

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALCIENE DE SANTANA DANTAS

**PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE AGRICULTORES FAMILIARES
SERGIPANOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA NACIONAL DE
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) PERANTE OS DESAFIOS IMPOSTOS PELA
COVID-19**

**SÃO CRISTOVÃO
2022**

ALCIENE DE SANTANA DANTAS

**PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE AGRICULTORES FAMILIARES
SERGIPANOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA NACIONAL DE
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) PERANTE OS DESAFIOS IMPOSTOS PELA
COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini.

**SÃO CRISTOVÃO
2022**

ALCIENE DE SANTANA DANTAS

**PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DE AGRICULTORES FAMILIARES
SERGIPANOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA NACIONAL DE
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) PERANTE OS DESAFIOS IMPOSTOS PELA
COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini.
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Me. Rivaldo Jose Rodrigues de Lima
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Me. Rodrigo Garcia Duarte
Universidade Federal de Sergipe

São Cristóvão, _____ de _____ de 2022.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar as principais competências gerenciais que podem ser percebidas na gestão dos negócios de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) perante os desafios impostos pela COVID-19. Metodologicamente, se baseou em um estudo de caso, com abordagem descritiva-exploratória, de caráter qualitativo. Para tal, foi utilizado roteiro de entrevistas semiestruturado, contendo perguntas abertas dispondo de dados qualitativos para entender a dimensão do problema, pois torna-se mais claro compreender o comportamento e visões diferentes sobre o mesmo assunto. As entrevistas foram realizadas entre maio e julho de 2021 e foram realizadas entrevistas com 12 pessoas. Os depoimentos dos produtores rurais foram obtidos por meio de contato presencial, ligação telefônica ou aplicativo de celular. Os resultados revelaram que a pandemia da COVID-19 impactou os agricultores rurais da agricultura familiar de modo multidimensional: saúde, produção, comercialização, renda e formas de comunicação. Os produtores rurais entrevistados disseram que, apesar das dificuldades impostas pela pandemia, têm conseguido superar os desafios e comercializar seus produtos. Assim, conclui-se que o PNAE não só tem apresentado condições de operacionalização durante a pandemia da COVID-19, como os cooperados têm se adaptado à realidade atual, seguindo protocolos estabelecidos pelas autoridades de saúde, buscando adotar modalidades de vendas para tentar se manter no mercado, dentre as quais as entregas em domicílio, o fornecimento de alimentos diretamente nos estabelecimentos rurais e/ou sendo entregues em supermercados e a atravessadores, reduzindo, assim, os impactos econômicos e sociais causados pela pandemia do COVID-19.

Palavras-chave: COVID-19. PNAE. Agricultura Familiar. Redução dos impactos Econômicos e Sociais. Competências Gerenciais.

ABSTRACT

This study aimed to verify the main managerial skills that can be perceived in the management of the business of family farmers in Sergipe participating in the National School Feeding Program (PNAE) in light of the challenges imposed by COVID-19. Methodologically, it was based on a case study, with a descriptive-exploratory approach, of a qualitative nature. To this end, a semi-structured interview script was used, containing open questions with qualitative data to understand the dimension of the problem, as it becomes clearer to understand the behavior and different views on the same subject. Twelve people were interviewed between may and July 2021. The testimonies of rural producers were obtained through face-to-face contact, phone calls or cell phone applications. The results revealed that the COVID-19 pandemic impacted rural family farmers in a multidimensional way: health, production, marketing, income and forms of communication. The rural landowners interviewed said that, despite the difficulties imposed by the pandemic, they have managed to overcome the challenges and market their products. Thus, it is concluded that the PNAE has not only been operational during the COVID-19 pandemic, but the cooperative members have adapted to the current reality, following protocols established by the health authorities, seeking to adopt sales modalities to try to maintain themselves in the market, including home deliveries, the supply of food directly to rural establishments and/or being delivered to supermarkets and middlemen, thus reducing the economic and social impacts caused by the COVID-19 pandemic.

Keywords: COVID-19. PNAE. Family agriculture. Reduction of Economic and Social Impacts. Managerial Skills.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu maior presente de Deus, meu filho Vinícius, que és meu combustível diário, razão da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nunca me abandonar, e me agraciar com saúde e força para superar as dificuldades.

A minha família por ser meu porto seguro. Devo tudo a vocês.

Aos meus queridos pais, Edienes Maria de Santana e José Ferreira Dantas por todo ensinamento e amor.

Em especial ao meu filho Vinicius, por ser minha grande inspiração, motivo pela qual faz tudo valer a pena.

A Leandro meu esposo, companheiro e amigo por estar sempre comigo em todos os momentos, obrigada por toda compreensão.

Aos irmãos Edicarlos, Erismar, Erasmo, Evandro, Cleide, Marli, Marlene, por estar sempre presente em minha vida.

Aos meus sobrinhos queridos por todo carinho, respeito e admiração.

Aos amigos e colegas, que me incentivaram todos os dias e ofereceram apoio nos momentos difíceis.

Agradeço ao Professor Dr. Marcos Eduardo Zambanini por aceitar prontamente ser meu orientador.

A todos meu muito obrigada.

EPÍGRAFE

*Se você não entende as pessoas, você
não entenderá os negócios.*

Simon Sinek

LISTA SIGLAS

- EJA:** Educação de Jovens e Adultos
- CUFA:** Central Única das Favelas
- CNPJ:** Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
- IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INSS:** Instituto Nacional de Seguridade Social
- IPEA:** Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada
- MEI:** Microempreendedor Individual
- PNAD:** Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
- PNAE:** Programa Nacional de Educação Escolar

LISTA DE FIGURAS/GRÁFICOS

FIGURA 1 – Objetivos do PNAE	29
---	-----------

LISTA DE QUADROS/TABELAS

QUADRO 1 – Relação das exigências documentais para fornecer os alimentos no PNAE	33
QUADRO 2 – Perfil sociodemográfico.....	45
QUADRO 3 – Protocolo de estudos.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	19
2.2	A AGRICULTURA FAMILIAR E O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE)	22
2.2.1	Agricultura Familiar	22
2.2.2	Políticas Públicas	27
2.2.3	Programa Nacional De Alimentação Escolar (PNAE)	29
2.3	AS COOPERATIVAS E A COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR AO PNAE EM SERGIPE	39
3	METODOLOGIA	42
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.2	QUESTÕES DE PESQUISA	45
3.3	PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	46
3.4	FONTES DE EVIDÊNCIA.....	47
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS.....	48
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
4.1	OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR AO PNAE EM SERGIPE	49
4.2	ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS PARA ENFRENTAR O CENÁRIO DE PANDEMIA	51
4.3	A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE O IMPACTO FUTURO DA PANDEMIA NOS NEGÓCIOS	53
4.4	DA CONTINUIDADE DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS PARA O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR EM SERGIPE	53
4.5	IDENTIFICAÇÃO DAS DEMANDAS URGENTES DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	54
4.6	PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE COMO O PODER PÚBLICO ESTADUAL PODE CONTRIBUIR COM AS EMPRESAS ENTREVISTADAS	55
5	CONCLUSÕES	59

5.1	RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA	59
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	61
5.3	SUGESTÕES PARA OS ENVOLVIDOS NA PESQUISA	61
5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICE	73

1 INTRODUÇÃO

O Brasil e o mundo sentem os efeitos da pandemia de COVID-19, que não só impactou fortemente a saúde, mas também a economia. Segundo dados do IBGE (2020), o desempenho do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro foi fortemente impactado pela COVID-19 no ano de 2020. Muitas empresas reduziram o quadro de funcionários, outras encerraram as atividades e, por consequência, a taxa de desemprego, que já era alta no país, cresceu exponencialmente e, conforme dados coletados pelo IBGE (2020), o desemprego atingiu 14 milhões de pessoas.

Em virtude do isolamento social ocasionado pela pandemia da COVID-19, em que ocorreu a suspensão das atividades escolares, os gestores do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE passaram a encontrar entraves para executar e assegurar o fornecimento da alimentação escolar, pois com a paralisação das aulas, todos os alunos foram impedidos de acessar a merenda escolar. A comunidade escolar não foi a única que sofreu prejuízos advindos dessas medidas de segurança. Os produtores rurais que atuam na agricultura familiar, que tinham a responsabilidade de fornecer produtos *in natura* para a alimentação escolar, também foram atingidos diretamente (SAMBUICHI *et al.*, 2020).

Criado pela Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, o PNAE se constitui como uma das maiores políticas públicas de alimentação escolar do mundo. É referência por conseguir integrar o rural com o urbano de forma igualitária, em uma simbiose sustentável, garantindo qualidade de vida e renda ao campesinato, como também alimentação e segurança alimentar e nutricional aos alunos matriculados na rede pública estadual e municipal. Este programa se tornou um meio de aproximar produtor e consumidor, ampliando a participação dos pequenos agricultores em outros mercados (CALDAS; ÁVILA, 2013).

A pandemia não só alterou a rotina dos negócios, mas também o comportamento de empreendedores, que de forma abrupta tiveram que fechar as portas, impactando diretamente no faturamento e na manutenção da empresa. Isso exigiu deles atitudes ousadas e inovadoras, utilizando novas estratégias de vendas e prestação de serviços, eficazes para a sobrevivência da empresa. Para Caldas e Ávila (2013), aqueles que empreendem e que estão abertos às mudanças são organizados, preparados, comprometidos, e buscam usar a criatividade e a

inovação. Estes possuem maior facilidade para enfrentar as dificuldades impostas e consequentemente obter êxito.

Ante esse cenário de pandemia, inicialmente os gestores do PNAE adotaram medidas que evitaram que a aquisição dos suprimentos para alimentação escolar fosse suspensa, o que fizeram amparados pela promulgação e publicação da Lei n. 13.987/2020, de 07 de abril de 2020, que incluiu na Lei nº 11.947/2009 o artigo 21-A, para permitir, em caráter excepcional, e durante o período de suspensão das aulas em razão de emergência ou calamidade pública, a distribuição de gêneros alimentícios adquiridos com recursos do PNAE aos pais ou responsáveis dos estudantes das escolas públicas da educação básica. Nesse sentido, os gestores do programa passaram a distribuir itens referentes à alimentação escolar por meio de kits, sendo os mesmos compostos por alimentos do tipo perecível, o que fez surgir dificuldades para aquisição e a manter a compra dos alimentos da alimentação escolar (BRASIL, 2020).

Para auxiliar nisso, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE elaborou uma cartilha com orientações do PNAE que, enquanto perdurasse a pandemia, apontaria medidas alternativas para continuar com a alimentação escolar, a exemplo da elaboração da chamada pública eletrônica e manutenção dos contratos que já haviam sido firmados com os produtores rurais da agricultura familiar, como forma de evitar que os agricultores tivessem prejuízos. Convém ressaltar que aliada à excepcionalidade trazida pela Lei 13.987/2020, manteve-se íntegra a obrigatoriedade de se destinar 30% dos recursos para que se compre produtos provenientes da agricultura familiar, trazida no art. 14 da Lei nº 11.947/2009. No entanto, já era uma norma que mesmo antes da pandemia já era difícil de ser cumprida, e com a interrupção das aulas escolares, a questão tornou-se mais complicada (BRASIL, 2020).

Diante disto, os agricultores cooperados passaram a enfrentar dificuldades, pois tinham no PNAE um importante meio da comercialização dos seus produtos, tendo em vista que o PNAE visa garantir, por meio da transferência de recursos financeiros, a alimentação escolar aos alunos matriculados em instituições públicas e beneficentes de educação básica, além disso, se faz necessário compreender a percepção destes cooperados que atuam na agricultura familiar e como estão sendo afetados pelos efeitos da pandemia.

Os agricultores familiares têm o PNAE como uma ferramenta de incentivo para a produção. A oferta de alimentos com qualidade e a valorização da produção familiar potencializa a afirmação de identidade desses agricultores, fortalecendo o tecido social e a dinamização das economias locais. Os maiores desafios das políticas públicas elaboradas e implantadas com esse intuito são a escolha dos instrumentos para colaborar de forma efetiva essa integração social e econômica, entre o rural e o urbano, sem esquecer que as relações tradicionais no campo precisam ser preservadas para garantir o bem-estar dos agentes envolvidos, principalmente o pequeno produtor. Tais programas buscam a redução da fome, estimulando hábitos saudáveis, fortalecendo a agricultura familiar no âmbito de economias regionais (OLIVEIRA, 2017).

Diante das dificuldades enfrentadas durante a pandemia, foi necessário o desenvolvimento de competências gerenciais para conseguir, de alguma forma, contornar a crise que abatia esses produtores rurais. Essas competências estão atreladas à capacidade das pessoas em resolver problemas, de modo que possam ser peças extremamente importantes para o sucesso dos negócios como o executado pelos agricultores familiares.

De acordo com Moura e Bitencourt (2006, p. 38) “aqueles que possuem competência conseguem lidar com eventos inesperados, por possuir conhecimentos e habilidades que proporcionam tomar atitudes frente ao desconhecido”. Assim, se torna importante considerar as competências gerenciais necessárias em qualquer empreendimento, principalmente para micro e pequenas empresas, por ser o administrador o pilar que sustenta seu próprio negócio e que dele depende o sucesso.

As competências gerenciais são o que a empresa tem de maior valor, porque são a junção do conhecimento que o empreendedor possui, habilidade para compreender e buscar a solução, além de ter atitude condizente com os princípios da empresa. Mediante esse contexto tem-se a seguinte problemática: Quais as principais competências gerenciais podem ser percebidas na gestão dos negócios de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) perante os desafios impostos pela COVID-19?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral, segundo Lakatos e Marconi (2003), está relacionado a uma visão global e abrangente do tema, relacionando-se com o conteúdo intrínseco, tanto dos fenômenos e eventos, quanto das ideias estudadas. Em relação aos objetivos específicos, esses devem conduzir ao alcance do objetivo geral. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 219), “os objetivos específicos têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares”.

1.1.1 Objetivo Geral

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objeto geral: Verificar as principais competências gerenciais que podem ser percebidas na gestão dos negócios de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) perante os desafios impostos pela COVID-19.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Checar quanto a pandemia afetou a comercialização de alimentos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe;
- Identificar a estratégia adotada pelas empresas entrevistadas para enfrentar o cenário de pandemia;
- Verificar, na percepção dos entrevistados, qual o impacto futuro da pandemia nos negócios;
- Checar se vislumbram continuar produzindo e comercializando produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe;
- Identificar as demandas urgentes das empresas participantes da pesquisa;
- Verificar, na percepção dos entrevistados, como o poder público estadual pode contribuir com as empresas entrevistadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a necessidade de realizar este estudo tendo em vista a natureza atual da sociedade brasileira, em decorrência dos efeitos da pandemia de COVID-19, que tem escancarado as desigualdades sociais, as escolas que se encontram fechadas e tentando retornar gradativamente. O ano de 2020 foi o período em que a educação ocorreu de forma remota, e que os cooperados que forneciam alimentos como frutas, legumes, cereais e alimentos de origem animal foram bastante afetados em razão da entrega de kits com alimentos não perecíveis. Academicamente, este estudo tem relevância em virtude de se tratar de um tema que envolve processos gerenciais num momento de crise pandêmica, em que é necessário lançar mãos de estratégias para se manter atuando nos negócios, sendo assim, torna-se relevante para academia compreender como este cenário se desenvolve mediante os períodos de turbulência pelo qual vive a sociedade atualmente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que sustenta a realização desta pesquisa, centrado nos conceitos de competências gerenciais, agricultura familiar e o programa nacional de alimentação escolar (PNAE), além das cooperativas e a comercialização de alimentos da agricultura familiar ao PNAE em Sergipe.

2.1 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Em mundo cada vez mais competitivo, cercado por transformações e mudanças aceleradas, o sucesso empresarial dos pequenos negócios clama pelo diferencial, e é indispensável que competências gerenciais sejam desenvolvidas para gerenciar com capacidade e alcançar o êxito nos negócios. Segundo Ruas (2005, p. 49 apud ESCOBAR, 2017), “é entendida como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação”. Desta forma, o empreendimento que é gerido por meio de determinadas competências gerenciais, tem mais vantagens competitivas frente ao mercado, alcançando eficiência, por possuir na gestão o conhecimento e habilidades necessárias para construir estratégias eficazes que levam a desempenhar bem suas funções, com atitudes responsáveis, disciplinadas e determinação para atingir resultados satisfatórios (RUAS, 2005).

Para Pimenta (2006, p. 83), o “desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho”. Nessa perspectiva, as empresas que são providas de competências lidam melhor com os obstáculos, porque tem diferencial do saber fazer e como fazer, ou seja, adquire conhecimento e consegue colocar em prática.

Segundo Cassol *et al.* (2017, p. 19), “as competências têm como foco as habilidades necessárias ao negócio da organização com base na alavancagem e disponibilização dos talentos humanos”. O progresso das empresas está diretamente ligado às competências dos seus colaboradores e àqueles que têm conhecimento e identificam as necessidades empresariais propondo soluções,

melhor alcançando os resultados. Os autores enfatizam, que “o administrador deve refletir sobre sua postura no trabalho e estar atento às exigências das organizações para procurar satisfazê-las em termos de desenvolvimento e alinhamento de competências gerenciais” (CASSOL *et al.* 2017, p. 21).

Fleury e Fleury (2011) categorizam as competências gerenciais em três dimensões: a) as competências de negócio, que estão relacionadas à compreensão do negócio e de seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores assim como do ambiente político e social; b) as competências técnico-profissionais, que são específicas para uma operação, ocupação ou atividade, visando, mais especificamente, ao cumprimento de atividades, à resolução de problemas relacionados ao produto/serviço, finanças, gestão de operações, etc.; c) e, por fim, as competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em equipe, etc.

Conforme Mello *et al.* (2007, p. 64), as competências gerenciais “apontam a necessidade de o empreendedor acoplar, no seu bojo de conhecimento, saberes e práticas que permitam que ele gere e desenvolva seu negócio”. Ou seja, o empreendedor não deve apenas ter o conhecimento, mas também saber praticar, saber fazer, alinhando teoria e prática, conhecimento e habilidade para conseguir desenvolver com excelência seu trabalho.

As competências gerenciais são influenciadas por diversas situações, como Cassol *et al.* (2017, p. 21) pressupõem diferentes perspectivas, “dependendo das características do ambiente econômico, do setor de atuação, da localização e do porte da empresa”, além de características específicas a ela, onde esse gestor atua e segmentos de clientes.

Na mesma linha, Katz (1989, apud PELISSARI *et al.* 2011) afirma que as competências gerenciais principais para bons profissionais são classificadas em três: a competência técnica, onde se ter o conhecimento em determinada área, produto ou serviço onde atua; competência humana, está relacionada com habilidade em trabalhar em equipe, em grupo, visando liderar e motivar todos em volta, e compreendendo e conhecendo sua equipe de colaboradores; e a competência conceitual, é a visão geral da empresa, é entendimento por inteiro, o funcionamento tem que ser uma relação mútua em todas as partes da empresa, que deve funcionar com conjunto.

Nesse sentido, Miranda (2006 apud PELISSARI *et al.* 2011, p. 150) coloca que possuir essas competências leva a um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dentro deste contexto, Ésther (2011, p. 649) reforça que as “competências gerenciais devem culminar com o alcance dos objetivos organizacionais, expressos, geralmente, em forma de resultados quantitativos e econômicos”. Para o autor, a competência gerencial é ter as pessoas certas, alocadas no lugar certo, para saber agir quando necessário, sendo conhecedora do seu papel e postura, sendo comprometido e profissional como é exigido, conseguindo atingir objetivos almejados, sendo benéfico para ambos, tanto para o profissional como para a organização. Assim, para Lima, Aragão e Guimarães (2016), as diversas demandas requerem deles sintonia com o espaço de trabalho e certas competências capazes de favorecer a tomada de decisão e a resolução dos impasses produtivos.

Desta forma é primordial o desenvolvimento das competências gerenciais para uma gestão competente das micro e pequenas empresas, conforme apontado por Pelissari *et al.* (2010), que afirmam que as micro e pequenas empresas “culturalmente têm sua administração alicerçada no proprietário-fundador”, e, desta maneira, as competências que eles possuem é que vão ditar o sucesso ou fracasso delas. Portanto, é imprescindível que esses gestores desenvolvam a capacidade de gerir, criar, delegar, ser ágil e criativo na resolução de problemas, cumpridor de regras, e responsável no papel de gestor competente (ESCOBAR, 2017).

Mediante este contexto, em um cenário marcado por inúmeros desafios, as competências gerenciais também podem ser utilizadas no desenvolvimento rural por pequenos produtores, e isto vai além do crescimento econômico, cujo objetivo dessas competências é inserir trabalhadores rurais familiares nessa órbita de inovações no modo de comercialização dos seus produtos. Dentro desse panorama, pode-se identificar os produtores rurais de pequeno porte que fazem parte do PNAE, o qual é apresentado no próximo tópico.

2.2 A AGRICULTURA FAMILIAR E O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE)

No Brasil, mais de 80% das explorações agrícolas são do tipo familiar, e esse cenário faz com que o país se destaque como a 8ª maior produtora de alimentos no mundo nesse segmento (SEAD, 2018). A agricultura é o conjunto de técnicas utilizadas para cultivar plantas com o objetivo de obter alimentos, fibras, energia, matéria-prima para roupas, dentre outros (LIMA SILVA; IWATA, 2019).

2.2.1 Agricultura Familiar

Atualmente, a Lei 11.326, de 24 de julho de 2006 em seu art 3º define agricultura familiar o agricultor familiar e empreendedor familiar rural que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: não deter qualquer título de área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; utilizar a mão de obra da própria família nas atividades econômicas; ter renda familiar originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento e dirigir seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Cabe apontar que os requisitos, em conformidade com a norma em análise, são cumulativos. Portanto, deve o sujeito cumular tais condições. Em síntese, a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo. A agricultura familiar contribui com diversos alimentos para a nutrição dos brasileiros.

A relação simples direta é a que se dá entre o desenvolvimento rural e o da agricultura, e a inversa é quando a ineficiência do desenvolvimento da agricultura afeta negativamente o desenvolvimento rural. As relações complexas estão atreladas ao desenvolvimento da agricultura e sua materialização histórica, percebidas pelos seus processos e sistemas agrários (SILVA NETO; BENEDITO, 2017).

A agricultura vem passando por um grande processo de inovações. Ao longo desse processo, porém, existiram e ainda existem diversos desafios, principalmente as resistências às mudanças estruturais. Mesmo com todas as novas demandas geradas pelo crescimento, impasses com relação ao despreparo e à baixa qualificação da mão de obra são um dos principais entraves observados, às vezes

impossibilitando que a informação e a tecnologia cheguem ao seu destino. No entanto, como apontam Souza *et al.* (2013, p. 238), mesmo com toda importância, até meados da década de 90 podia-se afirmar que “não existia nenhum tipo de política pública com abrangência nacional, voltada ao atendimento das necessidades específicas do segmento social dos agricultores familiares”.

Na década de 1990 surgiu o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, que foi avaliado como a principal política que visava o apoio econômico e produtivo à agricultura familiar. A partir dessa política, outros programas foram desenvolvidos. Contudo, esses outros programas visavam à integração de ações governamentais com o segmento social.

Porém, nem sempre o desenvolvimento rural chega a todos na mesma proporção, polarizando os grupos com mais oportunidades e recursos, obtendo as inovações com maior rapidez, ao contrário do grupo formado por pequenos agricultores que têm acesso tardiamente ou às vezes nunca (BUAINAIN *et al.*, 2013).

Segundo Buainain *et al.* (2013), diante do contexto de exclusão histórica, o conceito da agricultura familiar vem sendo levantado por vários autores, criando uma base para dar visibilidade e entender como essa relação entre pequenos e grandes agricultores é, na sua maior parte, desigual. Desse modo, as políticas públicas para o meio rural com base na compra de alimentos com repasses institucionais já ocorrem há muito tempo. Na crise do café no século XX, o Estado atuou na compra do café na tentativa de elevar o preço e assegurar a rentabilidade para os produtores como também na formação de estoques, por exemplo, (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

A intervenção do Governo, principalmente na agricultura, sempre foi bastante significativa, seja positivamente ou negativamente. Políticas Públicas de transferência de renda, por meio da compra direta ao produtor, não é uma ação recente. Essas políticas, na maioria das vezes, é a garantia do recebimento de valores justos pelos seus produtos, garantindo a viabilidade do produtor com o consumidor, sem atravessadores, e de que as oportunidades alcancem os que realmente necessitam. As políticas públicas têm o intuito de viabilizar o fluxo das demandas no processo produtivo, para aqueles esquecidos pelo tempo (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

A dinâmica de se aliar os quatro eixos – o desenvolvimento rural, a agricultura familiar, a sustentabilidade e segurança alimentar – vem sendo muito discutida por diversos autores, que percebem que essa interação pode ser benéfica no modelo rural atual, fortalecendo a agricultura familiar, preservando os agentes locais, as tradições, respeitando sua forma de produzir, principalmente com o objetivo de fornecer alimento de qualidade e com todas suas diversidades. Evidencia-se, segundo os estudos da EMBRAPA (2014), que esse desenvolvimento rural com base no real fortalecimento e valorização da agricultura familiar poderia ser mais promissor e possível se os agentes econômicos da agricultura familiar, ou pequena agricultura, não fossem vistos pelo tamanho, mas pelos valores sociais e pela lógica social, econômica e política.

Todos os eixos levantados e discutidos pelos diversos autores culminam em questões sobre a eficácia de políticas públicas duradouras e eficientes, que proporcionem segurança a longo prazo para seus agentes e, ao passar dos anos, inclua novos mecanismos e agentes no processo. A ideia é que não sejam criados fatores que excluam, mas que ajudem a tornar as políticas mais acessíveis, criando uma onda transformadora em todos os ambientes socioeconômicos, principalmente para a agricultura familiar.

O desenvolvimento rural consiste em ações integradas e coordenadas visando à qualidade de vida das pessoas que ali vivem, promovendo para a população rural estrutura básica de renda, moradia, educação, independência, saneamento básico, saúde e segurança alimentar, vai além do poder econômico (BALSADI, 2001).

A ideia é tornar um ambiente sustentável em todos os aspectos, criando condições favoráveis de empoderamento às famílias por meio da produção agrícola. Esse desenvolvimento é considerado um desenvolvimento endógeno (GRISA; SCHNEIDER, 2015). Ainda sobre as relações complexas, o desenvolvimento da agricultura inclui as inovações tecnológicas, mão de obra qualificada, setores altamente produtivos e alta rentabilidade para os agentes, o que sugere que a dinâmica da agricultura está relacionada de forma direta com o desenvolvimento rural (SILVA NETO, 2017).

O desenvolvimento rural está ligado à harmonia do rural com o urbano. Para crescer de forma economicamente sustentável, tornando o ambiente cada vez produtivo e com oportunidades para cenários sociais, todos os processos precisam

convergir e dialogar no mesmo sentido do progresso, a partir de decisões democráticas que abranjam todos os setores produtivos.

Entende-se que o crescimento aliado ao desenvolvimento é, em suma, a garantia das necessidades básicas e inclusão de todos os setores da economia no processo produtivo econômico. Nesse sentido, um dos passos para se estabelecer o desenvolvimento para todas as esferas sociais, segundo Vasconcellos e Garcia (1998, p. 205 *apud* OLIVEIRA, 2002), é o que a teoria econômica afirma, que o crescimento, acompanhado de melhoria na qualidade de vida, deve incluir as alterações da composição do produto e alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem estar econômico e social (pobreza, desemprego, desigualdade, condições de saúde, alimentação, educação e moradia) como condição do desenvolvimento.

O ambiente rural está cada vez mais modernizado, mas ainda assim continua em muitos aspectos tradicionais, preservando a sua sobrevivência e identidade que não se destrói, mas se renova e essa é a grande faceta no processo social. Sachs (2001, p. 78) afirma que “os agricultores familiares se afiguram como protagonistas importantes da transição à economia sustentável”, já que, ao mesmo tempo em que são produtores de alimentos e outros produtos agrícolas, desempenham a função de guardiões da paisagem e conservadores da biodiversidade.

Mesmo grandes empresas modernizadas não são capazes de afetar as antigas relações do meio rural, e essa capacidade de crescer e preservar suas características específicas vem valorizando os fatores produtivos dos pequenos agricultores, que não se diferem dos grandes empresários somente em quesitos de tamanho e lucro, mas também por valores e lógica social agregados ao modo de produzir.

Todavia, a inserção da agricultura familiar como fomento de fornecer os alimentos ao Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE passou a vigorar normativamente a partir da aprovação da Lei 11.947, em 16 de junho de 2009. A relevância da participação da agricultura familiar no PNAE foi além da inserção do setor no mercado institucional, pois sua inserção contribuiu na busca por qualificar a alimentação escolar, principalmente por conta do aporte de produtos que valorizam os hábitos em alimentar-se saudavelmente e com consumo regional. Além disso, essa lei envolve diretrizes que objetivavam o apoio à sustentabilidade, com o incentivo para adquirir produtos alimentícios variados, gerados localmente e de

preferência advindos da agricultura familiar e pelos empreendimentos familiares rurais, a priori das comunidades indígenas e dos remanescentes quilombolas.

Disciplina o art. 14º da Lei 11.947/09 (base normativa do PNAE) que da totalidade dos recursos financeiros aportados pelo FNDE, “no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações”, com prioridade para os agricultores assentados por meio de reforma agrária, e para os atuantes nas comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas. Nesse sentido, Stolarski (2015, p. 16) expõe o PNAE como sendo “uma política pública contínua que representa um dos maiores programas de alimentação e nutrição do mundo e o maior na América do Sul”. O PNAE se constitui como uma política com essa finalidade, de modo que:

a) Provém alimento seguro e sustentável aos menores em idade escolar, incentivam maior participação das crianças na escola e auxiliam na redução do abandono escolar e das dificuldades de aprendizagem; b) Oferecem um percentual importante de calorias, proteínas e vitaminas que as crianças necessitam para obter melhor nutrição; c) Auxiliam a integração social e comunitária, contribuindo com a formação de capital social via participação de pais, professores e autoridades locais no processo de distribuição, armazenamento, preparação e entrega de alimentos, d) Oferecem oportunidade de aprendizagem e inovação pedagógica ao envolver diferentes atores no processo; e) Contribuem para mobilização de recursos locais por meio da compra de alimentos de pequenos produtores e utilização de recursos originários da comunidade; f) Promovem a inserção de crianças e indígenas na escola e comunidade, integrando enfoques de gênero sem discriminação por raça; g) Nos casos em que estão associados aos Programas de saúde, contribuem para maior participação da comunidade em Programas de saúde e nutrição (FAO, 2007 apud BELIK; SOUZA, 2010, p. 114).

Ainda nesse contexto, Melão (2012, p. 93) afirma que “o PNAE tem sua origem na década de 1950, a partir de ações assistencialistas do governo federal, que desenvolvia campanhas com distribuição de alimentos às escolas”. Desse modo, evidencia-se que o PNAE se tornou a política pública mais antiga e perene de alimentação escolar no Brasil, visto que com quase 70 anos de sua fomentação, ainda continua com o atendimento e com a qualificação da alimentação fornecida nas escolas. O estudo realizado pela FAO (2007 *apud* BELIK; SOUZA, 2010), expõe que os PAE’s (Política de Alimentação Escolar) são importantes por contribuir com redução da pobreza e da desigualdade econômica e social.

2.2.2 Políticas Públicas

No tocante às políticas públicas que dão suporte ao comércio de produtos provenientes da agricultura familiar, destacam-se a criação e expansão do Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, que direciona cerca de 30% dos recursos da alimentação escolar para compra da agricultura familiar no PNAE. Nesse contexto, Lopes e Almeida (2012) expõem que tanto o PAA como a aplicação da Lei Federal 11.947 que compõe o PNAE têm sido exemplos das possibilidades a que um Estado que realmente esteja a serviço dos anseios da sociedade possa proporcionar, principalmente com relação a condições de vida mais dignas para a classe camponesa. Portanto, aspectos como esses caracterizam tipicamente a agricultura familiar enquanto variáveis de um sistema de produção que é complexo, e extremamente diversificado, bem como multifuncional, que permite que a agricultura familiar se construa mesmo diante de sistemas de produção viáveis e sustentáveis.

As políticas públicas entram em vigor por meio da legalidade e tem na Administração Pública os princípios para torná-las efetivas. Segundo Coelho (2009, p. 52), “legalidade é o que estabelece a supremacia da lei escrita, condição sem a qual não poderia existir o Estado Democrático de Direito. O objetivo principal desse princípio é evitar o arbítrio dos governantes”. Rigolin e Bottino (2002) complementam que, seguindo esse princípio, somente será legítimo, correto e aceitável a política pública ou ato administrativo se ele obedecer ao que a lei determina.

Ainda, sobre a definição de políticas públicas, Teixeira (2002, p. 2) conceitua políticas públicas “como diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado”.

As políticas públicas estão previstas legalmente, e no caso do direito à alimentação está previsto na Constituição Federal de 1988, no art. 208, incisos IV e VII, que diz que a alimentação escolar é dever do Estado e um direito humano e social de toda criança e adolescente que frequente a educação infantil e o ensino fundamental (BRASIL, 2009). Nesse sentido, foi elaborado, no âmbito do Ministério da Educação e Cultura, em 2006, o Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, posteriormente transformado em lei. Segundo este documento, o Programa tem por objetivo:

[...] contribuir para o crescimento e o desenvolvimento biopsicossocial, a aprendizagem o rendimento escolar e a formação de hábitos alimentares saudáveis nos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricional e da oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais durante o período letivo” (BRASIL, 2009, p. 2).

As políticas públicas são relevantes para tornar o Estado democrático, sendo este um direito que favorece a todos que vivem numa sociedade igualitária, e é de fundamental relevância que se construa todo o processo pelo qual a política perpassa. A criação do PNAE tem a finalidade de contribuir com o desenvolvimento, o aprendizado, o rendimento escolar e a formação de novos hábitos alimentares mais saudáveis, por meio de estratégias de educação alimentar, nutrição e da oferta de alimentos que possam cumprir as demandas nutricionais durante o período letivo (BRASIL, 2009).

As Resoluções 06/MEC/FNDE, de 08/05/2020, trazem em seu art. 47 os valores seguintes repassados pelo programa aos estados e municípios. São eles:

a) R\$ 0,32 (trinta e dois centavos de Real) para os estudantes matriculados na Educação de Jovens e Adultos - EJA; b) R\$ 0,36 (trinta e seis centavos de Real) para os estudantes matriculados no ensino fundamental e no ensino médio; c) R\$ 0,53 (cinquenta e três centavos de Real) para estudantes matriculados na pré-escola, exceto para aqueles matriculados em escolas localizadas em áreas indígenas e remanescentes de quilombos; d) R\$ 0,64 (sessenta e quatro centavos de Real) para os estudantes matriculados em escolas de educação básica localizadas em áreas indígenas e remanescentes de quilombos; e) R\$ 1,07 (um Real e sete centavos de Real) para os estudantes matriculados em escolas de tempo integral com permanência mínima de 7h (sete horas) na escola ou em atividades escolares, de acordo com o Censo Escolar do INEP; f) R\$ 1,07 (um Real e sete centavos) para os estudantes matriculados em creches, inclusive as localizadas em áreas indígenas e remanescentes de quilombos; g) estudantes do Programa Novo Mais Educação haverá complementação financeira de forma a totalizar o valor per capita de R\$ 1,07 (um Real e sete centavos); h) estudantes contemplados no Programa de Fomento às Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral, haverá complementação financeira de forma a totalizar o valor per capita de R\$ 2,00 (dois Reais); i) estudantes que frequentam, no contraturno, o AEE, o valor per capita será de R\$ 0,53 (cinquenta e três centavos de Real) (BRASIL, 2020).

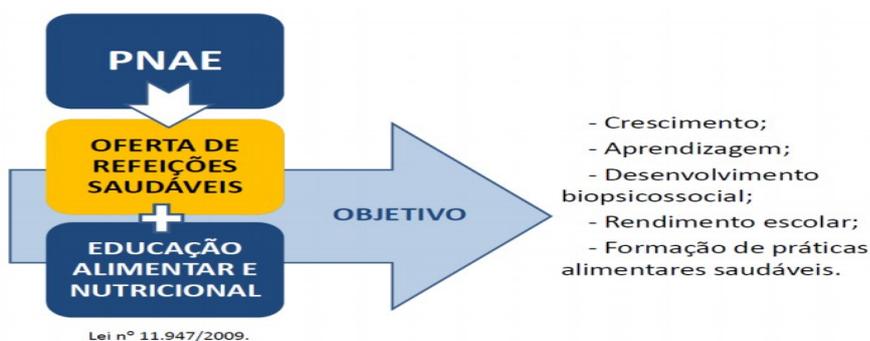
A implantação do PNAE vem se dando por meio do estabelecimento de parcerias interinstitucionais em todo o país, envolvendo as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação e de Saúde, bem como unidades acadêmicas vinculadas a Universidades públicas que se responsabilizam, entre outras atividades, por prestar assessoria científica, técnica e operacional ao (FNDE), e a estados e municípios

quanto à qualificação e execução do PNAE, por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão (ALVES JUNIOR, 2012).

2.2.3 Programa Nacional De Alimentação Escolar (PNAE)

O PNAE foi implementado em 1955 com o Plano Nacional de Alimentação e Nutrição, por meio do decreto 37.106 de 03 de março de 1955, subordinado ao ministério da Educação e financiado pelo FISL – Fundo internacional de Socorro à Infância, atualmente UNICEF. A Figura 1 demonstra os objetivos do PNAE,

Figura 1 – Objetivos do PNAE



Fonte: organizado pelo autor (2021)

De acordo como previsto na fomentação da Lei do PNAE:

[...] tem por objetivo Formar hábitos alimentares saudáveis - Educação alimentar e nutricional Aprendizagem e rendimento escolar Oferecer refeição saudável que cubra no mínimo 15% das necessidades nutricionais Promover o crescimento e o desenvolvimento das crianças PNAE contribuir para o crescimento e o desenvolvimento biopsicossocial, a aprendizagem, o rendimento escolar e a formação de hábitos alimentares saudáveis dos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricional e da oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais durante o período letivo (BRASIL, 2009).

O PNAE é coordenado, na esfera federal, pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), órgão vinculado ao Ministério da Educação. Nas Unidades Federadas o Programa é coordenado pelas Secretarias Estaduais de Educação e nos municípios pelas Secretarias Municipais de Educação. Além dessas instituições, participam também os Conselhos de Alimentação Escolar e os Tribunais de Contas da União, dos Estados, do Distrito Federal e órgãos fiscalizadores das contas dos Municípios (FNDE, 2003). Segundo essa mesma Lei, são diretrizes da alimentação escolar:

I - o emprego da alimentação saudável e adequada, compreendendo o uso de alimentos variados, seguros, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento dos alunos e para a melhoria do rendimento escolar, em conformidade com a sua faixa etária e seu estado de saúde, inclusive dos que necessitam de atenção específica; II - a inclusão da educação alimentar e nutricional no processo de ensino e aprendizagem, que perpassa pelo currículo escolar, abordando o tema alimentação e nutrição e o desenvolvimento de práticas saudáveis de vida, na perspectiva da segurança alimentar e nutricional; III - a universalidade do atendimento aos alunos matriculados na rede pública de educação básica; IV - a participação da comunidade no controle social, no acompanhamento das ações realizadas pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios para garantir a oferta da alimentação escolar saudável e adequada; V - o apoio ao desenvolvimento sustentável, com incentivos para a aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos em âmbito local e preferencialmente pela agricultura familiar e pelos empreendedores familiares rurais, priorizando as comunidades tradicionais indígenas e de remanescentes de quilombos; VI - o direito à alimentação escolar, visando a garantir segurança alimentar e nutricional dos alunos, com acesso de forma igualitária, respeitando as diferenças biológicas entre idades e condições de saúde dos alunos que necessitem de atenção específica e aqueles que se encontram em vulnerabilidade social (BRASIL, 2009).

A Resolução nº 06/MEC/FNDE, de 08/05/2020 estabelece as seguintes diretrizes operacionais para o PNAE:

I - no mínimo 30% (trinta por cento) das necessidades nutricionais de energia, macronutrientes e micronutrientes prioritários, distribuídas em, no mínimo, duas refeições, para as creches em período parcial;
II - no mínimo 70% (setenta por cento) das necessidades nutricionais de energia, macronutrientes e micronutrientes prioritários, distribuídas em, no mínimo, três refeições, para as creches em período integral, inclusive as localizadas em comunidades indígenas ou áreas remanescentes de quilombos;
III - no mínimo 30% (trinta por cento) das necessidades nutricionais diárias de energia e macronutrientes, por refeição ofertada, para os estudantes matriculados nas escolas localizadas em comunidades indígenas ou em áreas remanescentes de quilombos, exceto creches;
IV - no mínimo 20% (vinte por cento) das necessidades nutricionais diárias de energia e macronutrientes, quando ofertada uma refeição, para os demais estudantes matriculados na educação básica, em período parcial;
V - no mínimo 30% (trinta por cento) das necessidades nutricionais diárias de energia e macronutrientes, quando ofertadas duas ou mais refeições, para os estudantes matriculados na educação básica, exceto creches em período parcial;
VI - no mínimo 70% (setenta por cento) das necessidades nutricionais, distribuídas em, no mínimo, três refeições, para os estudantes participantes de programas de educação em tempo integral e para os matriculados em escolas de tempo integral.

Segundo Stolarski (2005, p. 1), o objetivo principal do PNAE se refere a “distribuir uma refeição/aluno do ensino fundamental da rede pública de ensino nos

200 dias letivos de forma universalizada, suprimindo as necessidades nutricionais referentes ao período em que o mesmo estiver na escola”.

Em 1994 houve sua descentralização, principalmente dos recursos para a execução do programa, instituído por meio da lei 8.913 de 12 de julho de 1994, estabelecendo convênio entre os municípios, secretarias de educação dos Estados e do Governo Federal. Com a medida provisória feita em 1998, o repasse dos recursos começou a ser realizado diretamente para os estados e municípios, sendo antes gerenciado por um único órgão que participava dos processos licitatórios, controle de qualidade e distribuição dos alimentos em todo território nacional, o CNAE – Campanha Nacional de Alimentação Escolar. Di Pietro (2012 p. 791) afirma que ao outorgar determinados instrumentos de controle ao cidadão em particular, torna esse, provavelmente, o mais eficaz meio de controle da Administração Pública: o controle popular.

Devido à abrangência de seus resultados, segundo o FNDE, o PNAE é conhecido mundialmente como um caso de sucesso. Em 2009, a lei nº 11.947 estendeu o atendimento do programa para toda rede pública de educação básica, incluindo Educação de Jovens e Adultos (EJA) e o Programa mais Educação. Além disso, garantia 30% dos repasses do FNDE investido na aquisição de produtos da agricultura familiar (BRASIL, 2014).

Os investimentos direcionados ao PNAE são transferidos de forma diferenciada, levando-se em consideração as diversidades étnicas, nutricionais, por faixa etária e condições de vulnerabilidade social, de forma per capita. Além de priorizar a aquisição dos produtos de assentamentos, de reforma agrária, comunidades tradicionais indígenas e comunidade quilombolas, o repasse de forma per capita também é realizado para alunos matriculados em escolas localizadas em áreas indígenas e remanescentes (FNDE, 2013).

O Artigo 2º da Lei 11.947/2009 apresenta as diretrizes da alimentação escolar:

- I - O emprego da alimentação saudável e adequada, compreendendo o uso de alimentos variados, seguros, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento dos alunos e para a melhoria do rendimento escolar, em conformidade com a sua faixa etária e seu estado de saúde, inclusive dos que necessitam de atenção específica;
- II - A inclusão da educação alimentar e nutricional no processo de ensino e aprendizagem, que perpassa pelo currículo escolar, abordando o tema

alimentação e nutrição e o desenvolvimento de práticas saudáveis de vida, na perspectiva da segurança alimentar e nutricional;

III - a universalidade do atendimento aos alunos matriculados na rede pública de educação básica;

IV - A participação da comunidade no controle social, no acompanhamento das ações realizadas pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios para garantir a oferta da alimentação escolar saudável e adequada;

V - O apoio ao desenvolvimento sustentável, com incentivos para a aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos em âmbito local e preferencialmente pela agricultura familiar e pelos empreendedores familiares rurais, priorizando as comunidades tradicionais indígenas e de remanescentes de quilombos;

VI - O direito à alimentação escolar, visando a garantir segurança alimentar e nutricional dos alunos, com acesso de forma igualitária, respeitando as diferenças biológicas entre idades e condições de saúde dos alunos que necessitem de atenção específica e aqueles que se encontram em vulnerabilidade social (BRASIL, 2009).

Este Art. 2º da Lei 11.947/2009 estabelece ainda como se dará o processo de compras da agricultura familiar e em que circunstâncias estas poderão ser dispensadas.

§ 1º A aquisição de que trata este artigo poderá ser realizada dispensando-se o procedimento licitatório, desde que os preços sejam compatíveis com os vigentes no mercado local, observando-se os princípios inscritos no art. 37 da Constituição Federal, e os alimentos atendam às exigências do controle de qualidade estabelecidas pelas normas que regulamentam a matéria. § 2º A observância do percentual previsto no caput será disciplinada pelo FNDE e poderá ser dispensada quando presente uma das seguintes circunstâncias: I - impossibilidade de emissão do documento fiscal correspondente; II - inviabilidade de fornecimento regular e constante dos gêneros alimentícios; III - condições higiênico-sanitárias inadequadas (BRASIL, 2009).

Com relação ao modelo utilizado para aquisição dos gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar para o PNAE, baseado na Resolução nº 06/MEC/FNDE, de 08/05/2020 com base no art. 24, verifica-se que deverá ser realizada por meio de chamada pública, mediante os termos do Art. 14 da Lei 11.947/2009 e dos arts. 29 a 49 desta Resolução, sem prejuízo das demais possibilidades de dispensa de licitação previstas na Lei 8.666/1993 (BRASIL, 2020).

Segundo o FNDE, em 2013 o programa ganhou reforço nutricional, determinando a implantação da segurança nutricional, quando existe a obrigatoriedade de o nutricionista colaborar na fiscalização e controle de qualidade. No ano de 2015 a resolução CP/FNDE Nº 4, considerando o fortalecimento da Agricultura familiar e sua contribuição para o desenvolvimento social e econômico

local, altera os Artigos 25 e 32, no intuito de adquirir também produtos oriundos da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural e de suas organizações.

Essa resolução definiu uma série de fatores e critérios para participação no programa, incluindo a distribuição dos recursos para o agricultor familiar, com limite de venda, preço de produtos, formalizando e deixando o programa mais estruturado do início ao fim do processo. Tomando por base nova redação dada pela Resolução CD/FNDE 04/2015, o Art. 27 trata das exigências documentais para cada tipo de fornecedor, para habilitação dos projetos de venda, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Relação das exigências documentais para fornecer os alimentos no PNAE

Fornecedores	Exigências documentais
Fornecedores Individuais, detentores de DAP Física, não organizados em grupo.	I - A prova de inscrição no Cadastro de Pessoa Física - CPF; II - O extrato da DAP Física do agricultor familiar participante, emitido nos últimos 60 dias; III - O Projeto de Venda de Gêneros Alimentícios da Agricultura Familiar e/ou Empreendedor Familiar Rural para Alimentação Escolar com assinatura do agricultor participante (Anexo IV); IV - A prova de atendimento de requisitos previstos em lei específica, quando for o caso; e V - A declaração de que os gêneros alimentícios a serem entregues são oriundos de produção própria, relacionada no projeto de venda.
Grupos Informais de agricultores familiares, detentores de DAP Física, organizados em grupo.	I - A prova de inscrição no Cadastro de Pessoa Física - CPF; II - O extrato da DAP Física de cada agricultor familiar participante, emitido nos últimos 60 dias; III - O Projeto de Venda de Gêneros Alimentícios da Agricultura Familiar e/ou Empreendedor Familiar Rural para Alimentação Escolar com assinatura de todos os agricultores participantes; IV - A prova de atendimento de requisitos previstos em lei específica, quando for o caso; e V - A declaração de que os gêneros alimentícios a serem entregues são produzidos pelos agricultores familiares relacionados no projeto de venda
Dos Grupos Formais, detentores de DAP Jurídica	I - A prova de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ; II - O extrato da DAP Jurídica para associações e cooperativas, emitido nos últimos 60 dias; III - A prova de regularidade com a Fazenda Federal, relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS; IV - As cópias do estatuto e ata de posse da atual diretoria da entidade registrada no órgão competente; V - O Projeto de Venda de Gêneros Alimentícios da Agricultura Familiar para Alimentação Escolar, assinado pelo seu representante legal; VI - A declaração de que os gêneros alimentícios a serem entregues são produzidos pelos associados/cooperados; VII - A declaração do seu representante legal de responsabilidade pelo controle do atendimento do limite individual de venda de seus cooperados/associados; e VIII - A prova de atendimento de requisitos previstos em lei específica, quando for o caso.

Fonte: Artigo 27 da resolução 04/2015 – Elaborado pela autora

A Constituição de 1988 propiciou e facilitou a abertura do Estado à participação direta e indireta da sociedade no processo de tomada de decisões. Desse modo, Stolarski (2005) sustenta que o gerenciamento do PNAE está previsto no art. 18º da Lei 11.947/09 que institui o Controle Social do PNAE ao:

[...] estabelecer que os estados, o Distrito Federal e os municípios instituirão, no âmbito de suas respectivas jurisdições administrativas, Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), órgãos colegiados de caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento. Em virtude de estarem diretamente envolvidos no processo União, estados, municípios, Conselhos de Alimentação Escolar e estabelecimentos de ensino (STOLARSKI, 2005, p. 16).

O PNAE tem como objetivo oferecer alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública. Seus recursos provêm do Governo Federal, repassado para os estados e municípios, entre outras instituições de ensino básico. A sua fiscalização e acompanhamento é realizado pelos órgãos: CAE – Conselho de Alimentação Escolar, FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, TCU – Tribunal de Conta da União, CGU – Controladoria Geral da União e Ministério Público.

Todavia, se faz necessário o gerenciamento desse programa por meio do controle social sobre os financiamentos e os investimentos que disponibilizados ao PNAE. A relevância do controle social é também referendada por Costa (2013, p. 33), ao afirmar que “a sociedade tem despertado para o controle social e sua importância na formulação, implementação, execução e avaliação dos Programas e projetos político-sociais”.

Ainda nesse sentido, Garcia (2003, p. 139) argumenta que se deve entender a expressão ‘controle social’ como a “atuação de grupos sociais no controle da execução de ações governamentais e da administração dos gestores públicos que envolvem uma ampla discussão acerca das relações entre Estado e sociedade civil”. Na mesma direção, Buligon (2012, p. 86) sustenta que “o controle social representa a ampla possibilidade de que dispõe o cidadão de controle direto e imediato sobre a atividade administrativa do Estado, em que este possui o dever de não opor resistência à sindicabilidade, por parte do cidadão, dos negócios públicos”.

Para Silva (2010), com a abertura propiciada pela Constituição Federal de 1988, além da continuidade de algumas formas de participação que já existiam com o sentido de controle social, surgiram outras formas, dando-se destaque para as que

representam cogestão, em função da possibilidade de influência nas políticas públicas. Como discutem Bravo e Correia (2012, p. 127), “a expressão controle social no Brasil, desde o período da redemocratização dos anos de 1980, ganhou o contorno de controle da sociedade civil sobre as ações do Estado, principalmente na arena das políticas sociais”.

Dentre os avanços que o PNAE obteve, segundo Peixinho (2013, p. 910), destaca-se o estímulo para a ampliação e o fortalecimento do papel dos Conselhos de Alimentação Escolar no controle social. Segundo o artigo 17 da Lei 11947/2009, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar, competem aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios, apresentar ao CAE, na forma e no prazo estabelecido pelo Conselho Deliberativo do FNDE, o relatório anual de gestão do PNAE.

Os Conselhos de Alimentação Escolar, de acordo com o artigo 18 da Lei 11.947/2009, são órgãos colegiados de caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento. A Lei determina que estados, Distrito Federal e municípios devem instituí-los no âmbito de suas respectivas jurisdições administrativas. Os CAE são compostos por representantes do Poder Executivo, das entidades de trabalhadores da educação e de discentes, pais de alunos e representantes da sociedade civil organizada (BRASIL, 2009).

Art. 18. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de suas respectivas jurisdições administrativas, Conselhos de Alimentação Escolar - CAE, órgãos colegiados de caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento, compostos da seguinte forma: I - 1 (um) representante indicado pelo Poder Executivo do respectivo ente federado; II - 2 (dois) representantes das entidades de trabalhadores da educação e de discentes, indicados pelo respectivo órgão de representação, a serem escolhidos por meio de assembleia específica; III - 2 (dois) representantes de pais de alunos, indicados pelos Conselhos Escolares, Associações de Pais e Mestres ou entidades similares, escolhidos por meio de assembleia específica; IV - 2 (dois) representantes indicados por entidades civis organizadas, escolhidos em assembleia específica. (BRASIL, 2009).

Evidencia-se que o estímulo à participação da sociedade civil no Brasil teve início com a redemocratização do país, que consolidou definitivamente a criação dos conselhos de políticas públicas e, no caso do PNAE, dos Conselhos de Alimentação Escolar. Para Galina *et al.* (2012, p. 98) “o processo de composição do CAE, em termos da escolha de seus membros, é determinante para a garantia do exercício do controle social”.

Galina (2012), expõe a relevância do papel dos CAEs enquanto estruturas que flexionam a gestão pública de forma representativa, além da atuação e do comprometimento efetivo no controle social do PNAE, conforme descrito no art. 19, da lei 11.947/2009 que apresenta, dentre as demais competências do CAE, a responsabilidade de acompanhar e fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à alimentação escolar e de receber o relatório anual de gestão do PNAE, bem como emitir pareceres conclusivos a respeito, além de aprovar ou reprovando a execução do Programa. Assim:

Art. 19º compete ao CAE: I - acompanhar e fiscalizar o cumprimento das diretrizes estabelecidas na forma do art. 2º desta Lei; II - acompanhar e fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à alimentação escolar; III - zelar pela qualidade dos alimentos, em especial quanto às condições higiênicas, bem como a aceitabilidade dos cardápios oferecidos; IV - receber o relatório anual de gestão do PNAE e emitir parecer conclusivo a respeito, aprovando ou reprovando a execução do Programa. Parágrafo único. Os CAEs poderão desenvolver suas atribuições em regime de cooperação com os Conselhos de Segurança Alimentar e Nutricional estaduais e municipais e demais conselhos afins, e deverão observar as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – CONSEA (BRASIL, 2009).

Ainda no tocante ao PNAE, além das competências do CAE previstas no artigo 19 da Lei 11.947/ 2009, o art. 35º da resolução nº 06/MEC/FNDE, de 08/05/2020.

I - Monitorar e fiscalizar a aplicação dos recursos e a execução do PNAE, com base no cumprimento do disposto nos arts. 3º a 5º desta Resolução; II – analisar a prestação de contas da EEx, conforme os arts. 58 a 60, e emitir Parecer Conclusivo acerca da execução do Programa no Sistema de Gestão de Conselhos - Sigecon Online; III – comunicar ao FNDE, aos Tribunais de Contas, à Controladoria-Geral da União, ao Ministério Público e aos demais órgãos de controle qualquer irregularidade identificada na execução do PNAE, inclusive em relação ao apoio para funcionamento do CAE, sob pena de responsabilidade solidária de seus membros; IV – fornecer informações e apresentar relatórios acerca do acompanhamento da execução do PNAE, sempre que solicitado; V – realizar reunião específica para apreciação da prestação de contas e elaboração do Parecer Conclusivo do CAE, com a participação de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos conselheiros; VI – elaborar o Regimento Interno, observando o disposto nesta Resolução; VII – elaborar o Plano de Ação do ano em curso e/ou subsequente a fim de acompanhar a execução do PNAE nas escolas de sua rede de ensino, bem como nas escolas conveniadas e demais estruturas pertencentes ao Programa, contendo previsão de despesas necessárias para o exercício de suas atribuições, e encaminhá-lo à EEx antes do início do ano letivo (BRASIL, 2020).

Em conformidade com o § 2º do art. 35 da Resolução nº 26 do CD/FNDE, estabelece que o CAE poderá desenvolver suas atribuições em regime de cooperação com os Conselhos de Segurança Alimentar e Nutricional estaduais e municipais e demais conselhos afins, e deverão observar as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – CONSEA. Segundo o disposto no art. 36º desta mesma Resolução, é papel e dever dos estados, dos municípios e do Distrito Federal:

I – garantir ao CAE, como órgão deliberativo, de fiscalização e de assessoramento, a infraestrutura necessária à plena execução das atividades de sua competência; II – fornecer ao CAE, sempre que solicitado, todos os documentos e informações referentes à execução do PNAE em todas as etapas, tais como: editais de licitação e/ou chamada pública, extratos bancários, cardápios, notas fiscais de compras e demais documentos necessários ao desempenho das atividades de sua competência; III – realizar, em parceria com o FNDE, a formação dos conselheiros sobre a execução do PNAE e temas que possuam interfaces com este Programa; e IV – divulgar as atividades do CAE por meio de comunicação oficial da EEx (BRASIL, 2013).

Pipitone (2003, p. 153) entende como importante a realização de novos estudos na área, “dado que o tempo decorrido desde a criação dos CAE pode ter possibilitado uma maior conscientização da população no sentido de participar da gestão dos recursos públicos em serviços de seu próprio interesse”.

Entretanto, a autora aponta também que, durante o mesmo período, uma auditoria do TCU apontava que “os Conselhos não estavam preparados e/ou equipados para desempenhar todas as suas atribuições satisfatoriamente, não funcionando de forma independente das entidades executoras, e desempenhando de maneira incipiente suas atribuições básicas”. No mesmo sentido conclui Guerra (2005, p. 95), ao afirmar que “nada adianta propiciar mecanismos para a participação social no controle da Administração Pública sem que haja a formação do cidadão consciente de seu papel na sociedade”.

Todavia, Costa (2013, p. 125) afirma que ainda “é tímida a participação da comunidade escolar na construção e consolidação do PNAE” e, para que haja fortalecimento e empoderamento dos conselhos de alimentação escolar, são necessários esforços conjuntos das esferas administrativas.

É pertinente ao presente estudo destacar as escolas que formam a base do estudo de políticas públicas, pois as contribuições de cada uma destas servem de base para que possamos avaliar o Programa Nacional de Alimentação Escolar que é

a política pública em foco nesta pesquisa. Verifica-se que as políticas públicas nascem a partir das necessidades e pressões oriundas da sociedade por uma maior ação e participação do Estado na garantia do bem-estar social. Heidemann (2009, p. 28) ressalta que o que conhecemos genericamente por políticas públicas é o resultado da interação entre as ações e decisões dos governos com os demais atores sociais

Para fazer o repasse é utilizado o censo escolar com base no ano anterior. 30% do valor repassado pelo PNAE é destinado à compra de produtos da agricultura familiar, como uma maneira para contribuir no desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades (FNDE, 2014). Por meio do programa são atendidos discentes da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, Educação de Jovens e adultos, devidamente matriculados em escolas da rede pública e entidades comunitárias conveniadas com o poder público. O acesso às escolas se dá primeiramente por meio do cadastro no censo escolar anual dos estados e municípios acompanhados pelo INEP – (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009).

Podem ser de grande ajuda na investigação e na pesquisa sobre políticas públicas, como sugeridos e discutidos por Thomas Dye, que tratam de todas as etapas e públicos que se envolvem com as políticas públicas desde sua formulação à sua implementação. Podendo auxiliar na avaliação da efetividade das políticas públicas. Este processo de formulação das políticas públicas, na visão de Heidemann (2009), compreende quatro etapas: 1) Decisões políticas tomadas para resolver problemas sociais; 2) Implementação, pois sem ação elas não existem; 3) Verificação de atendimento das demandas; 4) Avaliação para continuidade, aperfeiçoamento, reformulação ou descontinuidade.

Parte integrante deste processo de formulação de políticas públicas, a avaliação de seus resultados e a possível correção de rumos, e sua importância para as políticas públicas são levantadas por Sparovek (2005), pois constituem um instrumento indispensável para que o Estado e a sociedade tomem conhecimento dos seus resultados, positivos ou negativos. Se positivos, mostram que as hipóteses que orientaram a construção dessas políticas estavam corretas. Se negativos, os redirecionamentos e correções necessárias, para que as mesmas cumpram com os objetivos originais. Em ambos os casos o governo e a população ganham.

Observa-se que esse processo envolve etapas permeadas por diversos atores. Nesse sentido, os atores envolvidos podem ser indivíduos ou instituições que influenciam os processos de políticas públicas: governamentais (burocratas, juízes, políticos e outros) e não governamentais (grupos de interesse, partidos políticos, meios de comunicação, destinatários das políticas, organizações do terceiro setor, organismos internacionais, pesquisadores, especialistas, associações de classe e outros) (SILVA; BASSI, 2012).

2.3 AS COOPERATIVAS E A COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR AO PNAE EM SERGIPE

Quanto ao PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar – aprovado por meio da lei 11.947 entrou em vigor no ano de 2009 e foi implantado efetivamente no Estado de Sergipe em 2011. Inicialmente, dos 75 municípios 44 aderiram; atualmente está presente em quase todos os municípios. Estudo realizado por Santos e Garcia (2017) sobre a satisfação dos gestores dos municípios de Sergipe acerca da evolução do PNAE, aponta que a evolução do programa poderia ser mais promissora inicialmente, mas nem todos os municípios inicialmente conseguiram atingir os 30% na aquisição dos alimentos como determina a lei.

No ano de 2015 houve um aumento significativo da participação dos municípios no programa, entre eles alguns se destacaram por ultrapassar a meta de 30% na aquisição dos alimentos da agricultura familiar, como Canindé de São Francisco, com 80,68%, Gararu com 53,96% e Nossa Senhora de Lourdes com 56,95% (GARCIA; SANTOS, 2017).

Sergipe se destaca pelo potencial em formação de cooperativas e associações, o que contribuiu para o fortalecimento do programa e seu acesso em função da capacidade de organização delas. Essas iniciativas tornam cada vez mais viável a aquisição dos produtos pelo estado e municípios, além disso, auxiliam os pequenos produtores mais carentes a se organizarem para ter mais acesso ao programa, mas não inibindo a ideia de formação de grupos individuais quando a compra é realizada diretamente ao produtor. Portanto, não se coíbe nenhuma forma de contratação e inserção pelo programa, mas particularmente em Sergipe a formação de grupos formais, por meio de cooperativas, é mais procurada pelos

agricultores familiares, dessa maneira encontrando formas mais eficazes para melhorar a condição de vida e geração de renda familiar (GARCIA; SANTOS, 2017).

A criação de cooperativas possibilitou o fortalecimento da agricultura camponesa, a diversidade econômica local, diversidades produtivas e ofereceu o fornecimento de alimentos com qualidade aos alunos das redes públicas estaduais e municipais. De acordo com Garcia e Santos (2017, p. 61), “esse mercado foi fundamental tanto para aquisição de alimentos saudáveis quanto para uma melhor articulação campesina, gerando renda e emprego no campo sergipano”.

Observou-se que as relações dos assentados com o mercado institucional avançaram consideravelmente após a efetivação do programa desde 2011. Esse avanço ocorreu, principalmente, devido às associações desses assentados e às cooperativas de alimentos para abastecer esse modelo de mercado. Segundo Garcia e Santos (2017, p. 18), “as políticas públicas para o campo, em especial o PNAE, têm sido uma alternativa campesina de reprodução familiar”.

Garcia e Santos (2017) destacam a grande contribuição desse programa, principalmente para o alto sertão sergipano. Com o surgimento e implantação do programa, possibilitou-se a sobrevivência e a permanência no campo. Houve um aumento importante na comercialização dos produtos para a alimentação escolar nos últimos anos e como consequência gerou-se mais emprego e renda (SANTOS; GARCIA, 2017).

A implantação do PNAE no Estado de Sergipe pode ter sido um incentivo assertivo, quando se leva em consideração a situação real no campo hoje, com grandes desafios e entraves para a produção e comercialização dos pequenos produtores assentados (ROCHA, 2017). Considerado que um dos maiores programas de alimentação escolar do mundo, com o objetivo de efetivar a política de transferência de renda por meio da aquisição de alimentos da agricultura familiar e ao mesmo tempo suprimindo a necessidade nutricional dos alunos matriculados na rede pública de ensino, garantindo a sua permanência e melhor rendimento escolar, o PNAE pode ser uma importante forma para o campesinato garantir o escoamento dos seus produtos e alimentos de qualidade na rede de ensino, podendo sanar alguns impasses no ambiente rural.

Com a pandemia ocorreu alterações no funcionamento de milhões empresas em todo o país, impactando diretamente no faturamento dos negócios. De acordo com estudo realizado pelo SEBRAE (2020), foram mais de 10,1 milhões de

empresas que suspenderam temporariamente o funcionamento, sendo que destas 2,1 milhões foi por decisão da própria empresa e 8 milhões por determinação de governo.

As medidas de combater à corona vírus, como distanciamento social, fechamento de comércio e serviços não essenciais, apesar de trazer resultados eficientes contra a disseminação da doença, acarretaram prejuízos significativos para economia, atingindo todos os segmentos de mercado, e as micro e pequenas empresas foram acometidas de maneira significativa, pois, são “suscetíveis às oscilações do mercado e à conjuntura econômica fragilizada, que as expõem a situações de risco” (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020, p. 3).

Para Santos *et al.* (2020, p. 3) “o persistente cenário recessivo da economia nos últimos anos tem propiciado um ambiente desafiador para os empreendedores e isso se refletiu em um aumento na taxa de insucesso nos empreendimentos”. Por isso, os pequenos empresários são mais vulneráveis à crise por não conseguirem suportar os prejuízos provocados por uma baixa significativa no faturamento da empresa e dificuldades em recorrer às instituições financeiras por não possuir garantias. Desta forma, os impactos da pandemia sobre os cooperados da agricultura familiar foram afetados na capacidade em manter seus compromissos, gerou instabilidades, ineficiência para os negócios e, conseqüentemente, provocou prejuízos.

3 METODOLOGIA

Neste presente capítulo, é exposto o conceito da metodologia científica utilizada para a elaboração desta pesquisa. De acordo com Gil (2010, p. 8) “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”. Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 17), a seleção do instrumento metodológico está relacionada com o problema a ser estudado, e dependerá de vários fatores.

Desse modo, nesta parte da pesquisa são expostas as questões que conduziram a pesquisa, a caracterização e o método de estudo, as fontes de evidências, a unidade de análise e o critério para escolha do caso, as definições construtivas e as categorias de análise, o protocolo de estudo e os critérios de validade e confiabilidade, a análise do caso e finalizando com as limitações do estudo. Ainda no entendimento de Gil (2010, p. 8), a metodologia é representada por um “(...) conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.”.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2017, p. 5) descrevem que os critérios para classificação dos tipos de pesquisa “variam de acordo com o enfoque dado pelo autor” e podem ser do tipo: bibliográfica, a experimental e a descritiva.

Koche (2013) entende a pesquisa descritiva estuda as relações de um dado fenômeno sem manipulá-los, constatando e avaliando essas relações à medida em que se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições já existentes.

Assim, esta pesquisa quanto aos objetivos se constitui como um estudo de caráter descritivo, estando voltada a descrição as principais competências gerenciais de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) perante os desafios impostos pela COVID-19.

A característica descritiva desta pesquisa é reforçada por Vergara (2013, p. 27), que explica que “este tipo de pesquisa levanta características, próprias e adjacentes do problema e da população investigada”. Neste caso, analisar com base na percepção dos produtores rurais da agricultura familiar os impactos da pandemia

de COVID-19 na comercialização de alimentos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe.

Segundo Gil (2010), a metodologia da pesquisa científica designa dois grupos distintos de pesquisa sendo: quantitativos e qualitativos. A pesquisa quantitativa envolve a estatística e a matemática, os números e os cálculos são os principais recursos para a mensuração dos resultados. Esse método é geralmente usado em pesquisas de mercado, pesquisas internas em empresas para avaliar o controle de qualidade e em campanhas políticas (GIL, 2010).

Já a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos reais que não podem ser quantificados, e mantém o foco em compreender e explicar a dinâmica das relações sociais. A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas (OLIVEIRA, 2011).

Mediante os conceitos apresentados esta pesquisa possui natureza qualitativa, por seu foco compreender atividades específicas de um determinado assunto e por ser caracterizada como “aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise” (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p. 19).

Richardson (2017) afirma que as pesquisas qualitativas têm como objeto de estudo situações complexas ou particulares, como é o caso do objeto de estudo deste trabalho. A metodologia qualitativa volta-se para a análise de casos concretos, nas suas particularidades de tempo e espaço, partindo das manifestações e atividades das pessoas nos seus contextos próprios.

Essa pesquisa é de caráter qualitativo, pois com o espaço para respostas livres é possível perceber as diferentes formas de visão sobre o mesmo assunto (CERVO, 2012).

Quanto ao tipo de estratégia de pesquisa foi usado o estudo de caso, que é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade de aspecto real, onde seus motivos não são claramente demonstrados (YIN, 2010).

Segundo Yin (2010), o estudo de caso pode assumir duas formatações em uma pesquisa sendo caso único e casos múltiplos. Para esta pesquisa a formatação escolhida foi o estudo de caso único, por meio da pesquisa realizada com 3 (três) Cooperativas no Estado de Sergipe que atuam no PNAE no Município de Sergipe.

Nesse caso, as pessoas que participaram deste estudo assinaram um Termo de Compromisso Livre e Esclarecido em que se dispõem voluntariamente a participar do estudo, garantindo todo sigilo das fontes e dos dados.

Desse modo, a presente pesquisa trata-se de um estudo de caso único, com múltiplas fontes de evidências. Para determinar a escolha, as empresas deveriam atender aos seguintes de critérios de inclusão:

- Estar registrada na Junta Comercial do Estado de Sergipe (JUCESE);
- Ser uma Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar e Economia Solidária possuindo a nomenclatura COOPERAFES em sua denominação.

Seguindo esses critérios, as cooperativas identificadas foram:

- Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar e Economia Solidária (COOPERAFES-1), localizada no município de Simão Dias, cuja extensão territorial é estimada em 560 km²; situa-se na mesorregião Agreste Sergipano, a aproximadamente 100 km da capital Aracaju. Possui 42 cooperados, desses, 11 atuam com a produção da agricultura familiar.
- Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar e Economia Solidária (COOPERAFES-2), localizada no município de Moita Bonita, cuja extensão territorial é estimada em 95,82 km²; situa-se na mesorregião Agreste Sergipano, a aproximadamente 64 km da capital Aracaju. Possui 75 cooperados, desses, 02 atuam com a produção da agricultura familiar.
- Cooperativa da Produção Sustentável Familiar do Estado de Sergipe (COOPERSUS), localizada no município de Itabaiana, situa-se na mesorregião Agreste Sergipano, com abrangência territorial em todo o estado de Sergipe. Possui 54 cooperados, desses, contando com 27 cooperados que atuam com a produção da agricultura familiar.

É possível verificar que as 3 (três) Cooperativas no Estado de Sergipe que atendem aos critérios são as expostas acima, com as quais este estudo foi realizado.

Foi realizado um breve diagnóstico sobre os impactos da pandemia de COVID-19 nas atividades agrícolas dos atores pesquisados. As entrevistas foram realizadas entre maio e julho de 2021. Os depoimentos dos produtores rurais foram obtidos por meio de contato presencial, ligação telefônica ou aplicativo de celular. Realizadas por meio de roteiro de entrevista contendo perguntas abertas, dispondo de dados qualitativos para entender o comportamento e visões diferentes sobre o mesmo assunto.

Nesse sentido, foram entrevistados 6 (seis) dos onze (11) cooperados da COOPERAFES-1, enquanto que na COOPERAFES-2 dos dois (2) produtores atuam na agricultura familiar, apenas 01 (um) respondeu ao questionário e na COOPERSUS dos 27 cooperados que atuam no mesmo seguimento, apenas 5 (cinco) se dispuseram a responder, totalizando 12 entrevistados.

QUADRO 2 - Dados sociodemográficos dos agricultores de 03 cooperativas do Estado de Sergipe.

Variável	n=12	%
Sexo		
Masculino	8	66,6%
Feminino	4	33,3%
Estado Civil		
Casados	7	58,3%
Solteiros	5	41,6%
Escolaridade		
Ensino fundamental incompleto	2	16,6%
Ensino fundamental completo	3	25%
Ensino médio incompleto	3	25%
Ensino médio completo	4	33,3%
Tempo de atuação		
Mais de cinco anos	3	25%
Menos de dez anos	4	33,3%
Entre dez e quinze anos	5	41,6%
Município		
Itabaiana/SE	5	41,6%
Moita Bonita/SE	1	8,4%
Simão Dias/SE	6	50%

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

- 1) Como a pandemia afetou a comercialização de alimentos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe?
- 2) Qual(is) estratégia(s) foram adotadas pelas empresas entrevistadas para enfrentar o cenário de pandemia?
- 3) Na percepção dos entrevistados, qual o impacto futuro da pandemia nos negócios?
- 4) Há o vislumbamento em continuar produzindo e comercializando produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe?
- 5) Quais as demandas urgentes das empresas participantes da pesquisa?
- 6) Na percepção dos entrevistados, como o Poder Público estadual pode contribuir com as empresas entrevistadas?

3.3 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de estudo de acordo com Yin (2010, p. 90) “engloba o instrumento, procedimentos e as regras gerais que devem ser executadas ao aplicar o instrumento”. Nas palavras de Martins (2008, p. 10) o protocolo refere-se ao “conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original”.

Para Yin (2010, p. 90) é importante ter um protocolo para o estudo de caso em qualquer conjuntura, sendo apontada como umas das “principais estratégias para se ampliar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, reservando-se a nortear o pesquisador ao dirigir o estudo”. De semelhante modo Toledo e Shiaishi (2009, p. 117), afirmam que o objetivo do protocolo é “incrementar a confiabilidade e reduzir a crença da falta de critérios científicos nas pesquisas qualitativas inclinadas ao modelo do estudo de caso”.

Além disso, de acordo com Yin (2010, p. 91) “a construção do protocolo impulsiona o pesquisador a se prevenir de problemas que possam surgir”, citando como exemplo a “necessidade de se rever ou complementar relatórios do estudo de caso”. Diante disso, a presente pesquisa seguiu o protocolo de estudo apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Protocolo de Estudos

Questão de pesquisa	Quais as principais competências gerenciais de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) perante os desafios impostos pela COVID-19?
Unidade de análise	Cooperativas de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)
Organização	Cooperativas de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) do estado de Sergipe.
Limite de tempo	No ano de 2021.
Fontes de dados e confiabilidade	Cruzamento entre dados coletados mediante entrevistas semiestruturadas e análise documental.
Validade dos dados	Fontes múltiplas de evidência (entrevista e documentos).

Questões do estudo de caso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como a pandemia afetou a comercialização de alimentos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe? 2. Qual(is) estratégia(s) foram adotadas pelas empresas entrevistadas para enfrentar o cenário de pandemia? 3. Na percepção dos entrevistados, qual o impacto futuro da pandemia nos negócios? 4. Há o vislumbamento em continuar produzindo e comercializando produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe? 5. Quais as demandas urgentes das empresas participantes da pesquisa? 6. Na percepção dos entrevistados, como o Poder Público estadual pode contribuir com as empresas entrevistadas?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Levantamento de dados sobre as cooperativas estudadas (nome, localização, principais serviços e atividades, dentre outros); Verificação de disponibilidade dos cooperados rurais em participar do estudo; Elaboração do roteiro de entrevista.
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.
Relatório do estudo de caso	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2010).

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA

Segundo Cervo *et al.* (2012, p. 129), “Existem vários meios ou instrumentos de coleta de dados que pode ser apresentado, entre outros: entrevistas, questionários, observação pessoal, formulários, opinários”.

Segundo Yin (2010, p. 108), “as entrevistas são uma das mais relevantes fontes de informações para um estudo de caso”. Para ele, as entrevistas podem ter diversas formas. Desse modo, a fonte de evidência utilizada nesta pesquisa foi a entrevista, definida por Marcone e Lakatos (2017, p. 81) como uma “conversação efetuada face a face, de maneira metódica; que proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”.

Yin (2010, p. 94) complementa, afirmando que “a natureza da entrevista é mais aberta, tendo como ponto forte sua capacidade de direcionamento e alcance de perceptivas causais”. Desse modo, o tipo de entrevista aplicado foi a entrevista semiestruturada, pois oferece mais flexibilidade, possibilita um maior número de respostas e permite aprofundamento em elementos que forem surgindo durante a entrevista.

O roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice A, foi elaborado a partir dos objetivos específicos desse trabalho: Checar quanto a pandemia afetou a comercialização de alimentos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe; Identificar a estratégia adotada pelas empresas entrevistadas para enfrentar o cenário de pandemia; Verificar, na percepção dos entrevistados, qual o impacto futuro da pandemia nos negócios; Checar se vislumbram continuar produzindo e comercializando produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe; Identificar as demandas urgentes das empresas participantes da pesquisa; Verificar, na percepção dos entrevistados, como o poder público estadual pode contribuir com as empresas entrevistadas.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise do caso foi realizada por meio da análise qualitativa básica. Os critérios adotados para a análise baseou-se na técnica de Bardin (2011), na seguinte ordem: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A pré-análise tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas.

Para esse estudo, essa pré-análise representou a seleção de documentos, definição de objetivos, categorias analíticas e elementos de análise, para que fosse possível estruturar a análise de resultados. Daí então, na etapa de exploração do material, foi possível analisar a fundo todo o material, preparar o instrumento e coletar as informações por meio de entrevista semiestruturada.

Por fim, foi realizada a síntese e seleção dos resultados mediante a transcrição das percepções dos entrevistados, ou seja, aplicou-se o item referente ao tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, com o objetivo de identificação das afirmativas significativas dentro das categorias analíticas e seus respectivos elementos de análise, bem como a interpretação destas entrevistas, com base na literatura apresentada, sendo realizada discussão acerca de pontos de divergência e de convergência entre o levantado no referencial e o coletado nas entrevistas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa empírica, assim como a discussão desses resultados tomando por base o que foi apresentado no referencial teórico desta pesquisa.

4.1 OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR AO PNAE EM SERGIPE

No período constituído entre os anos de 2011 e 2017, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) realizou a transferência de quase R\$ 3 bilhões destinados à compra de alimentos da merenda escolar nas 26 capitais e no Distrito Federal. Deste percentual, cerca de R\$ 360 milhões (13%) foram utilizados para compra de alimentos provenientes da agricultura familiar (ARAÚJO *et al.*, 2019), o suficiente para alimentar mais de 40 milhões de alunos atendidos pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE (FNDE, 2020). Em relação ao Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, no período de 2011 a 2018, foram 4.288 municípios (77%) participantes do programa, sendo investidos R\$ 2,87 bilhões (BOCCHI *et al.*, 2019). Em 2018, no Brasil, 9.675 agricultores familiares foram beneficiados como fornecedores do PAA. Todavia, o orçamento o PAA, desde 2019, tem sofrido com interrupções e reduções.

Em 2020, foi necessário realizar ajustes no PNAE¹ para que não houvesse a descontinuidade do fornecimento de alimentos para os alunos, em determinadas regiões do país. Dentre as medidas emergenciais desenvolvidas, o governo federal, para combater à crise provocada pela COVID-19, por meio da Lei nº 13.987, de 7 de abril de 2020, autorizou que fossem distribuídos gêneros alimentícios (Kits) adquiridos com recursos provenientes do PNAE aos pais ou responsáveis dos discentes das instituições de ensino públicas de educação básica, com o intuito de assegurar que fossem destinados a cota de 30% à agricultura familiar e com o

¹ Destaca-se a Resolução CD/FNDE nº 2, de 9 de abril de 2020, que "Dispõe sobre a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE durante o período de estado de calamidade pública, reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus - COVID-19" (BRASIL, 2020).

objetivo de atender mais de 80 mil produtores rurais que atuavam na agricultura familiar (BRASIL, 2020).

Referente ao Programa de Aquisição de Alimentos houve a assinatura da Medida Provisória nº 957/2020 de 27 de abril de 2020 que proporcionou a abertura de crédito extraordinário para que fossem desenvolvidas ações de segurança alimentar e nutricional, no que concerne ao enfrentamento à pandemia e para que fossem comprados produtos advindos da agricultura familiar.

Quando perguntados sobre como foram afetados quanto à comercialização de alimentos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe, os respondentes indagaram que houve um ajuste no PNAE para não descontinuar o fornecimento de alimentos para os alunos no estado de Sergipe e em outras regiões do Brasil. Apesar de os cooperados apontarem dificuldades para acessar os mercados públicos no período de pandemia, a literatura (AMORIM; RIBEIRO JUNIOR; BANDONI, 2020; SAMBUICHI et al., 2020) aponta as compras governamentais como importantes estratégias para escoar a produção da agricultura familiar. De acordo com Ribeiro Silva (et al., 2020, p. 3424), “para muitos grupos da agricultura familiar, aqueles que já viviam em situação de pobreza ou limitações nas condições socioeconômicas, a pandemia da COVID-19 pode significar intensificação da vulnerabilidade social”. Cabe salientar que a maioria dos agricultores familiares entrevistados não comercializam seus produtos por meio das grandes redes de supermercados, utilizando-se, sobretudo, por meio do sistema de varejo tradicional (LEDA, 2017).

Além de serem contemplados como beneficiários dessas políticas públicas, muitos dos cooperados comercializavam seus produtos em mercados ou feiras ao ar livre, porém, são locais com fluxo intenso de pessoas, ou seja, envolvem aglomerações, o que dentre as medidas de segurança contra a COVID-19 estavam determinadamente proibidos por meio de decretos estaduais de funcionarem, de modo que, a medida de distanciamento social trouxe consigo a restrição ou mesmo a suspensão das feiras livres e o fechamento dos mercados.

4.2 ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS PARA ENFRENTAR O CENÁRIO DE PANDEMIA

Diante das medidas restritivas ou impeditivas, os cooperados tentaram inovar e superar os momentos de crise que a pandemia gerou na comercialização dos seus produtos. Quando indagados sobre as estratégias adotadas para enfrentar o cenário da pandemia e as restrições impostas pela quarentena, responderam que passaram a realizar a entrega de produtos (via PNAE) que foram agregados aos kits e distribuídos aos pais/responsáveis dos estudantes, porém, em quantidades menores, pois anteriormente a entrega aos estabelecimentos escolares era realizada semanalmente e, nesse novo formato, passaram a ser mensal, o que reduziu a quantidade de produtos vendidos ao programa do PNAE.

Para tanto, os agricultores procuraram alternativas para continuar com suas entregas, como a venda direta ao consumidor em feiras livres e a utilização de aplicativos como o Whatsapp e o Instagram, e, por meio destes passaram a manter contato com os clientes, apresentar fotos das frutas e legumes e depoimentos de consumidores que compraram os produtos, e, assim, promoveram vendas de acordo com os protocolos de segurança exigidos pelos órgãos da saúde. Desse modo, evidencia-se que as redes sociais possibilitam chegar ao cliente de forma eficiente por um ótimo custo-benefício (AMARAL; MELO, 2016).

Os agricultores mencionaram que mesmo com encerramento de ações que eram realizadas na coletividade, a produção dos produtos agrícolas se manteve, apesar de marcada por prejuízos, principalmente, nos meses mais gravosos da pandemia, que foram os meses de fevereiro a abril/2021, em razão a priori, da suspensão do funcionamento das feiras livres, dos mercadões de hortifrutigranjeiros e comércios ambulantes. No que concerne à paralização das feiras, afetou a produção em virtude de que não foi possível organizar a produção, principalmente os cultivos nas fases de colheita, pois sem a garantia de como iria ocorrer a comercialização.

Dentre as ações criativas de comercialização dos produtos, passaram a ocorrer de modo individual ou coletivo, com a finalidade de contornar o problema, dentre as quais, a venda por entrega (*delivery*), que se deram por meio de redes sociais e entregas domiciliares, a FAO (A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura) recomendou a utilização do comércio virtual pelos

agricultores rurais para tentar superar os efeitos da pandemia, de modo a combater a escassez de alimentos nas “prateleiras” dos mercados (GALANAKIS, 2020).

Em face do fechamento dos estabelecimentos, a única forma viável para escoar a produção se deu por meio da venda por entrega no domicílio do consumidor. Contudo, para a realização dessa operação se faz necessário certo nível de organização, principalmente quanto à manutenção da base de clientela/parcerias, sendo elas, por meio de redes de contato telefônico, Whatsapp e redes sociais, bem como no que concerne a logística para transportar os produtos, a exemplo da disponibilização de veículos, custeio de combustível, a inexistência de pontos de distribuição dos produtos, visto que, anteriormente os clientes/consumidores se deslocavam até os locais em que eram comercializados os produtos, eliminando assim, os custos de transportar os produtos até a casa, mas, quanto ao modelo do tipo *delivery*, requer que o produtor se desloque para entregar seu produto de modo individual para os consumidores, percorrendo assim, várias localidades para escoar sua produção.

A falta de conectividade e tecnologia do campo brasileiro dificulta o acesso de produtores a serviços de entregas em domicílio e até atendimentos de emergência e, a respeito disto, o IBGE (Censo de 2017) calcula que 5,07 milhões de estabelecimentos rurais (72%) não possuem acesso à internet, e para as pequenas e médias propriedades a realidade ainda é distante (GRILLI, 2020; ZAPARAROLLI, 2020).

Esta pesquisa mostrou a importância de os produtores rurais terem acesso à internet, pois a maioria utilizou celular/Whatsapp e Instagram para se conectar com agentes externos, sejam fornecedores, compradores ou técnicos, durante a pandemia. Portanto, com o distanciamento social, o acesso à Tecnologia da Informação (TI) se tornou essencial para os membros desse grupo se comunicarem de maneira remota (GALANAKIS, 2020).

Os produtores rurais que não tiveram acesso à internet enfrentaram mais dificuldades e até perda da produção por falta de mercado para escoar. De acordo com a Embrapa-Informática (2020), esse cenário requer mudanças, onde a TI é imprescindível para a agricultura ao fomentar a conectividade e contribuir para reduzir a vulnerabilidade dos pequenos produtores (GRILLI, 2020).

4.3 A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE O IMPACTO FUTURO DA PANDEMIA NOS NEGÓCIOS

Os respondentes, quando indagados sobre os impactos futuros e se continuaram conseguindo produzir e comercializar nos próximos meses (igual, mais ou menos), foram categóricos em afirmar que inicialmente foram bastante impactados, em virtude de que para o programa do PNAE foram reduzidas as quantidades de entregas. ~~Como dito anteriormente~~, a entrega passou a ser mensal e não semanal como era antes da pandemia. Porém, eles vislumbram que os impactos não serão grandes, em razão das perspectivas que agregaram com o uso dos aplicativos e chegada de novos clientes, e com o retorno da normalidade a tendência é aumentar a produção para suprir as necessidades tanto do programa de alimentação escolar como das realizadas por meio dos canais digitais.

Nesse sentido, Junqueira *et al.* (2014, p. 2) apontam que é evidente a evolução dos meios de comunicação digital que “proporciona mais agilidade e facilidade na divulgação de produtos e serviços”, sobretudo no que concerne “a compra e venda de bens e mercadorias, que aumentam a concorrência entre mercados e tornam a busca e divulgação por informações atualizadas uma constante”.

4.4 DA CONTINUIDADE DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS PARA O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR EM SERGIPE

Quando perguntados acerca das mudanças que a COVID-19 na sua atividade, os mesmos responderam que em face do cenário de incertezas geradas pela pandemia de COVID-19, os cooperados citaram que a situação foi bem mais grave, ocasionando problemas de desabastecimento, devido a vários fatores, como o tamanho das fábricas e a superlotação, que implicam em grandes impactos no fechamento de qualquer unidade; a demora em responder às medidas sanitárias de distanciamento social; a tentativa de ocultar ou minimizar os números, entre outros fatores. Há relatos também de que muitos animais foram sacrificados como consequência do fechamento dos frigoríficos, evitando problemas de manutenção de granjas pelo excedente (BEEFPOINT, 2020).

De acordo com Silva (2020), no auge da pandemia, as adaptações das vendas por meio virtual e *delivery* realizadas por produtores foram relevantes não apenas para geração de rendas, mas a priori, por manter a continuidade da produção bem como a distribuição de alimentos saudáveis à comunidade, todavia, essa ação ocorreu de modo repentino e sem que houvesse qualquer apoio do poder público, os cooperados tiveram que de modo repentino incorporar medidas práticas nas dinâmicas na comercialização e na entrega dos produtos. Para tanto, a solução encontrada pelos cooperados demandou novos conhecimentos, que necessariamente não são fáceis de assimilar e manipular, como no caso do comércio realizado de forma virtual por meio das redes sociais e do Whatsapp.

Além disso, a pandemia de COVID-19 foi responsável por potencializar as desigualdades que há entre os grandes mercados varejistas de alimentos e os pequenos produtores da agricultura familiar, quanto à capacidade destas em remodelar de modo drástico sua rede de produção e de comercialização para os moldes de vendas que são operadas de forma remota, incluindo-se, assim, as novas formas de vendas, de entrega, pagamento e disponibilidade dos produtos (SILVA, 2020).

O momento pandêmico trouxe inúmeras dificuldades e desafios, ainda assim, a procura por soluções inovadoras se mostra como um caminho que ainda precisa ser trilhado cotidianamente. Deste modo, a agricultura familiar precisa de apoio para dar continuidade à produção de alimentos, e assim, assegurar alimentação mais equilibrada e saudável, sendo necessários incentivos que vão além dos governamentais para que os envolvidos na agricultura familiar possam conseguir obter rendas significativas. Além disso, é preciso despertar na população a conscientização de que a política de abastecimento alimentar a ser priorizada não deve ser apenas o comercializado nos estabelecimentos comerciais do varejo alimentício, haja vista que para muitos é a opção preferencial de acesso aos alimentos.

4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS DEMANDAS URGENTES DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Uma série de fatores intensificaram a necessidade de demandas urgentes em relação aos produtores rurais cooperados, dentre elas as medidas de segurança, o

fechamento das escolas onde muitas prefeituras suspenderam totalmente o contrato e outras reduziram (22%) a compra de alimentos, ou os alimentos passaram a serem entregues diretamente para as famílias dos alunos, a busca por novos consumidores, dentre outros.

As demandas urgentes seriam a possibilidade de linhas de créditos agrícolas para os produtores durante a pandemia, a maioria 9% dos produtores respondeu que não foram criadas e 19% responderam que sim, mas muitos tiveram dificuldades para acessá-las, segundo 13% dos entrevistados. Com relação à criação de políticas de ajuda pelas prefeituras aos produtores durante a pandemia, a grande maioria dos cooperados respondeu que não foram criadas, e ainda, apontaram a morosidade ou ausência do poder público, a princípio em razão da insuficiência de recursos financeiros para investir em infraestrutura e aspectos frágeis na gestão das propriedades em questões de produção e comércio.

Contudo, a pré-existência de organizações coletivas de produtores agrícolas e redes de solidariedade oportunizou a facilitação a agregar novos integrantes, bem como inspirou que novos grupos se formassem. Alguns dos agricultores foram beneficiados com ganhos maiores que obtiveram com a venda direta aos consumidores, que, em alguns dos casos, foram compensadores das perdas de escala. De modo mais sutil, mas não menos relevante, as relações humanas e a solidariedade obtiveram papéis relevantes para a consolidação destes mercados, dentre as quais as iniciativas que valorizaram a produção de produtos locais e a agricultura do âmbito familiar.

Observou-se que os cooperados e produtores rurais da agricultura familiar mostraram sua capacidade de superação e adequação aos desafios impostos, os quais têm por trás um histórico de construção de redes sociais, mobilização social e parcerias, que vem contribuindo para o fortalecimento desses grupos sociais mais vulneráveis e para uma resposta mais proativa para as adversidades (ADAMS et al., 2020).

4.6 PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE COMO O PODER PÚBLICO ESTADUAL PODE CONTRIBUIR COM AS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Dentre as dificuldades apontadas pelos cooperados a morosidade ou ausência do poder público. Para compreender melhor as formas encontradas pelos

cooperados para superar os desafios da pandemia e manter sua produção rural e mesmo as vendas de seus produtos, se faz necessário compreender o papel do Estado, das ações coletivas e parcerias e o das tecnologias de informação. Além das políticas federais, verificou-se a importância do comprometimento das prefeituras, por meio de políticas de apoio e fomento à atividade rural de pequena escala. Ademais, é a entidade pública mais próxima dos produtores rurais o que facilita a interação direta.

Apesar da importância do Governo Federal em liderar e coordenar as políticas nacionais voltadas para os produtores da agricultura familiar, os resultados revelaram que os programas federais do PNAE e PAA atenderam muito precária e tardiamente a demanda dos produtores rurais durante a pandemia. O PNAE vem sofrendo uma redução drástica do orçamento desde 2019 (ARAÚJO et al., 2019). Mesmo com um número bem menor de projetos aprovados, muitos produtores rurais com contratos vigentes sofreram paralisação parcial ou total do contrato em março de 2020, uma vez que as aulas presenciais nas escolas públicas foram suspensas, devido à pandemia, reduzindo ou cancelando totalmente a merenda escolar.

E para atender aos alunos mais vulneráveis, possibilitado pelas alterações trazidas pela Lei nº 13.987/2020, o PNAE lançou edital com o objetivo de distribuir gêneros alimentícios a serem oferecidos às famílias dos alunos, podendo ser entregues nas escolas ou nas casas dos alunos, de modo autorizar, em caráter excepcional, em todo o território nacional, “a distribuição imediata aos pais ou responsáveis dos estudantes, com acompanhamento pelo CAE”, dos alimentos adquiridos com recursos financeiros oriundos do FNDE. Além disso, a obrigatoriedade de compra de, no mínimo, 30% de alimentos produzidos pela agricultura familiar foi mantida, sendo assegurada a garantia da continuidade dos repasses advindos da União para que fossem compradas alimentações escolares, e assim, criadas as condições para a distribuição dos alimentos em estoque (VALADARES et al., 2020). Porém, nem todas as prefeituras participaram deste edital, conforme foi relatado por 69% dos produtores rurais entrevistados.

Outra política pública federal fundamental é o apoio financeiro por meio de linhas de crédito, a quase totalidade (94%) dos produtores rurais respondeu que não solicitou crédito em 2020, apenas um acessou o crédito e foi aprovado (provavelmente, referindo-se ao ano anterior). O Pronaf para a safra 2020-2021,

composto pelas linhas convencionais de financiamento, porém, nenhuma específica para a pandemia da COVID-19.

As prefeituras também exercem um papel fundamental em apoiar o agricultor de forma multidimensional: assistência técnica e extensão rural compra direta dos produtos, canais de venda dos produtos, arranjos institucionais das cadeias produtivas e de comercialização. Porém, a ação das prefeituras, em geral, é limitada, morosa e chega atrasada. Neste momento de pandemia, as poucas prefeituras que lançaram políticas públicas voltadas aos produtores rurais que atuam na agricultura familiar tiveram um impacto enorme para que estes não perdessem a produção, impedindo assim uma queda brusca ou total da renda familiar.

Durante a pandemia de COVID-19, um dos aspectos verificados no trato das medidas econômicas, se referem tanto à ausência e/ou morosidade das esferas governamentais, sendo preciso que organizações não-governamentais e instituições de caridade e assistência social se apresentassem, como redes de proteção social para os que se encontravam em vulnerabilidade. Estes mecanismos rapidamente se mobilizaram e se espalharam por todo o Brasil, dentre os quais: a CUFA (Central Única das Favelas), As Mães da Favela, Gerando Falcões, Ação da Cidadania. Cabe salientar, que os produtores da agricultura familiar também passaram a contribuir com estas ações de cunho social, pois em meio a essa crise pandêmica, algumas famílias que atuavam na agricultura familiar também se encontravam em situação de vulnerabilidade, necessitaram receber doações de outros pequenos agricultores.

Dado as adversidades advindas pela pandemia, portanto, de modo que estas não se resumem apenas as tarefas do dia a dia de trabalho, a produção e comercialização dos produtos, mas, também, no que concerne aos processos de autogestão, ou seja, nesse sentido o contato das cooperativas com seus cooperados. Tendo em vista, que a pandemia segundo o registro da fala dos cooperados “[...] prejudicou pelo fato ao não dar oportunidade democratizar o meio corporativista, de modo, a romper com o tradicional, e, dispor assim, de chances no mercado para todos [...]”, evidencia-se que os reflexos quanto à gestão dos empreendimentos está nitidamente apresentada, uma vez que acarretaram embaraços conforme relata os cooperados “[...] quanto a gestão mediante a falta de comercialização dos produtos, tornando-se o fator mais desestruturador dos projetos. De modo, que a produção em si foi afetada, o que ocasionou desperdícios

em razão da não comercialização da produção, algo que os agricultores não previam ocorrer [...]”.

Diante disto, é possível constatar que a pandemia de COVID-19 foi responsável por agravar dificuldades que foram historicamente enfrentadas por agricultores familiares, principalmente, no que se refere ao acesso a mercados, a priori, os mercados públicos de alimentos como os desenvolvidos nos projetos do PAA e PNAE (HESPANHOL, 2013; SILVA; SOUSA, 2013). Conforme esclarece um dos cooperados, que reitera essa constatação “[...] com a paralização das unidades escolares passou a não haver quem comprasse nossos produtos, haja vista que a compra dos produtos pelo governo estadual para a merenda escolar (PNAE), havia si tornado nosso cliente em potencial [...]”.

Portanto, os impactos advindos da pandemia de COVID-19, estão relacionados principalmente às questões referentes às modificações quanto aos padrões de consumo, de modo a exigir modificações e adaptações de estratégias dos empreendimentos, sendo preciso buscar medidas para atender as exigências do consumidor no cenário atual de pandemia, diante disso, com a tática do uso do *delivery*, se fez necessário obter visibilidade, bem como credibilidade enquanto empreendimento solidário. Diante da crise ocasionada pela pandemia, os cooperados necessitaram buscar alternativas para enfrentar esse grande desafio, haja vista que os impactos dessa crise sanitária, provavelmente, perdurarão pelos próximos anos no cenário econômico, contudo, poderão servir para a criação de certa resiliência, além do preparo para lidar com eventuais crises futuras.

5 CONCLUSÕES

Esta seção está dividida em quatro partes, a primeira é baseada em cada objetivo específico apresentado no início desta pesquisa, logo após vem algumas sugestões para os envolvidos na pesquisa de acordo com o que foi observado ao longo da pesquisa, o terceiro segmento são recomendações para futuras pesquisas da mesma natureza. A quarta e última parte são as considerações finais que concluem a presente pesquisa.

5.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA

Como a pandemia afetou a comercialização de alimentos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe?

De acordo com os agricultores é preciso manter suas atividades mesmo diante de situações adversas, e essa situação gerada pela pandemia trouxe implicações não apenas para os produtores rurais, mas para a sociedade como um todo, em virtude de ser necessário garantir a segurança tanto alimentar como nutricional. Diante das medidas de segurança geradas para lidar com a pandemia, o distanciamento social, a suspensão das feiras livres e das aulas escolares, os agricultores evidenciaram que necessitaram adotar modalidades de vendas para tentar se manter no mercado, dentre as quais as entregas em domicílio, o fornecimento de alimentos diretamente nos estabelecimentos rurais e/ou sendo entregues em supermercados e a atravessadores.

A pandemia da COVID-19 impactou os agricultores rurais da agricultura familiar de modo multidimensional: saúde, produção, comercialização, renda e formas de comunicação. Os proprietários rurais entrevistados afirmaram que, apesar das dificuldades impostas pela pandemia, têm conseguido superar os desafios e comercializar seus produtos. Enfrentaram perdas a princípio na produção e nas quedas que ocorreram na comercialização e na renda, porém, nenhum dos produtores questionados admitiu que teve perdas totais em sua produção ou queda no percentual total de vendas.

Qual(is) estratégia(s) foram adotadas pelas empresas entrevistadas para enfrentar o cenário de pandemia?

Dentre as formas de comunicação para manter contato com os consumidores e para a realização de transações comerciais utilizaram-se celular/Whatsapp e telefone fixo. Ainda cabe salientar que as estratégias de cunho coletivo e as parcerias que se vincularam à solidariedade foram relevantes no sentido de contribuir para que os produtores rurais pudessem ter opções para escoar seus produtos para uma diversidade de mercados, até mesmo na ajuda a redes que doaram alimentos a populações em estado de vulnerabilidade.

Na percepção dos entrevistados, qual o impacto futuro da pandemia nos negócios?

Os resultados indicaram que foram bastante impactados, em virtude de que as entregas para o programa do PNAE foram reduzidas em quantidades. Contudo, em razão das perspectivas de novos meios para conseguir escoar seus produtos, como o uso dos aplicativos e chegada de novos clientes, acreditam que, com o retorno da normalidade, a tendência é que aumente a produção para suprir as necessidades, tanto do programa de alimentação escolar como das realizadas por meio dos canais digitais.

Há o vislumbamento em continuar produzindo e comercializando produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe?

De acordo com os resultados obtidos, inicialmente os agricultores da agricultura familiar foram bastante impactados, em virtude de que para o programa do PNAE foram reduzidas as quantidades de entregas, a entrega passou a ser mensal e não semanal como antes da pandemia.

Quais as demandas urgentes das empresas participantes da pesquisa?

Com relação à criação de políticas de ajuda pelas prefeituras aos produtores durante a pandemia, a grande maioria dos cooperados respondeu que não foi

criado, e ainda apontaram a morosidade ou ausência do poder público. A insuficiência de recursos financeiros para investir em infraestrutura e aspectos frágeis na gestão das propriedades em questões de produção e comércio, são demandas urgentes citadas, e a possibilidade da criação de linhas de créditos agrícolas para os produtores durante a pandemia poderia ser uma solução viável.

Na percepção dos entrevistados, como o Poder Público estadual pode contribuir com as empresas entrevistadas?

Diante de cenários como este, o papel do Estado se torna fundamental, principalmente em momentos como os gerados pela crise atual. Então, por meio da execução de modo contínuo das políticas públicas, pois as mesmas são capazes de possibilitar competitividade e a viabilidade econômica aos produtores rurais, e mais especificamente dos que atuam na agricultura familiar, por serem geradores de trabalho e renda local, e por produzirem alimentos diversos e saudáveis. Com destaque para as políticas públicas do PNAE e PAA em que compras governamentais são executadas junto a agricultores familiares, e para fortalecer esse tipo de negócio corrobora para que, nos dias atuais, o Brasil possa obter êxitos e assim enfrente a crise.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se, como temas para pesquisas futuras, o desenvolvimento de um planejamento estratégico que contenha e contemple as quatro áreas da Administração, que consiste na área de marketing, produção, finanças e gestão de pessoas, para as empresas e/ou cooperativas que atuam na agricultura familiar. Além disso, novos estudos podem focar nas consequências do mau gerenciamento dos projetos e políticas públicas durante o período pandêmico.

5.3 SUGESTÕES PARA OS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Mediando o que foi evidenciado neste estudo, pode-se sugerir para os envolvidos na pesquisa de acordo com o que foi observado ao longo da pesquisa, que diante de momentos de extrema crise como o vivenciado nesse tempo de

pandemia de COVID-19, o desenvolvimento de um planejamento estratégico que contenha e contemple as quatro áreas da Administração, que consiste na área de marketing, produção, finanças e gestão de pessoas.

Sugere-se assim, a criação de feiras virtuais, com a finalidade de conectar os produtores e consumidores; divulgar cartilhas com informações sobre cuidados necessários para a manutenção de feiras livres no âmbito municipal; criar novos polos de apoio logístico; disponibilizar novos pontos de comercialização para produtos específicos advindos da agricultura familiar, dentre outros.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas públicas no Brasil sempre foram importantes, quando levam em consideração as exclusões históricas da população menos favorecida e sem oportunidades, ao visualizarem e avaliarem melhor o importante instrumento que elas são para desenvolvimento sustentável e socioeconômico das comunidades rurais do Brasil. Na perspectiva estadual, identificou-se as características dos pequenos produtores e suas dificuldades em ter acesso a políticas públicas, bem como verificou-se quão desafiador se organizarem quando se tornam isolados das inovações, tanto para quem se insere de forma individual quanto para quem é associado a alguma cooperativa.

Cabe salientar que o desenvolvimento rural está além do status de crescimento econômico, pois perpassa por dimensões e estruturas que o integram com a finalidade de tornar os mesmos duradouros e, desse modo, as políticas públicas devem ser instrumentos com esse objetivo, ou seja, da inserção de agricultores familiares no contexto das inovações quanto à produção e comercialização dos gêneros alimentícios que produzem. As políticas desenvolvidas neste setor devem ajudar primeiramente no escoamento da produção, pois, dentre as carências do setor identificadas pelos produtores, essa é a mais evidente. Além disto, devem dar suporte àqueles que vislumbram a esperança em continuar nos locais de vivência, tradições e cultura, com expectativas de geração de empregabilidade e renda nas comunidades rurais mais carentes e que possuem vínculos na produção tradicional.

Nesse contexto, compreende-se que tanto a criatividade quanto a capacidade de se adequar aos novos desafios foram imprescindíveis para que os produtores se

mantivessem no mercado. Além disso, inclui-se a colaboração com agentes externos e, assim, contribuíram para eles não viessem a sucumbir e assim enfrentassem os períodos crise como os gerados pela pandemia da COVID-19. Perante este cenário, as autoridades tiveram que tomar medidas no combate à doença, a fim de restringir a propagação do vírus, como o isolamento social e, em casos mais extremos, do confinamento total (*lockdown*), deixando somente aberto estabelecimentos de primeira necessidade, tais medidas possuem repercussões imediatas sobre o mundo do trabalho, da educação e dos serviços, afetando a sociedade como um todo. Portanto, convém relatar que para realização deste estudo obteve-se dificuldades com o andamento da pesquisa em razão desse período pandêmico.

A contribuição teórica dessa pesquisa reside na validação das categorias e elementos de análise estudados, isto é, de elementos essenciais no atendimento ao cliente mesmo em tempos de crise, além disso, houve necessidade de aprimorar os requisitos básicos para realizar um bom atendimento, e, por meio dos processos gerenciais assegurar ferramentas para fidelização do cliente, juntamente com a realização de ações estratégicas direcionadas ao atendimento e relacionamento com o cliente como ferramenta de competitividade, oferecendo discussões adicionais sobre as características de cada um deles, demonstrando que esses elementos podem ser aplicados em diferentes negócios e norteiam as empresas à implementação do atendimento como diferencial e vantagem competitiva.

O estudo realizado foi de grande préstimo, tanto para aperfeiçoamento da pesquisadora, como também trouxe algumas respostas em relação à área estudada, podendo ainda, beneficiar toda sociedade, se considerados os resultados apresentados. Sendo assim, após a realização desse estudo conclui-se que as propositivas adotadas pelos cooperados da agricultura familiar se constituem em importante diretrizes, capazes de gerar competitividade financeira frente às inúmeras adversidades que um mercado cada vez mais exigente lhes impõe. Nesse sentido, a implementação de sistema de gerenciamento de marketing e os investimentos nas novas formas de vender seus produtos, representaria um diferencial na competitividade perante o mercado atual.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, Carla; BORGES, Zenaide; MORETTO, Eliana Maria; FUTEMMA, Camilla. (2020). Governança ambiental no Brasil: acelerando em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ou olhando pelo retrovisor? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania** 25(81): 1-13 e-81403. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v25n81.81403>.
- ALVES JÚNIOR, Tadeu de Almeida. **Agricultura familiar e alimentação escolar: o PNAE no Sertão Central**. 2012. 108f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Educação Brasileira, Fortaleza (CE), 2012.
- AMARAL, Ana Laura Pereira; MELO, Jose Airton Mendonça de. A importância das mídias sociais para o marketing de relacionamento. **Negócios em Projeção**, volume 7, número 2, ano 2016. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/646/627>. Acesso em: 12/05/2021.
- AMORIM, Ana Laura Benevenuto de; RIBEIRO JUNIOR, José Raimundo Sousa; BANDONI, Daniel Henrique. Programa Nacional de Alimentação Escolar: estratégias para enfrentar a insegurança alimentar durante e após a COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 1134-1145, ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/3M5qJhkvYCFvmJKZqZyCYQ/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 10 de janeiro 2022.
- ARAÚJO, Laura Raissa Silva. et al. (2019). Alimentação escolar e agricultura familiar: análise de recursos empregados na compra de alimentos. **Cadernos de Saúde Pública**. 2019.
- ARAÚJO, Lana Raysa da Silva; BRITO, Andrea Nunes Mendes de; RODRIGUES, Malvina Thais Pacheco; MASCARENHAS, Márcio Dênis Medeiros; MOREIRA-ARAÚJO, Regilda Saraiva dos Reis. Alimentação escolar e agricultura familiar: análise de recursos empregados na compra de alimentos. **Cadernos de Saúde Pública**. 2019.
- BALSADI, Otavio Valentim. **Mudanças no meio rural e desafios para o desenvolvimento sustentável: São Paulo em perspectiva**, 2001; http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/veiculos_de_comunicacao/SPP/VOL15N1/8599.PDF. Acesso em: 21 jun. 2021.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEEFPOINT, **Revista Online**. Como a indústria de carnes dos EUA mudará por causa do coronavírus? O que você precisa saber. S. I. Reportagem publicada em maio 20 de 2020.

BOCCHI, Carmem Priscila; MAGALHÃES, Élcio de Souza; RAHAL, Lilian; GENTIL, Patrícia; GONÇALVES, Rafaela de Sá. A década da nutrição, a política de segurança alimentar e nutricional e as compras públicas da agricultura familiar do Brasil. **Rev. Panam Salud Publica**. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 11 jun. 2021.

BRASIL. **Cartilha de orientações para a execução do PNAE durante a situação de emergência decorrente da pandemia do Coronavírus (COVID-19)**. Brasília – DF. 2020.

BRASIL. **Avaliação do PNAE**. INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2007. Disponível em: http://download.inep.gov.br/download/estudos_pesquisas/financ_gasto/pnae_relatori_o2004_final.pdf. Acesso em 10 jun. 2021.

BRASIL. Resolução nº 6, DE 8 DE MAIO DE 2020. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 12 maio 2020. Disponível em: www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-6-de-8-de-maio-de-2020-256309972. Acesso em: 01, mar. 2020.

BRASIL. Medida Provisória nº 2178 de 24 de agosto de 2001. Dispõe sobre o repasse de recursos financeiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar, institui o Programa Dinheiro Direto na Escola, altera a Lei no 9.533, de 10 de dezembro de 1997, que dispõe sobre programa de garantia de renda mínima, institui programas de apoio da União às ações dos Estados e Municípios, voltadas para o atendimento educacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 21 jun. 2001. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2178-36.htm. Acesso em: 16, jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória no 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei no 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 16 jun. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm. Acesso em: 16, jun. 2021.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 16, jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.947, de 16 de Julho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; **Diário Oficial**, Brasília, DF, v. 188, n. 121, 17. Jul. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação - MEC. **Cartilha Nacional da Alimentação Escolar**.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Marco de referência de educação alimentar e nutricional para as políticas públicas**. Brasília, DF: MDS; Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. ENUFBA. **Centros Colaboradores em Alimentação e Nutrição Escolar**. Brasília, DF, 2006.

BRAZILIAN JOURNAL OF DEVELOPMENT: A contribuição do PNAE para o desenvolvimento rural sustentável no município de Pitanga – PR Braz. **J. of Develop.**, Curitiba, v. 4, n. 7, Edição Especial, p. 4351-4365, nov. 2018.

BUAINAIN. Antônio Márcio; ALVES, Eliseu; SILVEIRA, José Maria da; NAVARRO, Zander. **Sete Teses Sobre O Novo Rural Brasileiro**, Ano XXII – No 105 2 – Abr. /Maio/Jun. 2013.

BULIGON, Diego. **O controle interno na administração pública como instrumento de governança e governabilidade na gestão dos municípios paranaenses**. 2012. 244f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em:
<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/380>. Acesso em: 14 jun. 2021.

CALDAS, Eduardo de Lima; ÁVILA, Mário Lúcio. Continuidade de políticas públicas e o caso do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), **Revista Espaço Acadêmico**, Nº148, setembro, 2013.

CASSOL, Alessandra; RUAS, Roberto Lima; RAMOS, Fernando Maciel; MARQUE, Daniela de Andrade; ZANINI, Caciano. Competências Gerenciais Relevantes para a Atuação do Administrador: Uma Análise Comparativa entre as Percepções de Gestores Organizacionais e de Estudantes no Estado de Santa Catarina. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 3, p. 15-32, 2017. Disponível em: em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48568/competencias-gerenciais-relevantes-para-a-atuacao-do-administrador--uma-analise-comparativa-entre-as-percepcoes-de-gestores-organizacionais-e-de-estudantes-no-estado-de-santa-catarina--/i/pt-br>. .
Acesso em: 03 out. 2021.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

COSTA, Adilson Cunha. Competências gerenciais e desempenho financeiro em micro e pequenas empresas rurais. **Revista Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas** abril de 2013, Vol. 9, n.24, p.47-68.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.

DIAS, Juliana Luiza Barbosa; BEZERRA, Juscelino Eudâmidas. Impactos da COVID-19 na produção e comercialização de alimentos em Brasília-DF: desafios para os assentados/acampados da reforma agrária. **GeoTextos**, vol. 17, n. 1, julho 2021.

DYE, Thomas. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In HEIDEMANN, Francisco.; SALM, José Francisco (org). **Políticas Públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Editora da UNB, 2009. Disponível em:

http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/10/docs/do_sonho_do_progresso_as_politicas_de_desenvolvimento.pdf. Acesso em: 12 jun. 2021.

ESCOBAR, Maria Andrea Rocha; et al. Relação da orientação empreendedora, competência gerencial e desempenho organizacional das micro e pequenas empresas de confecções. **COLOQUIO INTERNACIONAL "EDUCAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE"**, 11., 2017, São Cristóvão. Anais eletrônicos... São Cristóvão: EDUCON, 2017. Disponível em:

https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/9130/60/Relacao_da_orientacao_empreendedora_com_petencia_gerencial_e_desempenho.pdf. Acesso em: 03 nov. 2021.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Ed. Especial, art. 10, p. 648-667, 2011. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1317/as-competencias-gerenciais-dos-reitores-de-universidades-federais-em-minas-gerais--a-visao-da-alta-administracao/i/pt-br>. Acesso em: 03 dez. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Transferência de recursos financeiros do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)**. Documento eletrônico. Disponível em:

http://www.mpba.mp.br/atuacao/ceduc/eventos/2012/encontroEstadualEducacao/cont_eudo/Valmo_da_Silva_GESTaO_FINANCEIRA_DO_PNAE_3.pdf. Acesso em: 24 jul. 2021.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) Brasília-DF, 2014. Disponível em: <https://goo.gl/TdZ6oY>. Acesso em: 26 jun. 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Resolução FNDE/MEC nº 35/2003**. Estabelecer critérios para o repasse de recursos financeiros, à conta do PNAE, previstos na Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001. Acesso em: 26 jun. 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Resolução FNDE/MEC nº 38/2004**. Estabelece critérios para execução do PNAE. Acesso em: 26, jun. 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Resolução FNDE/MEC nº 05/2006**. Altera dispositivos da Resolução CD/FNDE/Nº38 e dá outras providências. Acesso em: 12 jun. 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Resolução FNDE/MEC nº67/2009**. Altera o valor *per capita* para oferta da alimentação escolar do Programa Nacional de Alimentação Escolar. Acesso em: 18 jun. 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Resolução FNDE/MEC nº08/2012**. Altera o valor *per capita* para oferta da alimentação escolar do Programa Nacional de Alimentação Escolar. Acesso em: 16 jun. 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/programas-alimentacao-escolar>. Acesso em: 18, jun. 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (a). Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolarapresentacao> . Acesso em: 30, jun. 2021.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (b). Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolarfuncionamento> . Acesso em: 30, jun. 2032.

GALANAKIS, Charis Michael. **The foods systems in the era of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic Crisis**. Foods. 9(523). 2020.

GARCIA, Leice Maria. **Controle social dos gastos públicos: fundamentação, limites e possibilidades**. In: BUGARIN, Maurício S.; VIEIRA, Laércio M.; GARCIA, Leice M. Controle dos gastos públicos no Brasil: instituições oficiais, controle social e um mecanismo para ampliar o envolvimento da sociedade. Rio de Janeiro: 2003.

GRISA; Cátia; SCHNEIDER, Sérgio. **Políticas Públicas de Desenvolvimento Rural No Brasil**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul/<http://aspta.org.br/wp-content/uploads/2015/10/Pol%C3%ADticas-P%C3%BAblicas-de-Desenvolvimento-Rural-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

GRISA; Cátia; SCHNEIDER, Sérgio. **Políticas de segurança alimentar e nutricional Dez anos de PAA: As contribuições e os desafios para o desenvolvimento rural**. 2015.

HEIDEMANN, Francisco Gusmão. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In HEIDEMANN, Francisco Gusmão.; SALM, José Francisco (Org). **Políticas Públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Editora da UNB, 2009.

HESPANHOL, Rosângela Aparecida de Medeiros. Programa de Aquisição de Alimentos: limites e potencialidades de políticas de segurança alimentar para a agricultura familiar. **Sociedade & Natureza**, v. 25, n. 3, p. 469-483, 2013.

JUNQUEIRA, Fernanda Campos; FERREIRA FILHO, Edson Pinto; LOPES, Paloma de Lavor; SOUSA, Elis Regina Rios; FONSECA, Lourrana Teixeira. A Utilização das Redes Sociais para o Fortalecimento das Organizações. **XI Simpósio de Excelência em Gestão em Tecnologia**. 2014.

LEDA, Luísa Corrêa. **Sistema tradicional de varejo de alimentos e sua importância para a segurança alimentar: o caso do Distrito Federal**. 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado em Meio Ambiente e Desenvolvimento Rural) - Universidade de Brasília, Planaltina, 2017.

LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; ARAGÃO, Silvano; GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues. Competências gerenciais em gestão de projetos: estudo em grandes empresas do setor da construção civil, em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. Vol. 7, N. 2. maio/agosto. 2016

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MELÃO, Ivo Brito. Produtos sustentáveis na alimentação escolar: o PNAE no Paraná. **Caderno IPARDES: Estudos e Pesquisas**. V.2, n.2, p. 87-105, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.organicnet.com.br/wp-content/uploads/Artigo-Final-533-2301-1-PB.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BIENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-Eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, 277 jan./jun. 2006.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão a luz da pandemia do COVID-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. I-XII, fev. 2020. ISSN 2316-2058. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/1880>. Acesso em: 02 dez. 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; ARMANDO, Eduardo; FALCE, Jefferson Lopes. O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do pós COVID-19: Há Luz no Fim do Túnel?. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 3, p. 0-0, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58538/o-empreendedorismo-e-a-pequena-empresa-no-contexto-do-pos-covid-19--ha-luz-no-fim-do-tunel-/i/pt-br>. Acesso em: 28 nov. 2020.

OLIVEIRA, Ana Paula Costa; SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Competências Gerenciais de Empreendedores de Startups de Belo Horizonte (MG). **Revista Pretexto**, v. 20, n. 3, p. 98-117, 2019.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão/GO 2011.

OLIVEIRA, Kate Sheila. Avaliação do material didático do projeto Criança saudável: educação dez, 2005. **Interface comun. saúde educ**; 12(25):401-410, abr./jun, 2011.

OLIVEIRA, Cida de. **Agricultores temem extinção do Programa de Aquisição de Alimentos**. 2017. Disponível em:

<https://www.redebrasilatual.com.br/cidadania/2017/10/contag-teme-extincao-do-programade-aquisicao-de-alimentos/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

PELLISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; VANALLE, Rosângela Maria. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011. Disponível em: Acesso em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1563/competencias-gerenciais--um-estudo-em-pequenas-empresas-de-confecoes/i/pt-br> . Acesso em: 03 dez. 2020.

PICCHIAI, Djair; COSTA, Adilson Cunha. Competências gerenciais na percepção dos gestores das micro e pequenas empresas da rota turística rural caminho do vinho. **DRd – Desenvolvimento Regional em debate**. v. 7, n. 2, p. 52-75, jul./dez. 2017.

PIMENTA, Solange Maria; BRASIL, Elvécio Ribeiro. Gestores e competências organizacionais no Terceiro Setor em Itabira – MG. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 64, p. 78-89, 2006. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/21534/gestores-e-competencias-organizacionais-no-terceiro-setor-em-itabira----mg/i/pt-br>. Acesso em: 03 dez. 2020.

RIBEIRO SILVA, Rita de Cássia; PEREIRA, Marcos; CAMPELLO, Tereza; ARAGÃO, Érica; GUIMARÃES, Jane Mary de Medeiros; FERREIRA, Andréa; BARRETO, Maurício Lima; SANTOS, Sandra Maria Chaves dos. Implicações da pandemia COVID-19 para a segurança alimentar e nutricional no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 9, p. 3421-3430, 2020.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2017.

RIGOLIN, Ivan Barbosa; BOTTINO, Marco Tullio. **Manual prático das licitações**: Lei 8.666/1993. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, Mário Artur. **Debates sobre O Programa Nacional de Alimentação Escolar- PNAE em Sergipe**: reprodução sócio espacial do campesinato, implementação e cumprimento da lei 11.947/2009 (FNDE). 2017.

SAMBUICHI, Regina Helena Rosa; SILVA, Ana Paula Moreira Da; OLIVEIRA, Michel Angelo Constantino De; SAVIAN, Moisés. **Políticas Agroambientais e Sustentabilidade: desafios, oportunidades e lições aprendidas**. Brasília, 2020.

SACHS, Ignacy. Brasil rural: da redescoberta à invenção. **Estudos avançados**, v. 15, n. 43, p. 75-82, 2001. Disp. em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v15n43/v15n43a08.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

SANTOS, José Antônio Lobo dos. O conceito de espaço rural e as políticas de governo no Brasil. **Revista Discente Expressões Geográficas**, nº 07, ano VII, p. 95 - 110. Florianópolis, junho de 2011. Disponível em: www.geograficas.cfh.ufsc.br. Acesso em: 14 jul. 2021.

SANTOS, Fábio Ferreira; GARCIA, Maria Franco; **O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) no alto sertão sergipano: transformações e permanências na reprodução camponesa**. Disponível em: https://singa2017.files.wordpress.com/2017/12/gt05_1506689333_arquivo_artigosing_a2017.pdf. Acesso em: 14 jul. 2021.

SANTOS, Fábio Ferreira; GARCIA, Maria Franco. **Debate Sobre O Programa Nacional De Alimentação Escolar- PNAE em Sergipe: reprodução socioespacial do campesinato, implementação e cumprimento da lei 11.947/2009;** https://singa2017.files.wordpress.com/2017/12/gt05_1506709716_arquivo_pnaeems_ergipeartigosing_a.pdf. Acesso em: 11 jul. 2021.

SILVA, Allyson Ramon Balbino Moreira e. **Efeitos da pandemia COVID-19 na produção e comercialização de alimentos por cooperativas da agricultura familiar (Rio Grande do Norte, 2020)**. Trabalho de Conclusão de Curso. Natal/RN, 2020.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, jul./dez., 2013.

STOLARSKI, Márcia Cristina. **Caminhos da alimentação escolar no Brasil: análise de uma política pública no período de 2003-2004**. Dissertação de Mestrado. UFPR. 2005. 160 p. Disponível em: http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/2522/disserta%C3%A7%C3%A3o_3o_final.pdf?sequence=1. Acesso em 10 jul. 2021.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Bahia: AATR, 2002.

TOLEDO, Luciano Augusto; SHIAISHI, Guilherme de Farias. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**. Curitiba, vol. 12, n. 1, p. 103-119, 2009. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288>. Acesso em: 27 out. 2021.

VALADARES, Alexandre Arbex; ALVES, Fábio; GALIZA, Marcelo; SILVA, Sandro Pereira. **Agricultura familiar e abastecimento alimentar no contexto do Covid-19: uma abordagem das ações públicas emergenciais**. 2020. Disponível em:

http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9996/1/NT_69_Disoc_Agricultura%20familiar%20e%20abastecimento.pdf. Acesso em: 10/01/2022.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**. Rio de Janeiro, vol. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/18473787/O_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa. Acesso em: 20 nov. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAPAROLLI, Dario. (2020) Agricultura 4.0. **Revista Pesquisa Fapesp**. Ano 21, nº 287. 12-20. Jan/2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O COOPERADOS QUE ATUAM NA COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR AO PNAE EM SERGIPE

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade Federal de Sergipe, orientada pelo Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini, e tem por objetivo: Verificar as principais competências gerenciais que podem ser percebidas na gestão dos negócios de agricultores familiares sergipanos participantes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) perante os desafios impostos pela COVID-19.

Não existe resposta certa ou errada. O que vale é a sua opinião em relação às afirmações feitas.

Estou à disposição para dirimir quaisquer dúvidas e para mostrar os resultados finais. Alciene de Santana Dantas, e-mail para contato: alcyenedantas@gmail.com

QUESTIONÁRIO

1. Como a pandemia afetou a comercialização de alimentos da agricultura familiar ao Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe?
2. Qual(is) estratégia(s) foram adotadas pelas empresas entrevistadas para enfrentar o cenário de pandemia?
3. Na percepção dos entrevistados, qual o impacto futuro da pandemia nos negócios?
4. Há o vislumbramento em continuar produzindo e comercializando produtos para o Programa Nacional de Alimentação Escolar em Sergipe?
5. Quais as demandas urgentes das empresas participantes da pesquisa?
6. Na percepção dos entrevistados, como o Poder Público estadual pode contribuir com as empresas entrevistadas?