parte dos clientes com a oferta dos grupos.

Ao estabelecer relações cooperativas, as organizações de pequeno e médio porte buscam acesso a estratégias para superar suas restrições de recursos e capacidades frente aos concorrentes de maior porte aquisitivo (WEGENER, 2011). A formação de redes entre as empresas facilita o alcance de *status* e legitimidade, além de incentivar o aprendizado e promover diversos benefícios econômicos e contribuir na gestão da dependência de recursos (PODOLNY; PAGE, 1998).

No entanto, segundo Wegner e Misocsky (2010), as redes assumem sentidos diferentes para os participantes, pois estes criam expectativas e agem de maneiras distintas como consequência da sua percepção de realidade. Estas interpretações e expectativas refletem diretamente na concepção de cada associado sobre os resultados e desempenho que a participação da sua empresa na rede propicia ao seu negócio. Os autores supracitados apontam um desafio adicional no âmbito da gestão, que consiste na avaliação dos resultados esperados pelos participantes desses modelos organizacionais. Neste contexto, Sydow (2004) considera que a avaliação de redes inteorganizacionais é uma atribuição gerencial que geralmente recebe pouca atenção, embora seja muito importante para compreender os efeitos de cooperação ao longo do tempo e auxiliar no seu desenvolvimento.

Segundo Wegner (2011), a gestão está relacionada a um conjunto de práticas adotados pela rede horizontal, que consiste em planejamento, comunicação, seleção dos participantes, incentivo a inovação, avaliação e oferta de serviços aos membros, a partir da concepção de que ela precisa ser gerenciada de maneira eficiente. Para o autor, quando essas práticas são desenvolvidas pelos gestores da rede, estes arranjos cooperativos podem obter maior possibilidade de sucesso, alinhamento dos interesses individuais e coletivos e, ainda, impactar positivamente no desempenho organizacional.

Apesar das relações de cooperação propiciarem significativos benefícios, estudos também demonstram que falhas e problemas entre as empresas colaboradoras são mais comuns que os sucessos. Os principais desafios que as redes encontram estão relacionados à insatisfação dos membros com o desempenho, com a organização e estrutura da rede, assim como com as dificuldades nas relações entre os participantes do arranjo cooperativo (PARUNG; BITTICI, 2006).

De fato, dado o caráter de cooperação e reciprocidade das redes horizontais de pequenos produtores rurais, entende-se o desafio de se avaliar desempenho com base nas diversas expectativas dos seus participantes, de forma a estabelecer ações que possam melhor atender a todos, e assim garantir maior sustentabilidade da rede.

Diante desses fatos, o problema que se impõe refere-se a dificuldade de se estabelecer um sistema de gestão de desempenho voltado a iniciativas de redes horizontais de cooperação, com base na diversidade de interesses. Sendo assim, esta pesquisa pretende fornecer subsídios para a identificação de indicadores de desempenho que melhor favoreçam o processo de

desenvolvimento sustentável de redes horizontais de cooperação entre produtores rurais de pequeno porte, em particular, produtores de hortaliças.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Proposição de um modelo de indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar prováveis benefícios a serem obtidos por participantes e pela gestão de redes horizontais de cooperação, sob a luz da teoria;
- b) Diagnosticar prováveis benefícios pretendidos e/ou obtidos por participantes e pela gestão de uma rede horizontal de produtores de hortaliças, sob a luz do empirismo;
- c) Delinear indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças.

1.3. Justificativa

A produção de hortaliças refere-se à produção de uma grande diversidade de culturas comestíveis ou ornamentais, tais como: a fruticultura que é a cultura de fruteiras variadas, a cultura de cogumelos comestíveis; a jardinocultura que se refere a produção de plantas ornamentais; o cultivo de plantas bulbosas como a tulipa; o cultivo de plantas medicinais; o cultivo de plantas condimentares e a produção de mudas diversas (BEVILACQUA, 2006).

De acordo com o Censo Agropecuário 2017, o quantitativo de estabelecimentos nacionais inseridos na atividade de horticultura é de 336 mil estabelecimentos, distribuídos na seguinte ordem: Nordeste (41,0%), Sudeste (28,0%), Sul (16,5%), Norte (9,7%) e Centro-Oeste (4,7%).

Quanto à produção por esses estabelecimentos de hortaliças, os dados do IBGE (2017) apontam que o subgrupo de hortaliças formado por raízes, bulbos e tubérculos, que se enquadram produtos como: alho, batata-inglesa, cebola, batata-doce e mandioca, ocupa uma área nacional de 1,4 milhão de hectares, com arrecadação de R\$ 18,6 bilhões ou R\$ 13.285,71/ha. Já a área nacional ocupada pelo subgrupo de frutos, produtos como: fava, ervilha,

tomate, melão e melancia, é de 208,3 mil hectares, com arrecadação de R\$ 7,9 bilhões ou R\$ 37.926,07/ha. O IBGE não levantou informações sobre as hortaliças folhosas.

Esses produtos in natura caracterizam-se por alta perecibilidade, dificuldade de padronização. A produção hortaliças pode propiciar uma alimentação nutritiva e saudável para aqueles que as consomem e servir como fonte de renda à família rural por intermédio da comercialização (MOTTA et al., 2008).

De fato, as hortaliças, são importantes fontes de vitaminas, sais minerais, fibras e antioxidantes. Apesar das recomendações do Ministério da Saúde e a Organização Mundial da Saúde, o consumo de hortaliças no Brasil permanece bem abaixo dos valores diários recomendado por essas instituições. Isso pode estar associado a diversos aspectos, tais como: econômico (poder de compra), sociais (facilidade de acesso) e culturais (costumes). Em relação aos aspectos econômicos, observa-se geralmente que, com a melhoria na renda da população no país, a tendência é que o consumo de hortaliças também aumente (EMBRAPA, 2020).

Segundo Motta et al. (2008), no Brasil há perspectivas favoráveis para o aumento da oferta de alimentos com qualidade. Em especial, os autores afirmam que no estado de Mato Grosso do Sul existem áreas agricultáveis a serem exploradas de maneira mais eficiente e mão de obra rural disponível para o desenvolvimento da atividade agrícola. No entanto, fica evidente a carência de recursos financeiros, assistência técnica e extensão rural (conhecimento, tecnologia). Neste contexto, eles enfatizam a existência de atividades agrícolas que demandam recursos financeiros em quantidade relativamente baixa, como por exemplo, a horticultura agroecológica (orgânica) em escala familiar. No entanto, o principal fator limitante é o baixo nível de conhecimento de técnicas agrícolas que objetivem o uso sustentável dos recursos naturais: água, solo, ar e biodiversidade (MOTTA et al., 2008).

Neste sentido, Brainer (2021) afirma que o cultivo de hortaliças pode ser realizado em pequena escala para consumo próprio ou de forma extensiva ou intensiva, para comercialização. Grande parcela dos horticultores é de pequeno porte e da agricultura familiar, que cultivam grande diversidade de espécies em pequena escala, com intensivo uso de mão de obra, baixa orientação profissional, baixo uso de máquinas, equipamentos e tecnologia.

A horticultura agroecológica familiar expressa-se numa importante estratégia ao autoabastecimento das famílias e a geração de excedentes para a comercialização, contribuindo para a segurança alimentar, abastecimento do mercado interno, além da criação de emprego,

com o resultante fortalecimento da agricultura familiar e da economia regional do Estado (MOTTA et al., 2008).

Neste sentido, os autores supracitados entendendo a importância e os desafios encontrados, principalmente, por parte de pequenos produtores rurais, evidenciam a necessidade de alternativas emergenciais para o alcance efetivo do desenvolvimento rural sustentável.

Além dessa introdução, a pesquisa está organizada em outras 4 capítulos. O próximo capítulo apresentará o embasamento teórico que subsidiou o desenvolvimento deste trabalho em atendimento aos seus objetivos (Referencial Teórico, capítulo 2). Posteriormente, o capítulo 3 tratará da Metodologia utilizada nesta pesquisa. Já no capítulo 4 serão discutidos os resultados encontrados. Por fim, no capítulo 5 serão discutidas as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista obter embasamento teórico que possa subsidiar o desenvolvimento deste trabalho em atendimento aos seus objetivos, fazem parte desta revisão bibliográfica os seguintes tópicos: Produção de hortaliças por pequenos produtores rurais; Redes horizontais de cooperação e seus elementos fundamentais; Gestão de desempenho de redes horizontais de cooperação.

2.1 Produção de hortaliças por pequenos produtores rurais

De acordo com Silva e Lourenzani (2011), a horticultura pode ser caracterizada da seguinte forma: é intensiva em mão de obra e apresenta reduzida escala mínima de produção para que a atividade seja rentável. Essas características representam uma relevante alternativa para pequenos produtores e para agricultura familiar. Ademais, apresenta-se como fonte empregadora de mão de obra no campo, ajudando a evitar problemas de êxodo rural e a melhorar a distribuição de renda.

Enquadram-se na categoria de hortaliças os produtos que advêm da cultura olerácea e são popularmente conhecidas como verduras e legumes. O termo olericultura é derivado do latim: *olus* (hortaliça) e *colere* (cultivar) e, portanto, é utilizado para designar o cultivo de certas plantas de consistência herbácea, geralmente de ciclo curto e tratos culturais intensivos, cujas partes comestíveis são diretamente utilizadas na alimentação humana, sem exigir industrialização prévia (BEVILACQUA, 2006).

Segundo Bevilacqua (2006), as hortaliças referem-se à produção de uma grande diversidade de culturas comestíveis ou ornamentais, tais como: a fruticultura que é a cultura de fruteiras variadas, a cultura de cogumelos comestíveis; a jardinicultura que refere-se a produção de plantas ornamentais; o cultivo de plantas bulbosas como a tulipa; o cultivo de plantas medicinais; o cultivo de plantas condimentares e a produção de mudas diversas. Esses produtos *in natura* caracterizam-se por alta perecibilidade e dificuldade de padronização.

Devida à grande quantidade de espécie envolvidas e as particularidades de cada cultura, procura-se agrupá-las didaticamente, com base nas características comuns. De acordo com

Bevilacqua (2006), uma classificação muito utilizada, como critério de agrupamento, as partes utilizadas na alimentação humana, e que têm valor comercial, é a seguinte:

- Hortaliças tuberosas: são aquelas cujas partes utilizáveis desenvolvem-se dentro do solo, compreendendo: tubérculos (batatinha, cará), rizomas (inhame), bulbos (cebola, alho) e raízes tuberosas (cenoura, beterraba, batata-doce, mandioquinha-salsa).
- Hortaliças herbáceas: aquelas cujas partes aproveitáveis situam-se acima do solo, sendo tenras e suculentas: folhas (alface, taioba, repolho, espinafre), talos e hastes (aspargo, funcho, aipo), flores e inflorescências (couve-flor, brócoli, alcachofra).
- Hortaliças-fruto - utiliza-se o fruto, verde ou maduro, todo ou em parte: melancia, pimentão, quiabo, ervilha, tomate, jiló, berinjela, abóbora

O Censo Agropecuário 2017 aponta 336 mil estabelecimentos nacionais inseridos na atividade de horticultura, distribuídos na seguinte ordem: Nordeste (41,0%), Sudeste (28,0%), Sul (16,5%), Norte (9,7%) e Centro-Oeste (4,7%).

A respeito da produção por esses estabelecimentos de hortaliças, os dados do IBGE (2017) apontam que o subgrupo de hortaliças formado por raízes, bulbos e tubérculos, que se enquadram produtos como: alho, batata-inglesa, cebola, batata-doce e mandioca, ocupa uma área nacional de 1,4 milhão de hectares, com arrecadação de R\$ 18,6 bilhões ou R\$ 13.285,71/ha. Já a área nacional ocupada pelo subgrupo de frutos, produtos como: fava, ervilha, tomate, melão e melancia, é de 208,3 mil hectares, com arrecadação de R\$ 7,9 bilhões ou R\$ 37.926,07/ha. O IBGE não levantou informações sobre as hortaliças folhosas.

De acordo com estudos realizados pela Embrapa (2012), muitos são os benefícios do consumo diário de hortaliças, sendo fundamentais para fazer o organismo funcionar de maneira adequada e harmônica. Esses produtos são ricos em nutrientes como: vitaminas, minerais, fibras e antioxidantes e todas as hortaliças (com exceção de tubérculos e raízes) são compostas majoritariamente por água. Por isso, além de fornecer compostos úteis para a realização de uma série de reações orgânicas, elas também auxiliam na hidratação do corpo, que é constituído aproximadamente por 70% de água.

O consumo diário de hortaliças pode retardar ou evitar as doenças degenerativas (ou crônicas não transmissíveis), que aparecem com o envelhecimento do organismo. Entretanto, o baixo consumo de hortaliças pode ocasionar carências nutricionais, fragilizar o organismo e torná-lo mais suscetível a doenças. Devido aos nutrientes que possuem, o consumo diário de

hortaliças é extremamente benéfico para a saúde (EMBRAPA, 2012). Apesar das recomendações do Ministério da Saúde e a Organização Mundial da Saúde, o consumo de hortaliças no Brasil permanece bem abaixo dos valores diários recomendado por essas instituições. Isso pode estar associado a diversos aspectos, tais como: econômico relacionado ao poder de compra, sociais relacionado a facilidade de acesso e culturais ligados aos costumes. Em relação aos aspectos econômicos, observa-se geralmente que, com a melhoria na renda da população no país, a tendência é que o consumo de hortaliças também aumente (EMBRAPA, 2020).

De fato, a produção de frutas, plantas medicinais, hortaliças, entre outras, pode propiciar uma alimentação nutritiva e saudável para aqueles que as consomem e servir como fonte de renda à família rural por intermédio da comercialização (MOTTA et al., 2008).

No entanto, a respeito das mudanças que influenciam na produção rural, Navarro e Campos (2014) afirmam que a expansão da urbanização brasileira e o aumento da renda pessoal influenciaram em diversas alterações na abrangência e no funcionamento dos mercados relacionados à alimentação, tais mudanças foram percebidas nos hábitos dos consumidores, na estrutura de processamento, bem como nas redes de distribuição e nos canais de comercialização. Com advento dessas alterações, observa-se um aumento significativo nas exigências de qualidade, padronização, sanidade e regularidade de oferta. Além disso, os mercados relacionados à alimentação fora do domicílio têm foram ampliados, propiciando maior viabilidade na oferta de diferentes tipos de alimentação, o que demanda novos padrões sanitários e garantias de fornecimento regular de matéria-prima. Segundo os autores, essa ampliação do setor ocasionou um aumento na concorrência entre as empresas do segmento, gerando novos desafios e novas oportunidades para os pequenos produtores, tais quais: o vínculo de suas marcas a produtos do comércio justo, da produção orgânica, bem como a possibilidade de ofertar produtos frescos e com melhores preços em diferentes canais de comercialização. No entanto, são enormes os desafios para que os pequenos produtores consigam entrar e permanecer neste novo contexto (NAVARRO; CAMPOS, 2014).

Considera-se como pequenos produtores rurais aqueles que operam em menores módulos de produção e utilizam mão de obra da família, o que inclui produtores de frutas e verduras, produtores integrados a agroindústrias ou agricultores de assentamentos de reforma agrária (PORTAL DO AGRONEGOCIO, 2011). Quanto a classificação, os limites para classificar os produtores rurais são estabelecidos de acordo com o tamanho da Receita Bruta

Agropecuária Anual – RBA, no ano de 2021 esses limites foram atualizados para R\$ 500 mil por ano (BRASIL, 2021).

Estes produtores de pequeno porte, ou pequenos produtores, também estão normalmente inseridos na Agricultura Familiar (NAVARRO, 2014). Os agricultores familiares representam 77% das propriedades rurais brasileiras. Apesar disso, por serem de pequeno porte, ocupam uma área menor, 80,89 milhões de hectares e participam em apenas 23% de toda a produção agropecuária nacional, segundo o último Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017).

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a Agricultura Familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo da população brasileira. É constituída de pequenos produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores. O setor se destaca pela produção de milho, raiz de mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, olerícolas, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças (BRASIL, 2019).

O mercado brasileiro de hortaliças apresenta-se muito segmentado e diversificado, com diversas olerícolas sendo comercializadas e consumidas nas diferentes regiões do país, embora o volume da produção tenha se concentrado em poucas espécies, como alface, batata, cebola, cenoura, melancia e tomate. A produção de grande parte do volume comercializado das hortaliças no Brasil é realizada por pequenos agricultores, geralmente denominados como “familiares” (EMBRAPA, 2020).

No que tange as dificuldades encontradas no setor, estudos como de Louzenzani e Silva (2004) apontam que as cadeias de suprimentos de hortaliças enfrentam um grande desafio em alinhar a demanda e a oferta de produtos de maneira eficiente. Existe uma grande dificuldade em atender as exigências dos clientes, que estão interessados em produtos com qualidade e a garantia do produto certo, na hora certa e no local adequado. Segundo estudo da Embrapa (2020), a comercialização desses produtos é realizada em distintos canais, como as centrais de distribuição das grandes redes de supermercados, mercados menores, sacolões, feiras livres, restaurantes e/ou nas centrais de abastecimento (Ceasa, Ceagesp). O setor varejista tem se mostrado como um dos principais canais de distribuição de hortaliças, sendo que os supermercados se apresentam como o principal canal de comercialização nas áreas metropolitanas. Além desses canais, a comercialização de hortaliças também é realizada por

intermédio das compras públicas, com programas de fomento para produção de pequenos produtores e agricultores familiares, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), esses (EMBRAPA, 2020).

No entanto, a alta perecibilidade das hortaliças exige um arranjo de canal de distribuição que possibilite uma comercialização eficiente. Louzenzani e Silva (2004) apontam que desde a década de 60 o maior número da comercialização de hortaliças no Brasil tem sido por intermédio das Centrais Estaduais de Abastecimento Sociedade Anônima (CEASA). Entretanto, as autoras afirmam que os grandes varejistas de autoserviço têm criado maneiras alternativas e mais efetivas para aquisição de seus produtos, por meio de centrais próprias, onde a compra de hortaliças *in natura* é feita, em geral, diretamente dos produtores ou atacadistas especializados.

As mudanças na estrutura de comercialização têm impactos negativos para a cadeia de hortaliças. Elas explicam que à medida que exclui produtores incapazes de atender às exigências das centrais de compras de grandes redes varejistas, aponta-se a ineficiência da comercialização por intermédio das CEASAs. Ainda, ao considerarem os pontos de venda ao consumidor final, Louzenzani e Silva (2004) afirmam que as mudanças na estrutura de comercialização dificultaram a sobrevivência de pequenos varejistas em um mercado no qual poucas grandes redes dominam as fontes mais eficientes de suprimentos em termos de logística, qualidade e outras ferramentas gerenciais.

Quanto ao consumo de hortaliças, Louzenzani e Silva (2004) apontam mudanças nos padrões de consumo de hortaliças e atribuem a fatores demográficos, como o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e a valorização das dietas saudáveis. Neste sentido, diferentes formas de agregação de valor foram criadas, como exemplo: os vegetais congelados, os minimamente processados, o uso de embalagens atrativas, a fim de manter a qualidade e integridade do produto, e a exploração de nichos de mercado para produtos não convencionais. Além desses, as autoras destacam que uma forte tendência é o cultivo orgânico, ou seja, sem agrotóxicos ou fertilizantes químicos.

A produção agroecológica, entendida com um dos modelos da agricultura alternativa, também vem se apresentando como uma alternativa de diferenciação e valorização de produtos *in natura*. A agricultura alternativa segundo a EMBRAPA, é um conjunto de sistemas de produção que busca maximizar os benefícios sociais e a auto-sustentabilidade do sistema produtivo, minimizar ou até excluir a dependência de energia não renovável e preservar o meio

ambiente através da utilização dos recursos naturais renováveis. Esses sistemas de produção têm como características: o uso intensivo da matéria orgânica para manter a fertilidade do solo e favorecer a microvida do solo; a diversificação da propriedade quanto ao cultivo e; a minimização do uso de energia fóssil, insumos agroquímicos e tecnologias impostadas (BEVILACQUA, 2006).

Pequenos empreendimentos rurais encontram dificuldades em atender aos requisitos impostos pelos canais de distribuição, principalmente pelas grandes redes varejistas de autosserviço. No entanto, alguns aspectos se fazem necessários para atender às exigências impostas pelo varejo, como investimentos, além da obtenção de economias de escala e escopo, o que representa dificuldade para o pequeno produtor que atua individualmente (SILVA; LOURENZANI, 2011). As principais especificidades estão relacionadas à quantidade, regularidade, diversidade e qualidade dos produtos.

Neste sentido, como uma alternativa aos pequenos produtores recomendam-se (HUMPHREY, 2005; LOURENZANI; SILVA, 2006) como uma alternativa aos pequenos produtores as ações coletivas horizontais para que estes sejam capazes de atender às exigências em termo de quantidade, regularidade e diversidade de produtos. Nesta perspectiva, Lourenzani e Silva (2006) destacam que as redes podem ser utilizadas como uma estrutura teórica que suporta a análise das ações coletivas. De acordo com diversos autores (Nohria e Eccles, 1992; Grandori e Soda, 1995; Brito, 2001) o arranjo organizacional de rede é a base estrutural que permite o surgimento de cooperação entre empreendimentos, ou seja, o advento das ações coletivas.

Por outro lado, segundo Ramírez e Berdegué (2003), a ação coletiva não garante de maneira automática a igualdade na distribuição dos benefícios e das oportunidades entre os empreendimentos rurais. Ainda, os autores destacam que o sucesso ou fracasso das estratégias de ação coletiva no sentido de melhorar as condições de vida da população rural, depende de fatores internos, tais como: valores, tipo de liderança, sistemas de regras formais, normas de conduta, mecanismos para garantir o cumprimento das regras e dos compromissos e; fatores externos, tais como: vínculos com motores de sustentabilidade da ação coletiva e comunicação e aliança de diversos atores.

Segundo Vilpoux e Oliveira (2011), os Governos e as organizações de apoio podem ajudar os empreendimentos agrícolas, entretanto, segundo os autores muitos projetos funcionam somente durante o tempo que recebem apoio. Com o encerramento da assistência,

acaba a cooperação entre os agricultores, voltando-se à situação de início (VILPOUX; OLIVEIRA, 2011).

De fato, inúmeros são os desafios que os pequenos produtores enfrentam, neste sentido Belik (2017) demonstra em um estudo com agricultura familiar que a atividade de comercialização da produção é a que possui maior vulnerabilidade. Ainda, o autor aponta que a comercialização é uma atividade essencial no processo produtivo do segmento, assumir o protagonismo nesse ponto permitiria apoderar-se de parte significativa do valor gerado na atividade primária. No que tange aos reflexos da comercialização, o autor explica que a reafirmação da identidade da agricultura familiar constitui-se como elemento fundamental, que pode ser estabelecida através de troca de informações e processos coletivos de construção e organização dos mercados (BELIK,2017).

Com a competitividade cada vez maior, e custo de produção elevados, os agricultores têm buscado alternativas a fim de conquistar ou manter-se no mercado, por exemplo, agregando valor ao produto agrícola, com a finalidade de alcançar maneiras de resistência e diversificação das atividades econômicas e produtivas (SILVA et al.,2016). Outros desafios são apresentados por Bezerra e Schlindwein (2017), tais como: baixa disponibilidades de recursos financeiros, insuficiência em Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), falta de regulamentação dos processos artesanais de produção de alimentos, dificuldades de acesso ao mercado, entre outros, sendo esses fatores limitadores para o alcance de maior competitividade e para o desenvolvimento das propriedades.

De acordo com Kiyota et al. (2010), os pequenos produtores enfrentam elevados custos de produção, de maneira que as venda da produção podem não ser proporcionalmente rentáveis. Diante disso, muitos pequenos produtores buscam alternativas mais viáveis por meio da agregação de valor do produto agrícola, com vistas ao atingimento de formas de resistência e de diversificação das atividades produtivas e econômicas.

A agregação de valor é uma estratégia importante para a produção da agricultura familiar. Batalha (2008) considera que agregar valor a um produto significa incorporar, modificar ou eliminar algum elemento, de maneira que isso possibilite a diferenciação do produto: tornando os produtos mais competitivos, preservando ou aumentando a participação no mercado, atendendo especificamente parte de consumidores ou combinando essas possibilidades. Como exemplo de atividades que agregam valor à produção agrícola, o autor aponta: a utilização de normas de padronização para classificar os produtos; o uso de

embalagens adequadas de transporte e comercialização e; industrialização total ou parcial da produção (BATALHA, 2008).

Quanto aos benefícios da agregação de valor à produção rural, de acordo com Batalha (2008) ela possibilita: a diminuição da instabilidade de preços; melhor planejamento da produção; atuação em novos mercados e maior contato com ferramentas gerenciais, o que consequentemente pode proporcionar melhor desempenho frente à concorrência. Pesquisas neste sentido, (MIOR, 2005; PELEGRINI; GAZOLLA, 2008) demonstram que a agregação de valor a produção agrícola ocorre com maior frequência em pequenos empreendimentos rurais, como são os casos de empreendimentos pertencentes a agricultura familiar, as agroindústrias familiares, que por meio da transformação da produção conseguem aumentar a rentabilidade da propriedade, a inclusão social e a permanência no campo, contribuindo para o desenvolvimento econômicos regional.

No contexto da agregação de valor, Mior (2003, p. 261) evidencia a evolução de redes de desenvolvimento rural constituídas por organizações de produtores rurais, que embora possam ter inspirações distintas no foco de suas estratégias, todas elas vêm buscando uma inserção em mercados de qualidade específica, valorização do agricultor e estratégia de produção de alimentos de maior qualidade. Diferentemente da agroindústria convencional, que se caracteriza por um modo de governança tipicamente industrial, as redes de agroindústrias familiares baseiam-se em uma governança pautada nos valores locais, sociais e ecológicos, como explica Mior (2003, p. 261). Além disso, o autor afirma que as relações sociais nas redes de agroindústrias familiares são mais horizontalizadas do que relações presentes nas convencionais formas de agroindustrialização. Neste aspecto, a próxima seção apresentará os o arcabouço teórico de Redes Horizontais de Cooperação e seus Elementos Fundamentais.

2.2 Redes Horizontais de Cooperação e seus Elementos Fundamentais

A utilização do conceito de rede se estende a vários campos de estudos como a antropologia, ciência política, psicologia, sociologia e os estudos organizacionais (SACOMANO NETO, 2004). O termo “rede”, num sentido etimológico, é derivado do latim, que significa “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido” (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Considerando-se que os diversos relacionamentos que se estabelecem entre pessoas ou organizações possam ser visualizados como um entrelaçamento de fios, pode-se compreender

por que o termo “rede” tem sido amplamente utilizado como ferramenta de análise de relações sociais e organizacionais.

No âmbito das relações interorganizacionais, Hakånson (1987) entende estrutura em rede como sendo duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, com o objetivo de dinamizar seus diversos processos organizacionais para a obtenção de maior competitividade.

De fato, diversas correntes teóricas tentam explicar o conceito de redes, entre elas destaca-se a Teoria dos Custos de Transação, que entende uma rede inter-firma como forma "intermediária" ou "híbrida" de organização das atividades econômicas, ou seja, considera que as organizações em forma de rede não são formas puras, mas combinam elementos de mercado ou hierarquia (WILLIAMSON 1991; THORELLI 1986; BALCET E VIESTI 1986). Por outro lado, abordagens sociológicas, entendem rede como um "terceiro tipo" de arranjo organizacional, com suas próprias características e propriedades, qualitativamente diferente e que, portanto, não podem ser consideradas híbridas de mercado e hierarquia (POWELL, 1990; JOHANISSON 1987).

Nesta linha de pensamento, Powell (1990) afirma que as formas relacionais, ou redes, são formas nitidamente identificadas e viáveis para trocas econômicas sob determinadas circunstâncias. Ainda, com o objetivo de obter uma compreensão mais clara sobre o funcionamento de redes inteorganizacionais, o autor citado apresenta as características e as diferenças principais entre mercados, hierarquias e redes.

Segundo Powell (1990), no mercado observa-se a predominância de interesses individuais, não cooperativos e a ausência de restrições na interação social. Não há ênfase na confiança, portanto, são pobres os mecanismos de aprendizagem e transferência de *know-how* tecnológico. Na hierarquia ocorre a internalização das transações e dos fluxos de recursos que antes eram conduzidos previamente no mercado, as organizações hierárquicas são verticalmente integradas com suas próprias rotinas, expectativas, conhecimento detalhado, onde as tarefas são muito especializadas e as atividades internas são altamente interdependentes (POWELL, 1990).

Nas organizações em forma de rede, as transições ocorrem por meios de redes de indivíduos empenhados em ações recíprocas, sem a necessidade da autorização administrativa. Observa-se a renúncia ao direito de ganho individuais, quando estes apresentam prejuízo aos

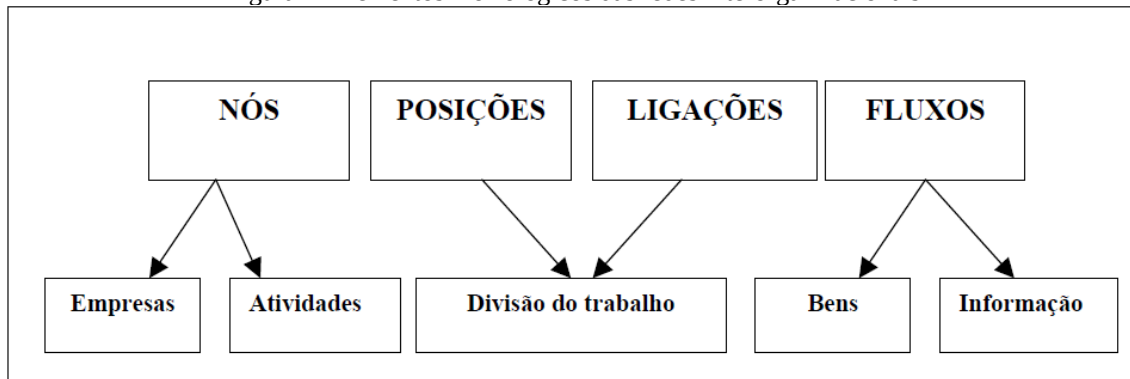
demais integrantes da rede, sendo as obrigações e os benefícios compartilhados, estabelecendo a reciprocidade e a confiança como questões centrais e fundamentais para transições econômicas. Assim, as redes possibilitam comunicação e obrigações mútuas, bem como sustentam condições para inovações, por meio de diferentes logicas e combinações de informação (POWELL, 1990).

Segundo Bradach e Eccles (1989), as redes interorganizacionais têm vantagens mais eficientes não encontradas em mercados puros ou hierarquias puras. Os autores apontam que as bem-sucedidas e produtivas redes possuem como pilares a complementaridade, além da constante busca pelo zelo da reputação, amizade, interdependência e altruísmo. As redes organizacionais podem ser caracterizadas por distinta orientação ética ou de valor por parte dos parceiros, havendo um nível de confiança e obrigação entre os membros do grupo (GRANOVETTER, 1991; POWELL, 1990).

As Redes Interorganizacionais enquanto formas ou estruturas organizacionais, segundo Provan e Kenis (2008), são grupos de três ou mais organizações legalmente autônomas que trabalham em conjunto para atingir não só os seus próprios objetivos, mas também um objetivo coletivo. Nesse contexto, Britto (2002) associa as redes de empresas a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos de caráter cooperativo entre empresas independentes, que originam uma maneira particular de coordenação das atividades econômicas, possibilitando trocas de informações e aprendizado coletivo, específicos ao ambiente interorganizacional.

O autor Sacomano Neto (2004), destaca duas abordagens para o estudo das redes na economia, sendo: redes como forma de governança e redes como forma analítica. Como forma de governança, o autor considera rede em uma abordagem prescritiva, e multidisciplinar, como um tipo de lógica de organização ou uma forma de governar as relações entre os atores econômicos. Como forma analítica, a estrutura rede fundamenta-se na sociologia e na teoria organizacional e possui como finalidade estudar as relações sociais no ambiente interno, nas relações interorganizacionais ou no ambiente externo das organizações. Visando facilitar a caracterização da estrutura rede, Britto (2002) apresenta os elementos morfológico de uma rede (Figura 1), a saber: nós, posições, ligações e fluxos.

Figura 1- Elementos morfológicos das redes interorganizacionais

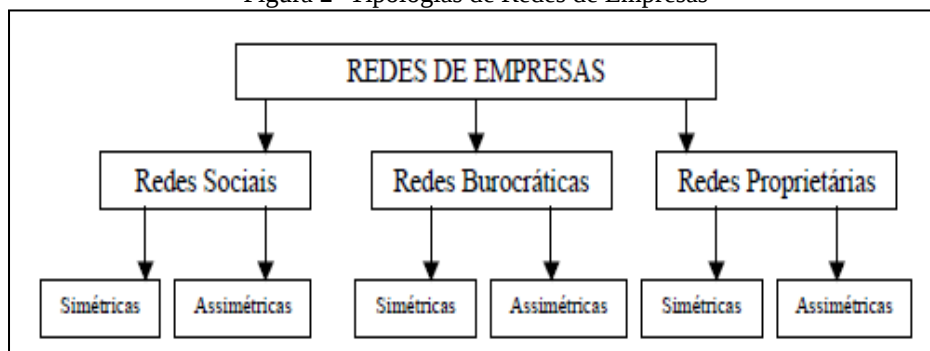


Fonte: Britto (2002)

Os nós podem ser relacionados a um conjunto de agentes, objetos ou eventos, podendo ser remetido a empresas ou atividades. As posições são associadas a divisão do trabalho que norteia a localização das empresas ou atividades. As ligações dizem respeito as conexões ou *linkages* que determinam o grau de difusão ou densidades entre agentes. Por fim, os fluxos estão ligados a trocas tangíveis (bens de insumos e produtos) e trocas intangíveis (informações e relacionamentos) entre os nós (BRITTO, 2002).

Utilizando como base mecanismos de coordenação, alguns autores trabalham no sentido de estabelecer tipologias para classificar as redes de empresas, de acordo com a forma como estão estruturadas e as relações que os atores mantem entre si. Especialmente, uma classificação bastante utilizada na literatura é a proposta por Grandori e Soda (1995), onde os autores propõem três tipologias de redes interorganizacionais, conforme Figura 2.

Figura 2- Tipologias de Redes de Empresas

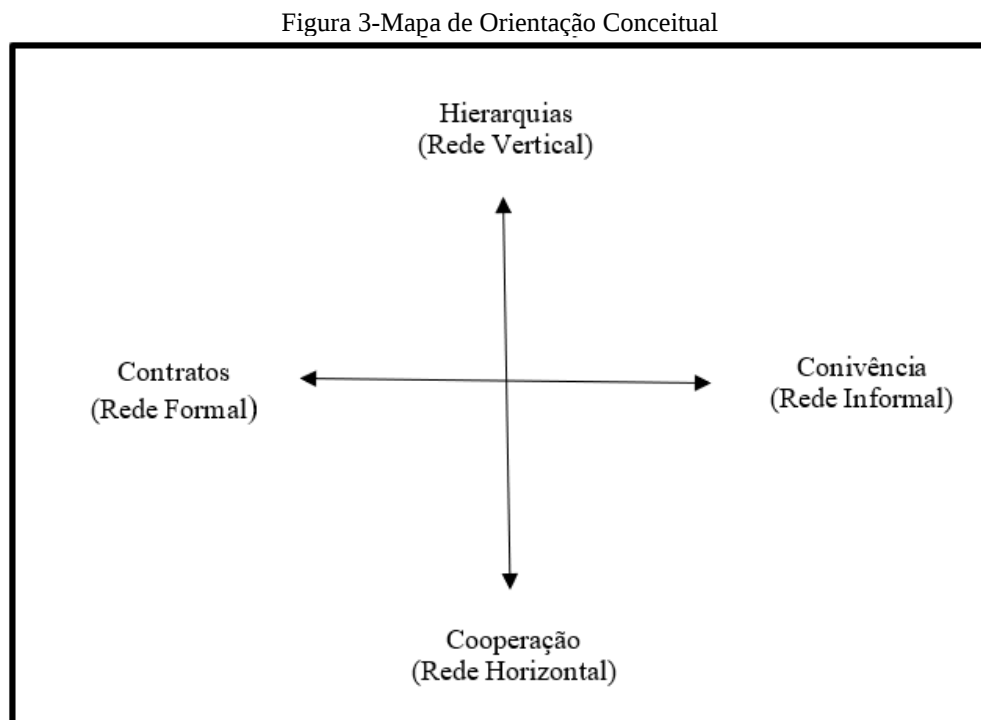


Fonte: Adaptado de Grandori e Soda (1995)

- **Redes Sociais:** são aquelas que não se utilizam de nenhum tipo de contrato ou acordo formal, as relações sociais da rede suportam e regulam as trocas econômicas. Embora não sejam caracterizadas por acordos formais, podem promover mais do que troca de bens sociais, como *status* e prestígio, amizade, poder e oportunidades. Com relação à paridade entre os envolvidos, distinguem-se em redes sociais simétricas e redes sociais assimétricas ou centralizadas;

- Redes Burocráticas: são caracterizadas por modos de coordenação interorganizacionais formalizados em acordos contratuais de troca ou associações. Podem também assumir estruturas de coordenação simétricas ou assimétricas;
- Redes Proprietárias: são formas burocráticas e formalizadas que baseiam-se em direitos de propriedade, e servem de sistemas de incentivo para sustentar a cooperação, quando a incerteza e o oportunismo são particularmente prevaletentes.

Neste sentido, ainda a respeito das relações entre os atores e as estruturas de redes, posteriormente, Marcon e Moinet (2000) propõem um gráfico de orientação conceitual mais amplo (Figura 3), indicando distintos formatos interorganizacionais, à medida que as características da rede se aproximam de um dos quatros quadrantes.



Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2000)

O eixo vertical está relacionado aos elos gerenciais estabelecidos entre os participantes das redes, podendo se aproximar de características de cooperação, que é o caso de uma rede horizontal, ou representar grau de ligação hierárquico, como uma rede vertical. Diferentemente das redes verticais que são baseadas na centralização da tomada de decisões, as redes horizontais buscam, de maneira mais igualitária, o compartilhamento no processo decisório entre os pares (MARCON; MOINET, 2000).

As redes verticais são representadas pelos relacionamentos de agentes ao longo de uma produtiva (ARAUJO; AMORIM, 2002). Envolvem as articulações das atividades de fornecedores e distribuidores por uma empresa coordenadora, que exerce considerável influência sobre as ações dos demais integrantes da cadeia produtiva (BUAM; INGRAM, 1998). Exemplos incluem as cadeias produtivas, cadeias de suprimentos e cadeias de subcontratação.

Na lógica horizontal, Marcon e Moinet (2000) afirmam que as redes de cooperação ocorrem no agrupamento de empresas localizadas na mesma fase do ciclo de produção-distribuição e baseiam-se no compartilhamento de tomada de decisão entre todos os participantes. Estes arranjos cooperativos são compostos por empresas que mantêm sua independência, mas optam por unir forças para coordenar algumas atividades específicas, de mercado ou fora do mercado, tais como: seleção de produtos, promoção, compartilhamento de custos e riscos por meio de pesquisa e desenvolvimento conjunto, definição de padrões de qualidade, gerenciamento de informações tecnológicas ou comerciais, entre outros (MARCON; MOINET, 2000).

Segundo uma visão mais abrangente sugerida por Wegner (2011), as redes horizontais caracterizam-se tanto pela similaridade quanto pela complementaridade dos participantes, podendo também ser denominadas de redes de cooperação. São exemplos de redes horizontais: redes de inovação, redes industriais, clusters, redes de varejo e redes de exportações. O autor pontua que, diferentemente das redes verticais, em redes horizontais cooperativas inexistente a figura da organização focal que coordena as demais. Este arranjo organizacional pressupõe que todos têm a mesma possibilidade de participação na gestão e processo decisório, com equilíbrio na distribuição de ganhos (WEGNER, 2011).

Os autores Podolny e Page (1998) afirmam que a formação de redes entre empresas facilita o alcance de *status* e legitimidade, além de incentivar o aprendizado, promover diversos benefícios econômicos e contribuir na gestão da dependência de recursos.

Diversos autores apontam vantagens que as empresas podem obter ao participarem em redes horizontais, tais como: divisão de riscos associados aos negócios entre os participantes; compartilhamento de recursos; partilha dos custos das atividades gerenciais; compartilhamento de informações e aprendizagem; desenvolvimento conjunto de pesquisas, obtenção de economias de escala; acesso a novos mercados e; por fim, aumento de vantagens competitivas

(EBERS, 1997; PEREIRA; PEDROZO, 2004; WEGNER; DAGMER, 2004; PARUNG; BITTICI, 2006; KLEIN; PEREIRA, 2012).

Os autores Wegner e Dahmer (2004), verificaram que micro e pequenas empresas constituíam redes horizontais com vista ao fortalecimento da sua competitividade e a possibilidade de enfrentar os novos concorrentes em melhores condições de competição. Os autores explicam que estes arranjos organizacionais podem propiciar uma maior eficiência empresarial, através da divisão de trabalho e compartilhamento de recursos produtivos fundamentais para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Estudos como de Verschore e Balestrim (2008b), com redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul, identificaram os seguintes benefícios gerados pelas redes de cooperação: ganhos de escala e poder de mercado, acesso a soluções, aprendizagem e inovação, redução de custos e riscos, e desenvolvimento de relações sociais. Segundo os autores, ganhos de escala e poder de mercado possibilitam as redes ampliar o potencial de barganha nas diferentes relações econômicas e permitem a realização de acordos comerciais em melhores condições. O acesso a soluções refere-se a um conjunto de serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus membros, como: campanhas de marketing; auxílio contábil; treinamentos e capacitações técnicas e gerenciais). A aprendizagem e inovação caracteriza-se pelo acesso a novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios. A redução de custos pode ser alcançada por meio de ganhos de escala, viabilidade do compartilhamento dos riscos de ações complexas, divisão de custos e demais eficiências coletivas propiciadas pelas redes. O desenvolvimento de relações sociais diz respeito ao aprofundamento das relações entre os participantes, capaz de gerar condições para aumentar a confiança, sentimento de pertencimento e, por consequência, potencializar resultados (VERSCHORE; BALESTRIM, 2008b).

A análise das referências conceituais realizada até aqui, demonstrou a possibilidade de diversos benefícios para as empresas em redes, os quais reúnem o conjunto de variáveis que refletem os ganhos competitivos originados pela cooperação. Neste sentido, o Quadro 1 tem como objetivo resumir os principais elementos considerados pelos diversos autores citados.

Quadro 1 - Principais benefícios da participação em redes

Categorias	Elementos	Autores
Operacional /técnico	Aumento qualidade produto; aprendizagem; produção mais eficiente; compartilhar recurso; eficiência logística; maior agregação valor ao produto; Ganho de escala; compra coletiva; inovação.	Powell (1990) Ebers (1997) Verschore e balerin (2008b) Wegner e DaProger, (2004) Parung e Bititci (2006) Wagner e Misocsky (2010)
Econômico/financeiro	Maior Rendimento; redução de custos; relações comerciais. Acesso a mercados; poder de mercado; acesso a financiamento.	Ebers (1997) Marcon e Moinet (2000) Verschore e balerin (2008b) Ebers e Grandori (1997) Wagner e Misocsky (2010)
Social/pessoal	Melhor integração social; sentimento de pertencimento; suporte emocional, maior segurança/confiança nas ações. Legitimidade/reconhecimento, integração social, aprendizagem, compartilhamento de risco, resolução de conflitos, troca de valores, externalidades de rede.	Bradach e Eccles (1989) Granovetter (1995) Marchi e Wegner (2014) Podolny e Page (1998) Ebers e Grandori (1997) Parung e Bititci (2006) Verschore e balerin (2008b) Wagner e Misocsky (2010)

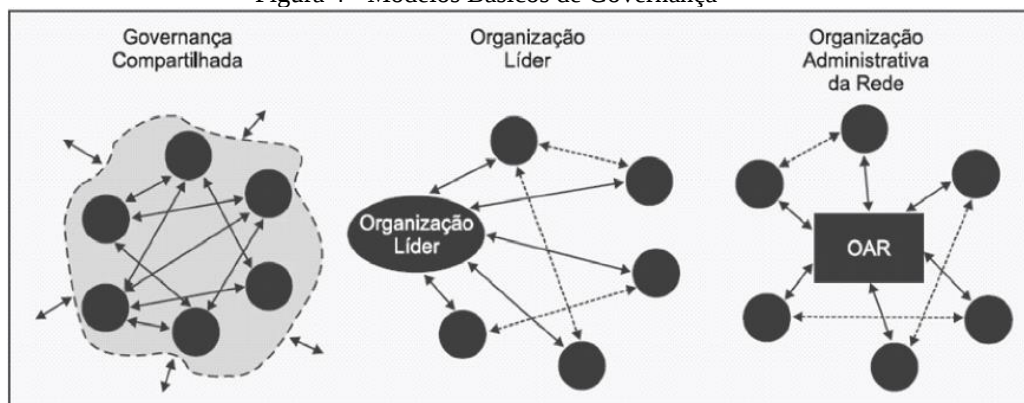
Fonte: Dados da pesquisa com base no referencial teórico

Apesar das relações de cooperação propiciarem significativos benefícios, estudos também demonstram que falhas e problemas entre as empresas colaboradoras são mais comuns que os sucessos. Os principais desafios que as redes encontram estão relacionados à insatisfação dos membros com o desempenho, com a organização e estrutura da rede, assim como com as dificuldades nas relações entre os participantes do arranjo cooperativo (PARUNG; BITTICI, 2006).

Neste sentido, Wegner (2011) suscita que a formação de rede, por si só, não é suficiente para alcançar os objetivos estabelecidos pelas empresas que optaram por cooperar, são necessários esforços de governança e gestão para alcançar os resultados esperados. O autor afirma que a governança da rede está relacionada à maneira como esse arranjo será estruturado e organizado, seus mecanismos regulatórios e de tomada de decisão, para garantir os interesses dos participantes e assegurar que as regras estabelecidas sejam cumpridas pelos membros.

No âmbito das redes de cooperação, Provan e Kenis (2008) identificam mecanismos de governança separados em três tipos distintos de governança: governança compartilhada, organização líder e organização administrativa da rede - OAR, conforme figura 4.

Figura 4 - Modelos Básicos de Governança



Fonte: Provan e Kenis (2008)

A governança compartilhada caracteriza-se por uma governança descentralizada, realizada pelos próprios membros da rede, não há uma entidade específica separa para este único fim, as interações são realizadas entre os próprios membros de forma colaborativa e algumas atividades administrativas e de coordenação possam ser desenvolvidas por um conjunto de participantes (PROVAN; KENIS, 2008).

No modelo de organização líder as principais atividades e decisões em nível de rede são coordenadas por intermédio de um único membro participante. Neste caso a tomada de decisão é centralizada, ainda que sua atuação seja de facilitar as atividades dos demais integrante, alinhando objetivos particulares com os comuns (PROVAN; KENIS, 2008).

Também no modelo organização administrativa da rede – OAR o processo decisório é realizado de maneira centralizada. Nesta forma de governança, ainda que os membros da rede possam interagir uns com os outros como acontece na organização líder, porém no caso DDA governança OAR, existe a figura externa especifica que dedica-se para administrar a rede com o papel de coordenação e sustentação da rede (PROVAN; KENIS, 2008).

Além da governança, que trata de aspectos formais de estruturação e dos processos de decisão da rede (regras, incentivos, sanções, restrições), os resultados das empresas são potencializados por meio de práticas de gestão da rede, as quais permitem que os objetivos sejam alcançados e as empresas participantes melhorem seu desempenho individual (WEGNER, 2011).

Quanto a gestão de redes, Marchi e Wegner (2014) acreditam que uma das dificuldades a serem superadas está em gerenciar as redes de forma estratégica, bem como avaliar adequadamente a efetividade das estratégias cooperativas, devido as próprias características de multidimensionalidade desse tipo de organização. Os autores evidenciam que estas

características não só possibilitam diferenciar os modelos de relacionamentos interorganizacionais, bem como, influenciam as necessidades de gestão de cada modelo. Além disso, eles explicam que a criação de valor ocorre de forma diferente em cada modelo de rede e estas particularidades precisam ser identificadas por um sistema de gestão de desempenho (MARCHI; WEGNER, 2014).

No que se refere à gestão de desempenho, Kaplan e Norton (1996) afirmam que uma das principais atividades de gerenciamento está relacionada à medição de desempenho. Os autores argumentam que se o desempenho não pode ser mensurado, ele também não pode ser gerenciado e, antes que algo seja medido, deve-se estabelecer indicadores de medição que estejam relacionados aos objetivos da organização.

Considerando que, predominantemente, o arcabouço conceitual a respeito do tema de gestão de desempenho foi construído a partir de unidades de negócios isoladas, Pires (2016) considera a necessidade da revisão e/ou da readequação desse conhecimento já construído, para aplicação em redes interorganizacionais. Ao considerar trabalhos a respeito da medição de desempenho de Cadeia de Suprimentos (rede vertical), Pires (2016) constatou que a medição de desempenho tende a ser mais intensa nos relacionamentos mais colaborativos. Conforme exposto anteriormente, os relacionamentos colaborativos são fortemente presentes em redes horizontais. Diante disso, a próxima seção abordará o conceito de gestão de desempenho, especialmente, em redes horizontais.

2.3 Gestão de Desempenho em Rede Interorganizacional Horizontal

De maneira geral, as empresas são construídas com o foco de atingir determinados objetivos, sejam eles sociais e/ou econômicos. Neste sentido, Wegner e Dahmer (2004) afirmam que uma preocupação básica de qualquer gestor, consiste em encontrar indicadores de desempenho e as ferramentas de avaliação mais adequadas, que possibilite comparar o desempenho almejado e o conquistado pelas organizações. Deste modo, frequentemente as empresas devem avaliar os resultados atingidos, para que saibam a real eficiência e eficácia das estratégias adotadas (WEGNER; DAHMER, 2004).

De acordo com Wegner (2011), desempenho organizacional é geralmente relacionado a expressões como sucesso, eficácia, maximização de utilidades, melhorias e produtividade. Estas expressões revelam uma multiplicidade de visões sobre o conceito e as dificuldades em classificar consensualmente o que seja desempenho organizacional. O autor afirma que as

discussões sobre desempenho e efetividade organizacional demonstram um campo amplamente fragmentado e propenso a diferentes interpretações e pontos de vista.

No entanto, a falta de um consenso sobre desempenho não significa falta de relevância do tema, conforme explica Wegner (2011). O autor, aponta diversos motivos que demonstram a importância da avaliação de desempenho organizacional, tais como: prever se a organização pode atingir os objetivos pretendidos; guiar as decisões gerenciais, identificar possíveis dificuldades, além de possibilitar a comparação entre o desempenho de um período com o de períodos anteriores ou com medidas de mercado.

Para Beamon e Ware (1998), a aplicação de sistemas de medição de desempenho deve ser norteada com as seguintes questões: quais fatores deverão ser medidos; como se podem medir tais fatores e; como aplicar essas medidas para análise, melhoria e controle de desempenho da empresa. Considerando isto, Pires (2016) afirma ser essencial à definição de indicadores de desempenho que sejam adequados aos objetivos e as características dos sistemas de medição implementados.

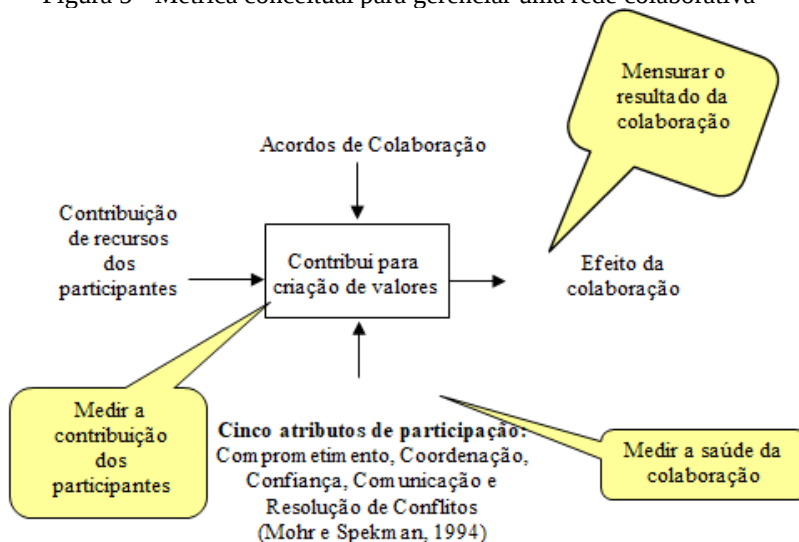
De fato, a avaliação de desempenho é essencial para análise gerencial, tanto nas organizações corporativas, quanto nas redes interorganizacionais. Entretanto, Wegner e Misocsky (2010) apontam que as dificuldades em medir o desempenho de empresas individuais são ainda maiores quando trata-se de redes interorganizacionais, por estas possuírem particularidades que tornam as tarefas mais complexas e relevantes para o seu desenvolvimento. Ainda, os autores afirmam que as dimensões qualitativas e quantitativas merecem receber igual importância, considerando-se as relações interorganizacionais. Eles acreditam que os principais indicadores de desempenho devem ser pensados e antepostos a formalização da colaboração, abrangendo fatores como ganhos financeiros, diminuição de custos, aprendizagem e desenvolvimento de inovações.

Neste contexto, Wegner (2011) considera que a avaliação de desempenho é parte integrante das atividades de gestão das redes, e monitorar os avanços e retrocessos é uma maneira de avaliar a efetividade das estratégias coletivas e possibilitar mudanças necessárias que garantam a continuidade e o sucesso da colaboração. Ainda, o autor afirma que a avaliação possibilita mais do que compreender o desempenho alcançado, bem como, permite aperfeiçoar e modificar as práticas de gestão e o sistema de governança, atuando como fundamental ferramenta de *feedback* e reorganização estratégica, indicando limitações e oportunidades para a cooperação.

Neste sentido, Wegner e Misocksky (2010) apontam um desafio adicional no âmbito da gestão, que consiste na avaliação dos resultados esperados pelos participantes dessas redes. Os autores afirmam que as redes podem assumir sentidos diferentes para os membros que as compõe, pois estes criam expectativas e agem de maneiras distintas como consequência da sua percepção de realidade. Estas interpretações e expectativas refletem diretamente na concepção de cada participante sobre os resultados e desempenho que a participação dele na rede propícia ao seu negócio.

Para Parung e Bititci (2006) o objetivo mais importante da colaboração é tornar-se sustentável em um ambiente competitivo, gerando benefícios para os participantes. Neste sentido, os autores argumentam que a medição pode influenciar o nível de relacionamento entre os participantes da colaboração, eles explicam que o baixo nível de relacionamento ocorrerá se houver discordância e/ou insatisfação sobre os elementos da medição, por exemplo, critérios, metas, métodos e medição do sucesso. Para que isto não ocorra, os elementos de medida usados para definir o sucesso e os atributos de medição devem ser definidos mutuamente entre os participantes. Os autores evidenciam três fatores de medição que podem influenciar o sucesso de redes colaborativas, sendo eles: a entrada para a colaboração (contribuição de cada participante), a saúde da colaboração e o resultado da colaboração, conforme Figura 5.

Figura 5 - Métrica conceitual para gerenciar uma rede colaborativa



Fonte: Adaptado de Parung e Bititci (2006)

Ao que diz respeito a “entrada”, Parung e Bititci (2006) consideram que os principais fatores geradores de valor nas redes colaborativas podem ser categorizados como: ativos financeiros, ativos físicos, capital humano, capital relacional e capital organizacional. Para os autores, a eficiência e eficácia das decisões e atividades estão diretamente relacionadas à

qualidade da interação entre os participantes da rede. Além disso, o nível e a qualidade da interação entre membros descreverão a “saúde” da organização. Medir a saúde dos relacionamentos entre os cooperados pode ser usado para prever a sustentabilidade e o potencial sucesso de um arranjo interorganizacional. Para tal, os autores sugerem que a saúde de uma rede de colaboração pode ser medida considerando os seguintes fatores: comprometimento, coordenação, confiança, qualidade de comunicação e resolução de conflitos.

Quanto ao fator “Resultado”, Parung e Bititci (2006) afirmam que para avaliar quais os benefícios da participação em redes colaborativas, deve-se obter a medição da produção antes e depois da colaboração. Neste sentido, a mensuração de resultados busca determinar as vantagens adquiridas pelos membros por meio do arranjo cooperativo.

No contexto de redes horizontais de cooperação, Marchi e Wegner (2014) propõem um sistema de medição de desempenho baseado no modelo Balanced Scorecard, (BSC), o qual denominaram de “BSC Cooperativo”. O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) com o objetivo de estudar novas maneiras de avaliação de desempenho, considerando que os sistemas existentes na época eram orientados exclusivamente em medidas financeiras e que já não atendiam as necessidades gerenciais e a realidade competitiva da época (PIRES, 2016).

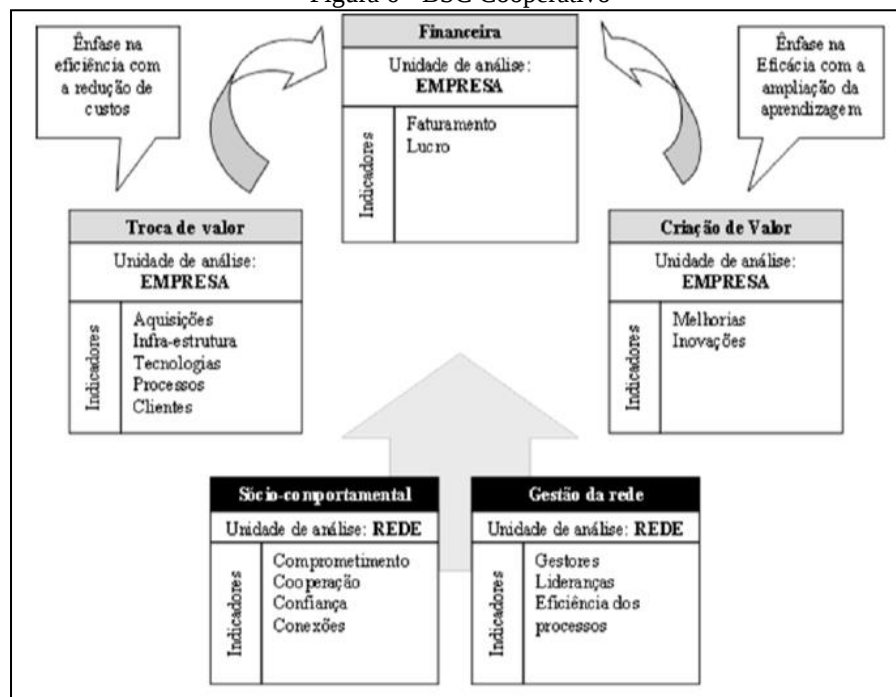
Segundo Pires (2016), o BSC tem como ideia básica, a partir da visão estratégica da empresa, conseguir medir o desempenho sob quatro aspectos: financeiro, cliente/mercado, processos internos e aprendizado/crescimento. Em cada uma dessas perspectivas devem ser ponderados seus objetivos, suas metas e suas medidas de desempenho. O BSC possibilita uma visão integrada e balanceada de indicadores nessas quatro perspectivas, com vista a obter um alinhamento entre objetivos e esforços gerenciais relacionados à visão e estratégia da empresa.

Devido à complexidade presente nas redes, Marchi e Wegner (2014) revelam a necessidade de uma visão equilibrada entre objetivos financeiros e não-financeiros. Assim, o modelo proposto tem como finalidade ampliar e equilibrar o olhar dos gestores de redes, contribuindo para avaliação da gestão estratégica com vista a um desempenho competitivo.

Os autores Marchi e Wegner (2014, p. 13) afirmam que o BSC cooperativo “[...]contribui para revelar as fontes de valor das redes horizontais e permite a condução da estratégia através de medidas eficazes”. Desta forma, o modelo consiste em cinco perspectivas estruturadas em dois níveis de análise: o nível das empresas participantes e o nível da rede (Figura 6). Quanto ao nível das empresas, estão relacionadas as perspectivas: Financeira, Troca

de Valor e Criação de Valor, como maneira de operacionalizar as estratégias de rede e verificar seus impactos para os membros. Ao nível de Rede os autores apresentam as perspectivas Sociocomportamental e Gestão da Rede.

Figura 6 - BSC Cooperativo



Fonte: Marchi e Wegner (2014)

A respeito da unidade Empresa, Marchi e Wegner (2014) argumentam que os resultados financeiros acima da média consistem no objetivo final para que uma empresa escolha aliar-se a uma rede, podendo ser evidenciado no aumento nas receitas, em uma maior lucratividade e uma melhor posição competitiva frente aos seus concorrentes. Segundo os autores, para as redes de empresas, os benefícios financeiros tendem a ser atingidos pelos membros quando a rede consegue explorar benefícios de trocas de valor nos elos verticais e horizontais da cadeia de valor e benefícios da criação de valor, através da aprendizagem organizacional e do planejamento colaborativo de ações. Os autores, evidenciam que nas redes de empresas a criação de valor ocorre por meio do compartilhamento de ideia e especialidades entre as empresas participantes, promovendo melhorias e inovações.

Pautados em Porter (1989), Marchi e Wegner (2014) argumentam que dentro da cadeia de valor há fontes potenciais para que as ações conjuntas de trocas de valor ocorram e podem surgir a partir de algumas partes que a compõe, sendo elas: aquisição, infra-estrutura, tecnologia, produção (logística interna e operações) e mercado (composto pela logística

externa, *marketing* e serviços). Os autores propõem também alguns indicadores quantitativos e qualitativos para as perspectivas apresentadas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Medidas de desempenho em redes horizontais no nível da empresa individual

Perspectivas	Variáveis	Medidas
Financeira Kaplan e Norton (1996), Lorange e Roos (1996)	Resultados financeiros e econômicos	Variação no faturamento
		Retorno sobre Investimentos (ROI)
		Melhoria no giro de estoques
Troca de valor Jarillo (1988), Porter (1989), Casarotto e Pires (1999)	Infraestrutura e tecnologia	Aquisição e desenvolvimento de equipamentos e
		Acesso a serviços (gerenciais, jurídicos, contábeis e
		Recrutamento, seleção e treinamento de pessoal das
	Aquisição	Variedade de produtos ofertados
		Condições de negociação com fornecedores
		Volume de compras junto a fornecedores parceiros da
	Produtos, processos e serviços	Custos de estoque
		Qualidade dos produtos e serviços oferecidos
		Eficiência dos processos internos
		Custos dos processos e serviços das empresas
	Relações com clientes	Satisfação dos clientes
		Custos com publicidade e resultados alcançados
		Formas e condições de pagamento para clientes
Criação de valor Hamel, Doz e Prahalad (1989), Human e Provan (1997), Dyer e Singh (1998)	Melhorias	Melhoria na organização interna (gestão de recursos e
		Melhoria em produtos/ processos/serviços existentes em virtude da troca de ideias com outros associados
		Melhoria no status e imagem da empresa no mercado
	Inovações	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços em virtude de ideias conjuntas
		Novas maneiras de se comunicar com o mercado
		Novos processos em virtude de ideias conjuntas

Fonte: Marchi e Wegner (2014)

Já a respeito da unidade Rede, partindo da premissa de que uma rede empresarial decorre de uma construção social cooperativa entre seus participantes, os autores consideram que a perspectiva Sociocomportamental consiste em comprometimento, confiança e conexões, e propõem os indicadores apresentados no Quadro 3.

O fator Comprometimento está relacionado a estrutura de governança, onde os interesses das partes são combinados em termos de regras e obrigações, formais ou informais (MARCHI; WEGNER, 2014). As regras informais estão relacionadas às regras implícitas de colaboração e reciprocidade, que são as responsáveis pela criação da confiança, contribuindo significativamente para a prosperidade de grupos sociais, cuja participação coletiva está relacionada ao engajamento dos atores que compõem determinado grupo. O engajamento diz respeito à participação nas atividades da rede, como assembleias, reuniões ou outras atividades conjuntas. A participação possibilita que os membros percebam o comprometimento dos demais atores da rede, evidenciando o interesse e envolvimento nas questões comuns de todos, permitindo a criação de um ambiente de mútuo comprometimento e confiança. Já as regras

formais, diz respeito aos acordos contratuais onde os regulamentos e normas são descritos formalmente.

O fator Confiança consiste em uma virtude social, sendo considerada como componente indispensável para formação, eficiência e efetividade da rede, e facilitador das relações formais ou informais, no entanto, sendo um fator difícil de identificar, dado seu caráter subjetivo. Os autores dividem a confiança em duas dimensões, externa e interna. Nas redes de empresas a dimensão externa demonstra a credibilidade construída pelo grupo no transcorrer das negociações e no cumprimento de acordos, sendo percebida pelos próprios participantes. Já a dimensão interna, nas redes de empresas, pode indicar as características pessoais do participante (dar crédito ao outro), possibilitando maior legitimidade, que pode ser percebida nas redes pelos acordos estabelecidos e a quantidade de sócios envolvidos no acordo (MARCHI; WEGNER, 2014).

Com relação ao fator Conexões, Marchi e Wegner (2014) consideram que um bom nível de conexões internas pode melhorar o fluxo de informações e permitir uma forte coesão entre os membros da rede, facilitando a confiança, promovendo a cooperação e diminuindo os riscos relacionados as transições. Entretanto, se a troca de informações em uma rede acontece apenas entre seus participantes poderá ocorrer certa redundância de informações. Desta forma, as conexões externas tornam-se relevantes, para que haja acesso de atores, informações e conhecimentos externos e assim evitar o fechamento da rede. Este e os demais fatores supracitados são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Medidas para a perspectiva da sociocomportamental da rede.

Fatores	Variáveis	Medidas
Comprometimento Ring e Van de Ven (1994), Putnam (2002)	Engajamento	Frequência dos sócios nas atividades da rede (assembléias, eventos, etc.) Participação nas tomadas de decisão da rede
	Compromisso	Cumprimento das obrigações e acordos estabelecidos Aplicação de punições ao descumprimento de acordos
Confiança Seligson e Rennó (2000), Ludansen (2002)	Dimensão externa	Percepção da confiança em relação aos participantes da rede Percepção da confiança em relação aos gestores da rede
	Dimensão interna	Número de acordos estabelecidos ou assumidos na rede. Relação do número de sócios da rede pelo número de envolvidos em acordos na rede.
Conexões Granovetter (1985), Lipnack e Stamps (1994), Burt (2001)	Conexões internas	Frequência de encontros (presenciais ou virtuais) e recebimento de informações (boletim informativo, e-mail) Qualidade do relacionamento entre os sócios
	Conexões externas	Frequência da rede para captar informações e conhecimentos de fontes externas Qualidade das fontes de informações externas

Fonte: Marchi e Wegner (2014)

Por fim, a perspectiva Gestão da Rede, segue a premissa de que a rede deve ser entendida como uma organização em si, necessitando de uma boa gestão que desenvolva e execute

estratégias capazes de potencializar o desempenho das empresas participantes e produzir os resultados esperados. Neste aspecto, Marchi e Wegner (2011) destacam um conjunto de mecanismos que contribuem para uma boa gestão das redes horizontais, tais como: mecanismos de comunicação, decisão e negociação, controle e coordenação social, integração e regras, quadro de pessoal comum, sistemas de controle e planejamento, sistemas de incentivos, sistemas de seleção de parceiros e sistemas de informação. Estes mecanismos foram agrupados e propostos pelos autores na perspectiva Gestão da Rede, conforme o Quadro 4.

Quadro 4- Medidas para a perspectiva da gestão da rede

Fatores	Variáveis	Medidas
Gestão da rede de empresas Verschoore (2005), Lageman (2004), Adam (2006), Wegner e Ribeiro (2008)	Liderança	Qualificação das lideranças da rede
		Rotatividade de participantes na liderança da rede
	Formação e estruturação	Existência de objetivos compartilhados
		Definição de direitos e deveres dos participantes
	Coordenação e planejamento	Regras para tomada de decisões de maneira participativa
		Processo de planejamento estratégico participativo
	Informação e comunicação	Eficiência dos mecanismos de comunicação e informação usados pela gestão da rede
		Oportunidades de interação e troca de informações
	Estrutura física e humana da rede	Espaços físicos para realização das atividades de gestão
		Estrutura de recursos humanos da rede
		Qualificação dos funcionários e gestores da rede
	Seleção de parceiros	Existência de regras para a seleção de novos parceiros
	Incentivos e regras de controle	Monitoramento e acompanhamento dos novos integrantes
		Mecanismos de incentivo à participação

Fonte: Marchi e Wegner (2014).

De fato, o BSC Cooperativo pretende ser um sistema eficiente a serviço da medição de desempenho em redes horizontais, com a finalidade de contribuir para a gestão estratégica das organizações baseada no foco de alinhamento de objetivos. Para que a finalidade do sistema seja alcançada, Marchi e Wegner (2014) afirmam que os indicadores devam ser necessariamente alinhados aos objetivos da organização em particular. Neste sentido, eles propõem que as organizações participantes sejam ouvidas, para que haja um real alinhamento com vista ao atingimento de resultados que satisfaçam a todos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O termo metodologia refere-se ao estudo dos métodos utilizados por uma determinada ciência. Já o termo método, consiste na trajetória para alcançar determinado objetivo, representa um conjunto de atividades sistêmicas e racionais que proporcionam conhecimentos válidos com maior segurança e economia (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Este capítulo apresenta os métodos de pesquisa que foram aplicados neste estudo, com vista a alcançar o objetivo proposto. A seguir, serão apresentados: as características de pesquisas, os critérios para coleta e análise de dados.

3.1 Características da pesquisa

Com a intenção de esclarecer as características da pesquisa, a apresentação de sua natureza é fundamental para a compreensão do aporte metodológico utilizado. Assim, diante da necessidade de proximidade com pessoas na busca de informações para a pesquisa, ela é caracterizada como pesquisa de natureza exploratória. Isso ocorre pois ela possui a finalidade de proporcionar maior proximidade com o assunto estudado, visando alcançar maior clareza (GIL, 2002). Ainda, Gil (2002) descreve que, em modo geral, as pesquisas exploratórias contemplam um levantamento de referências bibliográficas e entrevistas com pessoas que vivenciaram a problemática apresentada.

Em decorrência dos tipos de informações necessárias ao alcance dos objetivos, a pesquisa se caracteriza com qualitativa. A abordagem qualitativa é apropriada para conduzir o estudo, devido a sua característica de buscar compreender situações complexas ou estritamente particulares.

Neste aspecto, Richardson (2012, p. 79) afirma que as investigações de natureza qualitativa podem descrever a complexidade de problema específico, analisar a interação de determinadas variáveis, entender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, corroborar no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior profundidade, a compreensão das particularidades do comportamento dos indivíduos. Devido à intenção de se analisar desempenho no contexto da rede e de seus participantes, justifica-se o caráter qualitativo desta pesquisa.

Na abordagem qualitativa, Creswell (2007) chama atenção para o fato de que o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados

coletados são predominantemente descritivos. Segundo Minayo (2001), a pesquisa de natureza qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, valores e atitudes, que são reflexos a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos e dos processos que não podem ser mensurados apenas em variáveis quantitativas.

Quanto ao método de procedimento, esta pesquisa adota o Estudo de Caso, apropriado ao alcance dos resultados pretendidos, considerando a abrangência das perspectivas dos envolvidos e a necessidade da aproximação do pesquisador com o objeto de pesquisa. O método de Estudo de Caso se mostra apropriado ao funcionar como um instrumento para proximidade com situações reais. Segundo Yin (2001), esta ferramenta objetiva uma explanação geral que sirva para demais casos particulares, ainda que possa variar em seus detalhes.

Nesse contexto, o caso selecionado para esta pesquisa trata-se de uma iniciativa de Rede de Cooperação existente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Em especial, pretende-se considerar como foco do estudo o “Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa”, criado em 2011 no contexto de complementariedade de um projeto anterior responsável pela criação da Incubadora Tecnologia de Cooperativas Populares (ITCP) da UFMS. Inicialmente, a Incubadora oportunizou o aprendizado para produção e comercialização da produção agroecológica, e com o seu desdobramento foi criado o Projeto Semente. Fundamentalmente, o Projeto Semente visa facilitar a comercialização de produtos oriundos de pequenos produtores, sendo enquadrados em tais categorias: Horticultura Agroecológica, Artesanato, Alimentação, Plantas não convencionais/ervas medicinais/recicláveis. No entanto, esta pesquisa focou na categoria Horticultura Agroecológica em virtude da especificidade deste tema, considerando as dificuldades enfrentadas por este público e em razão de delimitação do campo de pesquisa. A descrição detalhada deste projeto é apresentada no capítulo quatro, onde são tratados os resultados da pesquisa.

3.2 Coletas de Dados

A coleta de dados na pesquisa qualitativa inclui o estabelecimento dos limites para o estudo, ela pode ser realizada por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e materiais visuais, e ainda permite a seleção intencional dos participantes ou dos locais que melhor contribuirão o pesquisador a compreender o problema e a questão de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Para a obtenção de informações ao desenvolvimento deste trabalho, foram utilizadas técnicas de coleta de dados secundários e primários. Informações sobre o Projeto Semente foram obtidas por meio de material documental (coleta de dados secundários) e também por meio de entrevistas com a coordenadora e com participantes do projeto (coleta de dados primários). Informações visando respostas aos objetivos deste trabalho foram obtidas por meio da técnica de entrevista baseada em roteiro previamente elaborado com base nas variáveis da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), a entrevista é uma ferramenta de investigação que visa obter respostas válidas e informações pertinentes. Segundo os autores as entrevistas oferecem maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, possibilidade de conseguir informações mais precisas, além de propiciar maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de forma diferente, especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido e ainda, poder ser utilizada em todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados.

As entrevistas foram realizadas no período de outubro a novembro de 2021, por meio de ligações telefônicas e Google Meet. Inicialmente, pretendia-se abranger um número maior de entrevistados. No entanto, devido a pandemia Covid iniciada em 2020, as realizações da feira foram interrompidas causando o afastamento de muitos participantes e, assim, dificultando o acesso aos mesmos. Alguns participantes, ativos e inativos, também não responderam as tentativas de contato. Na época da pesquisa havia apenas dois produtores de hortaliças ativos.

Outros desafios foram em relação a distância geográfica, pelo fato de todos os participantes não residirem em Campo Grande-MS, e às restrições da pandemia quanto a aproximação física. Com o intuito de mitigar tais dificuldades optou-se pela realização das entrevistas via plataforma digital Google Meet. Porém novos desafios apresentaram-se em duas entrevistas, em virtude da falta de acesso a rede de internet e não familiaridade de alguns entrevistados com o uso da plataforma. Para estes, as entrevistas foram realizadas por intermédio de ligação telefônica.

De fato, foram realizadas quatro entrevistas com pequenos produtores de hortaliças participantes da rede estudada, sendo dois atualmente ativos no projeto e dois não mais ativos, conforme Quadro 5. Entendeu-se a necessidade de entrevistar pessoas que passaram pelo projeto, a fim de compreender os motivos que os fizeram não mais participar, obter maiores

informações a respeito da trajetória do projeto e pelo motivo do baixo quantitativo de possíveis entrevistados atualmente ativos na rede.

Quadro 5 – Entrevistas

Entrevistado	Data	Ferramenta	Duração média	Vínculo
E1	12/10/2021	Google Meet	1h	Inativo
E2	21/10/2021	Google Meet	1h	Ativo
E3	27/10/2021	Ligação Telefônica	1h	Ativo
E4	09/11/2021	Ligação Telefônica	1h	Inativo

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas entrevistas buscou-se utilizar uma linguagem simples para maior compreensão do respondente. Também foi solicitada a todos respondentes a autorização para gravar as entrevistas, tanto por videoconferência, quanto por ligação telefônica, para sua posterior transcrição. A identidade de cada um está preservada, em concordância com os entrevistados.

3.3 Análise de Dados

Quanto ao processo de análise de dados, segundo Creswell (2007), este consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem, por meio da preparação dos dados para posterior análise, com vista ao aprofundamento da compreensão e interpretação dos dados. Neste sentido, as entrevistas foram gravadas com autorização e seu conteúdo foi utilizado para as transcrições. As transcrições foram realizadas à medida que as entrevistas foram acontecendo, de forma manual, para posterior leitura e análise. Para Richardson (2009), esse processo é fundamental para que pesquisador realize umas análises preliminares das entrevistas.

Após a realização das transcrições e análises preliminares das entrevistas, foi realizado a análise de conteúdo. De acordo com Moraes (1999), a análise de conteúdo é utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e contribui na interpretação das mensagens oriundas das entrevistas e na compreensão de seus significados.

Os elementos que nortearam o roteiro de entrevista foram delineados com base nos objetivos apresentados ao trabalho, e também com o auxílio da técnica Matriz de Amarração (Quadro 6). Com o objetivo de avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de pesquisa, Mazzon (1981) propôs um instrumento denominado de Matriz de

Amarração, para análise com foco na questão da aderência e da compatibilidade entre modelo de pesquisa, objetivos da pesquisa, técnicas de análises planejadas para o tratamento dos dados em termos qualitativos. Neste sentido, conforme Telles (2001), a matriz de amarração é um instrumento de metodologia que resume uma determinada estratégia metodológica.

Quadro 6 - Matriz de Amarração

Problema de Pesquisa / Objetivo Principal	Objetivos específicos	Revisão de Literatura	Coleta de Dados e Análise de Dados	Resultados pretendidos
Problema: Dificuldade em estabelecer um sistema de gestão de desempenho voltado a iniciativas de redes horizontais de cooperação. Objetivo Geral: Proposição de um framework/modelo de indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças.	Objetivo 1: Identificar prováveis benefícios/ganhos a serem obtidos por participantes e pela gestão de redes horizontais de cooperação, sob a luz da teoria.	• Produção de pequena escala de hortaliças. • Redes horizontais de cooperação e seus elementos fundamentais. • Gestão de desempenho de redes horizontais de cooperação.	CD: Pesquisa bibliográfica	Lista de indicadores de desempenho para redes horizontais.
	Objetivo 2: Diagnosticar prováveis benefícios/ganhos pretendidos e/ou obtidos por participantes e pela gestão de uma rede horizontal de produtores de hortaliças, sob a luz do empirismo.		CD: Entrevista com base em roteiro pré-estabelecido. AD: Análise de conteúdo	Caracterização dos principais benefícios/ganhos esperados por participantes de uma rede horizontal de produtores de hortaliças.
	Objetivo 3: Delinear indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças.		CD: Resultados dos objetivos 1 e 2. AD: Análise de conteúdo	Estabelecer indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o alcance dos objetivos apresentados no quadro acima, foram delineados elementos que nortearam o roteiro das entrevistas, obtidos a partir dos conteúdos teóricos (Capítulo 2, p. 21 - 44) e modelos de sistemas de gestão de desempenho apresentados por diferentes autores na subseção 2.3 (p. 37 - 44) da fundamentação teórica. Considerando o objetivo principal, “Proposição de um modelo de indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças”, buscou-se inicialmente identificar na literatura quais fatores têm sido propostos como prováveis indicadores.

Foi possível perceber que os indicadores tradicionalmente utilizados em sistema de gestão de desempenho enquadram-se nas dimensões econômico-financeira e técnico-operacional. No entanto, nos casos particulares de redes de cooperação, estudos defendem a necessidade de considerar indicadores de dimensão sociocomportamental e de gestão de rede, envolvendo tanto aspectos individuais quanto coletivos. Além dessas principais dimensões, foi perguntado a cada entrevistado suas informações gerais e trajetórias quando a entrada no projeto

e também sobre o papel das ações coletivas no enfrentamento das dificuldades durante a pandemia.

Neste contexto, o Quadro 7 apresenta as dimensões/variáveis principais da pesquisa e questões associadas que nortearam o roteiro de entrevistas, delineadas no sentido de dar subsídios ao alcance do objetivo principal deste trabalho.

Quadro 7- Dimensões da pesquisa e questões associadas

DIMENSÃO/ VARIÁVEL	POSSÍVEIS INDICADORES (expectativas de ganhos/benefícios)	QUESTÕES
ECONÔMICO-FINANCEIRA	Maior rendimento Redução de custos Diminuição de Custos Acesso a mercados Acesso a financiamentos Poder de barganha Melhoria no giro de estoque Retorno sobre investimentos	Questões 1 - 11
TÉCNICO-OPERACIONAL	Maior qualidade no produto Maior qualidade no serviço Produção mais eficiente Compartilhamento de recursos Eficiência em Logística Maior agregação de valor ao produto Ganho de escala Compra coletiva Inovação Variedade de produtos ofertados Aquisições Melhoria na Infraestrutura e tecnologia Aprendizagem nos processos operacionais	Questões 12- 23
SÓCIO-COMPORTAMENTAL	Integração social Sentimento de pertencimento Suporte emocional Confiança Legitimidade/reconhecimento Integração social Aprendizagem Compartilhamento de risco Troca de valores	Questões 24- 36
GESTÃO ORGANIZACIONAL	Governança (coordenação, seleção, controle) Planejamento Resolução de conflitos Informação/Comunicação Infraestrutura física Capacitação técnica Liderança Participação (frequência, compromisso)	Questões 37-40

Fonte: Dados da pesquisa

As questões utilizadas para elaboração do roteiro de entrevistas são apresentadas no Apêndice A (p. 79 – 83). O próximo capítulo trata-se dos Resultados e Discussões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da coleta de dados primários e secundários, conforme previamente explicado no capítulo anterior. Os dados primários referem-se as entrevistas conduzidas com base em roteiro, apresentado no Apêndice A. Os resultados foram separados em subseções sendo elas: caracterização dos respondentes, resultados esperados nas dimensões econômica-financeira, técnica- operacional e sociocomportamental e de gestão organizacional.

4.1 Caracterização do caso

O “Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS” foi criado em 2011 com recursos da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) sendo organizado e formalizado via projeto de extensão por um grupo multidisciplinar da UFMS, sob a coordenação da técnica Dalva Mirian Coura Aveiro. Este Projeto caracteriza-se pela disponibilização de um espaço de comercialização para que os produtores possam expor suas produções. Assim, a Feira Agroecológica da UFMS, popularmente conhecida como “feirinha da UFMS”, foi iniciada em 07 de junho de 2011 no campus central da UFMS.

O Projeto Semente denomina-se um trabalho agroecológico no sentido ideológico, pois além da preocupação de oferecer produtos saudáveis sem uso de fertilizantes químicos, também valoriza um manejo seguro para os produtores, com a garantia da não utilização de trabalho infantil, valorização de grupos de pessoas que são recorrentemente excluídos do mercado de trabalho, tais como: mulheres e idosos.

Cabe contextualizar que o Projeto Semente está diretamente relacionado ao Projeto Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ITCP- UFMS), que disponibiliza um núcleo básico interdisciplinar formado pelo quadro: docente, acadêmico e técnico, com o objetivo de proporcionar a capacitação dos participantes através de cursos de qualificação profissional continuada além de acompanhamento nas áreas administrativa, técnico-produtiva, administrativa, jurídica, financeira, contábil e social. O público-alvo da ITCP são: trabalhadores desempregados ou subempregados; pessoas que estão saindo do mercado de trabalho formal e ingressando no mercado informal; usuários do sistema de saúde mental e grupos de catadores de materiais

recicláveis. Além desses, como beneficiários indiretos, pode-se destacar instituições que demandam assessorias em temas relacionados ao cooperativismo e ao desenvolvimento de políticas sociais. Entre elas encontram-se organizações não-governamentais; entidades representativas, como sindicatos e centrais de trabalhadores e de cooperativas; governos nacionais e subnacionais (estaduais, municipais etc.); e universidades. Com atividades voltadas ao desenvolvimento da cadeia produtiva como um todo (produção, beneficiamento e comercialização), em 2011 foi demandado pelos grupos atendidos, a necessidade de um espaço de comercialização no campus da UFMS, surgindo assim o Projeto Semente.

Inicialmente em 2011 a participação no projeto era aberta aos interessados e participantes da incubadora. No início o projeto contava com a participação de 20 agricultores cadastrados na associação dos produtores de orgânicos e incubados. A feira era realizada todas as terças-feiras das 07 às 13 horas, e contava com a parceria de outras organizações, a saber: Banco Central do Brasil, Sicredi Federal, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento e Associação dos Produtores de Orgânicos do MS. Os produtos comercializados no projeto são enquadrados nas categorias: Artesanato, Alimentação, Plantas não convencionais/ervas medicinais/ recicláveis e Horticultura Agroecológica. Os participantes do projeto podem comercializar livremente em diferentes canais de distribuição e participarem de outras redes.

Em 2020 foi publicado o primeiro Edital de chamada, onde seriam ofertadas 60 vagas ao todo, sendo 36 destinadas aos participantes que faziam parte da feira e 24 para ampla concorrência. As vagas eram disponibilizadas das seguintes formas: 20 para Horticultura Agroecológica divididas em 12 vagas para os participantes do projeto e 8 ampla concorrência. As demais 45 vagas voltavam-se as categorias Artesanato, Alimentação, Plantas não convencionais/ervas medicinais/ recicláveis. Posteriormente a etapa de inscrição, seriam realizadas entrevistas com os inscritos. A seleção para preenchimento das vagas destinada aos expositores atuantes seria feita levando-se em consideração a ordem de inscrição e a avaliação da participação anterior com atenção aos cumprimentos dos itens de avaliação de participação nas capacitações, assiduidade no espaço de exposição e atendimento aos critérios de trabalho coletivo. Nessa época a feira passou a ser nas terças e quintas feiras, no horário das 7 às 15 horas. A cópia integral do Edital está no Anexo I.

O Edital estabelecia os seguintes critérios de seleção:

a) ser o autor da produção exposta ou representantes do coletivo em caso de associações e cooperativas;

- b) ser produtos oriundos da agricultura familiar no segmento de Horticultura;
- c) no caso de Alimentação, utilizar na sua produção quando disponível, itens da agricultura familiar;
- d) no segmento Artesanato priorizar a reutilização de materiais, ter matéria prima de base sustentável e ser de autoria própria e;
- e) ter disponibilidade de participação semanal na exposição e nos eventos promovidos pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares-ITCP/UFMS.

Quanto as regras de permanência, segundo o Edital, os participantes deveriam seguir tais requisitos:

- a) Participar das atividades de capacitação mensal, quatro exposições mensais e reuniões convocadas pela coordenação, sabendo que a ausência sem justificativa, seria passível de advertência verbal e na reincidência, advertência escrita, até o limite de três advertências escritas, seguindo posteriormente, a exclusão do projeto;
- b) Não ausentar do espaço de exposição sem prévia comunicação e autorização da coordenação;
- c) Duas faltas ao mês, sem justificativas, ocasionaria em desligamento do projeto;
- d) Seguir as normas de boa convivência entre os participantes do projeto, coordenação e clientes, respeitando a todos e tendo o bom senso de relação harmoniosa. Em caso de conflitos, estes seriam mediados pela coordenação e comissão diretiva da Incubadora Tecnológica de Cooperação da UFMS, com suspensão de participação aos que desrespeitarem, por duas feiras consecutivas, em caso de reincidência, a exclusão do projeto;
- e) Em caso algum é permitido a exposição de produtos que não sejam produzidos ou confeccionados pelo próprio expositor participante, sendo desligado imediatamente aquele que descumprir esta regra e;
- f) Realização de autoavaliação bimestralmente pela comissão diretiva da ITCP/UFMS nos seguintes critérios: trabalho coletivo, atendimento ao cliente, permanência no *stand*, apresentação dos produtos, pontualidade e assiduidade, atenção as orientações.

A realização da Feira ocorria normalmente, com o Edital aberto para nova seleção em 2020, quando então o mundo deparou-se com a pandemia de Covid. Em razão de medidas de biossegurança os projetos de Extensão foram paralisados e o edital supracitado foi suspenso.

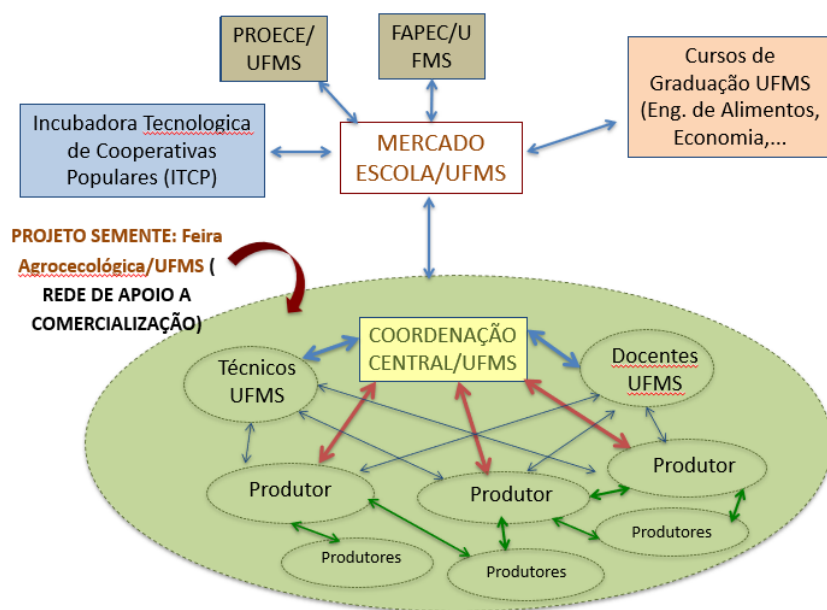
No entanto, segundo a coordenadora do Projeto Semente o edital será retificado e publicado em março de 2022. Em virtude das restrições impostas pela pandemia em 2020, considerando que a maioria dos participantes são pessoas idosas, as ações de comercialização tiveram que ser repensadas de maneira que não colocassem em risco os participantes e os clientes do projeto, neste sentido como alternativa, as vendas passaram a ser realizadas no formato *delivery*, com entregas semanais para um número limitado de pessoas. Em maio de 2021, as atividades foram retomadas na Cidade Universitária em formato *drive-thru* com atendimento às sextas-feiras. Já a partir de setembro de 2021 a feira voltou a ser realizada presencialmente todas às sextas-feiras das 16h30 às 21 horas na área do Autocine na Cidade Universitária-UFMS.

Atualmente, a ação de comercialização passou a integrar um outro projeto de extensão, denominado “Mercado Escola”. O Mercado Escola é um programa institucional da Pró-reitoria de Extensão, Cultura e Esporte (Proece), em parceria com a Fundação de Apoio à Pesquisa, ao Ensino e à Cultura (Fapec), que auxilia na gestão financeira do projeto. O Mercado Escola teve seu projeto iniciado em 2016, que visa o atendimento dos pequenos produtores de Campo Grande e região e uma circulação de produtos e conhecimentos em âmbito estadual. Encontra-se em processo de conclusão, com previsão para julho de 2022, o prédio do Mercado Escola ao lado do ginásio Moreninho no campus da UFMS, com mil metros quadrados de cobertura para 80 box's. Além da comercialização, os produtores terão formação em todas as etapas da manipulação de alimentos na cozinha escola, terão um laboratório de desenvolvimento de produtos, um laboratório de controle de qualidade e um laboratório de análise de água e de controle de resíduos.

De fato, ao longo do tempo, o Projeto Semente foi se tornando um ponto de referência entre os produtores e a academia, sendo então desenvolvidos várias pesquisas e projetos de formação, com o intuito de fortalecer a produção no campo e permitir a geração de trabalho e renda das famílias atendidas. Com o crescimento da demanda de produtos, a feirinha se tornou pequena e nova ação foi pensada, para garantir de fato, o desenvolvimento rural e a necessidade de sustentabilidade financeira dos produtores.

A figura 7 ilustra, sob o contexto de rede, os relacionamentos entre os projetos citados, destacando o Projeto Semente foco deste trabalho.

Figura 7- Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS



Fontes: Dados da Pesquisa

De fato, percebe-se que o desenvolvimento dos projetos aconteceu num processo evolutivo contínuo com vistas a enfrentar desafios e atender novas demandas. De fato, os participantes dos projetos Incubadora e Semente, usufruem de um ambiente de externalidades positivas, além de suas finalidades principais. Em que pese o Projeto Semente constitua de diversas categorias de produtores, cabe-se ressaltar que a ênfase desta pesquisa foi a categoria Horticultura Agroecológica, em virtude da especificidade deste tema, considerando as dificuldades enfrentadas por este público, por exemplo, a necessidade de acompanhamento técnico na produção e comercialização e em razão de delimitação do campo de pesquisa. Além disso, entende-se que os demais comerciantes, enquadrados nas outras categorias, necessitam de distintos acompanhamentos técnicos, sendo fundamental a verificação de suas necessidades para que sejam estabelecidos indicadores que melhor os atendam.

4.2 Caracterização dos produtores entrevistados

Neste item é apresentado o perfil e algumas características dos produtores entrevistados. Por questão de privacidade os entrevistados serão identificados por códigos.

4.2.1 Entrevistado E1

O entrevistado E1 começou sua participação em 2019 na Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares-ITCP/UFMS com o objetivo de transformar a associação que

participava em uma cooperativa, o qual foi concretizado. Também auxiliou a coordenação da Incubadora com o Projeto “Frango Caipira e também no desenvolvimento da produção de maracujá e abacaxi. E1 afirmou que desejou participar da ação coletiva por entender que ao estar em conjunto é possível alcançar maior credibilidade do que isoladamente. Sua participação no Projeto Semente se deu já como participante da cooperativa a qual fazia parte, quando então se organizavam entre dois a três produtores para cada barraca. Nas barracas eram comercializados vários produtos como: hortaliças, frutas, processados e plantas nativas, medicinais. Sua saída do projeto só ocorreu por motivo de mudança para o Estado do Rio de Janeiro, onde moram familiares onde realiza a produção agroecológica do cogumelo shiitake e participa de ações coletivas.

4.2.2 Entrevistada E2

A E2 iniciou na incubadora no ano de 2010, onde participou de capacitações, e participa no Projeto Semente desde a criação em 2011. Ela conta que não era produtora rural antes de começar no projeto. Era proprietária de uma firma de construção civil, onde trabalhou por dezoito anos, porém com a falência de seus clientes, a sua empresa também foi fechada. Com isso, arcou com os custos de demissão de funcionários, dívidas de imóvel e veículo. Ao final acabou ficando somente com dois carros mais velhos e compraram uma chácara. Foi nessa circunstância que E2 conheceu o produtor E1, que a ajudou e promoveu sua aproximação com a incubadora.

No início de sua trajetória como produtora rural tentou produzir rama de mandioca e depois feijão, porém não obteve sucesso. Após capacitação na incubadora começou a produzir frango caipira e hortaliças, tais como berinjela, jiló, tomatinho, entre outros, juntamente com seu marido, filha, genro e neto. Ela afirma que sua produção era muito boa, plantavam hortaliças e colhiam oito a nove caixas duas vezes por semana. Com este volume de produção, ela e sua família conseguiam entregar em outros canais de distribuição além da feira do Projeto Semente. No entanto, três anos depois E2 sofreu problemas familiares que resultaram na diminuição de mão de obra e, conseqüentemente, na diminuição do volume da produção, passando a produzir somente para a feira do Projeto Semente, onde participam até o presente momento.

4.2.3 Entrevistado E3

O entrevistado E3 iniciou sua participação na incubadora no ano de 2009 de forma individual, através do projeto do frango caipira. E3 afirma ter conhecido a coordenadora do

projeto através do produtor E1, e conta que suas expectativas ao participar na incubadora eram: melhorar sua comercialização, realizar compras em conjunto, diminuir gastos com compras de insumo, fortalecer seu poder de compra e venda. Concomitantemente a venda de frangos caipiras, E3 também produzia e comercializava hortaliças, tais como: milho, melancia, pimentão, alface, tomate, entre outros. Encerrou a produção de frango após 2 anos, ficando apenas com a produção de hortaliças. Durante sua participação no projeto houve um período em que E3 se mudou para o estado de Santa Catarina, após o falecimento de sua mãe. Por esse motivo se desligou do projeto por um período, porém, depois de mais ou menos um ano, retornou à sua propriedade em Mato Grosso do Sul dando continuidade à produção de hortaliças e retornando ao Projeto Semente, onde participa até o presente momento.

4.2.4 Entrevistada E4

A entrevistada E4 conta que começou na incubadora e ficou durante três meses, porém quando começou a feira em 2011 ela estava na chácara e tinha perdido o contato com a Coordenadora do projeto. Após três meses do início da feira (2011) ela obteve novamente contato por meio de outra participante, voltou a participar e permaneceu até o início da pandemia em 2020. Antes de conhecer o projeto, E4 já produzia hortaliças, baciauva e, queijo. Também produzia produtos processados de baciauva desde 2006 e comercializava por meio de uma iniciativa de Economia Solidaria com outras vinte mulheres, além de vender também nas ruas. Quando começou a participar da feira do Projeto, E4 parou de vender nos demais lugares pois na feira ela contava com melhor estrutura física. Segundo E4, sua saída foi somente em virtude da pandemia, quando perdeu sete pessoas da sua família e, por ter comorbidade, optou por não participar mais para evitar o contato com outras pessoas e a exposição ao vírus. Afirmou que, após ser vacinada, gostaria de retornar ao projeto. No entanto, isso não foi possível devido a mudança de horário da feira para o período noturno.

4.2.5 Agente Coordenadora

A agente coordenadora coordena do Programa de extensão Universitário "A UFMS vai à escola" desde 1999. Pedagoga formada no ano de 2007, Técnica em Assuntos Educacionais na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e Especialista em Gestão Pública e Sociedade. Atua na coordenação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares ITCP-UFMS desde o início desta. Onde coordenou o Projeto piloto Frango Caipira no município de Naviraí-MS.

Em 2011 a Coordenadora apresentou o Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS à reitoria para a comercialização dentro da universidade. Como uma alternativa diante aos desafios de escoamento e de reconhecimento do processo agroecológico, a coordenadora percebeu a necessidade de um espaço de comercialização no campus da UFMS, para atender a demanda dos produtores que faziam parte da incubadora, por estes enfrentarem dificuldade na comercialização dos produtos nas suas cidades.

4.3 Caracterização das dimensões de desempenho investigadas

Ressalta-se que o foco deste trabalho é o Projeto Semente, fundamentado na Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS. No entanto, cabe lembrar que os produtores entrevistados também passaram pelo Projeto da Incubadora, onde adquiriram capacitação inicial ou complementar na produção agroecológica, assim como estímulo a formação de associações ou cooperativas de produtores. Importante compreender que o Projeto Semente pretendeu minimizar um entrave ao desenvolvimento, ou mesmo sobrevivência, dos produtores, a comercialização dos produtos.

Assim, ao serem questionados sobre as expectativas quanto sua participação no Projeto Semente, muitos acabaram respondendo também com base em suas experiências anteriores na incubadora ou outros programas. Isso não prejudica, de qualquer forma, os resultados pretendidos, desde que todos se mostraram bastante cientes da relevância da Feira para consolidação de todo o processo de envolvimento dos seus empreendimentos. Sendo assim, os resultados apresentados a seguir, foram obtidos do conteúdo das entrevistas que nem sempre seguiam um raciocínio linear, mas que em algum momento evidenciavam a elucidação das questões específicas colocadas. O detalhamento maior das respostas obtidas durante a entrevista está no Apêndice B.

4.3.1 Dimensão econômico-financeira

Os questionamentos relacionados aos aspectos de ganhos ou benefícios de ordem econômica e/ou financeira visaram compreender quais as expectativas de pequenos produtores de hortaliças que resolvem aderir a algum tipo de arranjo coletivo com relação, em especial, a melhores condições de renda que possam, por sua vez, levar a melhor qualidade de vida.

Ao serem indagados sobre esse aspecto, fica evidente que todos, antes de aderirem ao projeto, passavam por dificuldades na comercialização de seus produtos. Alguns já haviam

passado pela Incubadora ou por outros programas governamentais, em busca de capacitação para produção e orientações gerais de comercialização. No entanto, a venda dos produtos nas suas cidades não obtinha desempenho suficiente devido à baixa demanda existente, característica de localidades de baixa população. De fato, a atividade de comercialização da produção é a que possui maior vulnerabilidade pelos pequenos produtores rurais, conforme aponta Belik (2017). Ainda, o autor enfatiza que a comercialização é uma atividade essencial no processo produtivo do segmento, assumir o protagonismo nesse ponto permitiria apoderar-se de parte significativa do valor gerado na atividade primária.

Assim, fica claro que todos perceberam no Projeto Semente uma oportunidade para escoar seus produtos num contexto de um ambiente coordenado e caracterizado pelo apelo a produção agroecológica, onde todos compartilhavam dos mesmos anseios e enfrentavam os mesmos problemas.

Claramente, a possibilidade de aumento de renda foi identificada como um ponto prioritário, diante das limitadas condições financeiras desses produtores. Nesse sentido, a venda direta foi apontada como uma forma melhor de praticarem preços maiores, diferentemente da venda ao Ceasa. Estes pontos positivos apontados pelos entrevistados exemplificam as considerações feitas por Silva et al. (2016), segundo os autores as ações coletivas vêm sendo destacadas como alternativas por parte dos pequenos produtores ao enfrentamento de aspectos críticos como comercialização e agregação de valor ao produto agrícola, e ainda, facilitar a inserção nos mercados locais e globais e melhorar a resistência a concorrência da agricultura empresarial (SILVA et al., 2016).

Com relação aos custos produtivos, custos logísticos foram apontados como gargalos devido à distância das propriedades até a cidade de Campo Grande, local da feira. Nesse sentido, pouco foi alterado, pois não havia possibilidade de compartilhamento de rotas. Também apenas em algumas ocasiões ocorreram compras de insumos em conjunto, não sendo algo recorrente. A doação pontual de sementes de hortaliças pela coordenação do Projeto foi apontada como ajuda significativa para alavancagem da produção. Por outro lado, todos ressaltaram a importância de orientações sobre gestão financeira que receberam pelo Projeto, incluindo o aprendizado sobre precificação de produtos, controle dos custos e escalas mínimas de produção.

Quanto a agregação de valor aos produtos, ficou evidente que a Feira permitiu uma maior divulgação e valorização dos produtos como sendo agroecológicos, facilitando as trocas de informações diretas com os consumidores no sentido de explicar as especificidades dessa

produção. Isso dificilmente acontece quando os produtos são vendidos ao Ceasa, sendo tratados sem diferenciação. Neste sentido, Batalha (2008) evidencia que a agregação de valor é uma estratégia importante para os pequenos produtores que possibilita: a diminuição da instabilidade de preços; melhor planejamento da produção; atuação em novos mercados e maior contato com ferramentas gerenciais, o que consequentemente pode proporcionar melhor desempenho financeiro. Além disso, o autor afirma que agregar valor possibilita a diferenciação do produto, tornando os produtos mais competitivos, preservando ou aumentando a participação no mercado.

Melhor conhecimento sobre programas governamentais, como Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), também foram apontados como ganhos obtidos, levando-os a entenderem a necessidade de ação conjunta para poderem oferecer escala suficiente. Alguns produtores chegaram a participar desses programas por intermédio do Projeto. Neste sentido, Lourenzani e Silva (2006) elucidam que uma das dificuldades enfrentadas por parte dos pequenos produtores está relacionada à área reduzida, baixa escala de produção e baixa capacidade de investimento, levando ao aumento de casos de exclusão de pequenos produtores rurais. De fato, estas dificuldades também foram apontadas pelos entrevistados, entretanto, conforme Verschore e Balestrim (2008b) as redes horizontais possibilitam ganhos de escala, poder de mercado e permitindo a realização de acordos comerciais em melhores condições. Fato este que possibilitou que alguns produtores do Projeto Semente participassem de programas governamentais como PAA e PNAE por intermédio da venda conjunta para o alcance de escala suficiente.

Perdas decorrentes de produtos não vendidos a tempo, foram apontadas como existentes, principalmente com a redução de demanda no período da pandemia. Cabe ressaltar, que a suspensão da feira no período da pandemia causou grandes transtornos, levando a desistência de alguns produtores, mas também levando a inovação no sentido de continuar a venda por meio da preparação de cestas pré-encomendadas e retiradas pelos clientes em local cedido pela coordenadora do Projeto. Sem essa iniciativa, os produtores que permaneceram no Projeto durante a pandemia teriam sofrido ainda mais os impactos financeiros negativos. Essa inovação de recebimento de encomendas acabou sendo incorporada ao Projeto mesmo após o retorno da Feira, tornando-se uma forma melhor de dimensionar a necessidade de produtos, minimizando perdas, e também fidelizar clientes por meio de um serviço mais personalizado.

4.3.2 Dimensão técnica- operacional

Com relação as dificuldades enfrentadas pelo pequeno produtor, em especial aqueles que utilizam o processo agroecológico, um dos produtores destacou que os principais desafios ocorrem devido ao tempo médio de 4 a 5 anos para se ter uma produção em termos quantitativos similar ao processo convencional. Ele enfatizou que isto pode variar, a depender muito do clima e da degradação do solo, e que a adoção do processo agroecológico tende a promover melhoria na qualidade de vida dos produtores, produção mais variada e de melhor qualidade, visando o aspecto de saúde das pessoas.

Dessa forma, a assistência técnica quanto ao manejo, colheita e armazenamento é muito importante para o desempenho da atividade. Isto, por sua vez, ainda é precário e pouco contínuo quando se pensa nos organismos públicos de assistência rural. Nesse sentido, mesmo que não voltado a isso, o Projeto Semente, por estar ligado ao Projeto da Incubadora, seus participantes acabam se beneficiando das externalidades dessa rede expandida, tanto por meio do auxílio de técnicos quanto das trocas de saber entre os produtores.

Nesse sentido, melhorias no processo produtivo foram apontadas como ganho importante obtido, em especial, referentes ao aumento na variedade de produtos e na qualidade dos mesmos, assim como na forma de apresentação. Muito desse aprendizado oriundo das trocas entre os próprios produtores e de orientações da coordenação e técnicos do Projeto. Um dos produtores (E4) afirmou ter recebido, pelo Projeto, assessoria para análise nutricional e elaboração de rótulo para um produto processado a partir da Bocaiúva.

Além disso, a comercialização, sempre apontada como primordial pelos produtores, também passou por um salto significativo ao ser inovada por meio de transações de venda via aplicativo digital, em desenvolvimento por parceiros ao Projeto.

Estes pontos positivos percebido pelos participantes do Projeto Semente exemplificam os apontamentos feitos Silva et al. (2016) que as ações coletivas vêm sendo destacadas como alternativas por parte dos pequenos produtores ao enfrentamento de aspectos críticos como comercialização e agregação de valor ao produto agrícola, e ainda, facilitar a inserção nos mercados locais e globais e melhorar a resistência a concorrência da agricultura empresarial (SILVA et al.,2016). Além disso, Wegner (2011) evidencia que a participação em redes, propicia inúmeros benefícios aos membros, tais como: troca de informações, *marketing*

compartilhado, aprendizagem e compartilhamento de informações entre os participantes. Ganhos estes percebidos pelos entrevistados por intermédio do Projeto Semente.

4.3.3 Dimensão sociocomportamental

Ao investigarmos sobre as expectativas dos produtores com relação a aspectos de ordem social, oportunizados pela ação conjunta, ficou claro que um dos principais ganhos deu-se em função do desenvolvimento do sentimento de pertencimento e identidade de grupo, nesse caso, produtores agroecológicos.

Para os produtores, devido aos poucos recursos individuais, o fato de poderem compartilhar experiências, aprendizados e medos, são benefícios importantes. O incentivo mútuo, a reciprocidade existente, são primordiais para o desenvolvimento desses produtores.

A realização de reuniões periódicas entre a coordenação e todos os participantes, foram apontados como momentos ímpares, onde era possível adquirir conhecimento e expor suas ansiedades e dificuldades. Alguns conflitos iniciais que surgiam, eram tratados diretamente pela coordenação, visando a conscientização das especificidades de uma ação conjunta, cooperativa. Assim, os produtores foram percebendo que a ajuda mútua é mais benéfica que a competição por clientes. Neste aspecto, Marchi e Wegner (2014) afirmam que o engajamento diz respeito à participação nas atividades da rede, como assembleias, reuniões ou outras atividades conjuntas. A participação possibilita que os membros percebam o comprometimento dos demais atores da rede, evidenciando o interesse e envolvimento nas questões comuns de todos, permitindo a criação de um ambiente de mútuo comprometimento e confiança e conexões.

Amizades entre os produtores surgiram e se consolidaram. Um dos produtores (E4) disse ainda ter estabelecido uma relação de amizade com um cliente que acabou ajudando na divulgação e venda de seus produtos. Ou seja, a frequência nos contatos diretos e pessoais favorece os ganhos sociais, considerados fundamentais.

Um aspecto importante que pode ser verificado, refere-se ao apoio emocional obtido da coordenação e outros agentes do projeto, fundamental durante o período da pandemia, sem o qual muitos teriam desistido.

De fato, os pontos citados pelos entrevistados evidenciam a importância dos aspectos sociocomportamental em redes horizontais, em especial no âmbito de pequenos produtores. Segundo Marchi e Wegner (2014), os fatores sociais e comportamentais provenientes nas

relações em redes são agrupados em comprometimento, confiança e conexões, tornam-se relevantes para o desempenho da rede.

Os autores Podolny e Page (1998) afirmam que a formação de redes facilita o alcance de *status* e legitimidade, além de incentivar trocas de saberes. Além disso, o desenvolvimento de relações sociais diz respeito ao aprofundamento das relações entre os participantes, capaz de gerar condições para aumentar a confiança, sentimento de pertencimento e, por consequência, potencializar resultados (VERSCHORE; BALESTRIM, 2008b).

4.3.4 Dimensão gestão organizacional

A dimensão gestão organizacional apresenta-se como especialmente importante para os casos de arranjos cooperativos horizontais, pois abrangem elementos de gestão como planejamento, coordenação e controle da ação. Esses elementos, por sua vez, vistos como fundamentais ao desenvolvimento organizacional, independente do modelo de governança adotado, se formal ou informal (MARCHI; WEGNER, 2014).

Ressalta-se que no caso em questão, Projeto Semente, a governança predominante é a de gestão que busca o compartilhamento e interação entre os participantes, com centralização da coordenação por um agente da rede pertencente a instituição de apoio (universidade). A governança desta rede assemelha-se ao modelo de governança denominado por Provan e Kenis (2008) como modelo de organização administrativa da rede - OAR, onde os membros discutem e interagem uns com os outros, mas a governança é realizada por um agente específico que desempenha um papel fundamental na coordenação e sustentação da rede.

Os produtores enfatizaram a importância da coordenação no Projeto para a construção de confiança dentro do grupo e também para o exercício de direitos e deveres dos participantes, por meio da contínua conscientização da importância do comprometimento de todos para o sucesso da iniciativa. De fato, a frustração por não obter ganhos individuais imediatos, leva alguns produtores a se desestimularem a participar de forma efetiva, ocasionando ausências frequentes no momento da comercialização na feira. Essas condutas tendem a prejudicar a reputação da feira como um todo, evidenciando a falta de compromisso com o coletivo.

Verificou-se que o papel da coordenação do Projeto, segundo todos os entrevistados, é imprescindível a manutenção da ação, visto que a pessoa responsável por essa função representa um “porto seguro” a todos. Além do papel individual da coordenação, a atuação de outros agentes que prestam apoio técnico ao Projeto também foi apontada como um diferencial para a

obtenção de conhecimento técnico, operacional e financeiro. No entanto, a forte dependência da pessoa coordenadora do projeto leva a considerar o grau de sustentabilidade futura da iniciativa, isto é, qual a capacidade organizacional da rede em manter-se ativa independente dos seus gestores.

Nesse sentido também cabe questionar até que ponto os produtores desenvolvem capacidade para seguirem suas atividades de forma individual e/ou coletiva, após deixarem o Projeto. Um dos entrevistados (E1), que já se desligou do Projeto, informou estar bem colocado em outra atividade produtiva realizada em outro Estado junto a familiares, mas cabe ressaltar que este produtor possui um nível de formação mais completo e mais experiência em iniciativas próprias. Outra entrevistada (E4), que também saiu do Projeto, disse ter saído devido a pandemia e que gostaria de voltar, mas o horário noturno atual da feira não é viável para ela. Os outros 2 entrevistados ainda pretendem continuar, na expectativa de que o Projeto também se amplie para o Mercado Escola.

A existência de regras de seleção e controles também foi apontada como relevante para inibir comportamentos oportunistas que acabam por gerar conflitos entre os participantes. Nesse contexto, as realizações de reuniões coletivas são vistas como importantes momentos para a comunicação direta e aberta entre os participantes, enaltecendo os pontos fortes e discutindo os pontos fracos visando a melhoria constante. Condições para participação e regras de conduta são estabelecidas em documentos próprios, como por exemplo o Edital de Seleção (Anexo I).

Neste aspecto, Marchi e Wegner (2014) afirmam o fator Comprometimento está relacionado a estrutura de governança, onde os interesses das partes são combinados em termos de regras e obrigações, formais ou informais. As regras informais estão relacionadas às regras implícitas de colaboração e reciprocidade, que são as responsáveis pela criação da confiança, contribuindo significativamente para a prosperidade de grupos sociais, cuja participação coletiva está relacionada ao engajamento dos atores que compõem determinado grupo. O engajamento diz respeito à participação nas atividades da rede, como assembleias, reuniões ou outras atividades conjuntas. A participação possibilita que os membros percebam o comprometimento dos demais atores da rede, evidenciando o interesse e envolvimento nas questões comuns de todos, permitindo a criação de um ambiente de mútuo comprometimento e confiança e conexões.

A coordenação do Projeto realiza periodicamente pesquisas de monitoramento e avaliação das ações coletivas e individuais, por meio da aplicação de um questionário próprio. Os resultados obtidos são então utilizados para o planejamento de ações de melhoria. Neste sentido, Parung e Bititci (2006) afirmam que medir a saúde dos relacionamentos entre os participantes pode ser usado para prever a sustentabilidade e o potencial sucesso de um arranjo interorganizacional. Para tal, os autores sugerem que a saúde de uma rede de colaboração pode ser medida considerando os seguintes fatores: comprometimento, coordenação, confiança, qualidade de comunicação e resolução de conflitos. Estes fatores foram evidenciados pelos entrevistados em relação a atuação da coordenação do projeto.

A existência também de estrutura física mínima a operacionalização do Projeto, é algo que merece destaque. O espaço físico disponibilizado à Feira para a comercialização dos produtos além de viabilizar a venda em si, também funciona como um meio de convívio e troca de experiências fundamental ao desenvolvimento do sentimento de identidade de grupo, de pertencimento e de valorização. Da mesma forma, a expectativa diante de um novo espaço próprio para a comercialização, localizado no Mercado Escola, tem motivado os produtores a permanecerem no Projeto visualizando possibilidades melhores de desenvolvimento. Neste aspecto, Bradach e Eccles (1989) apontam que as bem-sucedidas e produtivas redes possuem como pilares a complementaridade, além da constante busca pelo zelo da reputação, amizade, interdependência e altruísmo. Estes pilares relacionados aos aspectos sociocomportamentais, também foram enfatizados pelos participantes do Projeto Semente, sempre atribuindo à agente coordenadora como a principal responsável pela construção desses aspectos.

4.4 Proposição de Indicadores de Desempenho

Uma das principais atividades de gerenciamento está relacionada à medição de desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1996), se o desempenho não pode ser mensurado, ele também não pode ser gerenciado e, antes que algo seja medido, deve-se estabelecer indicadores de medição que estejam relacionados aos objetivos da organização.

Neste contexto, Wegner (2011) considera que a avaliação de desempenho é parte integrante das atividades da gestão das redes e pode ser justificada por diversos motivos. Pelo fato da rede apresentar relações interdependentes, de forma que os participantes se afetam mutuamente e, portanto, têm interesses em obter informações a respeito do desempenho dos parceiros. Deste modo, monitorar os avanços e retrocessos é uma maneira de avaliar a

efetividade das estratégias coletivas e possibilitar mudanças necessárias, que garantam a continuidade e o sucesso da colaboração.

A partir dos resultados obtidos com as entrevistas, foi possível identificar os principais elementos que poderiam ser incorporados em um sistema de gestão de desempenho de arranjos organizacionais baseados em redes horizontais de cooperação, delineados com base nas dimensões consideradas e nas especificidades de produtores de hortaliças. Esses indicadores são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Modelo de indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças.

DIMENSÃO	INDICADOR GERAL	INDICADORES ESPECÍFICOS
ECONÔMICO-FINANCEIRA (foco na atividade produtiva)	Melhoria na renda	Aumento de lucratividade por meio do aumento no faturamento e/ou redução de custos (aquisição, distribuição).
		Aumento no faturamento por meio do aumento de mercado/clientes e/ou maior agregação de valor (preços maiores).
	Maior acesso a financiamentos	Maior facilidade em obter informações sobre programas de financiamento e maior adequação aos programas via ação coletiva.
	Melhoria na comercialização	Menor dependência de intermediários via venda direta, melhores condições de venda (escala da oferta e poder de barganha) devido a venda coletiva.
	Redução de perdas	Diminuição de custos de descarte de produtos perecíveis e aumento no giro do estoque, por meio de vendas mais frequentes.
	Redução de custos logísticos	Diminuição de custos com distribuição de produtos (da propriedade até pontos de comercialização)
TÉCNICO-OPERACIONAL (foco na atividade produtiva)	Aumento de eficiência do processo produtivo	Melhorias no processo produtivo (agroecológico); compartilhamento de equipamentos, recursos logísticos.
	Aumento da qualidade dos produtos	Inovações: maior variedade, produtos mais uniformes, frescos; posicionamento e acondicionamento.
	Aumento na qualidade dos serviços	Inovações: condições de atendimento de pedidos, de entrega, de pagamento.

SOCIOCOMPORTA MENTAL (foco nos indivíduos)	Aumento do sentimento de pertencimento/ identidade	Desenvolvimento do sentimento de "grupo": produtores agroecológicos.
	Maior apoio emocional	Desenvolvimento de trocas pessoais motivacionais.
	Maior troca de experiências	Aquisição de conhecimento tácito, por meio de observação e conversas.
	Autonomia	Desenvolvimento de "autossuficiência" individual e/ou coletiva
GESTÃO ORGANIZACIONAL (foco na rede)	Gestão participativa	Condições para tomada de decisão compartilhada
	Qualificação das lideranças	Formação técnica dos gestores; capacidade de coordenação e de resolução de conflitos; visão de identidade de grupo
	Existência de governança formal	Clareza nos direitos e deveres; seleção de participantes; regras de controle/monitoramento; incentivos; mecanismos de "sucessão"
	Ampla Comunicação e Informação	Canais de comunicação adequados
	Estrutura física	Espaços físicos adequados para realização das atividades
	Estrutura humana	Pessoas capacitadas para assistência (gestão, técnica, pessoal)
	Participação	Frequência, compromisso, colaboração
	Gestão desempenho	Existência de sistemas de monitoramento e desenvolvimento

Fonte: Dados da Pesquisa

Torna-se oportuno esclarecer que, a partir de inúmeros indicadores possíveis, buscou-se propor um número não muito excessivo de indicadores, mas que pudessem representar de forma suficiente e pouco exaustiva os anseios dos produtores assim como da rede como um todo. Isto é, atender tanto as necessidades vistas como individuais quanto as necessidades da ação conjunta no sentido de garantir a consolidação de seus recursos e imagem perante parceiros, produtores e consumidores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O perfil geral da maior parte dos pequenos produtores de hortaliças, marcado por mediano grau de instrução e com baixa capacidade técnica, foi considerado para a proposição de indicadores menos sofisticados ou de fácil caracterização ou mensuração. Além disso, importante ressaltar que, iniciativas organizacionais, como o Projeto Semente, tornam-se alternativas raras para que os pequenos produtores possam adquirir meios de melhorar suas condições econômicas e sociais. Diante das dificuldades com relação a inserção econômica e social desses produtores, os ganhos obtidos por estes quanto ao desenvolvimento de sentimentos de pertencimento, de autovalorização e de segurança emocional, muitas vezes se sobressaem em relação aos ganhos financeiros.

Por outro lado, observa-se alto grau de dependência dos participantes à agente coordenadora e à instituição. Neste sentido, sugere-se que a aquisição de condições que permitam a autonomia futura desses produtores, seja de forma individual ou, preferencialmente, coletiva, também deve ser vista como um objetivo da iniciativa da rede. Sabe-se, no entanto, que alcançar esse patamar não é evidente, pois depende de fatores externos que transcendem apenas os novos conhecimentos e competências adquiridas. Mas maior conhecimento sobre como oferecer produtos e serviços mais valorizados pelos consumidores é um ponto fundamental para que os produtores saibam o que tem que ser feito, assim como as experiências efetivas de ação conjunta cooperativa estimula a compreensão sobre a necessidade da organização coletiva, seja formalizada em associação, cooperativa ou redes horizontais informais.

As redes horizontais informais, por sua vez, podem assumir diferentes estruturas de governança, mais formalizadas via contratos ou mais informais via confiança, com gestão compartilhada entre todos ou gestão participativa, mas com coordenação centralizada na figura de um agente não produtor, como no caso do Projeto Semente.

Devido à alta deficiência em capacitação em gestão assim como certo despreparo para tratar com conflitos pessoais, a passagem desses produtores por redes de cooperação nos moldes do Projeto Semente é bastante salutar. É uma forma de adquirir conhecimento e ao mesmo tempo exercitar o convívio coletivo, a reciprocidade e a gestão de conflitos, sem necessariamente se responsabilizar pela gestão organizacional num primeiro momento. Por meio da experiência é possível adquirir maior discernimento sobre qual a melhor forma de conduzir as atividades no futuro, já de forma autônoma.

Já pelo lado do desempenho da rede em si, cabe pensar que um aspecto chave refere-se a garantia da sustentabilidade da iniciativa independente da figura de um agente em especial. Melhor dizendo, sem a dependência excessiva da atuação de uma única pessoa, cuja ausência possa comprometer a continuidade da iniciativa. Para que isso não ocorra, é salutar a adoção de mecanismos de registro e acessibilidade de informações e processos organizacionais, a fim de garantir a efetividade e sustentabilidade do projeto. Neste sentido, recomenda-se o desenvolvimento de um processo sucessório considerando-se a perpetuação do projeto e o desdobramento do Mercado Escola.

De fato, acompanhar desempenho só torna-se útil se acompanhado de ações de melhoria em processos que impactem nos resultados pretendidos. Afinal, são muitos os caminhos para o atingimento dos resultados apresentados, ou seja, é preciso identificar como as atividades existentes contribuem para os resultados esperados e quais ainda precisam ser incorporadas. A utilização de modelos como o BSC, é uma forma de garantir o alinhamento entre objetivos, ações e recursos, com base nas expectativas de gestores, parceiros e público-alvo.

Neste sentido, esta pesquisa visou fornecer subsídios para a definição de indicadores de desempenho que melhor favoreçam o processo de desenvolvimento sustentável de redes horizontais de empreendimentos de pequenos produtores de hortaliças. À luz das teorias abordadas no referencial teórico, foi possível identificar os prováveis benefícios/ganhos a serem obtidos por participantes e pela gestão de redes horizontais de cooperação, atingindo assim o primeiro objetivo específico.

Além disso, à luz do empirismo, ou seja, por intermédio da coleta e análise de dados foi diagnosticado os prováveis benefícios/ganhos pretendidos e/ou obtidos por participantes e pela gestão de uma rede horizontal de produtores de hortaliças, alcançando o segundo objetivo específico. Ainda, a partir atingimento dos objetivos um e dois foi possível delinear indicadores de desempenho para redes horizontais de produtores de hortaliças, atingindo o segundo objetivo específico. Por fim, esta pesquisa também contribuiu ao propor um framework/modelo de indicadores de desempenho para redes horizontais de pequenos produtores de hortaliças, alcançando assim o objetivo geral da pesquisa.

As limitações deste trabalho estão relacionadas ao baixo quantitativo de produtores de hortaliças ativos neste estudo de caso, devido aos impactos da pandemia. Além disso, devido ao perfil geral da maior parte dos pequenos produtores de hortaliças, marcado por mediano grau de instrução e com baixa capacidade técnica, foram considerados para a proposição de

indicadores menos sofisticados ou de fácil caracterização ou mensuração. Por isto os elementos propostos neste trabalho representam uma contribuição inicial apenas à definição de indicadores que informem até que ponto a organização está atingindo seus propósitos principais, para que então seja possível definir indicadores às atividades/processos existentes.

Entende-se importante para trabalhos futuros a realização de um acompanhamento efetivo desses indicadores propostos nesta pesquisa, de maneira mais sistemática para que possam ser aplicados e mensurar, especificamente, os resultados. Também sugere-se um trabalho que faça um *link* ou associação desses indicadores em relação as ações realizadas pela gestão voltadas a garantir o atingimento das metas que contribuam para um melhor desempenho dos pequenos produtores de hortaliças. Além disso, considerando a importância dos demais participantes do projeto, nas demais categorias não tratadas neste estudo, compreende-se a importância de verificar a necessidade de cada grupo e assim estabelecer indicadores específicos para cada categoria.

Referenciais

- ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação e clusters competitivos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARAUJO, A. M. C.; AMORIM, E. R. A. **Redes de subcontratação e trabalho a domicílio na indústria de confecção: um estudo na região de Campinas**. Cad. Pagu, Campinas, n. 17-18, p. 267-310, 2002.
- BALCET, G; VIESTI, G. Fra mercato e gerarchis: alcune riflessioni sugli accordi tra imprese. **Economia e Politica Industriale** 49: 40-65, 1986.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Presses Universitaires de France, 1977.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2008.
- BEAMON, B. M.; WARE, T. M. A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 28, n. 9/10, p. 704-715, 1998.
- BEVILACQUA, H. E. C. R. **Horta: Cultivo de Hortaliças**. Capítulo I – Classificação das Hortaliças. Prefeitura do Município de São Paulo. 2006. Disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/02manualhorta_1253891788.pdf > Acesso em 09 de março de 2022.
- BELIK, W. **Circuitos de agricultura Familiar no Brasil: Nota para Discussão**. In: Delgado, G. C.; B, S. M. P. P. (orgs.) Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro. Brasília : Ministério do Desenvolvimento Agrário. 2017. p. 221-242. ISBN: 978-85- 8354-016- 8
- BEZERRA, G. J; SCHLINDWEIN, M. M. **Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil**. Interações (Campo Grande) [online]. 2017, vol.18, n.1, pp.3-15. ISSN 1984-042X. [http://dx.doi.org/10.20435/1984-042x-2016-v.18-n.1\(01\)](http://dx.doi.org/10.20435/1984-042x-2016-v.18-n.1(01)).
- BRADACH, J; ECCLES, R. Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology** 15: 97-118, 1989.
- BRAINER, P. C. S. H. **Produção de Hortaliças da Área de Atuação do BNB1**. Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste. Ano 6. Nº180. 2021.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento **Agricultura Familiar**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar->

1#:~:text=Agricultura%20Familiar%20%C3%A9%20a%20principal,%2C%20aquicultores%2C%20extrativistas%20e%20pescadores.> Acessado em 20 de março de 2022.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **CMN aprova elevação dos limites da receita anual para efeito da classificação do produtor rural. Brasília, 2021.** Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/cmn-aprova-elevacao-dos-limites-da-receita-anual-para-efeito-da-classificacao-do-produtor-rural>> Acesso em 09 de março de 2022.

BREWER, P.; SPEH, T. Adapting the balanced scorecard to supply chain management. **Supply Chain Management Review**, v. 5, n. 2, Mar./Apr. 2001

BRITTO, J. **Redes de cooperação entre empresas**. In: KUPFER, D. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002

BUAINAIN, A. M. et al. **O mundo rural no Brasil do século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: Embrapa, 2014.

BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R.; GUANZIROLI, C. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 10, p. 312-347, 2003.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. **Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898–1980**, *Management Science*, 44, 996–1016. 1998.

CARNEIRO, M. J.; MALUF, R. S. (Org.). **Para além da produção**: multifuncionalidade e agricultura familiar. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003. 230 p.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

CAMPOS, S.K., NAVARRO, Z. **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?** Cent. Ed. Bras. 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, W. A. **Efeitos dos programas governamentais de aquisição de alimentos para a agricultura familiar no contexto local** (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG). 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.

EBERS, M. **Explaining inter-organizational network formation**. In. EBERS. M. The formaton of inter-organizational. Oxford, p. 3-40, 1997.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Brasil será um dos maiores exportadores de alimentos, prevê FAO.** Disponível em: < <https://www.embrapa.br/busca->

[de-noticias/-/noticia/16666472/brasil-sera-um-dos-maiores-exportadores-de-alimentos-preve-fao>](#). Acessado em 21 de março de 2020.

_____. **Comercialização e consumo de hortaliças durante a pandemia do novo coronavírus.** 2020.

_____. **Artigo - Agricultura familiar, desafios e oportunidades rumo à inovação.** Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31505030/artigo---agricultura-familiar-desafios-e-oportunidades-rumo-a-inovacao>>. Acessado em 21 de março de 2020.

_____. Importância Nutricional das Hortaliças. Paula Rodrigues. **Hortaliças em Revista.** Uma publicação bimestral da Embrapa Hortaliças Ano I - Número 2 Março/Abril de 2012. Disponível em: < https://www.embrapa.br/documents/1355126/2250572/revista_ed2.pdf/74bbe524-a730-428f-9ab0-ad80dc1cd412 > Acessado em 20 de março de 2022.

FAGUNDES, S. D.; JUNG, F. C. **Uma Revisão Sistemática dos Recentes Estudos Científicos sobre Redes de Cooperação.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Gestão do Conhecimento para a Sociedade. 2014.

FARINA, E. M. M.Q.; NUNES, R. **Âncora Verde e os ajustes microeconômicos no sistema agro-industrial de alimentos no Brasil PósReal.** In: XXX Encontro Nacional de Economia, 2002, Nova Friburgo. Anais do XXX Encontro Nacional de Economia, 2002

FENG, Li; HENDRIKSE, George. **Performance measurement and the efficiency of marketing cooperatives versus publicly listed firms.** Rotterdam School of Management. 2011

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **RAUSP Management Journal**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Censo Agropecuário aponta que 61% de propriedades economicamente ativas em MS são da agricultura familiar.** Disponível em: < [GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.](http://www.ms.gov.br/censo-agropecuario-aponta-que-61-de-propriedades-economicamente-ativas-em-ms-sao-da-agricultura-familiar/#:~:text=Campo%20Grande%20(MS)%20%E2%80%93%20O,%2C%20o%20que%20representa%2061%25.> . Acesso em: 9 set. 2020.</p></div><div data-bbox=)

GRANOVETTER, M. Negotiating eficiente organizations forms. **Journal of Economic Behavior and Organization** 16: 319-340, 1991.

HAKÅNSON, H., **Industrial Technological Development: A Network Approach, London:** Routledge, 1987.

HANDFIELD, R.; NICHOLS JR., E. **Introduction to supply chain management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

HUMPHREY, J. **Is commercial agriculture becoming too challenging to small farmers?** Disponível em: <http://www.princeton.edu/~piirs/trading_morsels/papers/humphrey.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2020

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017. Agricultura Familiar –Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação**. Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuario.html?edicao=25757&t=resultados>>. Acesso em: 20 abril. 2020.

_____. **Em 11 anos, agricultura familiar perde 9,5% dos estabelecimentos e 2,2 milhões de postos de trabalho**. Disponível em: <<https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/2012-agencia-de-noticias/noticias/25786-em-11-anos-agricultura-familiar-perde-9-5-dos-estabelecimentos-e-2-2-milhoes-de-postos-de-trabalho.html>>. Acesso em: 03 de setembro de 2020.

_____. **Censo Agropecuário**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, v. 55, n. 11, p. 1–265, 2006.

_____. **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6722>>. Acesso em: 03 mar 2022.

_____. Sidra. **Produção Agrícola Municipal (PAM)**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pam/tabelas>>. Acesso em: 03 mar 2022.

JOHANISSON, B. Organizing: the networks. **Strategic Management Journal** 9: 31-41, 1988.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, v. 74, n. 1, p.75-85, 1996.

KIYOTA, N. et al. **A agroindústria familiar como uma estratégia de produção de novidades na agricultura: uma análise comparativa entre sul e nordeste do Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2010.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, D. A. B; **Por que as Empresas Saem de Redes? Contribuições para Formação, Gestões e Fortalecimento de Redes Interorganizacionais**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. 2012.

LAZZARINI, S.; CHADDAD, F.R.; COOK, M.L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**, v. 1, n.1, p.7- 22, 2001.

LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith; SILVA, Andrea Lago da. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 11, n. 3, p. 385-398, Dec. 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104530X2004000300011&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 04 Mar. 2021.

LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith; SILVA, Andrea Lago da. Ações coletivas envolvendo pequenos produtores: da exclusão à inclusão nos mercados. **Extensão Rural**, 0(13), 5-31. 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/extensaorural/article/view/5603> Acesso em: 04 de mar de 2021.

MARANGONI, A. M. M. C. **Questionários e entrevistas: algumas considerações**. In: *Praticando geografia : técnicas de campo e laboratório*[S.l: s.n.], 2005.

MARCHI, J. J.; WEGNER, D. Proposição De Um Balanced Scorecard Cooperativo: Gestão, Estratégia E Desempenho Em Redes Empresariais. *Estudos Do CEPE*, (39), 6-31. 2014. <https://doi.org/10.17058/cepe.v0i39.4362>

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**, Éditions Zéro Heure: Paris, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MAZZON, J. A.; Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing. 1978. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MIOR, L. C. **Agricultura familiar, agroindústria e redes do desenvolvimento rural**. Chapeco: Argos, 2005.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e território**: A dinâmica das redes de desenvolvimento rural no Oeste Catarinense. Tese de doutorado. Doutorado Interdisciplinar em Ciências Humanas – Sociedade e Meio Ambiente/UFSC. Florianópolis, 2003.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOTTA, I. de S.; LEONEL, L. A. K.; PADOVAN, M. P.; SOUZA, M. T. de. **Horticultura agroecológica em escala familiar em Mato Grosso do Sul**. In: SEMINÁRIO DE AGROECOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL, 2., 2008, Dourados. A construção participativa da agroecologia em Mato Grosso do Sul: anais. Dourados: Embrapa Agropecuária Oeste, 2008.

NAVARRO, Z. **Interpretations about Brazilian agrarian development over a period of half century (1968-2018)**. Rev. Econ. Sociol. Rural 57, 472-489. 2019.

NAVARRO, Z. S; CAMPOS, S. K. A “pequena produção rural” no Brasil e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**. V.3, N.1, P.25-92, 2014.

OLSON, M. **Uma teoria dos grupos sociais e das Organizações**. In: OLSON, M. A lógica da ação coletiva, São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2011, p.17- 64.

PARUNG, J.; BITITCI, U. S. 2006, A Conceptual Metric for Collaborative Networks, **Journal of Modelling in Management**, volume 1, number 2, pp 116 -136, issn 1746-566, 2006.

PEDROSO, M. T. M. ; NAVARRO, Z. **O Brasil Rural- do passado agrário ao sistema agroalimentar global (1968-2018)**. COLÓQUIO. Revista do Desenvolvimento Regional. Faccat. Taquara/RS, v. 17. 2020.

PELEGRINI, G.; GAZOLLA, M. **A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: Limites e potencialidades a sua reprodução social**. Editora da URI: Frederico Westphalen – RS, 2008.

PEREIRA, B. A. D., PEDROZO, E. A. **O Outro Lado da Cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais**. In: Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

PEREIRA, D. A. B. Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos conceitos, estratégicas, práticas e casos**. 3. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso online ISBN 9788597008708.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, v. 24, p.57-76, spring, 1998.

PORTAL DO AGRONEGOCIO. Os Pequenos Produtores Rurais e a Sustentabilidade. 2011. Disponível em: <<https://www.portaldoagronegocio.com.br/politica-rural/agricultura-familiar/artigos/os-pequenos-produtores-rurais-e-a-sustentabilidade>> Acesso em 09 de março de 2022.

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy: network forms of organizations**. Research in Organizational Behavior, v.12, p.295-336, 1990.

POWELL, W. W.; SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n.2, p. 229-252, 2008.

RAMÍREZ, E.; BERDEGUÉ, J. Acción Colectiva y Mejoras en las Condiciones de Vida de Poblaciones Rurales. **Fondo Mink'a de Chorlavi**. 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. – 14. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2012.

SACOMANO NETO, M. **Redes: Difusão do Conhecimento e Controle – Um Estudo de Caso na Indústria Brasileira de Caminhões**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos. 2004

SILVA, Andrea Lago da; LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith. Modelo sistêmico de ocorrência de ações coletivas: um estudo multicaso na comercialização de frutas, legumes e verduras. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 159-174, 2011. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000100012&lng=en&nrm=iso>. access on 04 Mar. 2021.

SILVA, G. G; CHEUNG-LUCCHESI, Thelma; VILPOUX, O. F.; SANCHES, F. T. **Capital social e cooperação na agricultura familiar: uma análise comparativa entre os estados de Mato Grosso do Sul e Santa Catarina**. Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v. 16, n. 2, p. 153-166, 2014.

SILVA, G. G.; VILPOUX, O. F.; CHEUNG-LUCCHESI, Thelma.; DEFANTE, L. R. **Agricultura familiar e cooperação: caso da COOP-GRANDE no município de Campo Grande (MS)**. Estudos Sociedade e Agricultura, outubro de 2016, vol. 24, n. 2, p. 444-470, ISSN 1413-0580.

SOUZA FILHO, H. M., YOUNG, T. & BURTON, M. Factors Influencing the Adoption of Sustainable Agricultural Technologies: Evidence from the State of Espírito Santo, Brazil. **Technological Forecasting and Social Change**, No. 60/2, 1998.

SYDOW, J. **Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry**. Human Relations, v. 57, n. 2, 201-220, 2004.

TELLES, R.; A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas de administração. **Revista de Administração da USP/RAUSP**, v.36, n.4, 2001.

THORELLI, H, B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal** 7: 37 – 51, 1986.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Feira Agroecológica da Cidade Universitária recebe inscrições para comercialização de produtos**. Campo Grande. 09 de mar de 2020. Disponível: <<https://www.ufms.br/feira-agroecologica-da-cidade-universitaria-recebe-inscricoes-para-comercializacao-de-produtos/>> Acessado em: 10 de março de 2022.

_____. **Feira Agroecológica da Cidade Universitária recebe inscrições para comercialização de produtos**. Campo Grande. 09 de mar de 2020. Facebook: Feiraufms. Disponível: < <https://www.facebook.com/Feiraufms/>> Acessado em: 10 de março de 2022.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008a.

- VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, v.1, n.1, p. 1-21, 2008b.
- VILPOUX, O.; OLIVEIRA, M. A. C. **Sustentabilidade e agricultura familiar**. Curitiba: CRV, 2011.
- VILPOUX, O.F., GONZAGA, J.F., PEREIRA, M.W.G. **Agrarian reform in the Brazilian Midwest: difficulties of modernization via conventional or organic production systems**. Land Use Policy 103, 105327. 2021. [https://doi.org/10.1016/j.](https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105327)
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- WEGNER, D. **Governança, Gestão e Capital Social em Redes Horizontais de Empresas: Uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- WEGNER, D. Mecanismos de governança de redes horizontais de empresas: o caso das redes alemãs de grande porte. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p.214–228, 2012.
- WEGNER, D.; KOETZ, C. I. ; WILK, E. O. . Social capital in Brazilian small-firm networks: the influence on business performance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business** , v. 20, p. 446, 2013. <Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/264822639_Social_capital_in_Brazilian_small-firm_networks_The_influence_on_business_performance> Acesso em: 21 de set de 2020.
- WEGNER, D.; DAHMER, L.V. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas: uma proposta metodológica. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 7., São Paulo, 2004. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004..
- WEGNER, D; MISOCKSKY, C. M. Avaliação de Desempenho de Redes de Pequenas Empresas: Contribuições da Abordagem da Produção de Sentido. **Revista O&S**. Salvador, v.17 - n.53, p. 345-361. 2010.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and Management of Horizontal Business Networks: An Analysis of Retail Networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 12, p. 74-88, 2010.
- WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v. 13, n. 1, São Paulo, SP, 2011.
- WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94. 1991
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010
- ZYLBERSZTAJN, D. **Caminhos da Agricultura Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

SEÇÃO: INFORMAÇÕES GERAIS

1. Quais produtos são comercializados?
2. Em que ano você começou a participar do projeto/ Feirinha?
3. Qual foi sua motivação para participar da feirinha?
4. Quais as principais dificuldades que você enfrentava nessa época? Quais eram os principais pontos mais críticos que faziam querer entrar nesse projeto?

SEÇÃO II: GANHOS OU RESULTADOS ESPERADOS E ALCANÇADOS AO PARTICIPAR NA REDE

FINANCEIROS/ ECONÔMICOS

- 1- Quais eram suas expectativas referentes aos ganhos financeiros/econômicos em participar da feirinha?
- 2- Você pretendia ter um retorno sobre o dinheiro investido na empresa?
- 3- Você esperava obter um aumento no rendimento financeiro?
- 4- Você pretendia obter uma redução nos custos?
 - 3.1- Na logística (transporte, entrega)
 - 3.2- Na produção (insumos, estoque, processos produtivos)
 - 3.3- Comercialização (venda)
- 5- Você esperava ter um maior acesso a mercados (novos clientes)?
- 6- Você pretendia obter um maior acesso a recursos financeiros (acesso a informações sobre oferta de crédito, acesso a programas de crédito)?
- 7- Você esperava conseguir melhores condições de negociação com fornecedores, e/ ou maior volume de compras junto a fornecedores?
- 8- Vocês realizaram compras conjuntas na feirinha? Aquisição de insumos?
- 9- Realizaram vendas coletivas?
- 10- Além desses tiveram outros ganhos **financeiros/ econômicos** que você pretendia alcançar antes de participar?
- 11- Quais ganhos **financeiros/ econômicos** que você alcançou ao participar da Feirinha?

OPERACIONAL/ TÉCNICO

12- Você esperava obter uma melhoria na qualidade dos seus produtos rurais através das trocas com outros produtores?

13- Pretendia melhorar e/ou facilitar os processos de produção?

15- Esperava agregar valor aos produtos?

16- Pretendia ter maior conhecimento:

16.1- Aprender **novas técnicas de plantio?**

16.2- Aprender a gerir melhor os recursos produtivos?

16.3- Aprender a gerir melhor os recursos financeiros de melhor forma?

17 - Esperava obter maior eficiência na produção:

17.1- **Menor perdas de produtos agrícolas?**

17.2- Diminuir tempo de trabalho no campo?

17.3- Aumentar **a variedade de produtos oferecidos?**

17.4- Melhorar o **manuseio dos produtos agrícolas?**

17.5- **Diminuir o estrago/ desperdício no transporte dos produtos agrícolas?**

18- Pretendia conseguir maiores possibilidades de compartilhamento de recursos:

18.1- Compartilhamento de transporte?

18.2- Compartilhamento de espaço/ exposição para vendas?

18.3- Compartilhamento em divulgação e publicidade?

19- Esperava alcançar maiores ganhos de escala:

19.1- Em aquisições de equipamentos?

19.2- Em compras de insumos?

- 19.3- Em compras de embalagens?
- 19.4- Na venda conjunta?
- 19.5- Na variedade de produtos agrícolas ofertados?
- 20 - Pretendia adotar algumas inovações:
- 20.1- Na produção de **novos produtos agrícolas**?
- 20.2- Adoção de tecnologias **no plantio**?
- 20.3- Adoção de tecnologias **na colheita**?
- 20.4- Adoção de tecnologia no **processamento** dos produtos *in natura*?
- 20.4- Adoção de tecnologias na comercialização (formas de pagamentos)?
- 20.5- Adoção de novas tecnologias na gestão?
- 20.6- Adoção de novas tecnologias no **controle de produção**?
- 21- Esperava obter maior satisfação do consumidor?
- 22- Além desses tiveram outros ganhos **operacional/ técnico** que você pretendia alcançar antes de participar?
- 23- Além desses tiveram outros ganhos **operacional/ técnico** que você alcançou ao participar da Feirinha?

SOCIAL/ PESSOAL

24- Pretendia obter maior interação social:

24.1- Amizades?

24.2- Profissionais?

25- Buscava alcançar sentimento de pertencimento (desenvolvimento de “identidade” de grupo)?

26- Pretendia maior legitimidade ou reconhecimento?

27- Buscava maior assistência emocional (enfrentamento de crises)?

28- Pretendia ter um compartilhamento de riscos, inseguranças, medos com os demais participantes?

29- Buscava alcançar maior segurança e confiança nas suas ações através do conhecimento e assessoria adquiridos?

30- Pretendia obter maior facilidade para resolução de conflitos de relacionamento?

31- Pretendia ter a possibilidade de trocas solidárias de favores?

32- Quais trocas de “saberes” e experiências você esperava por estar perto dos outros produtores?

33- Quais ganhos/ trocas você esperava ao participar dos encontros/ reuniões?

34- As trocas aconteciam mais nas reuniões formais ou no dia adia na feirinha? Onde aconteciam as maiores trocas?

35- Além desses tiveram outros ganhos **social/ pessoal** que você pretendia alcançar antes de participar?

36- Quais os ganhos **social/ pessoal** que você alcançou ao participar?

COORDENAÇÃO/ GESTÃO ORGANIZACIONAL

37- Quais trocas você esperava em relação a coordenação? Quais os benefícios percebidos em relação a atuação da Coordenação?

38- Quais recursos esperava através da Coordenação Central para feirinha?

39- Havia alguns conflitos ente os participantes? A coordenação auxiliava para diminuir esses conflitos?

40- Você acredita que tenha algum ponto que pode ser um pouco mais trabalhado?

SEÇÃO III- PANDEMIA

1. Quais foram os principais desafios encontrados durante a pandemia?
- econômico/ financeiro?

- técnico/ operacional?
- social/ pessoal?

2. - Para os que estão participando:

O fato de estar trabalhando em conjunto, na feirinha, ajudou a passar por esses desafios? De que forma?

- Para os que não estão participando:

Você acredita que se estivesse agindo coletivamente teria ajudado no enfrentamento desses desafios?

3. Quais são suas expectativas de ganhos pós pandemia?

- econômico/ financeiro?
- técnico/ operacional?
- social/ pessoal?

APÊNDICE B - Pontos Principais da 1ª Entrevista

Informações Gerais

O entrevistado 1 era envolvido em movimentos sociais, a princípio ele tinha um sonho, um ideal de criar uma comunidade autossustentável, tentou realizar esse sonho na região de Corguinho no projeto portal, ali tentou colocar suas ideias em prática, com o objetivo de trazer pessoas para dar suporte em todas as atividades e ajudar pessoas carentes. No entanto, ele relata que a prática foi muito diferente da teoria, e teve como principal dificuldade os conflitos de interesses entre as partes envolvidas, e desta forma sua ideia não foi adiante e percebeu que se tratava de uma “utopia”, foi à partir de então que começou procurar assentamento e ir atrás de terras com crédito fundiário.

Ele conta que entrou em uma associação com o objetivo de poder ajudar aquela comunidade de crédito fundiário, foi nesse momento que conseguiu um lote e começou a praticar a agroecologia, na região de Jaraguari. Sua produção era de maracujá e abacaxi, montou em sua produção o Projeto Mandala e o Projeto PAIS. Nessa época a Fundação Banco do Brasil soube da atividade dentro do assentamento, o procurou e lhe pediu para que incentivasse alguns outros produtores a implementar o projeto PAIS, foi quando conseguiram implementar dez projetos PAIS nos assentamentos. A sua proposta, desde o início, era que ajudaria todos, mas que todos deveriam se ajudar, então em forma de mutirão e sempre realizando **trocias de experiencias** na produção, conseguiram implementar os dez projetos PAIS.

A comercialização desses produtos era realizada em uma Feirinha em Jaraguari, que contava com o suporte e fazia parte do projeto da fundação Banco do Brasil juntamente com o Sebrae, no entanto devido ao fato da cidade ser muito pequena o projeto não deu certo pela falta de demanda. No anseio de formalizar a associação a qual ele fazia parte, e transformá-la em cooperativa com vistas a comercialização conjunta, buscou apoio no APOMES, foi quando conheceu a Miriam no ano de 2009. Ao conhecer a Miriam, através do APOMES, percebeu que suas propostas e projetos eram muito interessantes e começou então a trabalhar em parceria com a Universidade no Projeto de Extensão de Incubadoras, com o objetivo de transformar a associação que participava em uma cooperativa.

Esse objetivo de transformar a associação em cooperativa foi alcançado e juntamente com a Miriam auxiliou o Projeto Frango Caipira, e fizeram um trabalho em cima da produção de maracujá e abacaxi. Ao perguntar sobre as contribuições da incubadora, ele relata que obteve diversos tipos de apoios, tais como: **apoio técnico, de gestão e, social**, sobre esse

último ele enfatiza o cuidado com a saúde, ao contar com o auxílio de acadêmicos da área da saúde que iam pessoalmente para cuidar dos assentados.

A respeito dos desafios enfrentados pela associação em que ele fazia parte, ele enfatiza a necessidade de escoamento da produção, neste contexto, com o objetivo de melhorar a comercialização, tentaram, por algumas vezes, realizar parcerias com produtores de Campo Grande, no entanto não foi possível participar de feiras na capital, devido à proibição por parte da prefeitura pelo fato de serem de outro município. Outro desafio encontrado foi para certificação. Considerando que a produção era diferenciada por ser agroecológica, começaram então, a busca pela certificação. No entanto, apenas que poderia certificar era o APOMES, porem este ainda não estava credenciado para certificar como SPG.

Buscando uma alternativa diante aos desafios de **escoamento e de reconhecimento** do processo agroecológico, foi neste contexto que a Miriam apresentou o projeto a reitoria para comercialização dentro da universidade.

A respeito dos principais ganhos encontrados em atuar coletivamente, o entrevistado apontou escala de produção como um dos principais benefícios, que refletem no poder de negociação, na aquisição de insumos e no poder de venda, ele explica que quando se tem pouco volume maior é a dificuldade de comercialização. Além disso, relatou que a ação coletiva pode ajudar na logística para levar os produtos em transporte coletivo.

No que tange a importância da coordenação, segundo o entrevistado, ter apenas ideal e muita vontade não são suficientes, é necessário obter conhecimento e apoio. Neste sentido, ele considera que o grande ganho em relação a atuação da Miriam, quanto coordenação, foi em relação ao conhecimento sobre o associativismo e o cooperativismo.

O entrevistado, ainda que possuísse o nível de escolaridade acima da média dos outros participantes, desejou participar da ação coletiva, pois entende que ao estar em conjunto é possível alcançar maior credibilidade do que isoladamente. Além disso, ele enfatiza a importância da ação coletiva em promover maior segurança, segundo ele muitas associações e cooperativas não dão certo pois não entendem a necessidade do compartilhamento, da credibilidade, confiança e segurança.

Quando questionado sobre suas expectativas ao entrar no projeto, a fim de compreender até que ponto ele pretendia participar e quais os anseios que deveriam ser atendidos para que ele prosseguisse individualmente, o entrevistado disse acreditar que em nenhum momento conseguira seguir sozinho. O respondente saiu do projeto por motivo de mudança de estado, e atualmente reside no estado do Rio de Janeiro. Afirma que até hoje

participa de uma associação, onde atua como diretor técnico, e conta que sua constante dificuldade é encontrar parceiras.

Sua participação no Projeto Semente não era individual, mas juntamente com a cooperativa a qual fazia parte. Foi perguntado se ele tinha participação única como representante de todos da cooperativa onde participava ou se cada produtor expunha os seus próprios produtos. Ele explica que faziam o transporte coletivo entre os participantes e o compartilhamento do espaço, mas pela necessidade de obter diferentes barracas, eles dividiam entre dois a três produtores para cada barraca. Entre essas barracas era comercializado variados produtos como: hortaliças, frutas, processados e plantas nativas, medicinais.

O respondente 1, afirma que suas principais expectativas quando aderiu ao Projeto Semente eram: auxílio na comercialização de seus produtos, obter um pouco mais de assistência técnica e possuir maior relação social.

O respondente 1, conta que sua saída do projeto semente só ocorreu pelo motivo de mudança do estado no ano de 2012. Seus familiares são todos do estado do Rio de Janeiro, eles sempre reclamavam por ele estar muito longe e pediam mais sua presença. Além disso, E1 conta sua vontade de produzir o cogumelo shitake, porém não era possível sua produção no estado de Mato Grosso do Sul. Foi por esses motivos que E1 decidiu voltar para o estado do Rio de Janeiro, onde reside em uma cidade do interior, no meio rural, dando continuidade na produção agroecológica.

Benefícios Financeiros/ Econômicos

Quanto aos aspectos financeiros, relacionados aos suportes do projeto, o entrevistado afirma que enfrentaram dificuldades nesse sentido, segundo ele muitos produtores ficavam sempre contando com o Pronaf para crédito. Entretanto, o respondente 1 enfatiza suporte em aprendizado em gestão financeira, ele conta que realizavam exercícios nas reuniões, onde alguns acadêmicos auxiliavam na realização de cálculo dos custos, por exemplo. Ele aponta que a partir desses aprendizados muitos participantes compreenderam onde estavam o gargalo, o que deveria ser feito, qual a quantidade mínima para produzir e ter retorno. Todos esses pontos foram conversados em algumas reuniões e alguns conseguiram bons resultados, afirma o entrevistado 1.

Outro ganho muito importante considerado pelo entrevistado 1, também foi a questão da entrega da merenda escolar, participação dos projetos, PEA, PAA, que a participação no Projeto semente possibilitou neste sentido, ao possibilitar maior credibilidade, pois eles

precisam de escala de produção, que foi possível pela produção coletiva, então muitos produtores tiveram grandes resultados com isso.

Outro ganho apontado por ele, foi em termos financeiros por intermédio da venda direta, por não ter atravessadores, e explica que os atravessadores geralmente exploram os produtores e são muito oportunistas. Neste aspecto, ele destaca que o Projeto Semente possibilitou um grande ganho em seus rendimentos por intermédio da comercialização direta, além de propiciar o contato direto com os consumidores, sendo isto muito importante para que os produtores conseguissem explicar aos clientes a procedência e a importâncias de seus produtos agroecológicos.

Benefícios Operacionais/ Técnicos

As principais dificuldade enfrentadas estavam relacionadas a busca de aumentar a produção e possuir maior independência. De acordo com E1, o ponto em questão sempre estava em torno da assistência técnica. Nesse sentido, ele afirma que a universidade nesses pontos pode ter alguns projetos específicos, mas a assistência técnica é muito diversa, essa questão necessitaria contar com a Agrar, mas segundo ele infelizmente enfrentam dificuldades em assistência técnica voltadas a parte técnica e operacionais, tais como: as melhores formas de manejo, da colheita e armazenagem de produtos.

Um ganho muito importante considerado pelo entrevistado 1, também foi a questão da entrega da merenda escolar, participação dos projetos, PEA, PAA, que a participação no Projeto semente possibilitou neste sentido, ao possibilitar maior credibilidade, pois eles precisam de escala de produção, que foi possível pela produção coletiva, então muitos produtores tiveram grandes resultados com isso.

Ao ser questionado a respeito da existência de conflitos, entre os participantes da FERIA, E1 afirmou que no início surgiram alguns conflitos em relação da concorrência. Ele explica que alguns praticantes se preocupavam com produtos similares, porém esses conflitos foram mitigados com o passar do tempo, através de diálogos juntamente com a Coordenação, ao explicar que todos tinham o direito de vender seus produtos e que haveria espaço para todos. Neste sentido, E1 enfatiza que alguns participantes começaram a produzir produtos que não produziam, ao verem outros participantes produzirem, e os próprios produtores explicando como produzir. O que no início era motivo de conflitos, passaram a ser trocas de aprendizado, que ajudaram outros produtores a aumentarem suas ofertas de produtos.

A despeito das dificuldades enfrentadas pelos pequenos produtores, E1 destaca que muitos não conseguem escoar. Levando em conta sua experiência e suas trocas com diversos

produtores, ele conta que a logística de transporte ainda é um gargalo importante para a comercialização dos produtos, pelo fato de a maior parte das propriedades e produção estarem localizadas distantes do centro da cidade, neste sentido considera o transporte coletivo um fator primordial.

Além disso, E1 considera que a logística, aquisição de insumos, só é possível se realmente atuar de forma coletiva, através do compartilhamento dos custos para aquisição de insumos, equipamentos, veículos, que são a maior dificuldade enfrentada por parte dos maioria dos pequenos produtores. Neste sentido, E1 enfatiza a importância da atuação coletiva e acredita que, por exemplo, no projeto da feirinha os produtores individuais, que não estão associados a nenhuma associação, nenhuma cooperativa, ele considera que para eles saírem do projeto da feirinha em algum momento, eles só conseguiriam caso se associassem a outros, para conseguirem diminuir essas dificuldades. Neste sentido ele conta que alguns produtores entravam na feirinha com objetivos um pouco distorcidos, no sentido de só querer ter uma barraquinha, um lugar para vender, e não querer se associar com ninguém, no entanto ele sempre procurava conscientizar a respeito da importância da ação coletiva.

Ainda no que tange as dificuldades enfrentadas pelo pequeno produtor em especial aqueles que utilizam do processo agroecológico, E1 destaca que os principais desafios são na transição, ele afirma que esse processo bastante complicado pela demora. Neste sentido, E1 conta que no período de transição, dentro do processo agroecológico a média de tempo é de 4 a 5 anos, para ter uma produção em termos quantitativos similar ao processo convencional. Ele enfatiza que isto pode variar, a depender muito do clima e da própria propriedade, em relação a degradação do solo, no entanto para ele maiores são os benefícios quanto ao uso do processo agroecológico, ao promover melhoria na qualidade de vida dos produtores, produção mais variada, qualidade nos produtos e consequentemente na saúde.

Benefícios Sociais/ Pessoais

O respondente 1 considera que um dos principais ganhos que obteve ao participar do Projeto Semente, foi em relação aos ganhos sociais, tais como: convívio, trocas de experiência, diversos aprendizados e trazer outros produtores para participarem do projeto

Quanto aos ganhos relacionados ao convívio e as trocas, o E1 aponta que juntamente com a universidade, eles conseguiram trazer outros produtores da região, de outras cidades, com o objetivo de incentivar a produção agroecológica, e quando ele saiu tinham acabado de formalizar a cooperativa de produtores com sede na universidade.

A respeito dos principais pontos de aprendizado e troca em relação aos clientes, o respondente afirma que os consumidores sempre procuravam produtos que tivesse credibilidade, que não tivessem agrotóxicos, e muitos também os procuravam pelo fato de ser produtos oriundos da Agricultura Familiar, por serem pequenos produtores, produtores em forma de cooperativas, ele afirma que estes eram os comentários mais constantes entre os consumidores. Segundo E1, O que chamava bastante atenção nas conversas dos consumidores é que os produtos produzidos de forma agroecológica também eram muito bons, de qualidade, de beleza. Pois naquela época se diziam que se não eram feitos de forma convencional, usando adubo químico, não era possível produzir produtos de qualidade e de boa aparência, mas afirma terem conseguido provar que não era verdadeiro aquele pensamento, conforme conta o primeiro respondente.

Em relação as trocas com os outros produtores participantes o E1 conta que mensalmente realizavam reunião na universidade, após a feira ficavam mais duas horas em reunião. Todo mês trocando experiencias, a Miriam trazendo apoio da parte educacional, da parte de acadêmicos que também ofereciam apoio para todos os participantes.

A respeito das trocas, E1 aponta que uma dificuldade enfrentada nas trocas era principalmente pela distância. No entanto, mesmo com esse fator, havia trocas e ajudas mutas entre os demais, tantos os participantes individuais quanto as cooperativas participantes da feira, ele conta que as trocas eram sempre muito grandes nas reuniões, principalmente quanto ao compartilhamento das dificuldades enfrentadas por eles.

A respeito das relações sociais, E1 enfatiza a importância de identidade, credibilidade e de pertencimento de um grupo. Neste aspecto, ele afirma que a maioria dos participantes, perceberam que realmente a melhor forma de atuar teria que ser coletivo, eles entenderam, participavam e trabalhávamos muito a questão de nós, e não o individualismo, mas sim o coletivo, a solidariedade, isso foi muito assimilado, e foi um ganho muito grande para muitos produtores, que enquanto ele esteve, eles estavam muito satisfeitos com essa questão e perceberam que senão fosse dessa forma eles teriam maiores dificuldade.

Ainda neste viés, E1 afirma que o Projeto Semente possibilitou por intermédio da comercialização direta, o contato direto com os consumidores, sendo isto muito importante para que os produtores conseguissem explicar aos clientes a procedência e a importâncias de seus produtos agroecológicos. Ainda conta que havia também trocas contrarias, por exemplo, ouvir dos consumidores o que eles consideravam que não estava bom e o que eles achavam que precisaria melhorar e considera que essas trocas eram muito importantes e bem recebidas

pelos produtores. Ainda, E1 afirma que através de algumas observações advindas dos clientes, como por exemplo o aparecimento de alguns insetos nos produtos, os produtores conseguiam explicar como a higienização era feita, os cuidados tomados e o porquê o inseto estava lá e que no mercado não encontraria pelo uso de agrotóxico, e que esse inseto que estava presente no produto não faria mal à saúde do consumidor.

Ao ser questionado a respeito da existência de conflitos, entre os participantes da FERIA, E1 afirmou que no início surgiram alguns conflitos em relação da concorrência. Ele explica que alguns praticantes se preocupavam com produtos similares, porém esses conflitos foram mitigados com o passar do tempo, através de diálogos juntamente com a Coordenação, ao explicar que todos tinham o direito de vender seus produtos e que haveria espaço para todos. Segundo E1, outro grande ganho no Projeto Semente foi no sentido de oportunizar obter uma visão mais ampla de maiores opções de vender mais produtos e possibilidade de informar e ensinar os consumidores a conhecerem os produtos agroecológicos que são diferentes do que eles estão acostumados a encontrar nos mercados. Além disso, ele considera que obteve grandes ganhos durante sua participação no Projeto Semente e destaca que os principais ganhos foram em termos sociais.

Importância da coordenação

Quanto ao papel da Coordenação, E1 considera ter sido importante, fundamental e necessário. Ele comenta que por se tratar da complexidade do convívio pessoal, todos estão sujeitos a diversos tipos de problemas, e acredita que tenham tido sorte de terem uma coordenação tão preocupada, e afirma tem pessoas que as vezes vem com um proposito, mas na realidade os resultados e interesse são outros, muitas vezes oportunistas.

Ainda neste aspecto, E1 enfatiza a importância da coordenação, na construção de confiança dentro do grupo, ao elucidar aos participantes a respeito de direitos e deveres. Ele conta que este assunto era muito trabalhado pela coordenação, pois as vezes havia aqueles que se preocupavam somente com os direitos e esqueceriam dos deveres. Neste sentido, considera-se essencial o estabelecimento de alguns limites, de parâmetros de controle e frequência.

Efeitos da Pandemia

E1 considera que pelo fato de estar participando de uma ação coletiva isso ajudou mais aos produtores se comparados aos que não participam de nenhuma ação coletiva. Ele explica

que na associação onde ele participa no estado de Rio de Janeiro, teve bons resultados mesmo no momento de pandemia, onde percebeu um aumento na procura de alimentos. No entanto o que mais atrapalhou foi a impossibilidade de realizar reuniões presenciais com os demais participantes, que são essenciais no meio rural, considerando que a comunicação e trocas de experiências não são muito práticas virtualmente, conforme conta o entrevistado 1.

APÊNDICE C - Pontos Principais da 2ª Entrevista

Informações Gerais

A respondente 2 começou a participar primeiramente da incubadora no ano de 2010, onde participou de capacitações. Sua participação no Projeto Semente: Feira Agroecológica, foi desde a criação em 2011. Ela conta que não produzia antes de começar no projeto, pois tinha uma firma de construção civil onde trabalhou por dezoito anos, porém sua empresa prestava serviço a outras empresas que faliram e consequentemente a empresa a qual ela era dona faliu também, ficando com o prejuízo de dezessete funcionários, dívidas de imóvel, carro e acabou ficando somente com dois carros mais velhos, e compraram a chácara. Foi nessa circunstância que E2 conheceu o E1.

A entrevistada 2 conta que o respondente 1 ao saber que ela tinha mudas e que não estava conseguindo plantar ofereceu a ela para ensinar tudo o que ele sabia, e apresentou a ela a Professora Miriam para participar de capacitações semanais em um assentamento no município de Jaraguari. A respondente 2 afirma que no começo não eram todos participantes que concordavam com a sua participação na Incubadora, pelo fato dela não fazer parte do assentamento em Jaraguari. Neste aspecto, E2 conta que a Miriam como coordenadora explicou que oportunidade era para todos que tinham vontade de aprender.

Segundo E2, as capacitações no início eram em Jaraguari, em um espaço cedido na pela prefeitura para a realização das capacitações, no entanto a prefeitura deixou de oferecer apoio, e felizmente a Miriam disse que não desistiria do projeto, foi quando começaram em 2011 o Projeto Semente: Feira Agroecológica na UFMS.

Ainda, E2 conta sobre sua trajetória, e diz que no início tentou produzir rama de mandioca, depois feijão, porém não deu certo. Depois quando começou a capacitação começou a produzir frango caipira e hortaliças, tais como berinjela, jiló, tomatinho, entre outros, onde produzia juntamente com seu marido, filha, genro e neto. Ela afirma que sua produção era muito boa, plantavam a chácara inteira de hortaliças e colhiam em média oitenta a noventa caixas duas vezes por semana. Neste período eles vendiam para o CEASA, depois pararam se entregar no CEASA e passaram a entregar no PAA e no Projeto Semente: Feira Agroecológica.

Porém depois de três anos tiveram problemas familiares, foi quando seu genro foi embora e no mesmo período o seu neto começou a fazer faculdade, restando apenas ela, seu marido e sua filha, e como a mão de obra não estava sendo mais suficiente para o volume de

produção, tiveram que diminuir e optaram por produzir somente para a feira do Projeto Semente, onde participam até o presente momento.

Benefícios Financeiros/ Econômicos

Em relação aos ganhos financeiros, E2 afirma que obteve melhores rendimentos com a venda direta na feirinha do quando distribuía no CEASA. Ela conta que algumas vezes vendia os produtos mesmo quando ofereciam um valor muito abaixo, por não saber precificar, no entanto aprendeu a colocar preço em seus produtos pela capacitação que tinha com a professora de Economia da UFMS. A entrevistada 2 considera que através do Projeto Semente ela conseguiu obter uma renda mais estável.

A respondente 2 afirma não se ver fora do Projeto Semente: Feira Agroecológica, por se sentir em casa, acolhida, conta que quando começou não tinha perspectiva nenhuma, até conhecer a Miriam, a incubadora, e posteriormente a feirinha, foram peças fundamentais para que pudesse alavancar suas finanças, pois antes ela e sua família estavam sem nada.

Benefícios Operacionais/ Técnicos

A respeito dos ganhos técnicos/operacionais, A entrevistada 2 conta que obteve muito aprendizado com os técnicos da incubadora, que iam em sua propriedade prestar apoio e ensinar sobre o plantio e o manejo. Além da parte técnica ela afirma ter aprendido também sobre gestão, comprar os insumos necessários e precificar os produtos comercializados.

Benefícios Sociais/ Pessoais

A respondente 2 afirma que as relações entre os participantes da feirinha eram muito harmoniosas, exemplifica que quando chegava algum cliente em determinada barraca buscando um produto que não tinha naquela barraca, os participantes sempre indicavam ao cliente o colega que tivesse o produto.

Ainda, E2 aponta que os principais ganhos foram e relação as experiências, aprendizado e confiança, além dos ganhos financeiros que ela e sua família adquiriram e que possibilitaram que eles alavancassem. Ainda, a fim de exemplificar, ela conta que seu marido é transplantando e ficou por um tempo em uma profunda depressão. Nesta época, quando iam para feira seu marido só ficava no carro, e a coordenadora Miriam sempre o chamava para descer e ficar com as demais pessoas, com o passar do tempo ele começou conversar, participar e vender, E2 afirma que os avanços que seu marido obteve foram graças ao convívio no Projeto Semente.

A entrevistada 2 considera muito importante as relações sociais no projeto, ela cita que no momento de pandemia quando outro participante estava sem carro, ela levava os produtos dele para vender quando havia as entregas, e levava seus produtos e buscava e levava os produtos de seu colega, que mora a uns quarenta quilômetros de sua propriedade, e entregava a coordenadora Miriam que organizava e realizava as entregas.

Importância da coordenação

A respondente 2 considera que a Coordenadora Miriam tem um papel muito importante em sua trajetória, pois no começo não sabia como oferecer os produtos, entretanto E2 conta que a Miriam lhe ajudava e ensinava a vender.

Segundo E2, os motivos das saídas de algumas pessoas que passaram pelo projeto foram em razão da inconstância e falta de compromisso, e que essas atitudes prejudicam o protejo, pois alguns clientes voltavam na outra semana procurando pelo produto ou pelas que tinham comprado anteriormente e não os encontravam, muitos deles até perguntavam por aquelas pessoas que estavam em determinada barraca. Neste sentido, E2 comenta que o papel da coordenação sempre foi fundamenta ao conversar e explicar a importância do comprometimento de todos.

Com a intensão de compreender a respeito do processo de sucessão e sustentabilidade do projeto, foi perguntado a E2 como ela considera que será e se ela tem alguma expectativa quando a coordenadora Miriam aposentar, a entrevistada 2 afirmou que não ter ideia de como seria e que o papel da coordenadora Miriam é essencial para o projeto.

Efeitos da Pandemia

E2 conta que no Protejo Semente no começo da pandemia passaram por muitas dificuldades, pela impossibilidade da venda direta e pela pausa do projeto em virtude dos riscos de contaminação da COVID-19. No entanto, passados alguns meses os participantes juntamente com a coordenação buscaram uma alternativa para comercialização dos produtos, por meio de entregas e *drive-thru*. Ainda ela afirma o Projeto Semente foi essencial para ela durante a pandemia, acredita que estar coletivamente possibilitaram grandes benefícios do que se estivesse sozinha, e afirma: “seu não estivesse ali não sei o que seria!”.

APÊNDICE D - Pontos Principais da 3ª Entrevista

Informações Gerais

O entrevistado 3 conta que começou sua participação na incubadora no ano de 2007 de forma individual, a princípio ainda no projeto do frango caipira. E3 afirma ter conhecido a coordenadora Miriam através do E1, e conta que suas expectativas ao participar na incubadora eram para melhorar sua comercialização, participar de ação coletiva afim de realizar compras em conjunto, diminuir os gastos com compras de insumo, fortalecimento e poder compra e venda. Embora não tivesse cooperativa formada na época que o E3 começou na incubadora, ele afirma que suas expectativas eram que futuramente formasse uma cooperativa. Além disso, o entrevistado 3 participava das capacitações para criação de frango caipira.

O respondente 3 conta a respeito dos benefícios de estarem em conjunto na época da produção de frango caipira, ele afirma terem conseguido melhores preços por intermédio da compra coletiva frango e ração e afirma ter obtido diversos aprendizados.

Concomitantemente à venda de frangos caipiras, E3 também produzia e comercializava produtos de hortifruti, tais como: milho, melancia, hortaliças, pimentão, alface, tomate, entre outros. Sua produção de frango foi por pouco tempo, por um período de um a dois anos, e quando parou com a produção de frango continuou apenas com a produção de hortaliças.

Durante sua participação no projeto houve um período em que E3 se mudou para o estado de Santa Catarina após o falecimento de sua mãe, e por esse motivo se desligou do projeto por um período, mas depois de mais ou menos um ano depois ele retornou à sua propriedade em Mato Grosso do Sul dando continuidade à produção de hortaliças e retornou ao Projeto Semente: Feira Agroecológica, onde participa até o presente momento.

Benefícios Financeiros/ Econômicos

Quanto o compartilhamento de custos, assim como os demais entrevistados, E3 afirma que não realizavam compras coletivas, nem mesmo o compartilhamento de transporte com os demais participantes da rede. Segundo ele, houve uma vez que compraram insumos como calcário e adubo coletivamente com os participantes da feirinha, porém as compras coletivas eram mais recorrentes na época que produzia frango caipira. Todavia, ainda que as aquisições coletivas de insumos não eram práticas recorrentes, E3 menciona que foram

ofertadas semente de hortaliças, tomate, mamão e alface, por intermédio da coordenação, durante a pandemia e essas semente vigaram e tiveram bons rendimentos através delas.

A respeito de suas expectativas E3 considera serem grandes, ele afirma que pretende adquirir máquinas e equipamentos que o auxiliem em sua produção. Além disso, pretende aumentar a variedade de produtos e gostaria de fazer canteiros para plantar batata, plantar banana, milho, mas devido a dificuldades financeiras ainda não conseguiu adquirir esses equipamentos. Ainda, E3 comenta que outra dificuldade enfrentada por ele é o fato da distância de sua propriedade a Campo Grande demandar alto custo com combustível. No entanto, E3 relata ter obtido conhecimento sobre gestão financeira através de cursos de capacitações, a respeito do controle dos seus custos e precificar.

O entrevistado 3 também diz a respeito da diferença da venda direta e da venda para o Ceasa. Anteriormente a sua participação no Projeto Semente, E3 também já distribuiu ao Ceasa, e os valores pagos aos seus produtos eram muito menores se comparado a venda direta na feirinha. Segundo ele, na feirinha ele teria maior rendimento do que no Ceasa, no entanto E3 comenta que ultimamente o volume de vendas na feirinha sofreu muita diminuição, já que o público na Universidade diminuiu drasticamente em razão da pandemia. Neste aspecto, E3 comenta que muitos produtos levados não têm sido comercializados, o que tem refletido em desperdícios devido pelo fato de serem produtos perecíveis.

Neste sentido, E3 comenta que possuiu grandes expectativas com o mercado escola, ele acredita que resultará em grandes benefícios para a comercialização, pelo fato de não ser apenas um dia de comercialização, pela maior estrutura e com isso aumento na demanda, além da possibilidade de processar os produtos, produzir doces de algumas frutas e fazer compotas, agregando mais valor aos produtos e voltando as gôndolas para serem comercializados e com isto diminuindo as perdas de alimentos. Além disso, E3 considera que através do Mercado Escola possibilitará em maiores aprendizados, pois terão aulas para melhorar a produção, contarão com apoio de técnicos para acompanhá-los e a possibilidade de compra coletiva de insumos.

Benefícios Operacionais/ Técnicos

O entrevistado 3 afirma que ao participar do projeto obteve muitos conhecimentos com as capacitações e com as trocas de experiências da convivência, os principais aprendizados que teve foram a respeito da melhoria de qualidade, quantidade e variedades dos produtos. Ainda, E3 afirma que obteve muito aprendizado com as trocas de experiências,

a respeito da produção e melhores formas de manejo. Além disso, E3 comenta que aprende muito com E2 a precificar seus produtos, trocar experiências e esclarecer suas dúvidas.

Benefícios Sociais/ Pessoais

O entrevistado 3 considera que os principais ganhos que obteve durante sua participação no Projeto Semente estão relacionados a questão social, ele afirma que com o passar do tempo e a convivência foi construindo amizades e criando apego com todos os participantes do projeto. Neste aspecto, ao ser perguntado se havia conflitos entre os participantes, E3 afirma que sempre que acontecia divergências elas eram bem resolvidas.

Importância da coordenação

A respeito do papel da coordenação, E3 considera muito importante para aprender, para incentivar e apoiar, ele comenta que tiveram momentos de desânimos, mas que não adianta pensar em desistir. Neste viés, E3 afirma que sempre que envolve um grupo pessoas é necessária uma boa liderança, para incentivar e direcionar. Quando perguntado se havia outras pessoas que E3 tinha como referência no Projeto Semente, E3 relatou que havia dois professores que sempre prestava apoio.

Efeitos da Pandemia

A respeito da pandemia E3 acredita que se estivesse atuando de forma individual ele provavelmente teria realizado a distribuição de seus produtos no Ceasa. Neste sentido foi perguntado qual sua percepção de rendimento entre a comercialização na Feira ou no Ceasa, considerando a escala de produção que ele possui atualmente. E3 acredita que se conseguisse vender todos os produtos que leva na ferinha, como acontecia antes da pandemia, é mais rentável a venda direta do que no Ceasa. No entanto as vendas diminuíram muito em decorrência da pandemia e das atividades da UFMS que não estavam mais sendo presenciais.

APÊNDICE E – Pontos Principais da 4ª Entrevista

Informações Gerais

A entrevistada 4 conta que começou na incubadora e ficou durante três meses, porém quando começou a feira ela estava na chácara e tinha perdido o contato com a Coordenadora Miriam, após três meses do início da feira ela soube por outra participante e voltou a participar, onde permaneceu até o início da pandemia.

Antes de conhecer o projeto E4 já produzia hortaliças, fazia queijo e produzia bocaíuva e comercializava produtos processados de bocaíuva desde 2006. Ela vendia em uma Economia Solidária onde participava com vinte mulheres e oferecia também nas ruas. Quando começou a participar da feirinha do Projeto Semente, E4 parou de vender nos demais lugares, pois na feira ela conseguia ficar sentada e dependia de ônibus para ir e voltar do assentamento.

A respondente 4 relata que estava muito entusiasmada com sua produção, por ter muita aceitação os produtos de bocaíuva, também vendia hortaliças, queijo, leite, mandioca, frutas e folhas. Ela conta que levava diversos produtos para comercializar, até mesmo artesanato, porém chegou um ponto que a feira foi crescendo bastante, foi quando ela precisou escolher entre o artesanato e os produtos alimentícios, optando pelos alimentícios que segundo ela era a sua paixão.

A fim de compreender os motivos de sua saída, foi perguntado se ela saiu por causa de alguma insatisfação. Segundo E4, sua saída foi somente em virtude da pandemia, na pandemia perderam sete pessoas da sua família, e por ter comorbidade optou por não participar mais para evitar o contato com outras pessoas e a exposição ao vírus. Segundo E4, após ser vacinada ela gostaria de retornar ao projeto, no entanto não foi possível devido a mudança de horário da feira para o período noturno.

Benefícios Financeiros/ Econômicos

Segundo relatos da entrevistada 4, sua principal expectativa ao entrar na feira era em relação a comercialização. Neste aspecto, E4 afirma que no começo foi mais difícil, com resultados muito baixos, no entanto com o passar do tempo as vendas aumentam e ela obteve bons rendimentos. Ainda, E4 comenta sua participação na feira possibilitou uma melhor comercialização e exposição de seus produtos resultando em melhores rendimentos, e graças

às vendas na feira ela conseguiu comprar um veículo. Além disso ela comenta que agregação de valor aos seus produtos, tinham boa aceitação entre os clientes.

Benefícios Operacionais/ Técnicos

E4 afirma que obteve muito aprendizado em relação ao manejo, comercialização, ela acredita que o coletivo possibilita muito aprendizado e considera ser fundamental a ação coletiva para o pequeno produtor. Segundo E4, a participação na feirinha possibilitou uma melhor comercialização e exposição de seus produtos.

Além disso, E4 relata que aprendeu muito acadêmicos e professores de nutrição, e estes prestaram apoio para análise de seus produtos e elaboração de rótulos para os produtos processados da bocaiuva. Também, E4 afirma que o Sebrae, em parceria com o Projeto semente, prestou apoio e curso de capacitação relacionados a produção de seus produtos e para elaboração dos rótulos contendo as informações nutricionais. E4 considera que obteve muitos benefícios com sua participação no Projeto, tais como: aprendizado de novas técnicas de plantio, e mudança na apresentação de seus produtos.

Benefícios Sociais/ Pessoais

A entrevistada 4 relata que obteve muitos ganhos no aspecto social/pessoal, tais como: trocas de experiências e construção de amizades e aprendizado com os participantes, nas reuniões e com a coordenação. Também relata que as interações com os clientes eram muito importantes, através dessas relações uma professora da UFMS que consumia e gostava de seus produtos processados a bocaiuva, apresentou os produtos na escola que os filhos estudavam. Além disso, E4 afirma que se sentia muito acolhida por todos os participantes e pela coordenação.

Importância da coordenação

Assim como os demais entrevistados, E4 considera fundamental o papel da coordenação, no sentido de apoio e direcionamento do grupo.

Anexo I- EDITAL PROECE Nº 15, DE 03 DE MARÇO DE 2020

04/03/2020

SEIUFMS - 1827825 - Edital



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



EDITAL PROECE Nº 15, DE 03 DE MARÇO DE 2020

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, por intermédio do Pró-reitor de Extensão, Cultura e Esporte (Proece), torna pública a abertura de inscrições para o preenchimento de vagas oferecidas pelo Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS, protocolo Sigproj nº 58591.681.45350.06012020 - Processo SEI 23104.043172/2019-23.

1. OBJETIVO

1.1. O presente Edital disciplina a seleção de candidatos para participarem do Projeto de Extensão Universitária “**PROJETO SEMENTE: FEIRA AGROECOLÓGICA E ECONOMIA CRIATIVA DA UFMS**”, com a organização do espaço de exposição dos produtos agroecológicos, orgânicos e da economia criativa na Cidade Universitária da UFMS.

2. DO PERÍODO, HORÁRIO E LOCAL DAS ATIVIDADES

2.1. As atividades do Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS acontecem semanalmente nas terças e quintas feiras, no horário das 7 às 15h no Corredor Central – Bloco 01 (Em frente aos bancos) - Cidade Universitária da UFMS.

3. DAS VAGAS E DO PRÉ-REQUISITO

3.1. Serão oferecidas até 60 (sessenta vagas) vagas para o ano de 2020-2021 (12 meses).

3.2. 60% das vagas estão destinadas aos produtores/expositores que já participaram anteriormente da feira e os 40% restantes serão destinados a ampla concorrência.

3.3. O quadro de vagas é apresentado a seguir:

Modalidade	Ampla Concorrência	Cota participantes	Total de espaços
Artesanato	6	9	15
Alimentação	6	9	15
Plantas não convencionais, ervas medicinais e recicláveis:	4	6	10
Horticultura Agroecológica	8	12	20

3.4. Serão considerados classificados os candidatos que, na ordem decrescente de Nota Final, estiverem incluídos até o limite de vagas estabelecido no edital, considerando-se a reserva das vagas para as classes de cotas, conforme estabelecido nos Arts 14 e 15 da Portaria Normativa MEC No. 18/2012.

4. DO PERÍODO E LOCAL DE INSCRIÇÕES

4.1. As inscrições serão realizadas nos dias 10 e 11 de março de 2020, exclusivamente via WordPress.

4.2. Somente serão consideradas, para fins de seleção, as fichas de inscrição adequadamente preenchidas e recebidas dentro do período acima.

4.3. A entrevista dos expositores selecionados será realizada nos dias 16 e 17 de março de 2020 em horário a ser divulgado em edital.

4.4. O correto preenchimento da Ficha de Inscrição é de inteira responsabilidade do candidato. A coordenação não terá responsabilidade por eventuais problemas de acesso e de conexão à Internet.

4.5. A inscrição do candidato implicará no seu declarado conhecimento e tácita aceitação das regras, exigências e condições estabelecidas neste Edital.

5. DA SELEÇÃO E CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO

5.1. A seleção para preenchimento das vagas destinada aos expositores atuantes será feita levando-se em consideração a ordem de inscrição e a avaliação da participação anterior com atenção aos cumprimentos dos itens de avaliação de participação nas capacitações, assiduidade no espaço de exposição e atendimento aos critérios de trabalho coletivo.

5.2. A Seleção para novos expositores serão preenchidas de acordo com os seguintes critérios:

- a) Ser o autor da produção exposta ou representante do coletivo em caso de associações e cooperativas;
- b) No segmento Horticultura ser produtos oriundos da agricultura familiar;
- c) No segmento Alimentação, utilizar na sua composição quando disponível, itens da agricultura familiar;
- d) No segmento Artesanato priorizar a reutilização de materiais, ter matéria prima de base sustentável e ser de própria autoria;
- e) Ter disponibilidade de participação semanal na exposição e nos eventos promovidos pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares-ITCP/UFMS.

5.3. Havendo disponibilidade de vagas, por desistência ou exclusão por não cumprimento de normas do projeto, serão chamados os candidatos da lista de espera, por ordem de inscrição.

6. DA REGRAS DE PERMANÊNCIA

6.1. Para permanecer no projeto os participantes deverão estar cientes que:

- f) Os produtores selecionados deverão participar das atividades de capacitação mensal, quatro exposições mensais e reuniões convocadas pela coordenação, sabendo que a ausência sem justificativa, será passível de advertência verbal e na reincidência, advertência escrita, até a ordem de três advertências escritas, seguindo posteriormente, o desligamento do projeto

g) Não poderão se ausentar do espaço de exposição sem prévia comunicação e autorização da coordenação;

h) Duas faltas sem justificativas, ao mês, acarretará em exclusão do projeto.

i) Deverão cumprir com as normas de boa convivência entre os integrantes do projeto, coordenação e consumidores, respeitando a todos e tendo o bom senso de relação harmoniosa. Os conflitos que porventura houverem, serão mediados pela coordenação do projeto e comissão diretiva da Incubadora Tecnológica de Cooperativas da UFMS, com suspensão de participação aos que desrespeitarem, por duas feiras seguidas, e havendo reincidência, o desligamento dos envolvidos.

j) Não poderão trazer para exposição produtos que não sejam de responsabilidade - de produção ou de confecção - do proponente. O descumprimento dessa regra, ocasionará no desligamento imediato do expositor, sem chances de reavaliação do ato.

k) Farão auto avaliação e serão avaliados bimestralmente pela comissão diretiva da ITCP/UFMS nos seguintes critérios:

- I - Trabalho Coletivo
- II - Atendimento ao cliente
- III - Permanência no stand
- IV - Apresentação do Produtos
- V - Pontualidade e assiduidade
- VI - Atenção as Orientações

6.2. Outras situações que porventura surgirem durante a execução do projeto, serão avaliadas pela coordenação do projeto semente e comissão diretiva da ITCP/UFMS.

7. DO RESULTADO

7.1. O resultado do processo de inscrição será publicado pela Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte (<https://proece.sites.ufms.br/>) e pelo Programa de Extensão “**PROJETO SEMENTE: Feira Agroecológica da UFMS**”, no dia 20 de março de 2020.

7.2. Serão realizadas tantas chamadas quantas forem necessárias para o preenchimento das vagas.

8. DO CADASTRO

8.1. Para a efetivação do Cadastro dos selecionados, deverão entregar na Secretaria da Incubadora Tecnológica de Cooperativa das UFMS, os seguintes documentos:

8.1.1. Fotocópia da Carteira de Identidade (RG) ou do Cadastro de Pessoa Física (CPF);

8.1.2. Fotocópia de comprovante de endereço;

8.1.3. No ato da oficialização do cadastro, os expositores assinarão o Termo de Ciência e Concordância com as Normas Gerais de Conduta do “**PROJETO SEMENTE**”.

9. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

- 9.1. Esclarecimentos e informações adicionais poderão ser obtidos, contatando-se a Coordenação do “PROJETO SEMENTE” por correio eletrônico pelo endereço itcp@ufms.br
- 9.2. A UFMS não se responsabiliza pelos produtos comercializados, sendo de inteira responsabilidade dos expositores.
- 9.3. Os casos omissos neste Edital serão resolvidos pela Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte, observados os princípios e normas legais vigentes.

MARCELO FERNANDES PEREIRA



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Fernandes Pereira, Pró-Reitor(a)**, em 04/03/2020, às 15:56, conforme horário oficial de Mato Grosso do Sul, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufms.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1827825** e o código CRC **6C5083D7**.

GABINETE DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO, CULTURA E ESPORTE

Av Costa e Silva, s/nº • Cidade Universitária

Fone: (67)3345-7232/7233

CEP 79070-900 • Campo Grande • MS

Referência: Processo nº 23104.043172/2019-23

SEI nº 1827825

Anexo II- Fotos do Projeto Semente: Feira Agroecológica e Economia Criativa da UFMS

Figura 8- Slogan do Feira Agroecológica



Fonte: Rede Social do Projeto Semente

Figura 9 - Feira Agroecológica no corredor central da UFMS



Fonte: Rede Social do Projeto Semente

Figura 10- Projeto Semente no corredor central da UFMS



Fonte: Rede Social do Projeto Semente

Figura 11 - Feira Agroecológica no Autocine



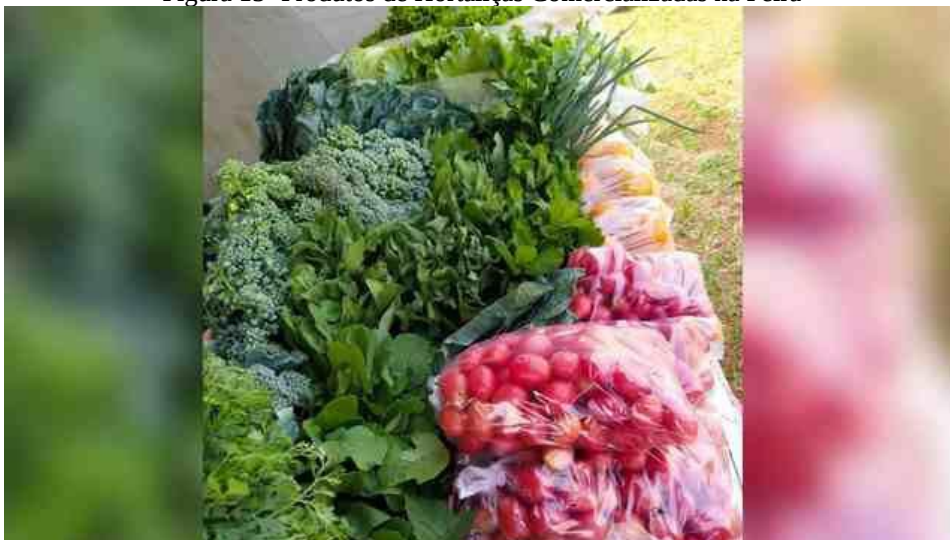
Fonte: Rede Social do Projeto Semente

Figura 12- Comercialização de Hortaliças no Autocine



Fonte: Rede Social do Projeto Semente

Figura 13- Produtos de Hortaliças Comercializadas na Feira



Fonte: Rede Social do Projeto Semente.

Figura 14- Produtos Comercializados no Projeto Semente



Fonte: Rede Social do Projeto Semente

Figura 15- Produtos do Projeto Semente



Fonte: Rede Social do Projeto Semente.