

PAPEL DO EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO ACESSO DE AGRICULTORES FAMILIARES AO PNAE: UM ESTUDO DE CASO DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO-SP

JOÃO PAULO R. ARCIPRETE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

HILDO MEIRELLES DE SOUZA FILHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

ANA PAULA RODRIGUES ARCIPRETE

ESCOLA DE ENFERMAGEM DE RIBEIRÃO PRETO

PAPEL DO EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL NO ACESSO DE AGRICULTORES FAMILIARES AO PNAE: UM ESTUDO DE CASO DA REGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO-SP

Introdução

No Brasil, agricultor familiar é aquele que pratica suas atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, utiliza mão de obra predominantemente composta por membros da própria família e obtém parte significativa da renda de seu estabelecimento rural (Lei n. 11.326, 2006). Dada sua relevância, há um conjunto de políticas voltadas para o desenvolvimento produtivo da agricultura familiar e a comercialização de seus produtos. Dentre essas políticas está o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), conhecido como “Merenda Escolar”, o qual oferece condições vantajosas para a comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar.

O PNAE foi normatizado pela Lei n. 11.947(2009) e as Resoluções do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Escola (FNDE) n. 26(2013), 4(2015) e 6(2020), que tratam do atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica matriculados na rede pública de ensino. De acordo com essa legislação, no mínimo, 30% (trinta por cento) dos recursos repassados pelo Governo Federal ao PNAE devem ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar (Lei n. 11.947, 2009).

Em que pese o potencial benefício do PNAE para a agricultura familiar, diversas barreiras dificultam o acesso dos produtores ao Programa. Santos, Campos e Ferreira (2017), em um estudo com cooperativas de produtores rurais da zona da mata mineira, identificaram que há fatores inibidoras ao acesso dos cooperados às políticas públicas, inclusive ao PNAE. Dentre esses fatores encontravam-se a falta de conhecimentos gerenciais e de planejamento, a baixa diversificação da produção, a perecibilidade dos produtos, além da falta de assistência técnica e informação para o acesso às políticas públicas. O elevado custo com frete, incapacidade de atender às demandas das prefeituras e o desconhecimento do processo envolvido nas chamadas públicas têm sido identificados como fatores que impedem o acesso de agricultores familiares ao PNAE (Stocco & Kobayashi, 2016).

Muitas dessas barreiras têm sido derrubadas por meio de políticas públicas locais e ações de organizações, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e prefeituras. Esses agentes atuam como empreendedores institucionais, construindo pontes entre uma institucionalidade presente no PNAE e o contexto local. Para entender suas ações, recorreremos à abordagem presente na teoria institucional que trata do empreendedorismo institucional. Nessa abordagem, procura-se entender os motivos que levam às mudanças das instituições, tendo empreendedores institucionais como catalisadores dessas mudanças (Ometto & Lemos, 2010).

Os empreendedores institucionais podem ser organizações, grupos de organizações, indivíduos sozinhos ou em grupo com interesses coletivos e capacidade de mobilização suficiente para criar ou transformar instituições já existentes (DiMaggio, 1988).

A partir de um estudo de caso no município de Ribeirão Preto, estado de São Paulo (SP), este artigo tem como objetivos: (a) identificar barreiras que inibiam o acesso de agricultores familiares ao PNAE e (b) mostrar como essas barreiras foram vencidas por meio da ação do SEBRAE e seus parceiros enquanto empreendedores institucionais.

A próxima seção apresenta o empreendedorismo institucional como marco teórico. Em seguida, apresenta-se a metodologia de pesquisa e os resultados quanto à identificação das barreiras e o papel do empreendedor institucional na sua superação. A última seção apresenta as considerações finais.

Empreendedorismo institucional

DiMaggio (1988) foi um dos primeiros autores a estudar o empreendedorismo institucional nomeando os empreendedores institucionais como promotores de novos arranjos ou práticas institucionais visando ao interesse da coletividade juntamente ao seu. Para o autor, a transformação ou criação de novas institucionalidades surgem por meio de ações empreendedoras com os recursos necessários para aproveitar oportunidades de realizar mudanças.

Battilana (2006) ressalta que o empreendedor institucional tem como objetivo demonstrar falhas nos sistemas existentes e, por intermédio de mudanças ou a criação de novas institucionalidades, garantir a redução de distorções proporcionando maiores e melhores resultados. Segundo Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e Douhan e Herekson (2008), empreendedores institucionais devem possuir habilidades para influenciar as forças políticas, assim como lidar com a sociedade civil, para que possa proporcionar as mudanças institucionais necessárias.

Baratter, Ferreira e Costa (2010) se referem aos empreendedores institucionais como aqueles que possuem uma posição legitimada pela sociedade ou grupo para que possam atuar, o que Leca, Battilana e Boxenbaum (2008) chamaram de recursos intangíveis do empreendedor institucional. Nesse sentido, empreendedores institucionais devem ter capital social, legitimidade e autoridade formal, e ainda ter influência nas questões culturais e simbólicas sobre os atores responsáveis em proporcionar as mudanças necessárias.

Para Berger e Luckmann (2008) e Ometto e Lemos (2010), o processo de formação do empreendedorismo institucional está diretamente ligado à disponibilidade de alguns recursos chamados de recursos discursivos, técnico material e estrutural. O primeiro refere-se à linguagem, o segundo, ao conhecimento do empreendedor, e o terceiro refere-se às estruturas encontradas no campo de atuação.

A mudança institucional é um processo em que o empreendedor institucional desempenha um papel fundamental. Suas características e habilidades para são utilizadas para formular estratégias que levam à alteração, criação ou eliminação de barreiras institucionais, de tal forma a atingir seus objetivos (Avrichir & Chueke, 2011).

Para que a mudança institucional ocorra, é necessário passar por algumas etapas: (a) a análise da situação de campo, identificando possíveis crises, rupturas e/ou a falta de institucionalidades em que o empreendedor identifique oportunidade de atuação; (b) o surgimento dos agentes transformadores; (c) a proposição de novas ideias; (d) a difusão dos objetivos dessa mudança com o intuito de obter consenso entre os envolvidos, o que requer a legitimidade de campo; e (e) a institucionalização das mudanças (Greenwood *et al.* 2002).

Segundo Henrekson e Sanandaji (2010) é necessário que haja condições de campo e também a capacidade dos atores envolvidos em desempenhar o papel do empreendedor institucional para provocar questionamento e, conseqüentemente, mudanças ou inovações institucionais.

Dorado (2005) e Baratter *et al.* (2010) sugerem a existência de pelo menos três tipos de campos organizacionais a serem observados quando se analisa o potencial de atuação do empreendedor institucional. No primeiro tipo estão os campos maduros (ou altamente institucionalizados), nos quais o ambiente é estável, existindo assim pouca ou nenhuma oportunidade de desenvolvimento para o empreendedor institucional. No segundo tipo estão os campos em crise (ou de oportunidades transparentes), em que as institucionalidades são heterogêneas, oferecendo condições de mudanças ou criação de institucionalidades e, por isso, é um campo para atuação empreendedora institucional. Por último estão os campos emergentes (ou de oportunidades nebulosas), em que há um ambiente de incertezas, baixas institucionalidades e muitas variações que proporcionam maiores chances de surgimento e atuação de empreendedores institucionais.

Ainda segundo Dorado (2005), a posição social dos atores em campo corresponde ao conjunto de pessoas com as quais estão diretamente ligadas e afeta a percepção no campo organizacional. Essa posição formal e sua identidade devem ser construídas e legitimadas pela sociedade, o que permite ao empreendedor institucional tomar a iniciativa e ser acompanhado pelos demais atores.

Com isso, os campos organizacionais emergentes, tendem a ter atores cujas posições proporcionam-lhes legitimidade aos olhos das diversas partes interessadas e a capacidade de unir essas partes, permitindo aos empreendedores liderarem um conjunto de recursos dispersos (Greenwood *et al.* 2002).

Metodologia

O presente artigo é fruto de um estudo de caso de natureza exploratória, descritiva e qualitativa. Foram realizadas entrevistas não-estruturadas com a consultora do SEBRAE, Flaviane Tavanti Castilho de Araújo, responsável pelo atendimento aos agricultores familiares em Ribeirão Preto, bem como com líderes de três grupos de produtores locais. Esses produtores estão vinculados a duas cooperativas e uma associação: a Cooperativa de Mulheres Mãos da Terra “COMATER” e a Cooperativa Orgânica Agroflorestral Comuna da Terra, bem como a Associação de Moradores do Assentamento Mário Lago, cadastrada no MAPA como o OCS “Reviver Orgânico”.

Os temas abordados nas entrevistas com as lideranças versaram sobre as etapas de formulação e execução do PNAE, as dificuldades enfrentadas pelos produtores em acessar o programa, problemas na produção, logística e gestão das propriedades e contratos, bem como os resultados alcançados depois da atuação do SEBRAE.

Já na entrevista realizada com a consultora do Sebrae foram abordados aspectos, como a realidade encontrada no início do trabalho, a descrição das ações realizadas, o papel desenvolvido pela organização para mobilização de produtores e entidades executoras do programa e os impactos causados na realidade dos produtores.

As cooperativas e a associação estão localizadas no assentamento rural da reforma agrária Mário Lago, na cidade de Ribeirão Preto, formatado como um Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS) e cadastradas no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) como Organismos de Controle Social (OCSs) para comercializar produtos orgânicos e juntas essas organizações contam com 60 produtores.

Resultados e discussões

Nos últimos anos os agricultores não conseguiam acessar as chamadas públicas de Ribeirão Preto e algumas cidades vizinhas devido à falta de conhecimentos gerenciais e de planejamento, baixa diversificação de produtos, sazonalidade, falta de assistência técnica, custo logístico com frete, problemas na organização da produção, além do desconhecimento do processo de chamadas públicas e os preços praticados em alguns editais.

Assim, os canais de comercialização acessados pelos agricultores até o início dos trabalhos realizados pelo Sebrae, se restringiam ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), suspenso, e vendas individuais nas ruas que garantiam o sustento das famílias aliado a pequenos serviços prestados na cidade como diaristas, pedreiros, eletricitas entre outras atividades. Diante desse cenário, o SEBRAE foi convidado para visitar as propriedades e iniciou uma ação para identificar os principais problemas que impediam o acesso dos produtores ao PNAE. Procurou-se compreender os principais aspectos institucionais do PNAE, bem como foram realizadas visitas aos produtores e reuniões com lideranças rurais e os responsáveis pela execução do PNAE nas prefeituras municipais de Ribeirão Preto e região.

No exame da legislação que ordena a execução do PNAE (Lei n. 11.326, 2006; Lei n. 11.947, 2009), observou-se que poderiam haver barreiras institucionais ao acesso dos produtores. Dez etapas, segundo a legislação do Programa (FNDE, 2020) deveriam ser cumpridas desde sua elaboração até a execução dos contratos de compra e venda a serem celebrados entre a prefeitura e os produtores, a saber:

1) Orçamento: a entidade executora deve identificar o valor do repasse do governo federal com base no censo escolar do ano anterior e então definir qual o percentual dos recursos que será destinado à compra da agricultura familiar. Vale ressaltar que esse percentual não poderá ser inferior a 30% do repasse.

2) Mapeamento: o mapeamento dos produtos da agricultura familiar local é de responsabilidade da entidade executora e deve contar com a participação da nutricionista responsável pela elaboração do cardápio. Esse mapeamento deve conter informações mínimas como a diversidade dos produtos locais, capacidades produtivas e o calendário agrícola de colheita dessas culturas.

3) Elaboração do cardápio: o cardápio planejado deve ser nutritivo, com produtos de qualidade e respeitando o mapeamento realizado na etapa anterior.

4) Pesquisa de preço: os preços praticados na aquisição de alimentos para o PNAE devem ser compostos levando-se em consideração despesas com frete, embalagens e quaisquer outros insumos para o fornecimento.

5) Chamada pública: no caso de aquisição de alimentos da agricultura familiar, a entidade executora está dispensada da realização de processo licitatório, podendo ser realizado por chamada pública.

6) Elaboração do projeto de venda: o projeto de venda deve ser apresentado por meio de um documento que demonstra o interesse em participar da chamada pública e vender para a alimentação escolar.

7) Recebimento e seleção dos projetos de venda: os projetos devem ser acompanhados dos documentos descritos nos editais de chamamento e realizar a seleção conforme regramento previsto na legislação separando os mesmos em grupos: locais, estaduais e projetos do País.

8) Amostra para controle de qualidade: a avaliação dos produtos a serem comercializados se dará atendendo às especificações da chamada pública.

9) Contrato de compra: formalização do compromisso entre o contratante (entidade executora) e contratado (produtor individual ou grupos formais e/ou informais) em contratos celebrados nas chamadas públicas e regidos pela Lei de Licitações e Contratos n. 8.666(1993).

10) Termo de recebimento e pagamento dos agricultores: as entregas devem seguir o cronograma previsto no edital da chamada pública no contrato.

Considerando as etapas de formulação e execução do PNAE descritas acima, os agentes do SEBRAE levantaram a hipótese de que haveria enormes dificuldades de os produtores atenderem às demandas existentes.

Foram realizadas visitas aos produtores, reuniões com as lideranças rurais e reuniões como os responsáveis pelo Programa nas prefeituras municipais com objetivo de conhecer a visão dos produtores e entidades executoras. Dessa forma, as barreiras ao acesso poderiam ser melhor identificadas e, a partir dessa identificação, um plano de ação poderia ser desenhado.

Ao final, foi possível identificar falhas relacionadas às etapas de formulação do edital desde sua elaboração até a assinatura do contrato. O quadro 1 apresenta as principais dificuldades relatadas pelos produtores e pelas prefeituras municipais da região. A partir desse levantamento, percebeu-se que a forma como era realizado o orçamento de preços a serem pagos era inconsistente com o real funcionamento do mercado. Não se considerava a sazonalidade de produção agrícola. Os produtores queixavam-se da ausência de um cronograma prévio para a entrega dos produtos, dos baixos preços. As prefeituras, por sua vez, queixavam-

se de dificuldades na realização de cotações de preços, bem como de encontrar produtores da agricultura familiar que fossem capazes de atender suas necessidades de produtos.

Quadro 1: Dificuldades relatadas por produtores e prefeituras municipais

PRODUTORES	PREFEITURAS MUNICIPAIS
Desconexão entre a produção local e os produtos exigidos nas chamadas públicas	Dificuldades em encontrar produtores da agricultura familiar
Desconsideração da sazonalidade produtiva no momento dos pedidos	Deficiência de variedades ofertadas
Não remuneração do frete de entrega	Falta de produtos e/ou baixa qualidade no momento da entrega
Baixa remuneração dos produtos	Dificuldade em fazer cotação de preços

Com base nas queixas dos partícipes, foram identificados três fatores que dificultavam o acesso ao PNAE: desconexão entre oferta e demanda, planejamento de produção e sazonalidade e logística e formação de preço. Esses fatores serão tratados nas subseções a seguir.

Desconexão entre oferta e demanda

Os fatos descritos pelos produtores e identificados pelos agentes do SEBRAE evidenciaram que não havia o mapeamento exigido pelo FNDE, uma das etapas fundamentais na construção das chamadas públicas. Segundo o FNDE (2020), o mapeamento deve conter a discriminação dos produtos, época de colheita (calendário agrícola), capacidade logística e de produção e deve contar com a participação do nutricionista responsável pelo cardápio escolar, com o intuito de estimular a produção diversificada local para atender à demanda escolar. Havia grande desconexão entre os pedidos dos responsáveis pela elaboração do cardápio escolar e a capacidade local em atendê-los, conforme os editais.

A ausência de um mapeamento levava os executores a elaborar editais em que havia solicitação de produtos inexistentes na região, tais como arroz agulhinha, feijão carioca, leite longa vida, banana nanica, suco de uva e bebidas lácteas. Havia grande dificuldade por parte dos produtores familiares de atender à essas demandas, seja devido à complexidade na produção de alguns desses produtos, seja devido à inadequação com as condições edafoclimáticas da região.

Sazonalidade e planejamento de produção

O desconhecimento quanto à sazonalidade da produção agrícola e, conseqüentemente, a realização de pedidos fora de época, geravam falha no abastecimento de alguns itens, mesmo aquele que poderiam ser produzidos regionalmente. Esse tipo de falha poderia ser minimizada com a execução das etapas dois e três recomendadas pelo FNDE. O mapeamento e o planejamento prévio do cardápio deveriam levar em consideração o calendário de safra dos produtos, além de ser necessária a publicação prévia do calendário de entregas no edital de chamamento, de acordo com a sazonalidade da produção local.

Tais distorções levavam os agricultores a enfrentar dois problemas: a necessidade de entrega de produtos fora do seu período de colheita, como por exemplo a manga, e a incerteza quanto ao momento de entrega, o que dificultava o planejamento da produção e levava a perdas por excesso de oferta. Devido ao risco de não ter o produto no momento em que for solicitado, e assim não cumprir o contrato, os produtores produziam grandes quantidades, sem escalonamento planejado. Considerando que os produtos são perecíveis, parte da produção era perdida quando a prefeitura não os demandava em quantidades menores.

De acordo com o SEBRAE, poucos municípios deixavam especificados um calendário anual contemplando a quantidade que iria necessitar de determinado item em um determinado período. Editais de chamadas públicas raramente continham essas informações.

Logística e formação de preço

A maioria dos municípios da região não possuem um centro de distribuição para recebimento dos produtos e posterior entrega nas escolas. As entregas devem ser realizadas pelos agricultores diretamente em cada escola, o que eleva seus custos logísticos, principalmente o frete. A Resolução N.º 6/2020, em seu Artigo 31, que trata do orçamento para o preço de aquisição dos gêneros alimentícios, determina que despesas com frete, embalagens, encargos e quaisquer outros necessários para o fornecimento do produto devem ser acrescidos no cálculo do preço pago ao produtor. No entanto, segundo os produtores, acréscimos de valores referentes ao frete na maioria das vezes não ocorriam.

Ações empreendedoras institucionais desenvolvidas pelo SEBRAE e parceiros

O SEBRAE e seus parceiros são organizações reconhecidamente possuidoras de recursos e de uma posição social que lhes legitima a dialogar com os poderes públicos e sociedade civil. Nesse sentido, estão em posição de atuarem como empreendedores institucionais no campo organizacional descrito acima. Entende-se que as barreiras apontadas pelos produtores e evidenciadas pelos agentes do SEBRAE ocorrem porque as etapas recomendadas pela legislação não são executadas em sua plenitude e ainda há assimetria de informação entre as partes envolvidas.

O SEBRAE realizou ações em parceria com o Sindicato Rural e com o SENAR para minimizar essas barreiras e, conseqüentemente, permitir o acesso dos produtores ao PNAE. As principais ações estão descritas abaixo.

Fórum do Campo ao consumidor

O Fórum aconteceu na cidade de Sertãozinho-SP com o objetivo de reduzir a assimetria de informação quanto à execução do PNAE. Estiveram presentes cerca de 220 pessoas distribuídas entre produtores, representantes de alguns municípios da região e agentes de entidades como universidades e centros de pesquisas. Dentre as questões levantadas estava a diferença entre a modalidade de compra por licitação com menor preço e as chamadas públicas, que são recomendadas no caso do PNAE, além dos tópicos: cotações, entregas, planejamento produtivo e dos cardápios.

No fórum, foi também lançado o Mapa da Agricultura Familiar do público atendido pelo SEBRAE, descrito a seguir.

Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo SEBRAE

O principal objetivo do Mapa foi o de minimizar um problema de desconhecimento dos profissionais de nutrição quanto à sazonalidade de produtos e a dificuldade ou falta de comunicação entre produtores e prefeituras municipais para a elaboração de chamadas públicas.

Em 2020, o mapa estava em sua quarta edição e apresentava informações relevantes para potenciais compradores da iniciativa pública ou privada, como calendário de sazonalidade de produtos, grupos atendidos, telefones para contato e produtos disponíveis.

Com a confecção do Mapa e disponibilização para prefeituras municipais, o SEBRAE contribuiu para otimização de algumas das etapas necessárias para a elaboração e execução de chamadas públicas. Entre os processos estava o mapeamento dos agricultores e levantamento de produtos disponíveis no município e região.

As figuras 1 e 2 apresentam o Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo SEBRAE em Ribeirão Preto/SP, material que traz informações sobre a relevância socioeconômica da

O SEBRAE e seus parceiros realizaram diversos cursos, como oficinas de planejamento, gestão da propriedade rural, olericultura, fruticultura e processamento de alimentos com o intuito de dar condições aos produtores de gerir suas propriedades e também planejar sua produção de acordo com a demanda das prefeituras e outros potenciais clientes. Entre os temas oferecidos pode-se destacar a Oficina “Produza Fácil” que visa contribuir para o planejamento de produção com foco no plantio e na demanda comercial. Por meio dessa oficina foram feitas as estimativas de quantidades e tipos de produtos a serem cultivados por cada agricultor. Além disso, o SENAR ofereceu um curso dentro de seus Programa de Olericultura Orgânica (POO).

Entre os resultados alcançados pelas capacitações e consultorias oferecidas, os produtores aprenderam a planejar sua produção de acordo com a demanda dos compradores.

Outra ação foi a criação dos OCSs Reviver Orgânicos, COMATER e Comuna da Terra. Os produtores que se vincularam a essas organizações passaram a comercializar produtos orgânicos com as prefeituras obtendo melhores preços.

A partir dessas ações foi possível celebrar seis contratos para fornecimento da merenda escolar em pelo menos seis municípios da região. O valor total desses contratos foi de cerca de R\$ 1,5 milhão, beneficiando aproximadamente 50 famílias.

Vale ressaltar ainda que com a criação dos OCSs, dois desses contratos compreendiam o fornecimento de produtos orgânicos, com melhores preços para os produtores, além de efeitos ambientais e de bem-estar para agricultores e alunos. Deve-se também ressaltar que essas ações permitiram reduzir incertezas enfrentadas tanto pelos produtores quanto pelas prefeituras.

Considerações finais

As barreiras identificadas estão relacionadas à ausência ou precariedade no cumprimento das etapas legais para elaboração e execução do PNAE. Trata-se de uma falha institucional que gerou assimetria de informação e um descasamento entre a demanda das entidades executoras e a capacidade de oferta dos produtores.

As ações do SEBRAE e seus parceiros permitiram a superação dessas barreiras e, portanto, a comercialização dos produtos no âmbito do PNAE. Podem-se caracterizar essas ações como sendo as de um empreendedor institucional. Essa ação empreendedora contribuiu para o entendimento do ambiente institucional e sua inadaptação ao contexto. O papel de organizações como o SEBRAE e seus parceiros no processo foi o de construir as pontes necessárias para transpor os obstáculos. Essas instituições assumiram um papel de governança no processo de eliminação das barreiras, apresentando-se como agentes de mudança. Foram aceitos para esse fim por possuírem legitimidade social e habilidade para lidar com os setores público e privado.

Referências bibliográficas

Avrichir, I., & Chueke, G. V. (2011). Empreendedorismo institucional: uma análise de caso no setor de energia elétrica brasileiro. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 140-164. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000600007>

Baratter, M. A., Ferreira, J. M., & Costa, M. C. (2010). Empreendedorismo Institucional: Características Da Ação Intencional. *Perspec. Contemp.*, Campo Mourão, Edição Especial, p. 237-266.

Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 13(5), 653–676. <https://doi.org/10.1177/1350508406067008>.

Berger, P.L.& Luckmann, T. (2008). A construção social da realidade (28a ed.). Petrópolis: Vozes.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: culture and environment*. pp. 3-21. Cambridge: Ballinger.

Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies*, 26(3), 385–414. <https://doi.org/10.1177/0170840605050873>.

Douhan, R. & Herekson, M. (2008). *Entrepreneurship and second-best institutions: going beyond Baumol's typology*. Stockholm: Research Institute of Industrial Economics.

Fundo nacional de Desenvolvimento da Escola [FNDE] (2020). Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). <http://www.fnde.gov.br/programas/pnae>. Recuperado em 20 de julho de 2020.

Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C.R. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformations of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*. v. 45, n.1, p. 58-80.

Heiskanen, E., Kivimaa, P. & Lovio, R. (2019). *Promoting sustainable energy: does institutional entrepreneurship help?* *Energy Research & Social Science*, 50. pp. 179-190

Henrekson, M. & Sanandaji, T. (2010). *Institutional Entrepreneurship: An Introduction*.

Leca, B., Battilana, J. & Boxenbaum, E. (2009). *Agency and Institutions: A Review on Institutional Entrepreneurship*. Working Paper.

Lei n. 8.666, de 24 de junho de 1993 (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasil: Casa Civil. Recuperado de: <http://plataformamaisbrasil.gov.br/legislacao/leis/lei-n-8-666-de-21-de-junho-de-1993>

Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006 (2006). Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasil: Casa Civil. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm.

Lei n. 11.947, de 16 de junho de 2009 (2009). Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasil: Casa Civil. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm.

Mattos, P. L. C. L. (2005). A Entrevista Não-Estruturada como Forma de Conversação. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 39(4):823-47.

Resolução n. 26, de 17 de junho de 2013 (2013). Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Brasil: Ministério da Educação. Recuperado em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/resolucoes/2013>.

Resolução n. 04, de 03 de abril de 2015 (2015). Altera a redação dos artigos 25 a 32 da Resolução/CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013, no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) Brasil: Ministério da Educação. Recuperado em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/resolucoes/2015>.

Resolução n. 6, de 8 de maio de 2020 (2020). Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.. Brasil: Ministério da Educação. Recuperado em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/resolucoes/resolucoes-2020>.

Ometto, M.P., & Lemos, E.L. (2010). Empreendedorismo institucional, agência e mudança institucional: uma contribuição ao institucionalismo organizacional. *Seminários em Administração: XII SemeAd*.

Santos, L.F., Campos, A.P.T., & Ferreira, M.A.M.(2017). Barreiras do desempenho em cooperativas da agricultura familiar e suas implicações para o acesso às políticas públicas. Anais. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. João Pessoa.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE](2020) Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo SEBRAE-SP (4a Ed.) Ribeirão Preto.

Stocco, L.C & Kobayashi, T.C.(2016). *Dificuldades de participação no Programa Nacional de Alimentação Escolar encontradas por agricultores familiares das microrregiões de Uberaba e Uberlândia.* II Seminário Internacional em Políticas Públicas e Desenvolvimento Social. Franca.

Yin,R.K.(2001) Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.(2ª. ed.) Porto Alegre: Bookman.