

WILLIAM BARBOSA VALADÃO

**A Resiliência das Cooperativas da Agricultura Familiar durante a
pandemia da COVID-19: uma abordagem relacional**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (PPGER/UFV), para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

Discente: William Barbosa Valadão
Orientador: Prof. Alair Ferreira de Freitas

**VIÇOSA-MG
2023**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

V136r
2023 Valadão, William Barbosa, 1978-
A resiliência das cooperativas da agricultura familiar
durante a pandemia da Covid-19 : uma abordagem relacional /
William Barbosa Valadão. – Viçosa, MG, 2023.
1 tese eletrônica (166 f.): il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Alair Ferreira de Freitas.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Economia Rural, 2023.

Referências bibliográficas: f. 150-158.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2024.080>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Cooperativas agrícolas. 2. Agricultura familiar.
3. COVID-19, Pandemia de, 2020-. 4. Resiliência. I. Freitas,
Alair Ferreira de, 1986-. II. Universidade Federal de Viçosa.
Departamento de Economia Rural. Programa de Pós-Graduação
em Extensão Rural. III. Título.

CDD 22. ed. 334.683

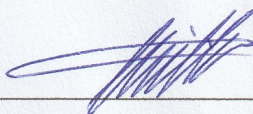
WILLIAM BARBOSA VALADÃO

**A Resiliência das Cooperativas da Agricultura Familiar durante a
pandemia da COVID-19: uma abordagem relacional**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (PPGER/UFV), para obtenção do título de *Doctor Scientiae*.

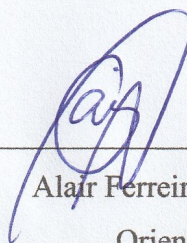
APROVADA: 01 de dezembro de 2023.

Assentimento:



William Barbosa Valadão

Autor



Alair Ferreira de Freitas

Orientador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade da vida, da realização de mais este sonho e por acalantar meu coração nos momentos em que pensei que não iria conseguir. Agradeço também a minha esposa Michelle, maior exemplo de retidão, dignidade e amor, que tive o privilégio de conhecer, por sempre me apoiar e incentivar a continuar, quando diante das inúmeras dificuldades que se fizeram presentes durante esta tese. À Mariana minha primogênita, amor incondicional, por partilhar comigo das alegrias e aflições presentes nas atividades acadêmicas, obrigado, filha.

Retomo o agradecimento à minha esposa, por me agraciar com mais uma benção, a Helena, que com toda a certeza foi providência de Deus em minha vida em um momento que, além dos desafios inerentes à construção desta tese, ainda tive que lidar com o contexto da pandemia da COVID-19, situação nunca antes vivenciada.

Sou grato aos meus pais Antônio (in memoriam) e Agostinha, exemplos de humildade e amor. Aos meus irmãos Junio e Cintia (in memoriam) que, cada qual à sua maneira, me oportunizaram momentos que ajudaram na construção da pessoa que sou hoje. Aos meus sobrinhos Jessica, Carolina, Breno e Carlos Miguel, meus filhos de coração, contem sempre comigo. Aos meus sogros Miguel (in memoriam) e Dirce, por conceberem a “Michelle”, base da minha história. Aos amigos conquistados durante essa jornada acadêmica e que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento. A todos os meus familiares que, mesmo longe, não deixaram de acreditar e incentivar.

Ao meu orientador Prof. Alair Ferreira de Freitas, por compartilhar seu conhecimento e me orientar nessa jornada. Aos professores que atuaram nas bancas de qualificação e de defesa, por suas significativas contribuições.

Agradeço às cooperativas participantes deste estudo, em especial na pessoa de suas gestoras, bem como seus cooperados, que durante as entrevistas não pouparam esforços para contribuir para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, espero que este trabalho contribua de alguma forma para novas construções acadêmicas e que se reverta em ações que efetivamente cheguem às cooperativas, bem como aos seus cooperados. Por fim, agradeço à Universidade Federal de Viçosa, pela excelência em ensino, pesquisa e extensão, como também à FAPEMIG pelo auxílio financeiro fundamental para a construção de um bom trabalho. Muito obrigado a todas e todos, este estudo é nosso.

“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois, o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”.

Josué 1:9

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema visual dos fluxos de informações entre redes primárias e secundárias...	58
Figura 2 - Buraco estrutural e o posicionamento do Broker.....	59
Figura 3 - Organograma da gestão cooperativa.....	81
Figura 4 - Rede de interação da COOPAF (antes da pandemia).....	119
Figura 5 - Rede de interação da COOPAF (durante a pandemia).....	120
Figura 6 - Rede de interação da COOFELIZ (antes da pandemia).....	125
Figura 7 - Rede de interação da COOFELIZ (durante a pandemia).....	126
Figura 8 - Rede de interação da COOAPRA (antes da pandemia).....	133
Figura 9 - Rede de interação da COOAPRA (durante a pandemia).....	134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representatividade do PNAE nas vendas totais da COOPAF.....86

Gráfico 2 - Representatividade do PNAE nas vendas totais da COOFELIZ.....87

Gráfico 3 - Representatividade do PNAE nas vendas totais da COOAPRA.....88

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Fachada da COOPAF, prédio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Muriaé	78
Imagem 2 - Fachada da COOFELIZ, prédio do SINTRAF.....	79
Imagem 3 - Fachada da COOAPRA, sede própria	80
Imagem 4 - Feira Agroecológica da praça do Trabalhador em Muriaé-MG.....	90
Imagem 5: Estragos ocasionados pelas enchentes em Espera Feliz-MG em 2020.....	102
Imagem 6: Prédio da nova sede da COOPAF, em reforma para adequação estrutural.....	110
Imagem 7: Prédio da nova sede da COOPAF, inaugurado em 19 de outubro de 2022.....	111

LISTA DE MAPAS

Mapa 1 - Localização geográfica das cooperativas estudadas.....	66
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais características constitutivas e normativas das cooperativas.....	42
Quadro 2 - Concepções de Capital Social por Bourdieu; Coleman; e Putnam.....	60
Quadro 3 - Informantes da pesquisa.....	69
Quadro 4 - Correlações entre objetivos, categorias analíticas e fonte de informação.....	72
Quadro 5 - Características da Gestão Cooperativa atual.....	82
Quadro 6 - Produtos comercializados pelas cooperativas.....	85
Quadro 7 - Mercados de atuação das cooperativas.....	86
Quadro 8 - Vulnerabilidades relatadas pelos gestores das cooperativas.....	93
Quadro 9 - Estratégias de reação às vulnerabilidades geradas pela COVID-19.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos municípios elencados pelo estudo, com base nos dados do IBGE.....	66
Tabela 2 - Características constitutivas e estruturais das cooperativas.....	75

LISTA DE SIGLAS

AAPRA	Associação dos Artesãos Rurais de Acaiaca
ASEAF	Associação Estadual da Agricultura Familiar
ASSIMAF	Associação Intermunicipal da Agricultura Familiar
CEB	Comunidade Eclesial de Base
CEIFAR-ZM	Centro de Estudo Integração Formação e Assessoria Rural/Zona da Mata
CNBB	Confederação Nacional dos Bispos do Brasil
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
COOAPRA	Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Acaiaca
COOFELIZ	Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar Solidária de Espera Feliz
COOPAF	Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar Solidária de Muriaé
COOPEROSTRA	Cooperativa de Produtores de Ostras de Cananéia
CPT	Centro de Produções Técnicas
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CTA	Centro de Tecnologias Alternativas
DAP	Declaração de Aptidão ao PRONAF
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais
FBB	Fundação Banco do Brasil
FETRAF	Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar de Minas Gerais
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
MAPA	Ministério da Agricultura e pecuária
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar
MPE	Micro e Pequena Empresa

NEAP	Núcleo de Estudos em Agroecologia Puri do IF Sudeste Campus Muriaé
NSE	Nova Sociologia Econômica
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OMS	Organização Mundial da Saúde
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SINTRAF	Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar Solidária de Espera Feliz
SRE	Superintendência Regional de Educação (escolas estaduais)
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação
TERRAVIDA	Associação dos Terapeutas Naturalistas Intermunicipal dos municípios de Espera Feliz, Caiana e Caparaó e Alto Caparaó
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNICAFES	União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
UNICOPAS	União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias

RESUMO

VALADÃO, William Barbosa, D.S.c., Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2023. **A Resiliência das Cooperativas da Agricultura Familiar durante a pandemia da COVID-19: uma abordagem relacional.** Orientador: Alair Ferreira de Freitas.

As restrições de circulação de pessoas durante a pandemia da COVID-19 desencadearam uma cascata de efeitos sobre a economia afetando também os empreendimentos rurais. As feiras livres e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) são exemplos de canais de comercialização que foram suspensos no decorrer da pandemia. Nesse contexto, esta tese buscou compreender a resiliência das cooperativas da agricultura familiar durante a pandemia da COVID-19, por uma perspectiva relacional, evidenciando as vulnerabilidades, as estratégias adotadas e como as interações entre as cooperativas e os demais atores com quem se relacionam condicionaram a construção dessas estratégias. Este estudo, de caráter qualitativo e delineado pelo estudo de múltiplos eventos, investigou três cooperativas sediadas no Polo de Agroecologia e produção orgânica da Zona da Mata de Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores e cooperados, observação não participante e análise documental. O aporte teórico escolhido pautou-se na Nova Sociologia Econômica, com as análises centradas em uma abordagem relacional. Como resultado, verificou-se que a interrupção do PNAE foi a vulnerabilidade mais significativa, explicitando a importância de as cooperativas diversificarem seus canais de comercialização, como mecanismo de proteção frente a uma possível dependência dos mercados institucionais, e de fortalecimento da própria resiliência. Quanto às estratégias de reação, destacou-se o papel das relações inerentes a essas cooperativas como base para a mobilização de seus cooperados, no fomento às alternativas de mercados em detrimento ao PNAE, e para a articulação com atores externos em busca de novas oportunidades de comercialização, como projetos emergenciais, políticas públicas e outros canais de escoamento. Além disso, as estratégias também envolveram habilidades da gestão em congregar alternativas que atendessem seus cooperados no escoamento da produção provisionada e nas possibilidades de (re)organização da produção. Essa habilidade alicerçou-se em relações de confiança, promovendo a coesão entre gestão/cooperados, culminando em ações que abarcassem não somente os aspectos mercadológicos inerentes às cooperativas, mas também os aspectos socioecológicos de seus cooperados. As ações coletivas possibilitaram condições para superar os entraves de comercialização decorrentes do isolamento social e da suspensão e/ou adaptação do PNAE

como fator causal para perda e redução da produção durante a pandemia. Mediante isso, pode-se concluir que, a organização cooperativa, transcende a perspectiva econômica, visto que as relações estabelecidas com os atores de suas redes, e a aproximação de diferentes grupos sociais contribuíram para a reprodução social da agricultura familiar e, conseqüentemente, favoreceram sua resiliência como organização. Finalmente, considerou-se que as características inerentes a cada cooperativa também foram determinantes na conformação das redes e nas relações tecidas. Assim, os resultados mais favoráveis decorreram das cooperativas cujos comportamentos foram pautados numa sólida coesão entre gestão e cooperados, assim como de uma rede de interações mais bem difundida e com complementaridade entre laços fortes e fracos. Em suma, o estudo revelou que as cooperativas tiveram sua resiliência condicionada, principalmente, pelo dinamismo das organizações, em especial pelas parcerias constituídas; pela diversificação dos mercados que acessam e pela característica das lideranças que conduzem a gestão, pautadas no engajamento com seus cooperados.

Palavras-chave: Cooperativa da Agricultura Familiar. Pandemia da COVID-19. Resiliência.

ABSTRACT

VALADÃO, William Barbosa, D.S.c., Federal University of Viçosa, December 2023. **The Resilience of Family Farming Cooperatives during the COVID-19 pandemic: a relational approach.** Advisor: Alair Ferreira de Freitas.

Restrictions on the movement of people during the COVID-19 pandemic triggered a cascade of effects on the economy, also affecting rural enterprises. Open-air markets and the National School Food Program (PNAE) are examples of marketing channels that were suspended during the pandemic. In this context, this thesis sought to understand the resilience of family farming cooperatives during the COVID-19 pandemic, from a relational perspective, highlighting the vulnerabilities, the strategies adopted and how interactions between cooperatives and other actors with whom they relate conditioned the construction of these strategies. This study, of a qualitative nature and outlined by the study of multiple events, investigated three cooperatives based in the Agroecology and organic production Hub of Zona da Mata in Minas Gerais. Data were collected through interviews with managers and cooperative members, non-participant observation and document analysis. The theoretical support chosen was based on New Economic Sociology, with analyzes centered on a relational approach. As a result, it was found that the interruption of the PNAE was the most significant vulnerability, demonstrating the importance of cooperatives diversifying their marketing channels, as a protection mechanism against possible dependence on institutional markets, and to strengthen their own resilience. Regarding reaction strategies, the role of the relationships inherent to these cooperatives was highlighted as a basis for mobilizing their members, fostering market alternatives to the detriment of the PNAE, and for articulation with external actors in search of new opportunities for commercialization, such as emergency projects, public policies and other distribution channels. Furthermore, the strategies also involved management skills in bringing together alternatives that would assist their members in the flow of provisioned production and in the possibilities of (re)organizing production. This ability was based on relationships of trust, promoting cohesion between management and members, culminating in actions that covered not only the marketing aspects inherent to cooperatives, but also the socio-ecological aspects of their members. Collective actions enabled conditions to overcome commercialization obstacles arising from social isolation and the suspension and/or adaptation of the PNAE as a causal factor for the loss and reduction of production during the pandemic. Therefore, it can be concluded that the cooperative

organization transcends the economic perspective, since the relationships established with the actors in their networks, and the rapprochement of different social groups contributed to the social reproduction of family farming and, consequently, favored its resilience as an organization. Finally, it was considered that the characteristics inherent to each cooperative were also decisive in the formation of networks and the relationships created. Thus, the most favorable results came from cooperatives whose behavior was based on solid cohesion between management and members, as well as a more widespread network of interactions with complementarity between strong and weak ties. In short, the study revealed that cooperatives had their resilience conditioned, mainly, by the dynamism of the organizations, especially by the partnerships established; due to the diversification of the markets they access and the characteristics of the leaders who conduct management, based on engagement with their members.

Key words: Family Farming Cooperative. COVID-19 Pandemic. Resilience.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
2. O PROBLEMA E SUA JUSTIFICATIVA	30
3. OBJETIVOS	37
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONCEITUAL	38
4.1 O cooperativismo no Brasil e sua relevância para a agricultura familiar	38
4.2 Resiliência: da física à sociologia	42
4.3 A resiliência nos estudos sobre Agricultura Familiar e suas organizações cooperativas	45
4.4 A agricultura familiar no contexto da pandemia da COVID-19	51
4.5 A NSE - Nova Sociologia Econômica como suporte teórico para a compreensão da resiliência das cooperativas da agricultura familiar	55
5. OS CAMINHOS DA PESQUISA	62
5.1 Características da pesquisa	63
5.2 O campo de estudo	64
5.3 A entrada em campo e as técnicas de coleta de dados	67
5.4 Análise das Informações	70
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES	74
6.1 Contexto constitutivo e estrutural da cooperativa	74
6.2 Característica de gestão e funcionamento das Cooperativas	81
6.3 Organização produtiva e acesso a mercados	84
6.4 Vulnerabilidades geradas pela pandemia da COVID-19	92
6.5 Estratégias de reação aplicadas pelas cooperativas	103
6.6 As relações estabelecidas pelas cooperativas antes e durante a pandemia da COVID-19	117
6.6.1 COOPAF: relações existentes antes e durante a pandemia da COVID-19	119
6.6.2 COOFELIZ: relações existentes antes e durante a pandemia da COVID-19	124
6.6.3 COOAPRA: relações existentes antes e durante a pandemia da COVID-19	132

7. A EXPERIÊNCIA RELACIONAL DAS COOPERATIVAS DA.....	139
AGRICULTURA FAMILIAR DURANTE A PANDEMIA DA	
COVID-19	
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
APÊNDICES	159

1. INTRODUÇÃO

Em 31 de dezembro de 2019, a cidade de Wuhan, na China, foi acometida por um vírus desconhecido, altamente contagioso e letal, denominado SARS-CoV-2, também chamado de novo coronavírus. O vírus causa uma doença respiratória, a COVID-19, cujos sintomas iniciavam-se com febre e tosse e progrediam para dificuldade respiratória e, em alguns casos, a óbito. O vírus rapidamente se espalhou para os países da Europa e sucessivamente acometeu todo o mundo. A velocidade de propagação e a agressividade dos sintomas da doença levaram a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar a COVID-19 como uma pandemia em 11 de março de 2020¹. No Brasil, o primeiro caso confirmado ocorreu em fevereiro de 2020 e as transmissões comunitárias, a partir de março do mesmo ano, espalhando-se rapidamente por todo o território nacional.

Como resultado, uma situação sem precedentes se instalou no país e no mundo, permeada por adoecimentos e mortes, que mudou drástica e repentinamente as rotinas e funcionamento das relações pessoais. Os contextos epidemiológico e sanitário instaurados levaram a uma urgente necessidade de reorganização dos serviços de saúde para atender ao enorme contingente de pessoas acometidas pela doença. Isso porque, naquele momento, ainda não havia vacinas, nem medicamentos eficazes para combater o vírus e tratar os sintomas dessa grave doença.

Diante dessa realidade assustadora, a OMS recomendou como medida preventiva o uso de máscaras, a higienização das mãos e o isolamento social. Na ocasião, havia uma enorme preocupação em se restringir ao máximo possível a circulação de pessoas, a fim de diminuir a transmissão do vírus, que se dava por gotículas respiratórias e contato. Nesse âmbito, em fevereiro de 2020, no Brasil, foi promulgada a Lei n. 13.979 (Brasil, 2020), que dispôs sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, recomendando, entre outras medidas, a adoção de isolamento e quarentena. Para atender às recomendações voltadas ao isolamento social na fase mais crítica da pandemia, ocorreram a suspensão das aulas, a interrupção dos transportes públicos, o estabelecimento do trabalho remoto para atividades administrativas e o fechamento de estabelecimentos considerados não essenciais, como bares, lojas e restaurantes.

¹ Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em 3 set. 2022.

Todas essas restrições ocasionaram uma abrupta redução das atividades comerciais, o que culminou em desempregos e instabilidades sociais e econômicas.

Por esse motivo, as medidas preventivas recomendadas pela OMS e pelos órgãos de saúde do país foram alvo de fortes questionamentos de cunho político pelo Governo Federal brasileiro, no que tange às suas implicações econômicas e sociais. Os argumentos apresentados eram os de que as consequências de tais restrições aprofundariam a crise econômica do país, causando maiores prejuízos para a população do que a própria doença, o que foi intensamente criticado pela comunidade científica. O estudo de Campos (2020), por exemplo, faz uma análise crítica sobre o modo como o Governo Federal agiu diante da pandemia. Em sua perspectiva, a resistência ao cumprimento das recomendações preventivas defendidas pela OMS em um momento crítico em que as vacinas ainda não estavam disponíveis incorreram em mais pessoas contaminadas e, conseqüentemente, em mais adoecimentos e mortes. Tal situação agravou ainda mais as condições econômicas e sociais do país, contradizendo os argumentos do governo.

Farias (2020) também contrapõe o posicionamento defendido pelo Governo Federal brasileiro, corroborando com a efetividade das medidas restritivas determinadas pela OMS ao apontar realidades como a da Coreia do Sul, que controlou a epidemia ampliando consideravelmente os testes diagnósticos, identificando os infectados e colocando-os em quarentena. Para o autor, o fato de o governo brasileiro se posicionar contrário ao isolamento social em decorrência de uma maior crise econômica foi incoerente, visto que tal condição não iria se agravar “pela imobilidade do cidadão brasileiro, impedido de ir ao trabalho, mas pela dimensão mundial dos estragos econômicos causados pela pandemia do coronavírus em diferentes países” (*Ibid.*, p. 5). De fato, no Brasil, o número de mortes por COVID-19 foi bastante alto. Segundo os dados oficiais, com última atualização em 25/1/2023, a COVID-19 levou a óbito mais de 709 mil pessoas no país².

Isto posto, nesse momento pós-pandêmico, ao olharmos retrospectivamente a trajetória da COVID-19 no Brasil e no mundo, é inegável que as medidas preventivas propostas pelos órgãos de saúde, apesar de toda a resistência, contribuíram para diminuir os impactos da pandemia. Em um período inicial, em que a população estava vulnerável a um vírus novo e letal, as medidas de isolamento e quarentena foram necessárias para preservar vidas. Como amplamente divulgado nas mídias, dadas as características mutáveis do vírus, a

² Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 1º dez. 2023.

chamada “imunidade de rebanho”, ou seja, o alcance da imunidade por meio do “[...] amplo contágio pela doença — diretamente por ela e não pela vacina [...]” (Machado, 2020, p.2), não poderia ser alcançada com a exposição da população ao vírus, o que, ao contrário, causaria um impacto ainda maior no número de adoecimentos e mortes, levando as perdas a uma proporção inimaginável.

Felizmente, a ciência se fez presente e, em 17 de janeiro de 2021, o Brasil aplicou a primeira dose da vacina em uma profissional da saúde, acontecimento que foi amplamente transmitido em rede nacional de televisão, pois o feito era ansiosamente aguardado pelos cidadãos³. Gradativamente a população brasileira foi sendo vacinada a partir de grupos prioritários e a imunidade contra as formas graves da doença foi sendo alcançada. À medida que os casos da doença foram diminuindo, as pessoas puderam retornar suas rotinas diárias de maneira mais segura, ainda que seguindo algumas medidas de biossegurança. De todo modo, grandes prejuízos foram constatados em todas as esferas da sociedade, que não foi poupada em nenhum aspecto, seja no Brasil ou no mundo.

Isso porque, como já abordado, as restrições para conter o fluxo de pessoas nos centros urbanos interromperam a realização das mais diversas atividades cotidianas. Sem clientes, os estabelecimentos comerciais foram os primeiros a serem afetados, de modo que os mais frágeis, menos capitalizados e estruturados encerraram seus negócios já nos primeiros meses da pandemia. Essa constatação foi apontada por Silva, Miranda e Hollfmann (2021), ao mencionarem que, durante a pandemia da COVID-19, as micro e pequenas empresas (MPE) se depararam com dificuldades mais acentuadas quando comparadas aos grandes empreendimentos, dada as suas restrições estruturais, sejam físicas, financeiras ou de cunho pessoal. Os autores elencaram como atenuantes dessas limitações a capacidade de adaptação das empresas, a necessidade de implementação de processos gerenciais que desenvolvessem novas estratégias de produção e comercialização, bem como de garantia da segurança sanitária para seus funcionários e clientes.

Com o avanço da pandemia, os prejuízos foram gradualmente se estendendo aos demais segmentos econômicos, que frente à queda abrupta de suas receitas tiveram que encerrar as atividades e dispensar seus funcionários, impulsionando o aumento do desemprego

³ Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-01/enfermeira-de-sao-paulo-e-primeira-brasileira-vacinada-contracovid-19>. Acesso em: 3 set. 2022.

e a diminuição na renda das famílias brasileiras. De acordo com o IBGE, enquanto no último trimestre de 2019 o desemprego atingiu 11,1%, no primeiro trimestre de 2021 teve como resultado 14,7%, maior taxa desde 2012.⁴ Ainda de acordo com o levantamento do Instituto, na segunda quinzena de junho de 2020, 1,3 milhões de empresas encerraram suas atividades, sendo que aproximadamente 523 mil ou 39,4%, encerraram suas atividades em decorrência da COVID-19. Desse montante, 99% eram empresas de pequeno porte, com até 49 empregados.⁵

Esses dados realçam as dificuldades enfrentadas pelos pequenos empreendimentos no Brasil, mesmo sendo notória sua importância socioeconômica na geração de emprego, renda e abastecimento do mercado interno. Tal realidade não se restringiu aos empreendimentos urbanos, mas, em parte, foi potencializada por eles no que se refere aos impactos observados também nos empreendimentos rurais, em especial nos da agricultura familiar, que têm nos centros urbanos seus principais canais de escoamento produtivo. Isso porque muitas empresas e comércios, como bares, restaurantes, hotéis e casas de eventos, ao suspenderem suas atividades, deixaram de comprar os produtos advindos desses agricultores.

Além disso, nos períodos de maiores restrições, até mesmo as cadeias curtas de comercialização, comércio baseado na relação direta entre produtor e consumidor, como as feiras livres, foram interrompidas, limitando ainda mais as possibilidades de comercialização. Não bastasse todas essas adversidades, as políticas de compras governamentais de alimentos da agricultura familiar, como o PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar, também foram, em certo momento, suspensas em decorrência da paralisação das aulas presenciais. Isso pois, frente ao agravamento da crise sanitária, em meados de março de 2020, por meio da Portaria nº 343, de 17 de março de 2020, (Brasil, 2020), as aulas presenciais tiveram que ser suspensas e substituídas por aulas em meios digitais durante a situação de pandemia do novo Coronavírus - COVID-19.

Como consequência dessa suspensão, o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE também foi interrompido momentaneamente e as compras institucionais de alimentos para a alimentação escolar foram suspensas, desestruturando as atividades mercadológicas da

⁴ Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30793-desemprego-chega-a-14-7-no-primeiro-trimestre-maior-desde-2012-e-atinge-14-8-milhoes-de-pessoas>. Acesso em: 3 set. 2022..

⁵ Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/pandemia-fecha-394-das-empresas-paralisadas-diz-ibge>. Acesso em: 3 set. 2022.

agricultura familiar, que tem o programa como um expressivo mercado para o escoamento produtivo. Essa realidade é retratada por Fudemma *et al.* (2021), ao reconhecerem que o escoamento da produção agrícola é tradicionalmente um dos maiores obstáculos encontrados pelos pequenos produtores rurais, que têm nas políticas públicas como o PNAE e o Programa de Aquisição de Alimentação – PAA e na venda direta em feiras livres e mercados, os meios mais viáveis de comercialização.

Nesse aspecto, a suspensão do PNAE durante a pandemia talvez tenha sido o evento de maior impacto para esse segmento, pois, de acordo com Silva *et al.* (2021, p. 38), “o Programa Nacional de Alimentação Escolar garante uma segurança para que o produtor possa produzir seus produtos já sabendo que terão um comprador de sua produção”. Vale ressaltar que o PNAE é um mercado importante tanto para os que o acessam individualmente, por meio da Declaração de Aptidão ao PRONAF - DAP física, quanto para aqueles que participam de modo coletivo por meio da DAP jurídica. Assim, a garantia de aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar para a merenda escolar, definida pela Lei Federal nº 11.947, de 16 de junho de 2009, em especial em seu artigo 14, possibilita um melhor planejamento produtivo e financeiro.

Ao transcorrer dos fatos, dada a extensão da pandemia e a falta de previsão para o retorno das atividades escolares, a Lei federal nº 13.987, de 7 de abril de 2020 (Brasil, 2020), autorizou, em caráter excepcional, que os gêneros alimentícios adquiridos no âmbito do PNAE fossem distribuídos diretamente às famílias dos estudantes. No entanto, as recomendações postas na lei, apesar de retomarem a aquisição dos alimentos da agricultura familiar, determinaram que as entregas fossem realizadas nas residências dos estudantes, o que inviabilizou a participação de muitos agricultores, dadas as dificuldades na logística das entregas. Nesse sentido, segundo Schneider *et al.* (2020), alguns municípios passaram a comprar os gêneros alimentícios destinados aos estudantes em mercados varejistas ou a conceder auxílios em dinheiro para que as famílias realizassem tais aquisições.

Destarte, a cascata de efeitos sobre a agricultura familiar incorreu em prejuízos nas atividades comerciais e produtivas, no volume de produção e na receita, ocasionando uma notável diminuição da renda dos agricultores (Schneider, *et al.*, 2020). Estudos como os de Claudino (2020), Cavalli, Soares e Martinelli (2020) e Sousa, Jesus e Beraldo (2021) apontam que os impactos da COVID-19 foram mais expressivos na agricultura familiar em razão de sua fragilidade socioeconômica, corroborando assim com os apontamentos anteriores no que

diz respeito à maior vulnerabilidade dos empreendimentos menos estruturados. Além disso, destacam que, dentro do próprio segmento da agricultura familiar, quanto menos estruturados em suas cadeias produtivas – como os produtores que atuam individualmente e, por isso, com maior escassez de recursos – maiores foram os abalos frente às vulnerabilidades decorrentes dessa pandemia. Assim, para os autores supracitados, os prejuízos não foram homogêneos nem mesmo entre os próprios agricultores familiares, pois cada grupo, a depender das suas características organizacionais, produtivas, regionais, econômicas e sociais, resistiram de maneiras desiguais a esse momento tão adverso.

Ainda na perspectiva de Schneider *et al.* (2020), a organização da agricultura familiar em cooperativas, associações ou redes de comercialização torna-se base de apoio para evitar que, em um momento de tamanha crise, como as decorrentes da COVID-19, esses agricultores abandonem o meio rural para viver nas cidades, interrompendo a trajetória de reprodução de tal modelo agrícola tão importante para o cenário nacional de produção de alimentos. De fato, a organização coletiva é importante para mitigar fragilidades socioeconômicas da agricultura familiar, sendo a cooperativa uma das principais formas de expressão dessa organização.

Entre os estudos que defendem essa concepção, destaca-se o trabalho de Andrade e Alves (2013, p. 197), que atribuem às cooperativas “um meio pelo qual grupos desfavorecidos podem trabalhar juntos, compartilhar os riscos e resolver problemas comuns”. Para Costa, Amorim e Silva (2015) a importância das cooperativas está no fato de as atividades desenvolvidas não terem objetivos lucrativos, mas de atender aos seus cooperados proporcionando-lhes benefícios que vão ao encontro dos seus anseios e necessidades, e destinando-lhes as sobras. Ademais, argumentam que, em um mundo globalizado, cujas relações comerciais são altamente competitivas, os pequenos agricultores podem ser facilmente excluídos dos processos produtivos e de comercialização, sendo as cooperativas uma alternativa de fortalecimento e inclusão. Desse modo, para os autores, as cooperativas favorecem os produtores cooperados num contexto de concorrência, agregando valor a seus produtos e inserindo-os nos mercados.

Nessa narrativa, a capacidade de otimização desses agricultores mediante sua organização em cooperativa estaria condicionada à natureza da organização, que preconiza o produtor e não o resultado econômico. Assim, a cooperativa potencializa o poder de mercado de seus cooperados, seja na aquisição de insumos, reduzindo os custos produtivos, seja no escoamento da produção, otimizando a logística de distribuição e o acesso a mercados

expressivos, como os institucionais. Além disso, outro benefício para os cooperados refere-se ao caráter econômico inerente à atividade cooperada, permitindo, ao final de cada exercício, a distribuição dos resultados, ou seja, das sobras. Por sua natureza organizacional, intimamente relacionada à capacidade de gestão democrática, as cooperativas ainda detêm atributos que possibilitam o desenvolvimento de mecanismos de compreensão mútua das vulnerabilidades existentes, sendo assim possível dinamizar a alocação dos recursos disponíveis nas ações de enfrentamento.

Dada essa explanação, a cooperativa da agricultura familiar emerge como relevante núcleo de análise diante de um contexto tão adverso, como o da COVID-19. Isso pois, a pandemia, ao afetar as relações mercadológicas, reafirmou as vulnerabilidades da agricultura familiar no que se refere às oscilações de mercado e também expôs as limitações de escoamento das cooperativas, habitualmente centradas nos mercados institucionais (Valent e Silva, 2021).

Cabe ressaltar que, quando se trata de vulnerabilidade e estratégias de reação, a literatura tem tratado amplamente esse contexto sob a ótica da resiliência, termo originário das ciências físicas que remete à condição de certo material retornar a seu aspecto original após ter sofrido algum estresse. No campo das ciências humanas, o termo resiliência ganhou considerável conotação ao assumir a concepção de adaptabilidade frente a crises (Luthar, Cicchetti e Beker, 2000; Junqueira e Deslandes, 2003; Taboada, Legal e Machado 2006; Goldstein 2012). Entretanto, essa mesma literatura faz menção ao uso generalizado do termo, argumentando ser uma construção incipiente e por isso sem consenso conceitual. Assim, alegam ser relevante aos estudos que se proponham a tratar sobre resiliência no aspecto social, definir objetivamente a concepção conceitual adotada, bem como os elementos que a constituem.

Geralmente, os estudos sobre a resiliência, quando aplicados ao contexto da agricultura familiar, tendem a analisá-la, sob a ótica dos agroecossistemas, retratando prioritariamente as vulnerabilidades decorrentes dos fatores climáticos, como isso afeta os sistemas produtivos e, conseqüentemente, a condição socioeconômica da agricultura familiar. Darnhofer *et al.* (2016) fazem uma crítica ao fato de que a maioria desses estudos dissociam os sistemas ecológicos (estruturas materiais) dos sociais (ação individual ou coletiva). Os autores reconhecem que uma análise dissociada da resiliência da agricultura familiar incorre em significativas limitações, ao conceber que, enquanto um fator, social ou ecológico passa

por determinada vulnerabilidade, o outro fator permanecerá estático. Assim advogam ser imprescindível uma abordagem que contemple conjuntamente esses fatores.

Ainda, quando os estudos sobre resiliência se voltam para as cooperativas da agricultura familiar, a literatura, além de escassa, não demonstra empiricamente os resultados das ações de reação, bem como suas consequências sociais, limitando-se a contextualizar os cenários de vulnerabilidades e as possíveis estratégias de reação. A observação dessas inconsistências teóricas levou à busca de um construto analítico que possibilitasse suprir essa lacuna, de modo a contribuir com os estudos sobre resiliência organizacional, em especial, quanto à resiliência das cooperativas da agricultura familiar.

Nesse sentido, a construção teórica proposta nessa tese, iniciou-se pela atribuição de um sentido explícito ao conceito de resiliência adotado. Valendo-se de contribuições teóricas de autores como Seville *et al.* (2006); Seville (2008); Borda-Rodrigues e Vicari (2014); Buschbacher (2014); Darnhofer *et al.* (2016) e Darnhofer (2020), chegou-se ao referido construto. Assim, sob a ótica de coletividade, assume-se, nessa tese, que a resiliência das cooperativas da agricultura familiar consiste na capacidade de mobilizar os recursos disponíveis, na construção de estratégias de reação às vulnerabilidades que se apresentem no decorrer de sua existência, de modo a continuarem operando e atendendo seus cooperados, sendo essa capacidade imbuída das interações contínuas entre os atores que compõem as redes dessas organizações.

Essa concepção compreende que a resiliência das cooperativas da agricultura familiar relaciona-se intimamente com a resiliência dos atores com quem interagem, “uma vez que organizações são constituídas de atores humanos, seus comportamentos, individuais e coletivos contribuem ou impedem a resiliência organizacional” (Irigaray, Paiva e Goldschmidt, 2017, p. 402).

Dessa forma, neste estudo, concebe-se que a resiliência organizacional deriva do capital social pertinente às redes que congregam essas interações. Dado que, como defendido por Putnam (2006), é por meio das redes que se constroem os resultados sociais, alicerçados em características como confiança, normas e valores, gerando ganhos coletivos. Sendo assim, as redes apresentam-se como a materialização do capital social, do mesmo modo que a resiliência resulta da capacidade de articulação dos recursos provenientes desse capital social.

Ao analisar a resiliência das cooperativas da agricultura familiar no contexto da pandemia, tem-se que as vulnerabilidades se deram inicialmente no aspecto mercadológico,

dada às restrições sanitárias que suspenderam, como já apontado, os seus principais canais de escoamento produtivo. Nesse contexto tão complexo, as alterações de mercado não seriam facilmente contornadas somente pelo fato de os agricultores estarem organizados em cooperativa, sendo necessária uma rápida e efetiva mobilização da gestão cooperativa para, além de minimizar os impactos econômicos de sua própria estrutura, também prevenir que a cascata de efeitos da pandemia atingisse seus cooperados, impactando seus aspectos socioecológicos. Isso porque, quanto mais tardias fossem as ações, mais acentuadas seriam as perdas dos produtos (perecíveis), o que levaria seus cooperados a significativos prejuízos econômicos, desencadeando consequências socioecológicas, no que diz respeito à interrupção da produção e, em casos extremos, ao abandono do campo.

Em função da característica organizacional do modelo cooperativista, as decisões da gestão são idealmente construções coletivas, de modo que, quanto maior o engajamento nas relações sociais, melhores os resultados. Por isso, é importante conhecer, além das vulnerabilidades que se fizeram presentes na pandemia, como o conjunto de relações, formais e informais influenciou na tomada de decisão da gestão cooperativa, quais foram as estratégias adotadas e quais resultados tiveram.

Essa perspectiva visa contribuir para a compreensão do funcionamento de uma estrutura organizacional que, por meio de suas relações e de seus fluxos de retroalimentação, pode ter encontrado, ou não, alternativas de funcionamento em um contexto até então não vivenciado, denotando assim sua resiliência durante a pandemia.

Esse entendimento se alicerça teoricamente nos pressupostos decorrentes da Nova Sociologia Econômica (NSE) que, ao considerar em sua abordagem a inserção social nas relações de mercado (*embeddedness*), possibilita uma melhor compreensão dos efeitos econômicos. Essa perspectiva, propõe, a partir da análise das redes, um mecanismo para demonstrar o funcionamento dos mercados por meio das relações sociais, pois as instituições são socialmente construídas, não sendo possível dissociar os acontecimentos econômicos das relações sociais (Granovetter, 1973; 1985). Essa concepção busca evidenciar os laços existentes, sejam fortes, fracos ou ausentes (Granovetter 1973; Burt, 1992) e como essa intensidade ou ausência de interação refletiu no comportamento das cooperativas analisadas. Acredita-se que, a partir dessa concepção teórica, seja possível avançar no entendimento sobre a resiliência das cooperativas da agricultura familiar, ao analisar que as vulnerabilidades mercadológicas pertinentes a sua atividade fim podem refletir nos aspectos socioecológicos

de seus cooperados, considerando que essas relações são intrínsecas e, muitas vezes, indissociáveis.

Ademais, espera-se que a perspectiva teórica da Nova Sociologia Econômica aliada a um olhar relacional – centrado nas relações em detrimento das estruturas – contribua para a compreensão das dinâmicas que envolvem a resiliência dessas cooperativas, conjugação teórica até então não observada. Essa escolha foi ressignificada a partir das proposições de Darnhofer *et al.* (2016, p. 120) ao defender que:

uma abordagem relacional, que foca em conceituar as relações (ao invés das entidades) como fundamentais, permite uma integração mais forte dos aspectos sociais e ecológicos que fortalecem ou enfraquecem a resiliência das agriculturas familiares (tradução nossa).

Quanto às cooperativas elencadas neste estudo, definiu-se como região a ser analisada a Zona da Mata Mineira, primeiro Polo Agroecológico e de Produção Orgânica definido pela lei estadual nº 23.207, de 27 de dezembro de 2018. A escolha se deve pelos preceitos constantes na referida lei, a qual preconiza e reconhece o papel da agricultura familiar, apoiando, dentre outros, os empreendimentos cooperativos de economia solidária, dotada de participação e protagonismo social (Minas Gerais, 2018).

Assim sendo, analisar a resiliência das cooperativas da agricultura familiar por uma perspectiva relacional pode ser uma chave-explicativa para compreender a dinâmica dessas organizações em situações de crise e suas contribuições para as famílias agricultoras cooperadas, bem como para os sistemas alimentares, em especial os sustentáveis, baseados em produção orgânica e agroecológica, que demandam maior apoio mercadológico, integração entre as pessoas e destas com seus agroecossistemas. Apesar da importância dessa agenda de pesquisa, reforçada pela pandemia da COVID-19, mas, também, diante das mudanças climáticas e do aumento exponencial da insegurança alimentar no planeta, são escassos os estudos que se detiveram ao tema e expuseram a realidade empírica das cooperativas da agricultura familiar e os elementos que lhes conferem resiliência. É sobre isso que esta tese se dedicou.

Isto posto, a construção desta tese será distribuída em 7 capítulos, iniciando-se por esta introdução. No capítulo 2, serão abordados o problema e sua justificativa de análise. No capítulo 3, serão definidos os objetivos gerais e específicos. No capítulo 4, seguir-se-á com o referencial teórico proposto. O Capítulo 5 será composto pela metodologia. O capítulo 6

abará os resultados e a discussão. E, por fim, no capítulo 7, serão apresentadas as considerações finais.

2. O PROBLEMA E SUA JUSTIFICATIVA

A pandemia da COVID-19 revelou um cenário de múltiplas adversidades que demandaram mudanças rápidas para manter os sistemas essenciais em funcionamento (Darnhofer, 2020). No âmbito do sistema alimentar, a necessidade de lidar com tamanha adversidade e de criar diferentes estratégias de reação pode ter aberto novas possibilidades para a agricultura familiar transformar a natureza dos processos de produção e de comercialização dos alimentos, demonstrando, assim, sua resiliência (Darnhofer, 2020).

Essa perspectiva de transformação despertou o desejo de investigar como se deram essas mudanças e, nesse âmbito, evidenciar como as cooperativas da agricultura familiar se comportaram no contexto pandêmico. Isso porque, como discorre Chayanov (2017), as cooperativas, ao agregarem as unidades agrícolas individuais, otimizam os resultados coletivamente. Para o autor, as dinâmicas comerciais e os princípios organizacionais que ocorrem no âmbito da cooperativa se fazem em uma conformação social e econômica pautada em bases democráticas e solidárias para alcançar objetivos em comum. Essa conformação vai ao encontro das estratégias de sobrevivência da agricultura familiar, que busca a garantia de renda por meio da inserção aos mercados, sem, para isso, abrir mão de sua autonomia produtiva, mantendo tradições familiares e culturais, bem como seus valores sociais e ambientais.

Considera-se, portanto, que as cooperativas da agricultura familiar carregam consigo a historicidade desses agricultores, compreendendo que essas estratégias de sobrevivência e de transformação estão presentes nas interações e nas relações sociais entre seus cooperados. Esse argumento converge com a narrativa de Seville *et al.* (2006), de que a resiliência organizacional está intimamente ligada à dos demais atores com a qual se relaciona, de modo a coexistirem em um fluxo constante de alimentação e retroalimentação de recursos. Por conseguinte, as cooperativas exercem a importante missão de ser o “elo estruturador” entre esses agricultores e os diversos setores econômicos que os envolvem, como proposto por Freitas e Freitas (2021). Tal fato se justifica porque, segundo os autores, elas atuam frente às demandas de comercialização dos gêneros produzidos pelos empreendimentos agrícolas, auxiliando desde a organização da produção até o seu escoamento, mediando o acesso aos mercados e fomentando as negociações sem a necessidade de intermediários.

O termo “elo estruturador” proposto pelos autores destaca que, ao integrar a produção desses agricultores, a cooperativa qualifica seus produtos de modo a contribuir para o alcance de mercados mais importantes, que dificilmente seriam acessados individualmente. Ao analisarem diversas pesquisas que propuseram observar as cooperativas da agricultura familiar, Freitas e Freitas (2021) constataram que, quando esses empreendimentos coletivos são bem estruturados e articulados, o acesso às políticas públicas e aos mercados institucionais são consideravelmente fortalecidos, o que promove também outras iniciativas socioeconômicas. Essas observações reafirmam a capacidade potencializadora das cooperativas, congregando esforços individuais e transformando-os em benefícios coletivos por intermédio de uma gestão eficiente e democrática. Entretanto, ainda dotada das virtudes descritas, ressalta-se que, em um contexto sem precedentes como o da pandemia da COVID-19, até mesmo as cooperativas ficaram sujeitas às vulnerabilidades, justificando, assim, a relevância desse estudo.

A pandemia da COVID-19, impôs às cooperativas da agricultura familiar inúmeros desafios, a iniciar pela situação de quarentena determinada pelos órgãos de saúde, objetivando conter a propagação do coronavírus, o que cerceou temporariamente o contato presencial. Em decorrência do distanciamento social, foram suspensos os mercados habituais como os institucionais (PNAE) e as cadeias curtas (feiras). Essa realidade desencadeou vulnerabilidades que demandaram uma (re)organização por parte dessas cooperativas, a fim de desenvolverem e implementarem estratégias mercadológicas para o devido enfrentamento. Tais estratégias, diferentemente das comumente aplicadas em outras adversidades já vivenciadas, precisaram ser viáveis ao contexto sanitário e epidemiológico, com o intuito de preservar a saúde e integridade física de seus cooperados, bem como dos demais atores passíveis de se relacionarem.

Tendo por finalidade a promoção do escoamento produtivo de seus cooperados, as cooperativas tiveram que decidir como atuar em um contexto de restrição de contato pessoal e mercados regulares suspensos. A necessidade de que tais estratégias fossem imediatas também se fez presente, por se tratar de alimentos perecíveis, tornando os prejuízos ainda maiores, tanto para a cooperativa quanto para seus cooperados.

Nesse aglomerado de situações, as cooperativas de agricultura familiar precisaram, em resposta às vulnerabilidades desencadeadas pelo contexto, mobilizar recursos construindo

estratégias de reação. Desse modo, para compreender a resiliência dessas organizações importa conhecer os fatores que condicionaram a construção de tais respostas.

Sendo a resiliência o objeto de estudo desta tese, autores como Buschbacher (2014) e Darnhofer *et al.* (2016) chamam a atenção para o fato de que, para se compreender a complexidade de fatores que a envolvem, é preciso observá-la por um prisma analítico não reducionista. Isso pois, segundo os autores, o estudo sobre resiliência não deve se restringir aos aspectos normativos ou estruturais, nem tampouco ao papel dos atores sociais de maneira isolada, mas deve envolver as interações, as relações e as dinâmicas dos grupos, de maneira fluída, integrada e interdependente.

Uma abordagem que considerasse que as vulnerabilidades decorrentes da COVID-19 se restringiram aos impactos mercadológicos, limitar-se-ia a observar apenas os aspectos econômicos, desconsiderando-se assim, a existência de uma cascata de eventos decorrente desse impacto primário. Assim, as cooperativas, ao se depararem com a interrupção do escoamento dos produtos em seus mercados habituais, tiveram que decidir se e como interviriam em questões estratégicas como: encontrar alternativas de distribuição para os produtos já provisionados pelos cooperados, dadas as suas características perecíveis; orientar os cooperados sobre a manutenção ou redução da área cultivada, diante da imprevisibilidade de retorno dos mercados habituais; avaliar se o custo ambiental, financeiro e social dessas decisões seriam viáveis aos cooperados; considerar a possibilidade de interrupção/encerramento das atividades da cooperativa em razão de uma significativa redução da receita dos cooperados e, por conseguinte, da cooperativa.

Mediante tal gama de fatores, o problema proposto para o desenvolvimento desta tese foi delineado a partir de indagações acerca da resiliência das cooperativas da agricultura familiar frente às vulnerabilidades decorrentes da pandemia da COVID-19. Para tanto, buscou-se responder às seguintes questões:

- I - Quais as vulnerabilidades enfrentadas pelas cooperativas de agricultura familiar durante a pandemia da COVID-19?
- II - Quais estratégias foram implementadas para mitigar os efeitos dessas vulnerabilidades?
- III - Como as relações estabelecidas por essas cooperativas fundamentaram as estratégias de reação adotadas?

As respostas as referidas questões apontaram para a necessidade de analisar as redes de relações que permeiam essas cooperativas (Borda-Rodrigues e Vicari, 2014; Machado e Silva, 2018), buscando identificar como foram mobilizadas as estratégias adotadas no contexto pandêmico e quais os reflexos dessas decisões para a cooperativa e para seus cooperados.

Destarte, a hipótese mobilizada nesta tese foi a de que os comportamentos socialmente construídos pelas instituições formais e informais exerceu, pelas suas redes, influência direta e indireta na maneira como as cooperativas elaboraram suas estratégias de resposta às vulnerabilidades decorrentes da COVID-19. Ou seja, nesse contexto, a resiliência das cooperativas da agricultura familiar foi condicionada pelo conjunto de relações pertinentes às suas redes por meio da mobilização dos recursos disponíveis no intuito de viabilizar a manutenção do escoamento produtivo de seus cooperados.

Quanto à justificativa para a realização deste estudo, a questão de ordem pessoal surgiu a partir da experiência desenvolvida no mestrado do pesquisador, cujo objetivo principal foi analisar a operacionalização do PNAE no município de Viçosa-MG (Valadão, 2019). Na realidade estudada, observou-se algumas limitações cotidianas e recorrentes entre os agricultores familiares quanto à falta de estrutura, especialmente na questão logística, para acessar o PNAE e outros mercados de maneira individualizada. Os resultados despertaram o interesse em investigar organizações da agricultura familiar, para melhor compreender como elas lidam de maneira coletiva com as limitações que se impõem sobre as esferas individuais.

Do ponto de vista acadêmico, de maneira ampla, o trabalho encontra justificativa social por interessar-se sobre os impactos que a pandemia da COVID-19 pode ter causado nos sistemas alimentares, que já vinham sofrendo os efeitos decorrentes de várias problemáticas da atualidade, como os ocasionados pelas mudanças climáticas. Desse modo, a dinâmica dessas organizações e suas relações sociais em situações de crise podem trazer subsídios que auxiliem na compreensão da resiliência das cooperativas da agricultura familiar.

Tal justificativa vai ao encontro das proposições de Darnhofer (2020, p. 605) ao indicar que as perturbações causadas pela COVID-19 mostraram uma resiliência agrícola para lidar com o imprevisível, ensinando o mundo a “esperar o inesperado”. Para a autora, essa resiliência pode ser ressignificada para lidar, de maneira contundente, com outras problemáticas que afetam os sistemas agroalimentares. Espera-se que, passada a pandemia, algumas medidas emergenciais possam ser abandonadas, enquanto outras sejam incorporadas

aos processos de produção de comercialização dos alimentos. Por sua vez, os conhecimentos e as aprendizagens desenvolvidas durante a crise permanecerão.

Ademais, ao referir-se à resiliência, existe uma lacuna não esclarecida acerca do recorte que deve ser dado a esse conceito nos estudos sociais (Luthar, Cicchetti e Beker, 2000; Taboada, Legal e Machado, 2006; Goldstein, 2012), bem como uma escassez de trabalhos que analisem especificamente a resiliência das cooperativas da agricultura familiar. As publicações raramente abordam as estratégias efetivamente adotadas por essas organizações coletivas, focando apenas na identificação de possíveis vulnerabilidades. Outras pesquisas tomam o conceito de resiliência como subentendido, não definindo sob qual perspectiva está sendo analisada. Portanto, restringem-se às projeções de possíveis reações para superar vulnerabilidades e aumentar resiliência, ou seja, faltam estudos exploratórios para a constatação empírica de resultados e de como os recursos disponíveis foram utilizados.

Quanto à relevância teórica, a originalidade deste estudo está em olhar para a resiliência das cooperativas da agricultura familiar como um processo complexo e dinâmico de adaptação e de transformação contínua, fruto do capital social inerente as suas redes. Ademais, entende-se que, a mobilização decorrente dessas redes priorizou os aspectos mercadológicos, mas que as decisões também incidiram nos aspectos socioecológicos de seus cooperados. Isso porque, a maioria dos estudos que efetivamente analisaram empiricamente a resiliência dos sistemas agrícolas, restringiram-se aos agricultores familiares, não contemplando as cooperativas, sendo desenvolvidos por apenas duas óticas, por vezes de maneira isolada (Andrade, Souza e Silva, 2013; Lira, 2016; Olival 2016; Baiardi e Alencar, 2014): na primeira, os estudos voltam-se para questões estruturalistas, em outros termos, privilegiam os aspectos estruturais e materiais como tamanho da propriedade, recursos disponíveis e processos de produção; na segunda, enfatizam o papel dos atores sociais, buscando compreender como eles utilizam os recursos disponíveis e quais os potenciais de adaptação dos agricultores em momentos de crise (Darnhofer *et al.*, 2016).

Observa-se que, quando a análise da resiliência fica limitada aos agricultores familiares focando apenas nos sistemas ecológicos, sem abordar os sistemas sociais, corre-se o risco de se considerar que a estrutura pode determinar como os indivíduos vão agir em momentos de crise. No caso, seria como se as instituições estivessem definidas e elas, por si só, pudessem determinar o comportamento dos indivíduos, bem como suas ações. Na literatura existe uma predominância em se estudar a resiliência buscando identificar um perfil

de propriedade rural resiliente, com vistas a se produzir orientações a serem seguidas para se alcançar essa resiliência (Darnhofer *et al.*, 2016; Darnhofer, 2020).

Por outro lado, quando o interesse sobre a resiliência da agricultura familiar envolve a ação dos atores, os estudos partem do princípio de que aquela vai além das propriedades físicas e estruturais e envolve a capacidade do agricultor de compreender as situações de imprevisibilidade geradas pelas turbulências, em um processo de aprendizagem contínuo (Darnhofer *et al.* (2016). No entanto, quando essa perspectiva é isolada, incorre-se no risco de considerar que, em tais momentos críticos, a dinâmica ecológica está inalterada, sem ponderar que mudanças abruptas também podem estar acontecendo concomitantemente nesse domínio (*Ibid.*). Assim, os autores defendem que para a agricultura familiar o desafio está em se debruçar sobre essas duas perspectivas de maneira complementar e integrada, levando em consideração a interdependência da dinâmica social com a ecológica. Porém, os autores não discutem sobre a importância das organizações cooperativas para a referida resiliência.

No aspecto teórico, esta pesquisa se desenvolve com base na Nova Sociologia Econômica, por considerar que as instituições são socialmente construídas e, por isso, enraizadas em redes sociais (Granovetter, 1985). Assim, analisar os tipos de laços presentes nas redes das cooperativas se faz pertinente, pois, a partir deles, são determinados o fluxo e a qualidade das informações, impactando diretamente nas respostas dadas e, por conseguinte, nos resultados (Granovetter, 2005; Burt, 1992).

Busca-se também neste estudo um avanço teórico ao propor que a análise das redes seja pautada na Nova Sociologia Econômica e observada por uma perspectiva relacional. Entende-se que a resiliência não é um atributo que se restringe ao agricultor, nem mesmo à sua organização cooperativa, mas é fruto das relações estruturadas por instituições formais e informais, denotando sua capacidade adaptativa frente às vulnerabilidades. Essa concepção visa afastar-se das inconsistências das análises subsocializadas e supersocializadas (Granovetter, 2007, p. 7), cujas “ações e decisões são conduzidas por atores atomizados”. Na primeira, as ações são exercidas unicamente por interesse próprio, desconsiderando o contexto social e, na segunda, as ações são exercidas exclusivamente pautadas nas regras sociais, desprezando a capacidade desse ator de tomar decisões e, com isso, também influenciar seu contexto social.

Para Darnhofer *et al.* (2016, p. 119), “a resiliência emerge da configuração das relações (tangíveis e intangíveis) e da dinâmica dessas relações”⁶ (tradução nossa). Por configuração das relações, entende-se os vínculos dos cooperados com a cooperativa (entendida como elo estrutural) e também aqueles entre cooperativas, estabelecidos por outras organizações. Nesse entendimento, ao tratar da resiliência segundo a abordagem relacional, justifica-se o interesse pelas dinâmicas e pelas interações que se estabelecem nos sistemas organizativos, como as cooperativas, e em seus vínculos com a agricultura familiar. Condições que denotam a importância de se identificar as relações que são inerentes às estratégias e posicionamentos assumidos pelos atores envolvidos, o que a torna relevante para estudar o processo de resiliência nas cooperativas da agricultura familiar.

Entende-se que compreender a resiliência se traduz em identificar as vulnerabilidades ocasionadas pelo choque exógeno (COVID-19), os recursos mobilizados (em especial as relações) para construir as estratégias de reação e as alterações relacionais decorrentes deste movimento. Estes fatores são esmiuçados em cada objetivo específico, os quais são analisados, posteriormente, para cada momento relevante ao longo da pandemia.

Finalmente, a justificativa de ordem prática diz respeito às contribuições que o estudo poderá trazer para a compreensão das vulnerabilidades econômicas e sociais vivenciadas pelas cooperativas de agricultura familiar, bem como dos elementos que condicionam suas estratégias de reação. Essas informações poderão ser úteis para outros gestores de cooperativas, para a academia, bem como para os formuladores de políticas públicas. Futuramente, os achados poderão contribuir para a proposição de material de apoio ou para a criação de programas voltados a incentivar a resiliência das cooperativas da agricultura familiar. Portanto, o estudo tem potencial para contribuir em muitas dimensões, sejam elas, teóricas, práticas ou acadêmicas.

⁶ “[...] resilience emerges out of the configuration of relations (both tangible and intangible) and the dynamics of these relations.”

3. OBJETIVOS

Objetivo Geral

Compreender a resiliência das cooperativas da agricultura familiar durante a pandemia da COVID-19, por uma perspectiva relacional, evidenciando as vulnerabilidades, as estratégias de reação e como as interações entre as cooperativas e os demais atores com quem se relacionam condicionaram a construção dessas estratégias.

Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as cooperativas em suas dimensões organizacionais;
- b) Identificar as vulnerabilidades decorrentes da pandemia que foram relevantes para o funcionamento das cooperativas de agricultura familiar;
- c) Descrever as estratégias de reação construídas a partir das relações pertinentes a cada cooperativa;
- d) Retratar as relações inerentes às cooperativas analisadas, indicando suas possíveis alterações durante a pandemia da COVID-19.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção teórica que fundamenta esta tese tem como eixo condutor a apresentação de referenciais que permitissem o entendimento sobre a resiliência das cooperativas da agricultura familiar em um contexto pré-determinado, como o da pandemia da COVID-19. Para isso, serão apresentadas as características constitutivas e normativas do cooperativismo no Brasil, de modo especial os das cooperativas da agricultura familiar. Em seguida, serão apresentados alguns conceitos relativos à resiliência no âmbito dos estudos sociais, bem como nos estudos direcionados à agricultura familiar e às cooperativas da agricultura familiar. Finalmente, apresentar-se-á a base teórica que delimita a perspectiva analítica do trabalho, a qual elegeu-se a Nova Sociologia Econômica – NSE, no que tange aos aspectos relativos à análise das redes, os tipos de laços existentes e o capital social, por uma abordagem relacional. Com esse arcabouço teórico pretendeu-se conciliar os diferentes conceitos necessários à compreensão do objeto de estudo.

4.1 O cooperativismo no Brasil e sua relevância para a agricultura familiar

O cooperativismo, segundo Rios (2017), surgiu paralelamente à ascensão da industrialização europeia. Naquele momento, a exploração da força de trabalho alcançava níveis extremos de opressão, o que levou a classe operária, mesmo que secretamente para evitar sanções, a organizar-se coletivamente de modo que pudessem minimizar essa realidade. Portanto, a classe operária encontrou na organização cooperativa a possibilidade de mudança. Uma pioneira e emblemática cooperativa mencionada pelo autor e amplamente citada na literatura, é o caso de Rochdale. Em 1844, vinte e oito tecelões se associaram para criar uma cooperativa de consumo, que objetivava ampliar o poder de consumo dos operários diante dos preços abusivos praticados pelo mercado tradicional local.

Essa forma de organização fortaleceu as classes trabalhadoras e se consolidou mundialmente com diferentes propósitos, seja de consumo, de produção, de crédito, de serviços, entre outras. No entendimento atual, pode-se definir as cooperativas como organizações fundamentadas na livre participação, na gestão democrática e em resultados econômicos que não visam ao lucro, mas a uma distribuição equitativa entre os cooperados (Andrade, Alves; 2013).

No âmbito das cooperativas da agricultura familiar, essas têm se orientado a partir das lutas desses agricultores pela permanência no campo, pela autonomia dos seus meios e modos de produção e pela inserção nos mercados. As lutas da agricultura familiar são próprias das suas características constitutivas, pautadas em uma produção de baixa escala, voltada prioritariamente para o autoconsumo, com a venda dos excedentes. Os processos produtivos priorizam relações sustentáveis com os recursos naturais, mantendo as tradições culturais locais. A força de trabalho é baseada principalmente na participação dos membros da família. Com base nessas características, individualmente, os agricultores familiares apresentam poucas possibilidades de inserção e competitividade nos mercados (Schneider; Ferrari, 2015).

Nesse contexto, a associação dos agricultores em cooperativas tem se mostrado uma alternativa viável para a manutenção da autonomia, sucessão familiar e para o alcance mercadológico. As cooperativas contribuem com os processos organizacionais dos empreendimentos familiares, no que tange ao controle e monitoramento da produção, agregação de valor aos produtos e inserção desses agricultores nos mercados (Moraes; Schwab, 2019). Sua estrutura, baseada na união de esforços por um objetivo comum, proporciona maior poder de negociação, tanto na aquisição de insumos, quanto na venda das produções, garantindo fontes de escoamento dos produtos e rentabilidade aos cooperados de modo sustentável.

Quanto aos mercados institucionais, políticas públicas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) têm contribuído para o escoamento produtivo da agricultura familiar, proporcionando a geração de renda e, conseqüentemente, a manutenção dessas famílias no campo. A participação nesses programas pode acontecer de maneira individual ou ser viabilizada coletivamente por meio de organizações produtivas detentoras de Declaração de Aptidão ao PRONAF – DAP Jurídica. É no âmbito coletivo que as cooperativas da agricultura familiar têm se mostrado como uma alternativa para o ingresso dos agricultores em tais mercados, por facilitar o atendimento das diversas exigências estabelecidas pelos programas, como adequação sanitária da produção, logística de entrega, entre outras.

Entretanto, o acesso aos mercados institucionais, mesmo que viabilizados pelas determinações legais que estabelecem a obrigatoriedade de percentuais de alimentos a serem adquiridos da agricultura familiar, nem sempre são efetivos em todas as regiões do país e, em alguns casos, não são suficientes para o escoamento total da produção. Nessa situação, ou os

agricultores se rendem aos atravessadores, ou buscam novas estratégias que possam solucionar tais adversidades. É nessa perspectiva que surgem como possibilidades as cadeias curtas de comercialização, as quais as cooperativas também se mostram promissoras quanto ao processo de mediação, firmando novamente seu papel de “elo estruturante”, como proposto por Freitas e Freitas (2021). Isso porque, as cadeias curtas visam aproximar os compradores dos produtores, afastando os atravessadores, valorizando os produtos regionais, fornecendo diversidade, qualidade de gêneros alimentícios e melhorando a remuneração aos produtores.

Para Schneider e Ferrari (2015, p. 57), as cadeias curtas se constituem em “estratégias empreendedoras” nas quais são criados mercados com características mais autônomas, que conservam as tradições culturais locais e, ao mesmo tempo, inserem essas tradições aos produtos artesanais, agregando-lhes valores. Ao realizar um estudo de caso sobre a conformação das cadeias curtas em Santa Catarina, os autores identificaram que esses mercados alimentares de venda direta geram uma conexão com os consumidores, pautada na confiança dos produtos e no “enraizamento territorial” (*Ibid.*, p. 56). Nessa relação, o valor agregado é reconhecido pela valorização das tradições que permeiam os processos artesanais. Para atingir essa estratégia, a organização em cooperativas foi decisiva para melhorar a competitividade dos agricultores familiares no mercado, o que fortaleceu tanto os agricultores quanto suas organizações.

Também Andrade e Alves (2013), ao retratarem o cooperativismo da agricultura familiar no município de Rubiataba, no estado de Goiás, defendem que a cooperação otimiza a operacionalização das atividades produtivas consolidando-se como um mecanismo de fortalecimento e superação para os agricultores familiares. No contexto estudado pelos autores, a agricultura familiar individualizada era fortemente prejudicada pela existência de uma indústria sucroalcooleira na região. A usina absorvia parte significativa da mão de obra rural local e também arrendava porções consideráveis das pequenas propriedades rurais para o monocultivo da cana de açúcar. A criação de uma cooperativa, como estrutura de apoio para essa agricultura familiar socioeconomicamente fragilizada, viabilizou o acesso a novos mercados e otimizou a competitividade nos mercados em que já atuavam, de modo a proporcionar uma renda sustentável para seus cooperados.

O produto dessa estruturação organizacional é a melhoria da qualidade de vida de seus cooperados, proporcionando-lhes a permanência no campo como produtores de policultura e garantindo-lhes a autonomia produtiva. Essa condição viabiliza todo o entorno, dado o

reconhecido papel desse modelo de agricultura no fornecimento de produtos de qualidade e com diversidade, bem como no impulsionamento da economia local.

Contudo, apesar da reconhecida importância das cooperativas, elas ainda enfrentam grandes desafios. Um dos principais desafios das cooperativas da agricultura familiar são relativos à autogestão, no que concerne às questões de ordem econômica, financeira, estratégica e logística. Também costumam apresentar dificuldades para obter financiamentos e, conseqüentemente, para realizar investimentos e modernizações. Ainda, sofrem com a falta de assistência técnica que possibilite melhorias nos processos produtivos (Freitas, *et al.* 2009).

Retomando o estudo de Andrade e Alves (2013), os autores destacam que as dificuldades com a gestão das cooperativas da agricultura familiar é uma queixa comum dos cooperados. Eles reconhecem a importância das cooperativas na melhoria da qualidade de vida de seus cooperados, mas questionam a efetividade da gestão. No estudo desenvolvido pelos pesquisadores, eles encontraram narrativas que demonstravam que muitas estratégias apresentadas pela cooperativa, como a busca por inovações de gestão e tecnologia, não se concretizaram. Ademais, identificaram que a demora dos gestores em dar respostas concretas para seus cooperados desencadeou comportamentos individualistas, que se potencializavam ao passo que os gestores se abstinham da função conciliatória e promocional do engajamento colaborativo.

Nesse sentido, Rios (2017) defende que em qualquer modelo organizacional, sua finalidade só se justifica e se sustenta quando cumpre plenamente suas diretrizes constitutivas. Assim sendo, a cooperativa só se viabiliza coletivamente quando todos os seus cooperados são contemplados igualmente pelos benefícios providos por essa organização. Sendo assim, é fundamental que se promova a atuação integrada entre gestores e cooperados, fortalecendo os laços dessa rede, o que culminará em melhores resultados coletivos.

Para além dessas limitações, os estudos são contundentes na importância desses empreendimentos para os agricultores cooperados. Nesse entendimento, retoma-se mais uma vez o trabalho de Freitas e Freitas (2021), que para atribuir às cooperativas o papel de “elo estruturador” da agricultura familiar, baseou-se em observações empíricas feitas nas cooperativas dos grandes centros urbanos do estado de Minas Gerais. Os autores convergem no entendimento de que a cooperativa da agricultura familiar, quando bem assistida e fortalecida em sua rede, traz importantes contribuições aos cooperados, especialmente no que se refere à inserção aos mercados institucionais, como o PNAE.

Finalmente, a publicação de Freitas e Freitas (2021) apresenta de maneira bastante didática as principais características constitutivas e normativas das cooperativas, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 1 – Principais características constitutivas e normativas das cooperativas.

COOPERATIVAS Características principais	
Delimitação Legal	Sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, com finalidade econômica, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços às(aos) associadas(os) (Art. 4º, Lei nº 5.764/71).
Objetivos Legais	Viabilizar e desenvolver a atividade produtiva, prestar serviços econômicos e sociais às(aos) cooperadas(os).
Amparo Legal	Constituição Federal (Art. 5º). Código Civil. Lei 5.764 de 1971.
Constituição	“[...] constituídas pelo número mínimo de 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas” (Art. 6º, Lei 5.764/71)10.
Remuneração dos Dirigentes	A remuneração se dá por meio de retiradas mensais “pró-labore”, desde que determinadas em Assembleia Geral. Não caracteriza vínculo empregatício.
Vantagens	Realização plena de atividades comerciais. Pode receber doações ou auxílios, além dos benefícios da política governamental de apoio ao cooperativismo e aos empreendimentos agropecuários. Tratamento tributário diferenciado.
Capital Social	O capital social é formado pelas quotas partes dos cooperados, definido em estatuto.
Representação e apoio exclusivo	Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) e União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (UNICOPAS).

Fonte: Freitas e Freitas (2021). Adaptado.

Com base no exposto, as cooperativas, em especial para a agricultura familiar, têm sua relevância alicerçada em um modelo de gestão que se propõe a congregar esforços individuais para alcançar ganhos coletivos. Esse modelo evidencia o papel das relações na construção de estratégias de funcionamento que visem o bem comum. Portanto, o caráter relacional das cooperativas pode fundamentar as respostas necessárias ao enfrentamento de vulnerabilidades que se apresentem no decorrer de sua existência, sendo um importante ponto focal para se analisar a resiliência organizacional. Sendo assim, o próximo passo desse construto teórico refere-se à proposição da definição do conceito de resiliência a ser adotada nessa proposta.

4.2 Resiliência: da física à sociologia

Como abordado inicialmente, o conceito de resiliência é originário do campo de estudos da física, e diz respeito à capacidade de um material voltar ao seu estado original após sofrer uma deformação. A sua aplicação na perspectiva humana inicia-se pelo campo da saúde,

especialmente na área da psicologia. Atualmente, o conceito de resiliência tem sido aplicado em pesquisas dos mais diversos campos do conhecimento. No entanto, seu emprego tem sido visto com cautela principalmente pela falta de definição do conceito, dado os múltiplos significados que lhes são conferidos.

Luthar, Cicchetti e Beker (2000) teceram considerações que são amplamente observadas nos estudos que se propuseram a compreender o conceito de resiliência usado pelas ciências humanas. Isto pois, em suas análises, os autores problematizam a confiabilidade do conceito de resiliência, frente à falta de consenso sobre suas definições, seus modos de operacionalização e medição. Desse modo, orientam que os estudiosos que pretendem debruçar-se sobre as análises de resiliência devem atribuir com clareza a definição do que se reconhece como vulnerabilidades. Ademais, devem amparar essas escolhas com justificativas teóricas e empíricas plausíveis.

Por sua vez, Taboada, Legal e Machado (2006) atribuíram à resiliência o processo de adaptação e superação de vulnerabilidades, de modo que o indivíduo ou o grupo mantenham-se estáveis dentro do contexto no qual estão inseridos. Entretanto, Luthar, Cicchetti e Beker (2000) chamam a atenção para o uso generalizado do termo, inferindo ser necessário delinear o conceito de resiliência, bem como definir suas categorias de análise, dadas as inúmeras possibilidades de significados que podem ser atribuídos ao conceito de vulnerabilidade.

Nessa mesma vertente, e também fazendo alusão às perspectivas de Luthar, Cicchetti e Beker (2000), Goldstein (2012, p. 329), ao analisar a transposição do conceito de resiliência da física para a área das ciências sociais, afirmam que, diferentemente dos materiais da física, o ser humano não retorna ao seu estado anterior depois de enfrentar uma determinada vulnerabilidade. Para a autora, a resiliência humana envolve recursos subjetivos que, de algum modo, promovem transformações. Assim, também questiona a generalidade do conceito amplamente utilizado nas ciências humanas como sendo “a capacidade humana de reconstrução positiva frente às adversidades”. Ele atribui a essa generalidade o fato de que o aspecto semântico presente na terminologia ‘resiliência’ permite inferir-lhe uma considerável gama de significados.

Assim sendo, entende-se que, para se analisar a resiliência das cooperativas da agricultura familiar, é necessário agregar significados de diferentes campos de estudo, a fim de melhor definir sob qual perspectiva a análise será desenvolvida, já que essa abordagem é incipiente, não sendo encontrados trabalhos empíricos que tratassem da resiliência sob a ótica

a ser pesquisada.

Dito isso, acredita-se que os estudos de Seville *et al.* (2006) e Seville (2008) agreguem sentidos para a construção de uma abordagem voltada para a resiliência coletiva. Dessa forma, para Seville (2008), a resiliência de uma comunidade diz respeito a sua capacidade coletiva de absorver o estresse ocasionado por eventos de crise, de gerenciar ou de manter suas funções e estruturas básicas durante esses eventos e de se recuperar após o ocorrido. Por sua vez, a resiliência das organizações envolve a capacidade de projetar e implementar comportamentos adaptativos positivos e imediatos para suportar os eventos de crise com o mínimo de estresse. Também abarca a possibilidade de aproveitar as oportunidades decorrentes das crises para se fortalecer e se transformar.

No âmbito da resiliência organizacional, Seville *et al.* (2006) adotam o conceito proposto por (McManus *et al.*, no prelo): “resiliência organizacional é uma função da vulnerabilidade geral, consciência da situação e capacidade adaptativa de uma organização em um sistema complexo, dinâmico e interdependente”⁷ (s/p, tradução nossa). Os autores defendem que a resiliência das organizações nos contextos de crise precisa ser considerada a partir de uma visão sistêmica das organizações.

Ainda para os autores supracitados, a resposta de recuperação aos momentos de crise depende de relações interdependentes que se estabelecem entre diferentes organizações, que devem atuar para a resiliência do sistema. Isso significa que a resiliência de uma organização abarca também a resiliência de outras organizações das quais depende, como clientes, fornecedores e concorrentes, bem como a resiliência da comunidade em que está inserida. A resiliência então é exigida em todos os níveis desse sistema.

A partir desses aspectos gerais, a construção bibliográfica desta tese direciona-se para a compreensão da resiliência das cooperativas da agricultura familiar, a qual precisa ser considerada, também, a partir de um histórico da resiliência da própria agricultura familiar como grupo constitutivo das cooperativas a qual se vinculam. O estudo não busca explicar os fenômenos relativos aos agricultores, mas adota uma dimensão relacional que considera a indissociabilidade cooperativa/cooperado. Argumenta-se que a resiliência das cooperativas está intrinsecamente relacionada com a dos seus cooperados, bem como com a das

⁷“Organisational resilience is a function of the overall vulnerability, situation awareness and adaptive capacity of an organisation in a complex, dynamic and interdependent system. ”

comunidades as quais pertencem. Considera-se assim que a resiliência envolve um processo dinâmico de interações e relações sociais, ou seja, o capital social inerente às suas redes.

4.3 A resiliência nos estudos sobre Agricultura Familiar e suas organizações Cooperativas

Como já mencionado, a resiliência tem sido amplamente investigada no campo das ciências humanas e sociais. No âmbito dos estudos rurais, com foco na agricultura familiar, a maioria dos trabalhos encontrados buscaram investigar a resiliência dos agricultores a partir de suas capacidades individuais para lidar com as vulnerabilidades. Para isso, neste tópico, serão apresentados alguns estudos empíricos que abordam a resiliência da agricultura familiar, cujas reflexões são importantes para o desenvolvimento da tese.

No Brasil, muitos estudos sobre a resiliência da agricultura familiar foram realizados nas regiões do Nordeste, associando-a à capacidade de recuperação produtiva dos agricultores frente às adversidades climáticas. Autoras como Andrade, Souza e Silva (2013) e Lira (2016) adotaram uma perspectiva de sustentabilidade agroecológica para ponderar que, nessas regiões, a adversidade climática torna o sistema agrícola mais vulnerável e com menor resiliência social e econômica. As considerações são pautadas no entendimento que o ser humano vive uma relação dinâmica e complexa com o ambiente, princípio fundamental para os estudos em resiliência desse público.

Dessa maneira, destacam que os fatores climáticos e ambientais impactam os produtores e suas famílias, afetando significativamente a capacidade de suprir suas necessidades alimentares e nutricionais. Assim, os autores supracitados argumentam que os fatores que mais contribuem para a resiliência das famílias produtoras nessas regiões são aqueles que envolvem as relações de parentesco e de afinidade. Essa observação pautou-se na premissa de que, dada a escassez de recursos e por vivenciarem a mesma realidade, familiares e conhecidos que residem nas proximidades, tendem a interagir sob a forma de ajuda mútua, tanto no que tange à mão de obra, quanto à troca de experiências sobre técnicas de produção. Frente a essas constatações, apontam para a relevância da ampliação das redes de interação, visando acessar um maior fluxo de informação e conseqüentemente novas oportunidades. Nessa concepção, ressaltam o papel dos sindicatos e das cooperativas como mecanismo potencializador.

Olival (2016) expande essa concepção ao indicar que a resiliência da agricultura familiar pode ser promovida pelo fortalecimento das relações entre as comunidades e por sua articulação com movimentos sociais e outros grupos de resistência locais. Também ressalta a importância de parcerias nacionais para a elaboração de políticas públicas para essas comunidades e a articulação de ações voltadas para a assistência técnica e para a comercialização da produção familiar agrícola.

Baiardi e Alencar (2014) chamam atenção para que os estudos sobre resiliência da agricultura familiar brasileira considerem as discrepâncias existentes entre os próprios agricultores, já que nela encontram-se, por exemplo, os produtores familiares de regiões semiáridas, que dependem de programas governamentais para manter sua produção e, também, os produtores familiares que estão localizados no cerrado, com melhores condições climáticas, integrados às redes do agronegócio e de exportação, e com maior assistência.

Os trabalhos supracitados, ao retratarem alguns aspectos inerentes à resiliência da agricultura familiar, convergem para a necessidade de um olhar atento aos grupos mais vulneráveis. Ademais, reconhecem as organizações coletivas, um instrumento potencializador da resiliência individual. Ainda destacam, a importância de as políticas públicas apoiarem estratégias que promovam a resiliência desses agricultores e indicam a necessidade de acesso a redes mais estruturadas como mecanismo de melhoria da produção e da comercialização.

De maneira geral, observou-se que os estudos apresentados demonstraram, em certa medida, que a capacidade de resiliência da agricultura familiar permeia a habilidade dos atores de se relacionarem durante os momentos de crise, a fim de superar as vulnerabilidades impostas frente aos diferentes contextos investigados. No entanto, esses estudos apresentam como lacuna a escassez de investigações voltadas para a compreensão do funcionamento dessas redes e das relações que se estabelecem com os demais atores, a fim de se constituir uma resiliência coletiva.

Por esse motivo, direciona-se o olhar para as cooperativas da agricultura familiar, na tentativa de se extrair elementos que levem à compreensão da resiliência nessas organizações. Sobre os estudos específicos de resiliência nas cooperativas da agricultura familiar, constatou-se uma significativa limitação de trabalhos, tanto no âmbito nacional quanto internacional. A escassez de estudos teóricos e empíricos sobre essa temática também foi apontada por Borda-Rodriguez e Vicari (2014) ao interessarem-se pela resiliência das cooperativas rurais de Malawi.

A motivação de estudo desses autores foi pautada no contexto de Malawi, um país africano com alto índice de pobreza, cujas cooperativas sofrem com a falta de acesso aos mercados e com dificuldades de gestão. Mediante a incipiência do assunto, os autores adotaram que

resiliência organizacional pode ser identificada nos termos da habilidade da organização de desenvolver um conjunto de capacidades dinâmicas, com a finalidade de se ajustar a choques, mitigar seus efeitos, e lidar com as consequências enquanto simultaneamente obtém vantagens das oportunidades que emergem de uma crise⁸ (Borda-Rodriguez; Vicari, 2014, p. 3, tradução nossa).

Embora os interesses dos autores estejam voltados a um contexto diferente dos propostos nesta tese, considera-se apropriado mencioná-lo, por apresentar uma interessante base para investigação da resiliência cooperativa, elencando cinco categorias que, de maneira intrínseca, envolvem essa resiliência, sendo elas: filiação, habilidades coletivas, redes, inovação e papel do governo. (*Ibid.*).

A Filiação envolve o compromisso dos membros com a cooperativa e está relacionada tanto com a percepção dos benefícios em ser cooperado, quanto com a identidade e valores cooperativos assumidos por esses membros. Também abarca propostas inclusivas para adesão de grupos mais vulneráveis como mulheres e jovens nas empresas cooperativas (*Ibid.*).

As habilidades coletivas relacionam-se ao caráter cooperativo de ser um espaço para construção de conhecimentos, compartilhamento de informações e experiências e aquisição de habilidades relacionadas aos processos e atividades que se desenvolvem no âmbito da cooperação. Essa aprendizagem coletiva pode partir dos membros cooperados ou de atores externos, como treinamentos proferidos por sindicatos e agências de assistência técnica, que depois são disseminados no âmbito da organização. A falta dessas habilidades coletivas interfere nos serviços desenvolvidos e nas relações de confiança, prejudicando a resiliência cooperativa (*Ibid.*).

A capacidade de estabelecer redes é fundamental para as cooperativas obterem acesso aos conhecimentos e aos recursos. Ela implica na participação ativa dos gestores, que também

⁸ “Organisational resilience can be identified in terms of organisation’s ability to develop a set of dynamic capabilities in order to adjust to shocks, mitigate its effects and cope with the consequences while simultaneously taking advantage of opportunities emerging from a crisis.”

precisam ser treinados para construir redes fortes que favoreçam a inserção em mercados regionais, nacionais e até internacionais (Borda-Rodriguez; Vicari, 2014, p. 3).

A Inovação é um atributo que corresponde à reorganização dos recursos para o aprimoramento dos produtos e dos serviços ofertados pela cooperativa. Ela pode envolver investimentos em tecnologias e maquinários, aquisição de créditos, bem como o aproveitamento de conhecimentos existentes para promover mudanças sociais. A inovação abarca a interação de diversos atores como “governo, empresas privadas e agentes de desenvolvimento”, a fim de melhorar a qualidade dos produtos ofertados, agregando-lhes valor e inserindo-os em cadeias de abastecimento mais lucrativas (Borda-Rodriguez; Vicari, 2014, p. 5).

Finalmente, o papel do governo mostra-se fundamental no que tange, especialmente, à promoção de políticas e de normativas que fomentem as cooperativas agrícolas. Também identifica sua importância para a criação de estratégias colaborativas entre diferentes tipos de cooperativas, de modo a conectá-las para trabalhar conjuntamente (Borda-Rodriguez; Vicari, 2014).

Ademais, os autores enfatizam outras características observadas empiricamente, como a atitude reflexiva, visto que ao reconhecer seus limites e potencialidades, a cooperativa estaria mais propensa a corrigir e adequar suas estratégias. Ainda, o papel dos sindicatos, como centrais na identificação dos problemas, bem como de seus líderes, na condição de elo entre os diversos atores envolvidos nesse sistema.

Observa-se, portanto, que o estudo realizado em Malawi é emblemático por sua natureza exploratória quanto à resiliência das cooperativas do país, bem como por propor categorias analíticas dessa resiliência a partir dos cinco fatores acima descritos. Além disso, embora os autores não apresentem uma abordagem teórica para a pesquisa, fica clara a natureza interdependente e interativa desses fatores. Sendo assim, eles são possíveis de serem analisados sob a ótica das estruturas relacionais, que condicionam os processos sociais, aos quais a resiliência das cooperativas se insere, ou seja, em uma abordagem relacional na perspectiva das relações e das redes sociais.

Outro estudo que se valeu de uma combinação de fatores analíticos para compreender a resiliência cooperativa foi realizado por Machado e Silva (2018, p. 37-38). Os autores analisaram a trajetória das cooperativas de ostras de Cananéia-SP, fundamentando-se em duas abordagens: na sociologia da tradução e na resiliência. Quanto à sociologia da tradução, eles

a elencaram por ser uma abordagem constituída “pela ideia de que uma inovação, seja técnica ou organizacional, não tem força necessária para se impor quando inexistente uma rede sociotécnica que a viabilize”. Nesse sentido, advogam que mesmo que a cooperação se apresente como positiva, sua efetividade se consolida pela atuação de sua rede, pois dessa forma as ações não ficam restritas à individualidade, tornando possível a solução mais abrangente. Sobre a resiliência, afirmam tratar-se de uma abordagem sistêmica, sendo “a medida da capacidade dos sistemas em absorver pressões sobre as suas variáveis de estado, continuando a perdurar no tempo” (Machado e Silva, 2018, p. 37-38). Desse modo, acreditam ser possível, nesse contexto, apontar os elementos que condicionam o sucesso ou o fracasso de acordo com sua capacidade de adaptação.

Quanto ao aspecto da resiliência, os autores analisaram a trajetória da Cooperostra a partir do que definiram como metáfora do Ciclo de Renovação Adaptativa, considerando que ele é composto por:

fases lentas de Exploração, quando se estabelecem os relacionamentos primários, naturais e sociais (r) e Consolidação Organizacional, onde o sistema acumula recursos, conhecimento e relações (K) e nas fases rápidas de Liberação ou Release, onde a crise desencadeia perdas (Ω) e Reorganização, onde ocorrem as oportunidades de inovação para superação das perdas (α) (*Ibid.* p. 53).

Para os autores, uma organização resiliente precisa trabalhar para se manter entre as fases de Exploração e Consolidação Organizacional, evitando adentrar e permanecer nas fases de Liberação. Caso isso aconteça, ela pode sofrer abalos estruturais irreversíveis. Com base nesse ciclo, no caso da Cooperostra, as vulnerabilidades foram identificadas antes mesmo da fase de Consolidação, quando das características exploratórias do recurso para a subsistência e para o atendimento do comércio pesqueiro artesanal, por meio de relações estabelecidas com atravessadores.

Sua Consolidação organizacional foi incrementada pelo apoio de pesquisas participativas com aporte tecnológico para aumentar de maneira sustentável a produção de ostras por meio do cultivo integral, culminando na estruturação da Cooperostra. Posteriormente a cooperativa sofreu um evento adverso decorrente da quebra de confiança ocasionada por um gestor externo ao grupo e por cooperados que estabeleceram relações fraudulentas com intermediadores. Esse evento implicou na quebra da identidade, conflitos, perda de mercados e desvinculação de cooperados, o que a fez entrar na fase de Liberação.

No entanto, também possibilitou que grupos com pertencimento aos princípios cooperativos assumissem a autogestão, reconstruindo as relações entre os cooperados.

Após alguns anos, mais uma crise atinge a Cooperostra, em decorrência de endividamentos, culminando no encerramento de suas atividades e demonstrando os limites da sua resiliência. Conceitualmente, essa constatação permite observar que, quando a cooperativa não consegue mais prover as articulações para o adequado enfrentamento das vulnerabilidades que se apresentam, sua resiliência chega ao fim. Desse modo, os pesquisadores apontam que estudos pautados na abordagem da resiliência cooperativa podem contribuir para a identificação dos fatores adversos e para o planejamento de estratégias de superação.

Nos dois estudos apresentados, sobre a resiliência das cooperativas de Malawi e de Cananéia, foi possível observar diferentes abordagens quanto ao conceito atribuído à resiliência, corroborando com os argumentos de Goldstein (2012) no que se refere à falta de consenso sobre o referido conceito. Assim, busca-se nesta tese atrelar ao termo resiliência um sentido prévio, ou seja, estabelecer um recorte de análise que permita usá-lo no contexto a ser estudado. Ainda sobre esses estudos, vale mencionar que, em ambos os casos analisados, não se evidenciou uma correlação entre cooperativa e cooperado no que se refere à construção da resiliência cooperativa, bem como em que medida essa resiliência pode impactar nos aspectos socioecológicos de seus cooperados.

Essa concepção é pautada nas críticas de Darnhofer, *et al.* (2016) sobre os estudos de resiliência no âmbito da agricultura, cuja perspectiva pode ser ressignificada e expandida para o contexto das cooperativas. Os autores questionam que os estudos sobre resiliência geralmente seguem, de maneira distinta, por duas linhas: estudos estruturalistas; e estudos voltados para os atores sociais. Na primeira linha, o enfoque está em identificar como as estruturas biofísicas e as dinâmicas do ecossistema podem atuar para fortalecer (ou não) a agricultura em momentos de crise. Nesse aspecto, consideram como as características da propriedade, as práticas de produção e comercialização e outras estruturas materiais e sociais irão funcionar para que o sistema agrícola retorne a sua estabilidade após os momentos de adversidades. Por sua vez, na segunda linha, atentam-se para o papel dos agricultores e de como eles atuam com os recursos disponíveis, sejam eles físicos, sociais e/ou culturais, frente aos contextos de turbulência.

Os autores defendem a necessidade de uma integração entre as duas linhas adotando-se uma perspectiva socioecológica e relacional. Nessa perspectiva, consideram que o agroecossistema é dinâmico e diverso, assim como as relações sociais são multifacetadas, mutáveis, versáteis e oscilam para que o sistema não se limite à recuperação, mas possa se reorganizar, transformar-se, e criar novas trajetórias.

Isto posto, o presente estudo defende que a resiliência da cooperativa da agricultura familiar seja considerada a partir da indissociabilidade entre a cooperativa e seus cooperados, de maneira que os atributos físicos, materiais e biológicos do agroecossistema que os envolvem sejam ponderados em conjunto com o comportamento dos atores sociais. Tal ponderação abarca um processo dinâmico e contínuo, permeado de complexas relações que vão desde o histórico constitutivo da agricultura familiar e de sua organização cooperativa, até o mais recente contexto pandêmico.

Nesse emaranhado de fatores, assume-se que a resiliência surge como uma capacidade coletiva de adaptação, de inovação e de transformação social, operacional e estrutural, com vistas a garantir a prestação de serviços aos cooperados e a manutenção de seus objetivos estatutários em momentos de crise. Considerando inteirar-se dessa resiliência no contexto pandemia da COVID-19, abordar-se-á, a seguir, alguns estudos que se preocuparam em como a agricultura familiar, especialmente no âmbito da organização cooperativa, (re)estruturou-se para responder de maneira coletiva às adversidades sociais e econômicas instauradas durante a pandemia.

4.4 A agricultura familiar no contexto da pandemia da COVID-19

A pandemia da COVID-19 acometeu o mundo todo, impactando, além da saúde pública, as estruturas sociais e econômicas. No Brasil, no âmbito da alimentação, em sua fase inicial, o isolamento social e as restrições de mobilidade impostas para conter a transmissão do vírus, interromperam atividades de lazer e turismo e levaram os consumidores a evitar restaurantes, bem como compras em supermercados, o que interferiu no acesso aos alimentos (Cavalli *et al.*, 2020, Claudino, 2020, Tittonell *et al.*, 2021). Essas medidas restritivas ocasionaram uma diminuição brusca da demanda por alimentos frescos e *in natura*, afetando principalmente os mercados locais atendidos por agricultores familiares. Além disso, o fechamento dos estabelecimentos educacionais, interrompeu as compras do Programa

Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, deixando milhões de estudantes sem alimentação escolar e impactando em mais um mercado de atendimento da agricultura familiar.

A preocupação com a agricultura familiar está pautada na sua importância para o abastecimento interno de alimentos e matérias primas, bem como em sua relevância para a manutenção da renda para as famílias do campo e para a gestão dos recursos naturais na perspectiva agroecológica (Tiftonell *et al.*, 2021). É, portanto, um segmento que, frente às adversidades instauradas pela crise pandêmica, precisou desenvolver estratégias de reação, superação e transformação, em outras palavras, ser resiliente.

Claudino (2020) alerta para o fato de que os agricultores familiares fazem parte de um segmento que tem sua trajetória marcada por exclusões e adversidades e que, em condições normais, já sofrem para garantir sua segurança alimentar e permanência no campo. Com a chegada da pandemia, essa realidade ficou ainda pior, especialmente para os agricultores das regiões mais pobres do país e para os povos tradicionais, como os quilombolas e camponeses. Para esses, os prejuízos foram ainda mais expressivos.

Corroborando com essas constatações, Schneider *et al.* (2020) e Sousa, Jesus e Beraldo (2021) discutem que a crise da COVID-19 demandou a criação de novas dinâmicas de comercialização, as quais trouxessem inovação para os processos de venda, armazenamento e entrega dos produtos advindos da agricultura familiar. Também exigiu adequações quanto às regras de higiene e de distanciamento social.

Entre tais estratégias, os autores supracitados destacam aquelas relacionadas às cadeias curtas de comercialização associadas ao uso das Tecnologias Digitais da Informação (TDIC) e Comunicação, como o uso das mídias sociais para a aproximação da relação produtor/consumidor, bem como a criação de canais de compras virtuais (por meio de aplicativos de mensagens ou de plataformas online). Também exemplificaram a elaboração de cestas montadas com a opção de escolha de alimentos dentro de alguns grupos, como frutas, verduras, legumes, cereais e grãos, kits com produtos a preço fixo, entre outras formas de comercialização, com entregas em domicílio ou em locais preestabelecidos. Essa venda direta de alimentos do produtor ao consumidor, principalmente por meio das ferramentas on-line, foi bem aceita pela população por apresentar as seguintes vantagens: atendimento das boas práticas de higiene e segurança, oportunidade de consumo de alimentos frescos e saudáveis, comodidade de recebimento em casa, preços justos e viés social de apoio à agricultura familiar local.

Entretanto, tendo a resiliência um caráter orgânico, ações isoladas não são capazes de dar respostas a contento, sendo necessário o engajamento dos agricultores familiares, das cooperativas, da sociedade civil e do poder público, reivindicando, reconhecendo e propondo políticas públicas para situações de emergência como a vivenciada na pandemia da COVID-19, como observado por Tittonell *et al.* (2021). Para os autores, essas relações foram importantes para promover o acesso dos agricultores aos recursos necessários para a implementação de estratégias de superação das adversidades impostas pela pandemia e para influenciar a ação governamental a favor de políticas públicas para a agricultura familiar.

Nesse sentido, as cooperativas tiveram um papel de relevância no que tange à solidariedade, ao apoio mútuo e ao trabalho em conjunto em prol de seus cooperados. As estratégias coletivas foram desenvolvidas em diferentes níveis, entre os próprios cooperados e entre a cooperativa e outros setores. Como exemplo, Tittonell *et al.* (2021) elencam o compartilhamento de conhecimentos técnicos, partilha de transportes para entrega dos produtos, organização de redes comerciais, empréstimos de instalações e maquinários, entre outros.

As cooperativas também atuaram formando redes de cooperação e informação com entidades de pesquisa e de assistência técnica para promover programas educacionais voltados à promoção da saúde dos cooperados e à proteção da cadeia de produção e de distribuição de alimentos. Em atendimento às recomendações de distanciamento social, atividades formativas fizeram uso das tecnologias de informação e comunicação, sendo realizadas por meio de plataformas digitais e salas de aulas virtuais (Nogueira; Marcelino, 2021).

Acerca das estratégias governamentais, como já abordado, a interrupção inicial das compras institucionais do PNAE impactou expressivamente na manutenção das atividades das cooperativas de agricultura familiar (Zeferino, 2022). Segundo Sousa, Jesus e Beraldo (2021) e Nogueira e Marcelino (2021), algumas ações governamentais, de caráter emergencial, foram implementadas visando minimizar os prejuízos decorrentes da pandemia. Uma delas foi a promulgação da Lei nº 13.987, de 7 de abril de 2020 (Brasil, 2020), que autorizou, em caráter excepcional, durante o período de suspensão das aulas decorrente da pandemia, a distribuição de gêneros alimentícios adquiridos com recursos do PNAE diretamente às famílias dos estudantes. Outra ação foi a Medida Provisória nº 957, de 24 de abril de 2020 (Brasil, 2020), que destinou crédito extraordinário para o Ministério da Cidadania, em que parte pode ser aplicada no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

Sousa, Jesus e Beraldo (2021) e Schneider *et al.* (2020) reconhecem a importância dessas estratégias governamentais para manutenção dos mercados institucionais. No entanto, também observam que elas não foram simples de serem implementadas pelos agricultores familiares, bem como pelas cooperativas. Isso porque, demandaram adequações de higiene para embalar e acondicionar os produtos em atendimento às condições sanitárias vigentes, e particularidades na logística das entregas, que passaram a ser realizadas nas residências dos estudantes.

Portal, Vieira e Canto (2020) e Colombo (2023), reafirmam as limitações de aplicabilidade da Lei nº 13.987 e descrevem em seus estudos que um dos desdobramentos dessas limitações, especialmente quanto à adequação logística, incorreram na priorização de aquisições de produtos industrializados. Conduta que reflete diretamente na qualidade nutricional dos alimentos ofertados aos alunos, bem como na manutenção econômica dos agricultores familiares e das cooperativas ofertantes.

Nogueira e Marcelino (2021) ressaltam que as limitações para atender às adequações decorrentes da Lei nº 13.987 foram mais expressivas para os agricultores familiares que atuam individualmente do que por meio das cooperativas, uma vez que, por ser fator intrínseco às cooperativas, as ações coletivas entre os seus cooperados possibilitaram que essas limitações fossem atenuadas. Desse modo, conhecer como se deram as interações nas redes acessadas pelas cooperativas pode contribuir para a compreensão da resiliência organizacional.

Nesse entendimento, as percepções de Darnhofer (2020) sobre as influências da pandemia da COVID-19 para o setor agrícola são tomadas nesta tese especificamente em relação às cooperativas da agricultura familiar. Para o autor, apesar da pandemia ter culminado em adversidades sem precedentes para o setor agrícola, também motivou uma arrojada capacidade de agir rapidamente para buscar soluções inovadoras que pudessem ser aplicadas no contexto sanitário e epidemiológico instaurado. A partir dos recursos e dos conhecimentos disponíveis, novas dinâmicas e interações foram construídas em um processo transformador, que demandou criatividade, aprendizagem de novas habilidades e colaboração, características que indicam resiliência. Essa perspectiva de resiliência, que vai além das condições estruturais e interessa-se pelas relações, pode ser ampliada para outras problemáticas que afetam o sistema agroalimentar (Darnhofer, 2020).

Entende-se que no processo da resiliência as respostas que são proferidas não emergem espontaneamente dos contextos adversos. Elas resultam de conexões que se estabelecem

durante as interações sociais. As adaptações são provenientes do conjunto das relações no interior da organização cooperativa e dela para o seu exterior com as outras organizações parceiras. Sendo assim, a Nova Sociologia Econômica torna-se a escolha teórica para analisar a resiliência das cooperativas da agricultura familiar, compreendendo-a como um processo que envolve a efetiva ação dos indivíduos e a dinâmica das relações que se estabelecem em redes sociais.

4.5 A NSE - Nova Sociologia Econômica como suporte teórico para a compreensão da resiliência das cooperativas da agricultura familiar

A Nova Sociologia Econômica (NSE) como base teórica deste estudo foi escolhida por entender que, ao contemplar elementos como redes sociais, tipos de laços entre os atores da rede e capital social seja possível suprir as lacunas dos estudos sobre resiliência no que se refere ao papel das relações sociais na construção da resiliência cooperativa. Com isso, pretende-se, a partir da NSE, compreender a resiliência das cooperativas da agricultura familiar, analisando as interações sociais e os padrões dessas relações, desvelando o funcionamento das redes que condicionaram as respostas dadas frente à pandemia da COVID-19. Dito isto, serão apresentadas algumas concepções sobre a NSE e sob qual perspectiva ela aborda a análise de redes, os laços entre os atores da rede e o capital social, a fim de melhor delinear o construto teórico desta tese.

Em um resgate conceitual, importa considerar que a sociologia econômica teve como precursores Pareto, Durkheim e Weber. Tais estudiosos, mesmo com concepções distintas, convergiam ao questionarem a racionalidade do *homo economicus*, estático e desprovido de emoções, bem como o papel das instituições e representações sociais nas relações econômicas. Com exceção de Durkheim, que defendia a substituição da economia pela sociologia econômica, Pareto e Weber sustentavam que a sociologia econômica teria a incumbência de aproximar economia e sociologia, de modo a tornar as análises econômicas mais complexas, a partir de sua relação com as dimensões sociais (Azambuja, 2007).

Por esse ângulo, considera-se que a sociologia econômica possibilita uma melhor compreensão dos mercados por ela incorporar em sua abordagem a inserção social, identificando as funções sociais, culturais, políticas e cognitivas nas relações de mercado.

Ademais, a NSE credita à abordagem de análise de redes a capacidade de demonstrar o funcionamento dos mercados por intermédio dessas relações sociais.

Por entender ser indissociável o comportamento individual e o contexto social no qual está inserido, implica que essas ações transformam o contexto social, assim como o contexto social transforma o comportamento individual. Conseqüentemente, a NSE traz o conceito de incrustação ou enraizamento (*embeddedness*) proposto por Granovetter. Para o autor, as instituições são socialmente construídas, não sendo possível desvelar os acontecimentos econômicos desassociando-os das relações sociais.

Ressalta-se que o termo incrustação ou enraizamento (*embeddedness*) foi utilizado primeiramente por Polanyi (Machado, 2010). No entanto, na perspectiva de Granovetter (1985), o conceito se diferenciou, visto que o enraizamento empregado por Polanyi estava associado a um nível macro (econômico), estando a economia capitalista “desenraizada” da sociedade. Assim, a diferença estaria na atribuição feita por Granovetter, cujo conceito volta-se para os níveis meso (redes sociais) e micro (comportamento econômico), defendendo que o comportamento econômico está enraizado nas redes de relações sociais, mesmo nas economias capitalistas.

Esse enraizamento é justificado por Granovetter (2007, p. 1) por contrapor as concepções “subsocializada” e “supersocializada” decorrentes das teorias clássicas e neoclássicas, bem como dos economistas reformistas. Nessas abordagens, os atores são tidos como atomizados, ou seja, tomam decisões fora de seu contexto social ou tendem a serem obedientes às regras que lhes são impostas pelas estruturas sociais na qual estão inseridos. Assim, essas concepções de subsocializada e supersocializada incorrem em “negligenciar as estruturas contínuas das relações sociais”. Sendo assim, este estudo adota os principais preceitos defendidos pela NSE, ao considerar que: as ações econômicas são interpessoais e apresentam uma dimensão sociocultural; a ação econômica é que está enraizada; e que os mercados são considerados estruturas sociais, portanto, socialmente construídos.

Ademais, o conceito de enraizamento (*embeddedness*) proposto pela NSE relaciona-se intimamente com a teoria das redes, conferindo-lhe a capacidade de definir objetivamente os comportamentos econômicos a partir das relações sociais. Marteleto e Silva (2004) salientam a relevância da análise das redes como ferramenta analítica, descrevendo-a como um instrumento amplamente utilizado nas mais diversas áreas e que, mesmo não havendo consenso sobre seu posicionamento epistemológico, tem sua importância reconhecida como

meio para a compreensão das relações sociais. Assim sendo, para os autores, as redes são definidas pelas relações provenientes da interação entre os nós, “indivíduos, grupos, organizações etc.” (Marteleto e Silva, 2004, p. 41), tendo como fruto da observância dessas interações, uma possível compreensão da coletividade. Nesse sentido, inferem que a análise das redes deve focar em desvelar as relações entre os atores que compõem a rede analisada, a partir do olhar “das teorias das áreas de conhecimento que dão origem à pesquisa” (*Ibid.*, p. 43).

Ainda sobre a análise das redes, para Onto e Silva (2008, p. 44), trata-se da “mais tradicional e institucionalizada perspectiva de abordagem relacional”. Ademais, fazendo referência a Granovetter e Laumann, destacam que essa abordagem traz luz à ação do indivíduo, contrapondo, assim, a visão atomizada das concepções tradicionais. Desse modo, a análise das redes sociais “procura identificar estruturas relacionais que condicionam certos processos sociais” (*Ibid.*, p. 43). Logo, a análise das redes sociais preconiza as relações sociais, ou seja, como os comportamentos moldam e são moldados pelas redes sociais.

Assumindo ser, pela análise das redes sociais, um caminho promissor para compreender como se deu a interação entre as instituições e as relações sociais, reconhece-se também ser preciso considerar as posições que os indivíduos assumiram nas referidas redes. Identificando como essas posições foram construídas, reconstruídas e ressignificadas constantemente, em um processo dinâmico que, por sua vez, foi determinando e moldando a organização dos atores nas redes.

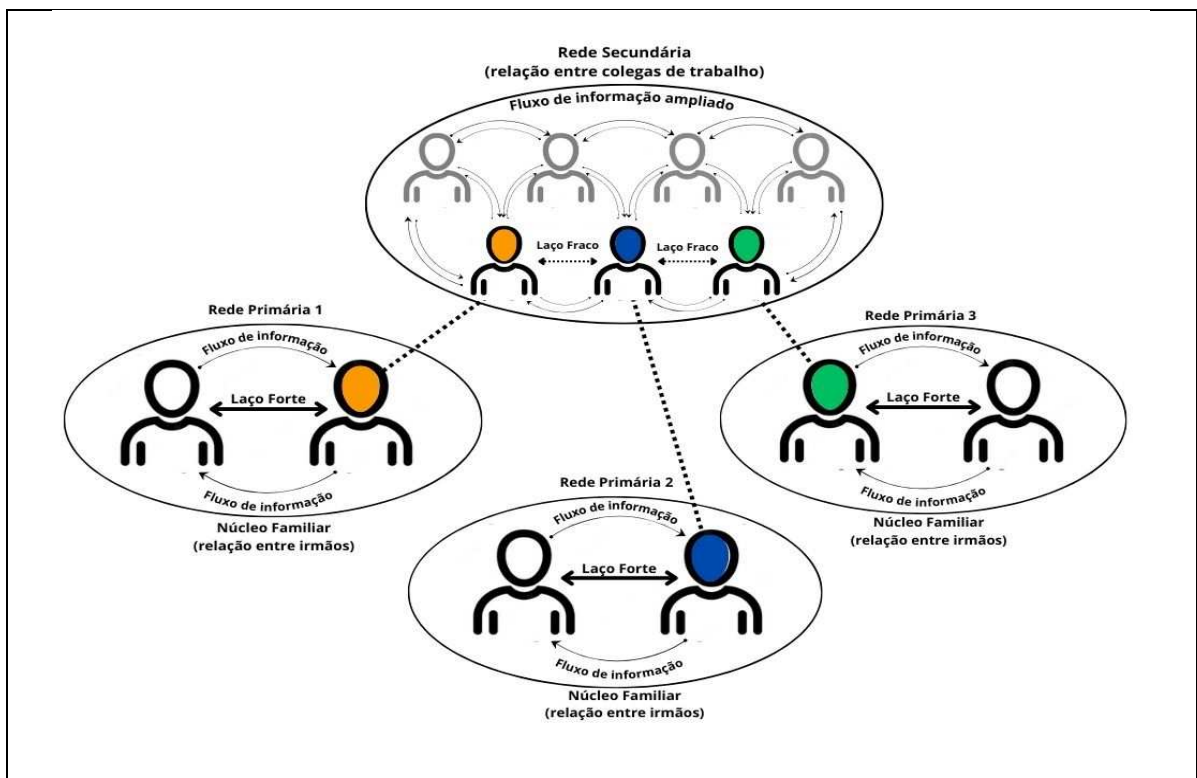
Essa perspectiva posicional também se alicerça nos conceitos da NSE, quando esta propõe como forma de viabilizar a compreensão dos comportamentos econômicos, a identificação dos laços entre os atores das redes analisadas. Quanto à caracterização desses laços, eles são concebidos como sendo fortes, fracos ou ausentes (Granovetter, 1973; Burt, 1992).

Granovetter (1973) direciona sua análise para os laços fortes e fracos. Para o autor, o laço forte decorre de relações com expressiva frequência e intensidade de interação. Já os laços fracos estariam presentes em relações cujo a interação é esporádica e, por conseguinte, menos intensa. Sob essa ótica, infere que a força do laço deve ser compreendida como uma “combinação de tempo (provavelmente linear), intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos que caracterizam o referido laço” (*Ibid.*, p. 2). Em sua abordagem, o autor questiona o fato de os estudos não considerarem os atributos dos laços

fracos como pertinentes. Para ele, não é dada a devida atenção ao detalhamento dessas questões estruturais, em detrimento do foco na observação dos laços fortes, por serem mais facilmente explicados, dada a sua delimitação reduzida a grupos primários. Desse modo, Granovetter (1973) chama a atenção para que, ao limitar-se a análise aos laços fortes, deixasse, por exemplo, de compreender como as interações de pequenos grupos desencadeiam em grandes redes.

Uma forma de se ilustrar a força dos laços, poderia ser vislumbrada na figura retratada abaixo:

Figura 1: Esquema visual dos fluxos de informações entre redes primárias e secundárias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 1, os laços fortes estariam relacionados aos vínculos entre irmãos em suas redes primárias (núcleo familiar). Nessa interação, o fluxo de informações tende a ser restrito a um contexto que é comum para ambos. No caso dos laços fracos, toma-se uma relação entre colegas de trabalho com baixa interação, na qual um desses atores seja um dos irmãos dos casos anteriores. Nesse contexto, o fluxo de informações é ampliado, visto que a interação ocorre entre atores pertencentes a redes primárias distintas.

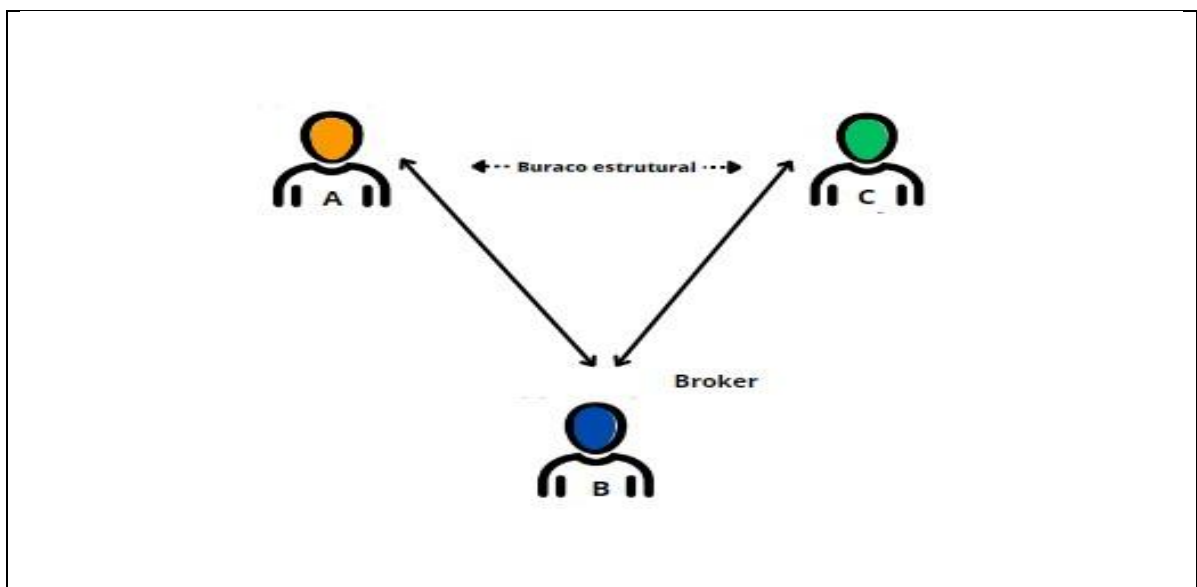
Ressalta-se que, na figura apresentada, no que concerne à relação descrita entre colegas de trabalho, foi assumida a condição de baixa interação entre os atores. Essa

consideração se faz pertinente visto que uma alusão a esse mesmo grupo, colegas de trabalho, poderia também existir relações de laços fortes, ou seja, com significativa frequência e intensidade de interação. Desse modo, na referida ilustração, a relação é permeada por pouca interação e intensidade, justificando, assim, a representatividade de um laço fraco entre eles.

Granovetter (1973) reafirma sua posição em relação ao alcance gerado pelos laços fracos ao retratar uma situação em que um determinado indivíduo esteja em busca de emprego. Nessa situação, o autor afirma que, quanto mais laços fracos esse indivíduo tiver, maiores serão suas chances de ser empregado. Isso porque, quanto mais acesso ele tiver aos membros de outras redes, contato interpessoal de baixa interação, mais rapidamente a sua demanda, nesse caso a vaga de emprego, será difundida nas redes, ampliando suas chances. Assim sendo, o papel dos laços fracos é relevante, pois é o mecanismo que permite criar essas “pontes locais” (*Ibid.*, p. 6) entre as redes, dinamizando as relações sociais.

Enquanto Granovetter centra sua atenção nos laços fortes e fracos, Burt (1992) faz uso da análise das redes para direcionar seu foco na ausência de laços, o que denomina de buracos estruturais. Para o autor, a ausência de “pontes” entre dois grupos incorreria em desvantagens para ambas, visto que os recursos passíveis de serem acessados estariam bloqueados por essa desconexão, em quer dizer, por esse buraco estrutural. Contudo, segundo Burt (1992), se por um lado os buracos estruturais incorrem em desvantagens, por outro mostra-se como oportunidade para possíveis atores assumirem o papel de intermediador (*Broker*), interligando os recursos até então desconexos, promovendo ganhos para a rede, bem como para si próprio.

Figura 2: Buraco estrutural e o posicionamento do Broker.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 2 ilustra uma situação hipotética em que os indivíduos A e B interagem entre si, do mesmo modo que B e C. Contudo, não há interação entre os indivíduos A e C. É justamente essa ausência de conexão entre A e C que Burt (1992) denomina de buraco estrutural. Na concepção de Granovetter, a existência de laços entre A e B e entre B e C, levaria a uma interação entre A e C, remetendo assim, à capacidade dos laços fracos em construir pontes entre os atores. Entretanto, Burt, compartilhando do entendimento de Granovetter de que a desconexão incorre em prejuízos para os atores desconexos, infere que pode existir um terceiro ator, o qual denomina de *Broker* ou intermediador, que pode valer-se de sua posição na estrutura relacional promovendo ou cerceando uma conexão, até então inexistente, em benefício próprio. Nessa lógica, esse papel seria representado pelo ator B da figura 2, visto ser o possuidor dos atributos necessários para conectar A e C, ou seja, estar posicionado entre os dois atores desconexos.

Observa-se que, mesmo com conceitos analíticos diferentes, Granovetter e Burt convergem no que tange ao reconhecimento da análise das redes como ferramenta analítica. Ademais, essa convergência abrange outro aspecto presente na Nova Sociologia Econômica, o capital social, cujo para os autores supracitados, materializa-se na própria rede, ou seja, a rede é uma representação do capital social.

A respeito do conceito de capital social, muitas proposições foram concebidas. Entre elas, as obras de Bourdieu (1986), Coleman (1988) e Putnam (2006), estão entre as mais difundidas, tornando-se base para o desenvolvimento de outros construtos sobre o tema. Mesmo com concepções distintas sobre uma definição conceitual, esses autores pactuam do entendimento de que o capital social provém das relações sociais (Recuero, 2012).

Quadro 2: Concepções de Capital Social por Bourdieu; Coleman; e Putnam.

Bourdieu (1986, p. 21)	Coleman (1988, p. 98)	Putnam (2006, p. 177)
O capital social é o agregado dos recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede duradoura de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuos (tradução nossa).	O capital social é definido por sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de entidades diferentes, com dois elementos em comum: todas elas consistem de algum aspecto das estruturas sociais, e facilitam certas ações de atores sejam pessoas físicas ou jurídicas dentro da estrutura (tradução nossa).	O capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas.

Fonte: Traduzido e adaptado pelo autor.

A partir dessa premissa, acredita-se que a interpretação que mais se aproxima da perspectiva de Granovetter e Burt, seja a proposição de Putnam. Isto, em função da distinção adotada pelo autor, descrevendo o capital social em dois tipos, de ponte (*bridging*) e de vínculo (*bonding*).

Para Putnam (2000, p. 22), o capital social de vínculo (*bonding*) propicia “reforçar a reciprocidade específica e mobilizar a solidariedade” (tradução nossa). Nesse sentido, o capital social de vínculo (*bonding*) estaria presente em relações mais densas, assemelhando-se às concepções de laços fortes de Granovetter. Ademais, para Putnam (2000), do mesmo modo que o capital social de vínculo pode fortalecer a fidelidade do grupo, também pode desencadear resistências para com os de fora do grupo. Condição que poderia incorrer em desconexões com atores externos, criando o que Burt chama de buracos estruturais. Já em relação ao capital social de ponte (*bridging*), Putnam (2000, p. 23) argumenta que seu papel seria o de “ligar ativos externos e para a difusão de informação” (tradução nossa), olhar que remete aos laços fracos de Granovetter.

Destarte, adota-se neste estudo uma perspectiva relacional para as ações das cooperativas da agricultura familiar desencadeadas pela pandemia da COVID-19, entendendo-se que a base teórica pautada possibilita uma visão sociológica dos fenômenos econômicos em uma perspectiva microanalítica, que evidencia as ações dos atores nas relações sociais. Assim sendo, buscou-se conhecer os atores sociais que assumiram determinadas posições nas redes dessas cooperativas, bem como se essas posições foram capazes de criar estratégias para lidar com as vulnerabilidades geradas pela pandemia. Também buscou-se conhecer as transformações morfológicas dessas redes comparando as relações existentes antes e durante a pandemia da COVID-19, para assim compreender as dinâmicas dessas relações sociais e suas implicações para a resiliência cooperativa.

5. OS CAMINHOS DA PESQUISA

A pesquisa está centrada em compreender quais características contribuem para a condição de resiliência das Cooperativas da Agricultura Familiar diante das alterações de mercado provocadas no contexto da pandemia da COVID-19. Para tanto, foi preciso conhecer as vulnerabilidades presentes nesse contexto, quais decisões foram tomadas pelas gestões cooperativas, como foram construídas e implementadas as estratégias de reação e quais os resultados das decisões para a cooperativa, para seus cooperados e para a comunidade local.

A revisão da literatura demonstrou que a agricultura familiar, historicamente, tem suas vulnerabilidades associadas, sobretudo, às dificuldades de acesso aos mercados para o escoamento da produção. Indicou também duas grandes estratégias comumente são viabilizadas para enfrentar tais adversidades: a implementação de políticas públicas com incentivos que assegurem a aquisição dos produtos por meio de mercados institucionais, como o PNAE; e a organização dos agricultores em cooperativa, como um ente econômico que, por meio da coletividade, fortalece o acesso dos cooperados aos mercados, inclusive aos institucionais. No entanto, as restrições decorrentes da pandemia, recorte contextual elencado para a análise desta investigação, afetaram diretamente os principais canais de escoamento da produção da agricultura familiar, tanto individual quanto coletiva.

Logo, em um primeiro momento, apenas o fato de os agricultores estarem organizados em cooperativa não seria suficiente para lidar com a amplitude das restrições impostas, já que os mercados comumente acessados, até mesmo aqueles praticados pelas próprias cooperativas, sofreram restrições. Tem-se um cenário em que as vulnerabilidades atingiram também as cooperativas, no qual se observa que foram necessários elementos subjacentes à própria organização, que levassem à tomada de decisão pela gestão para enfrentar as mudanças de mercado impostas abruptamente pela COVID-19. Conhecer esses elementos se faz necessário para compreender como eles podem ter contribuído para a resiliência da cooperativa e, por conseguinte, também favorecido a resiliência dos seus cooperados, os agricultores familiares.

Para se alcançar esse escopo, o estudo dispõe dos conceitos da Nova Sociologia Econômica como arcabouço teórico, por meio do qual são propostas categorias analíticas voltadas à identificação e compreensão das redes sociais e dos processos de interação que ocorreram no contexto em que as cooperativas se inserem, no cenário a ser estudado, como

fatores subjacentes a essa resiliência. Nesse ínterim, a metodologia foi construída a partir de elementos que possibilitassem conhecer como as cooperativas, por meio da mobilização de suas redes, conseguiram (ou não) viabilizar oportunidades comerciais que garantissem o seu processo de reprodução econômica em um cenário tão controverso e adverso. Para isso, segue o percurso metodológico descrito a seguir.

5.1 Características da pesquisa

A pesquisa social é um procedimento formal e sistemático que, partindo de indagações ou problemas, busca encontrar respostas que possam construir conhecimentos no âmbito da realidade social (Deslandes, Gomes e Minayo, 2012; Gil 2011). Para isso, podem ser empregados diversos métodos científicos, conforme a finalidade a ser estudada.

O quadro de referência escolhido como perspectiva epistemológica foi o estruturalismo. Segundo Thiry-Cherques (2006), essa perspectiva é adotada nos estudos das ciências da gestão quando se propõe pesquisar um fenômeno desde suas estruturas internas até sua relação com as estruturas subjacentes das organizações e das formas de gerir. Considera-se, portanto, estrutura como “um modelo explanatório abstrato, que descreve propriedades relacionais entre elementos” (Runciman, 1969, p. 255 *apud* Thiry-Cherques, 2006), sendo essas relações abstratas ou concretas. Esse prisma de estudo, ainda segundo o autor, possibilita a exposição das estruturas que não estão aparentes e cujo funcionamento precisa ser descoberto de maneira não isolada, mas a partir de um conjunto de relações que expliquem os fatos observados empiricamente. Para o estruturalismo essas explicações não são causais, são condições que revelam as formas como as relações se estabelecem e as possíveis transformações decorrentes dessas relações, sem, contudo, alterar o sistema estrutural (Thiry-Cherques, 2006). Por essa perspectiva pretende-se descrever a estrutura de decisão das gestões das cooperativas, considerando, como exemplificado pelo autor, “os elementos chave da decisão, os elementos secundários, os participantes, os interferentes, os não participantes do processo decisório, etc.” (*Ibid.*, 2006, p. 147-148).

No que tange a abordagem, a pesquisa foi prioritariamente qualitativa, por interessar-se, como proposto por Richardson *et al.* (2012, p. 80), em “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Reconheceu-se que o fenômeno estudado,

ou seja, a resiliência das cooperativas, envolvia processos dinâmicos e integrados, que se constituíam a partir da relação, em diferentes perspectivas, dos atores envolvidos e suas redes. Por meio dessa abordagem também foi possível considerar que a resiliência envolve a trajetória histórica da agricultura familiar e da organização cooperativa de maneira não isolada, mas a partir das múltiplas relações estabelecidas.

Seu delineamento foi feito por meio do estudo de múltiplos casos. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa pode ser desenvolvida por diferentes caminhos, sendo o estudo de caso um deles. O estudo de caso, segundo Gil (2011, p.57-58), constitui-se em um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Para Yin (2005), esse caminho de pesquisa tem sido muito escolhido na área das ciências humanas e sociais por se tratar de um estudo empírico, voltado, geralmente, para a compreensão de problemáticas complexas da atualidade, cujos limites com o contexto da vida real ainda não estão definidos. Também para o autor, ao se debruçar profundamente sobre um objeto de estudo, o pesquisador pode encontrar detalhes que poderiam passar despercebidos em estudos de levantamentos e experimentos.

Tendo em vista que esta investigação estuda o fenômeno da resiliência em cooperativas da agricultura familiar no contexto da pandemia da COVID-19, assume-se, conforme preconizado por Yin (2005), que suas fronteiras ainda não estão claramente delineadas, necessitando, portanto, ser consideradas na perspectiva dos casos das três cooperativas selecionadas.

Importa destacar que, embora o trabalho enfatize um estudo de caso múltiplo, não há pretensão de fazer generalizações que possam inferir a resiliência em outras cooperativas, uma vez que o método não foi delineado para esse fim. O que se buscou foi a generalização analítica preconizada por YIN (2005, p. 55), na qual se utilizou da Teoria Relacional e dos preceitos da NSE, “como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso”.

5.2 O campo de estudo

Para a escolha do campo de investigação, o critério adotado pautou-se em elencar cooperativas que atuassem com cultivos de base agroecológica, pois, como apontado por Silva e Barbosa (2020, p. 156), a COVID-19 reforçou a “ruptura ecológica produzida pelo sistema

convencional de produção de alimentos”. Para os autores supracitados, a pandemia, ao impor o fechamento de fronteiras bem como o distanciamento social, destacou a importância da agroecologia pautada na produção local de alimentos com qualidade nutricional adequada e um abastecimento interno sustentável. Assim, delimitou-se, como área geográfica para o mapeamento dessas cooperativas, a região da zona da mata mineira. Escolheu-se o primeiro Polo Agroecológico e de Produção Orgânica do Brasil, definido pela Lei Estadual nº 23.207, de 27 de dezembro de 2018 (Minas Gerais, 2018). Ressalta-se que, entre suas premissas, a referida lei propõe-se a fomentar a promoção de sistemas alimentares sustentáveis, de produção orgânica e agroecológica e que têm como princípios o incentivo da promoção e do desenvolvimento da agroecologia e da produção orgânica na referida região, bem como a participação e o protagonismo social. Característica que converge com o escopo desta proposta e, por isso, considerada.

Feitas essas definições, buscou-se contato prioritariamente com cooperativas que já se relacionavam com a instituição de ensino UFV, seja em projetos de ensino, como também de extensão. Essa conduta, vislumbrou dirimir possíveis barreiras de acesso às cooperativas, dada a existência prévia de relações, em detrimento do cenário pandêmico vivenciado. A partir de um mapeamento foram definidas as cooperativas dos seguintes municípios:

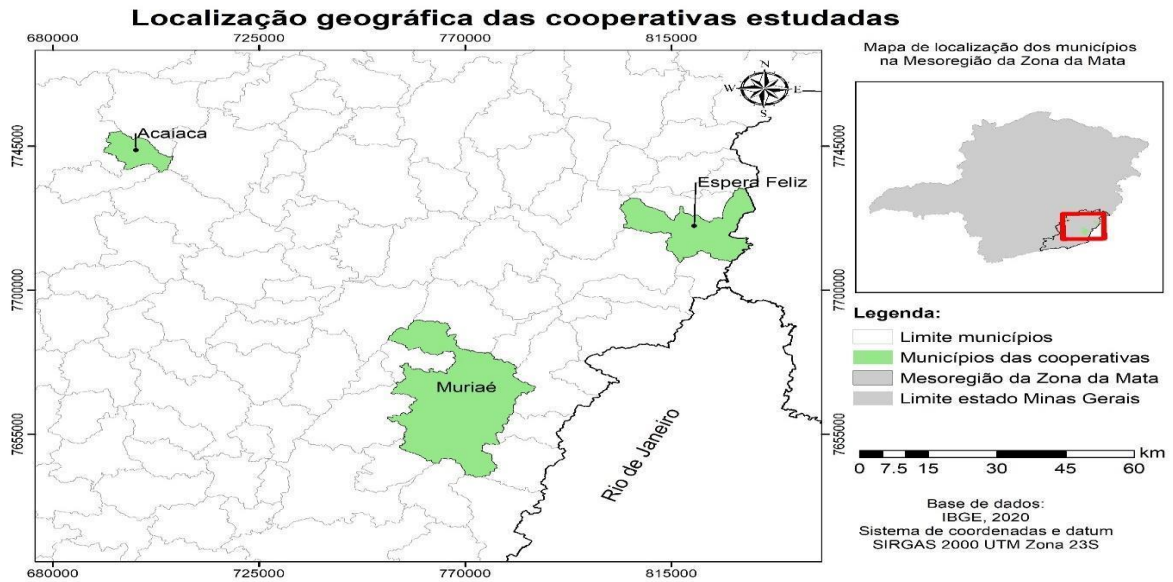
- a) Acaiaca-MG, cuja cooperativa é a Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Acaiaca (COOAPRA) – MG. Instituída em 2017, conta atualmente com 35 cooperados;
- b) Espera Feliz, cuja cooperativa é a Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar Solidária de Espera Feliz (COOFELIZ). Fundada em 2006, é composta por aproximadamente 123 cooperados; e
- c) Muriaé-MG, cuja cooperativa é a Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar Solidária (COOPAF). Iniciou suas atividades em 2010 e atualmente conta com 133 cooperados.

Quanto à composição desses municípios, no que se refere à classificação dos estabelecimentos agropecuários, os dados do Censo (2006) apontam que o município de Acaiaca-MG conta com 262 estabelecimentos agropecuários, sendo 237 desses geridos por agricultores familiares. Já o município de Espera Feliz-MG é composto por 1.032 estabelecimentos agropecuários, sendo que 750 desses estabelecimentos são da agricultura

familiar. E, por fim, o município de Muriaé, que de um total de 1.454 estabelecimentos agropecuários, 1.006 são da agricultura familiar.

O mapa abaixo ilustra o posicionamento desses municípios na mesorregião da Zona da Mata.

Mapa 1 – Localização geográfica das cooperativas estudadas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda, a título informativo, as características desses municípios, que fazem parte do escopo de análise do IBGE, foram organizados e transpostos na tabela 1 de modo a facilitar a observação dos três municípios em uma mesma amostragem.

Tabela 1 – Características dos municípios elencados pelo estudo, com base nos dados do IBGE

Características dos municípios elencados para o estudo			
	Acaiaca	Espera Feliz	Muriaé
Área territorial	101.886 km ²	317,638km ²	841.693km ²
População estimada	3.995 pessoas	25.287 pessoas	109.997 pessoas
Densidade Populacional	38,47 hab/km ²	71,96 hab/km ²	119,72 hab/km ²
Escolarização 6 a 14 anos	96%	96,9%	97,3%
IDHM	0,63	0,663	0,734
Pib Per Capita	11.080,84	16.890,30	19.884,40

Fonte: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/>. Adaptado.

Diante do exposto, observa-se que mesmo tendo semelhanças quanto à proposta de uma produção agroecológica e por estarem situadas em uma mesma mesorregião, as proporcionalidades territoriais e populacionais desses municípios são consideravelmente diferentes.

5.3 A entrada em campo e as técnicas de coleta de dados

A entrada em campo foi feita a partir do contato com os gestores das cooperativas dos municípios supracitados. Esse contato inicial foi realizado por meio telefônico, no qual foram explicados os objetivos do estudo e a metodologia, de maneira simplificada. Em seguida foi realizado o convite para a participação. Uma vez aceito, foram agendadas as visitas às cooperativas e às propriedades de alguns de seus cooperados, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Considerando que as condições epidemiológicas da pandemia se mostraram favoráveis, com a diminuição considerável no número de casos decorrente do avanço na vacinação, depreendeu-se que a entrada em campo pudesse ser realizada de maneira segura. De todo modo, foram seguidas as orientações sanitárias vigentes para a ocasião, como uso de máscaras, limpeza das mãos com álcool 70% e distanciamento social. Importa lembrar que a entrada em campo teve início somente após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da UFV, que ocorreu em 18 de fevereiro de 2022, CAAE 55351722.4.0000.5153.

Com relação às técnicas de coleta dos dados, foram empregadas duas fontes de evidências, de modo a se compreender as dimensões do problema, como destacado por Godoy (1995). Para tanto foram utilizadas a análise documental e as entrevistas semiestruturadas.

A análise documental foi utilizada a fim de levantar fontes de dados que pudessem contribuir com o objeto de estudo. Foram consultados os demonstrativos de resultado dos exercícios de 2018 a 2022, visando identificar possíveis alterações nas receitas e correlacionar tais alterações com as vulnerabilidades apresentadas no referido contexto de análise. Também foram acessadas informações disponíveis nos meios digitais, como sites, mídias sociais, aplicativos de mensagens, bem como em materiais impressos produzidos pelas próprias cooperativas.

As entrevistas também são comuns em estudos de caso e, para esta pesquisa, elegeu-se as entrevistas semiestruturadas por considerar que esse formato pudesse ampliar o entendimento das questões estudadas. Esse tipo de entrevista pode combinar perguntas

fechadas e abertas (Deslandes; Gomes; Minayo, 2012, p. 62). Para tanto, iniciou-se com a realização de perguntas previamente elaboradas, baseadas nas hipóteses preestabelecidas, que foram adaptadas ao longo do diálogo, dando liberdade para novos questionamentos e relatos não previstos pelo pesquisador. Ainda para Deslandes, Gomes e Minayo (2012), as entrevistas, por envolverem interações sociais, tendem a oferecer dados diversificados que precisam ser contextualizados e complementados com as informações coletadas nas observações. As entrevistas foram realizadas nas próprias cooperativas. Para garantir a fidelidade das informações, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas primeiramente com os gestores das cooperativas, de modo presencial, entre maio e junho de 2022 e seguiram o roteiro disposto no apêndice 2. Importa mencionar que os gestores só autorizaram a realização das entrevistas quando o número de casos de COVID-19 mostrou-se significativamente reduzidos nos respectivos municípios. As perguntas direcionaram-se para os seguintes assuntos: constituição da organização cooperativa; atividades desenvolvidas; característica da gestão e do processo de gerenciamento; mercados de atuação e nível de dependência; processos de compra e venda de gêneros alimentícios; parceiros nesses processos; relações formais e informais; regras criadas; percepção sobre os impactos da pandemia na cooperativa; necessidade de intervenção da cooperativa junto aos cooperados; definição de ações de enfrentamento; mobilização para essa reação; redes de apoio; resultados alcançados (para a cooperativa, para os cooperados e para a comunidade); incorporação dos aprendizados e das estratégias ao cotidiano da cooperativa; e percepção de resiliência.

Para conhecer a estrutura do sistema institucional, os comportamentos socialmente contextualizados e a mobilização das redes de relações, os gestores entrevistados também foram solicitados a descrever o(s) membro(s) e/ou grupo(s) que foi(foram) fundamental(is) para a mobilização de informações que embasasse tomadas de decisões exequíveis. E, ainda, como possíveis parcerias e interações com outras instituições contribuíram para a adoção das estratégias de reação voltadas ao escoamento da produção, frente à interrupção dos mercados decorrentes da pandemia.

Posteriormente, entre abril e outubro de 2023, as entrevistas voltaram-se aos agricultores familiares cooperados, também de forma presencial, seguindo o roteiro disposto no apêndice 3. Ressalta-se que, como o acesso aos cooperados seria muito difícil se não fosse mediado pelas próprias cooperativas, adotou-se como critério de seleção os cooperados que

não atuassem em nenhuma função de gestão na referida cooperativa durante o período analisado. Com isso, esperou-se minimizar um possível enviesamento das respostas dadas pelos cooperados, em detrimento de uma maior vinculação com a atual gestão. Definido os entrevistados, quatorze cooperados entre as três cooperativas analisadas, realizou-se o contato via aplicativo de mensagens WhatsApp articulando os melhores dias e locais para as entrevistas. Ao iniciar as atividades de coleta, buscou-se conhecer as percepções desses cooperados acerca das ações adotadas pelos gestores das cooperativas. Também foram solicitados a apontar quais as respostas concretas que lhes foram apresentadas pelas cooperativas, indicando se os resultados obtidos foram suficientes para atender às demandas vivenciadas no referido contexto.

O Quadro 3 classifica os entrevistados por cooperativa e função exercida e também como serão identificados durante as citações. O objetivo dessa classificação é referenciar os informantes de modo a preservar suas identidades. Manteve-se como forma de citação a cooperativa de origem e uma referência do informante, bem como um código para diferenciar alguns informantes, assim como descrito a seguir.

Quadro 3: Informantes da pesquisa

Informante	Cooperativa	Forma de citação no texto
Gestora 1	COOPAF	Gestora1/COOPAF
Funcionário 1	COOPAF	Gestor2/COOPAF
Cooperado 1	COOPAF	Coop1/COOPAF
Cooperado 2	COOPAF	Coop2/COOPAF
Cooperado 3	COOPAF	Coop3/COOPAF
Cooperado 4	COOPAF	Coop4/COOPAF
Cooperado 5	COOPAF	Coop5/COOPAF
Cooperado 6	COOPAF	Coop6/COOPAF
Gestora 3	COOFELIZ	Gestora3/COOFELIZ
Gestora 4	COOFELIZ	Gestora4/COOFELIZ
Cooperado 1	COOFELIZ	Coop1/COOFELIZ
Cooperado 2	COOFELIZ	Coop2/COOFELIZ
Cooperado 3	COOFELIZ	Coop3/COOFELIZ

Cooperado 4	COOFELIZ	Coop4/COOFELIZ
Gestora 5	COOAPRA	Gestora5/COOAPRA
Gestora 6	COOAPRA	Gestora6/COOAPRA
Gestora 7	COOAPRA	Gestora7/COOAPRA
Cooperado 1	COOAPRA	Coop1/COOAPRA
Cooperado 2	COOAPRA	Coop2/COOAPRA
Cooperado 3	COOAPRA	Coop3/COOAPRA
Cooperada 4	COOAPRA	Coop4/COOAPRA

Fonte: Elaborado pelo autor.

O número de participantes não foi previamente estabelecido, pois foi feito por meio de uma inclusão progressiva, que, segundo Deslandes, Gomes e Minayo (2012, p. 48), tende a ser interrompida “pelo critério de saturação, ou seja, quando as concepções, explicações e sentidos atribuídos pelos sujeitos começam a ter uma regularidade de apresentação”.

Para assegurar o registro das informações, as entrevistas foram gravadas por meio de gravador digital, transcritas e posteriormente analisadas com base nos objetivos propostos. As análises buscaram alcançar informações que permitissem compreender a estrutura das relações de maneira convergente para a resiliência dessas cooperativas.

5.4 Análise das Informações

O tratamento das informações pautou-se na análise de conteúdo proposta por Bardin (1977, p. 42) que se caracteriza por:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A autora apresenta diversas possibilidades de análise dos conteúdos das mensagens dos materiais da pesquisa. Dentre elas, escolheu-se a análise de modalidade temática que consiste em descobrir os “núcleos de sentido” (*Ibid.*, p. 105) das mensagens que irão compor o objeto a ser analisado. A análise de conteúdo baseia-se, segundo Bardin (1977) em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A pré-análise é uma fase de organização dos dados em que é realizada uma leitura exaustiva das informações coletadas. Nessa fase, o pesquisador obtém uma visão do conjunto das informações, suas particularidades, formula as hipóteses e determina o construto teórico que orientará a análise. A fase de exploração do material é o momento em que os dados são codificados para serem agregados em unidades. Nessa fase é realizada a escolha da unidade de registro, ou seja, a unidade que irá ser codificada, sendo nossa análise baseada na codificação por temas. As unidades foram classificadas em categorias de acordo com os objetivos do estudo, as hipóteses elencadas e os referenciais teóricos. Na terceira fase, ocorreu o tratamento, a inferência e a interpretação. Nesse momento foram identificados, por inferência, os núcleos de sentido, que foram interpretados também a partir do referencial teórico adotado e atribuídos significados aos enunciados.

A análise dos dados teve como objetivo compreender a resiliência das cooperativas da agricultura familiar. Esse eixo abarcou quatro perspectivas: 1 - característica organizacional; 2 – vulnerabilidades decorrentes da pandemia da COVID-19; 3 - estratégias de reação a essas vulnerabilidades; e 4 - relacionamentos estabelecidos na e pelas cooperativas. Com base nas quatro perspectivas supracitadas, elencou-se como subcategorias de análise: (i) característica organizacional das cooperativas (abarcou informações sobre o histórico constitutivo, a característica de gestão e funcionamento, a organização do quadro social, a organização da produção, e acesso a mercados); (ii) as vulnerabilidades decorrentes da pandemia da COVID-19 (compreendeu as vulnerabilidades geradas pela COVID-19 na perspectiva dos entrevistados); (iii) as respostas às vulnerabilidades (englobou as estratégias de reação definidas pelos gestores das cooperativas); e (iv) relacionamentos estabelecidos na e pelas cooperativas (abrangeu informações sobre os vínculos com os atores com quem as cooperativas se relacionavam antes da pandemia, bem como as suas possíveis alterações ao longo da pandemia). O quadro 4, apresenta uma correlação dos objetivos desta tese com as categorias analíticas e a forma de coleta das informações.

Quadro 4: Correlações entre objetivos, categorias analíticas e fonte de informação.

Objetivo Geral		
Compreender a resiliência das cooperativas da agricultura familiar durante a pandemia da COVID-19, por uma perspectiva relacional, evidenciando as vulnerabilidades, as estratégias de reação e como as interações entre as cooperativas e os demais atores com quem se relacionam condicionaram a construção dessas estratégias.		
Objetivo específico	Categoria de Análise	Fonte de Informação
Caracterizar as cooperativas em suas dimensões organizacionais	Contexto constitutivo e estrutural da cooperativa	Entrevistas e Análise documental
	Característica de gestão e funcionamento	Entrevistas
	Organização produtiva e Acesso a mercados	Entrevistas e Análise documental
Identificar as vulnerabilidades decorrentes da pandemia que foram relevantes para o funcionamento das cooperativas de agricultura familiar;	Vulnerabilidades geradas pela COVID-19 na perspectiva dos gestores das cooperativas	Entrevistas
Descrever as estratégias de reação construídas a partir das relações pertinentes a cada cooperativa;	Estratégias de reação definidas pelos gestores das cooperativas	Entrevistas
Retratar as relações inerentes às cooperativas analisadas, indicando suas possíveis alterações durante a pandemia da COVID-19.	Informações sobre os vínculos com os atores com quem as cooperativas se relacionavam antes da pandemia, bem como as suas possíveis alterações ao longo da pandemia	Entrevistas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Das entrevistas, foram extraídos e classificados os fragmentos que abordaram as subcategorias acima mencionadas. A esses trechos foram atribuídos diversos núcleos de sentidos, por exemplo: interrupção dos mercados institucionais, suspensão das feiras livres, fechamentos das lojas próprias, diminuição de receita da cooperativa, perda da produção pelos

cooperados, criação de novos canais de comercialização, participação em projetos emergenciais, adequações sanitárias, contatos estabelecidos, parcerias, recursos mobilizados, conhecimentos aprendidos, entre outros que foram identificados quando do momento da exploração e categorização das informações.

Esses núcleos de sentido foram classificados dentro das três perspectivas supracitadas, para que, a partir dos estudos realizados, o pesquisador realizasse as inferências sobre as respostas apresentadas. Nesse momento foram feitas as clássicas perguntas que levam à inferência: O que leva a formular determinada proposição? Quais são as causas ou antecedentes de uma mensagem? Quais são os possíveis efeitos da mensagem? (Richardson, *et al.* 2012, p. 224). As inferências foram confrontadas e complementadas com as informações obtidas por meio da análise documental para serem interpretadas com base nos referenciais teóricos adotados, a fim de que os sentidos fossem atribuídos. Desse modo, o momento seguinte destina-se a apresentar e discutir os achados empíricos da referida pesquisa.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados e discutidos neste capítulo estão pautados nas categorias de análise anteriormente apresentadas. Nesse sentido, inicialmente serão descritas as características constitutivas, gerenciais e mercadológicas das cooperativas analisadas. Isto feito, serão apresentadas as vulnerabilidades vivenciadas por essas cooperativas durante a pandemia da COVID-19, as estratégias de reação ao devido enfrentamento e, por fim, identificar as potenciais mudanças relacionais pertinentes a essas cooperativas.

A identificação das vulnerabilidades, das estratégias de reação e das possíveis alterações das redes de interação de cada cooperativa permitirá compreender a resiliência organizacional das cooperativas, reconhecendo-a como resultante de um processo de interação funcional desses fatores ao longo de período.

6.1 Contexto constitutivo e estrutural da cooperativa

Para compreender a resiliência das cooperativas da agricultura familiar no contexto da pandemia foi necessário conhecer algumas características constitutivas dessas organizações, desde aspectos da sua formação até sua estruturação atual. Tal caracterização se faz importante por possibilitar identificar as particularidades que podem ter influenciado seu funcionamento e atuação durante a pandemia.

As informações sobre a estrutura constitutiva das cooperativas estão apresentadas na tabela 2. Nela é possível observar o ano de fundação, se a cooperativa inicialmente foi uma associação e em que ano isso ocorreu, número atual de cooperados, número de DAPs físicas entre os cooperados e qual a situação da sede da cooperativa em relação à propriedade ou arrendamento.

Tabela 2: Características constitutivas e estruturais das cooperativas

Característica	COOPAF	COOFELIZ	COOPRA
Fundação	2010	2006	2017
Organização em Associação e ano de fundação	Associação Intermunicipal dos Pequenos Agricultores e Trabalhadores Rurais (2001)	Associação Intermunicipal da Agricultura Familiar- ASSIMAF (1995)	Associação dos Artesãos Rurais de Acaiaca - AAPRA (2009)
Número de Cooperados	133	123	35
Número de DAP físicas	114	40	21
Sede	Alugada	Cedida pelo sindicato	Própria

Fonte: Elaborada pelo autor.

As informações apresentadas na tabela 2 apontam que, antes de se tornarem cooperativas, os três segmentos organizativos inicialmente foram associações. Segundo os relatos dos entrevistados, em razão das características econômicas exercidas, a adequação para cooperativas foi melhor para atender as necessidades das suas atividades. A COOPAF foi fundada em 2010. Entretanto, seu movimento associativo data de 2001, quando se constituía na Associação Intermunicipal dos Pequenos Agricultores e Trabalhadores Rurais, que, de acordo com a presidente da cooperativa, ainda existe até a presente data. Quanto à COOFELIZ, a cooperativa foi fundada em 2006, quando migrou da Associação Intermunicipal da Agricultura Familiar (ASSIMAF) que existia desde 1995. Por fim a COOPRA, fundada em 2017, também migrou de uma associação, a Associação dos Artesãos Rurais de Acaiaca (AAPRA) que foi criada em 2009.

Sobre o número de associados ativos nas cooperativas analisadas, observa-se que, no ano de 2020, a COOPAF possuía 133 cooperados, a COOFELIZ 123 cooperados e a COOPRA 35 cooperados. A partir dessa informação, buscou-se conhecer quantos desses cooperados possuíam a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP física), declaração que legitima o acesso individual dos agricultores familiares às políticas públicas, como os mercados institucionais. Esse levantamento se fez necessário, pois para que as cooperativas possam acessar esses mesmos mercados, necessitam, assim como os agricultores familiares individuais, de uma DAP ativa que nesse caso trata-se de uma DAP jurídica. Para a obtenção

da DAP jurídica, as cooperativas devem atender os requisitos definidos pela Portaria nº 128, de 4 de julho de 2019, em seu artigo 9º, parágrafo II, que diz:

cooperativas singulares da Agricultura Familiar - o quadro de cooperados deve ser constituído mais da metade de agricultores familiares com DAP ativa (SAF/MAPA, 2019).

Quanto às informações acerca do número de cooperados e de DAP física ativa, ressalta-se que, em um primeiro momento, houve a tentativa de coletar informações que permitissem vislumbrar um quadro temporal desses números, delimitado pelo período de 2018 a 2022. Entretanto, no caso da COOPAF, apenas os dados do ano de 2022 foram disponibilizados por meio de documento oficial do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) na data de 05.07.2022. Quanto à COOFELIZ, as oscilações, de acordo com a gestora, se mantiveram próximas de 5%, considerado por ela como normal, sem, para tanto, disponibilizar números específicos. Por fim, a COOPRA, informou que, no período solicitado, tanto o quadro de cooperados, como o de DAPs se mantiveram sem oscilações. Contudo, assim como a COOFELIZ, a COOPRA não disponibilizou documentos que denotassem tal informação. Desse modo, as análises se direcionaram aos dados relativos ao ano de 2022, momento da coleta das informações.

Assim, observando os números de DAPs físicas do ano de 2022 informados pelas cooperativas, a COOPAF declarou que 114 de seus cooperados possuem DAP física ativa; a COOFELIZ 40 cooperados; e a COOPRA 21 cooperados. Correlacionando essas informações, a COOPAF apresentou uma representação percentual de cooperados com DAP física de 85,7% de seu total de cooperados. Na COOFELIZ esse percentual foi de 32,5%, e na COOPRA 60% de seus cooperados possuíam a referida DAP. Observa-se que apenas a cooperativa COOFELIZ apresentou um percentual abaixo dos 50% + 1, preconizado no artigo 9º da Portaria nº 128, de 4 de julho de 2019. Ao questionar a gestão da COOFELIZ sobre esses números, uma das gestoras fez o seguinte relato:

Entre os 123 sócios, hoje a gente já estava na outra conversa, né com a assessora [...], ela tava dizendo o seguinte, que nesses aí tem alguns aposentados [...] que ainda não foi retirado, mas a porcentagem aproximadamente é isso. Por isso que ela (DAP jurídica) é ativa. Mas a gente agora na AGO (Assembleia Geral Ordinária), agora de 2022, a gente vai fazer a demissão, né, dessas pessoas que é aposentada, né, e que não tem como tirar DAP mais. Me parece que tem alguns que faleceram esse ano também, tá bom? Seria isso então. Aí a gente chegou nessa conclusão dos 40 (Gestora3/COOFELIZ).

Um destaque em relação às DAPs que se faz pertinente, refere-se ao processo de substituição pelo Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF). Esse processo, conforme a Portaria nº 174, de 28 de junho de 2022 (SAF/MAPA, 2022), determina que, a partir de 1º de novembro de 2022, todas as solicitações, sejam de novos cadastros ou de revalidação de cadastros já existentes, sejam enquadradas nessa nova modalidade. Essa substituição visa ampliar o acesso desses agricultores às políticas públicas, reconfigurando as definições de enquadramento do empreendimento familiar rural. Contudo, durante as entrevistas, todos os relatos proferidos pelos entrevistados limitaram-se à denominação DAP.

Em relação aos casos de falecimento citados na fala da Gestora3/COOFELIZ, despertou o interesse de identificar se alguns desses falecimentos foram em decorrência da COVID-19, questionamento que foi negado pela referida gestora. Do mesmo modo, questionou-se os demais gestores das outras duas cooperativas, cujo as respostas também foram negativas quanto aos falecimentos em decorrência da COVID-19.

No que se refere às sedes das cooperativas, a COOPAF, na data da entrevista, realizada em 02 de maio de 2022, situava-se no mesmo prédio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Muriaé, remunerando o sindicato pelo uso do espaço. A fachada da cooperativa é retratada na imagem 1.

Imagem 1: Fachada da COOPAF, prédio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Muriaé.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na imagem 1, também é possível observar a presença de um escritório de contabilidade que, juntamente ao sindicato, relaciona-se com a cooperativa diariamente, sendo um dos principais parceiros, conforme apontado pela presidente, aqui denominada Gestora1/COOPAF. A cooperativa também exerce nesse local a comercialização de insumos para cooperados e não cooperados, atividade que, de acordo com um dos gestores, tem ganhado espaço e atenção da cooperativa. Ademais, na ocasião da entrevista, a Gestora1/COOPAF também mencionou que a cooperativa estava prestes a mudar suas instalações para um espaço maior, justamente com o intuito de melhor atender as atuais demandas mercadológicas, bem como sanitárias.

No caso da COOFELIZ, a sede também é localizada no mesmo prédio do sindicato local, o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar Solidária de Espera Feliz (SINTRAF) - MG. Entretanto, o espaço é cedido pelo sindicato, sem custos à

cooperativa. A imagem 2 refere-se à fachada da COOFELIZ e foi registrada no momento da entrevista, realizada em 20 de maio de 2022.

Imagem 2: Fachada da COOFELIZ, prédio do SINTRAF.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na imagem é possível observar a existência de uma loja própria, cujo os produtos trazidos pelos seus cooperados são comercializados para toda a comunidade.

Finalmente a COOPRA, única cooperativa com sede própria localizada na comunidade do Maracujá, no município de Acaiaca-MG, como ilustrado na imagem 3

Imagem 3: Fachada da COOAPRA, sede própria.



Fonte: Dados da pesquisa.

A sede da COOAPRA é fruto de um conjunto de parcerias e projetos que culminaram na disponibilização do terreno pela prefeitura municipal de Acaiaca-MG e de projetos como os oriundos da Conab para a construção da sede e da Cooperar para a aquisição de equipamentos. Ressalta-se que, nesse mesmo espaço, além das atividades de gestão, a cooperativa também exerce a produção e comercialização de panificados denominados “Quitutes do Maracujá”.

As informações coletadas demonstram que as três cooperativas foram constituídas a partir de organizações associativas da agricultura familiar e que foram formalizadas pela necessidade dos diferentes grupos em expandir seus mercados. Essas informações evidenciam um processo de resiliência vivenciado naquele momento. Diante de uma necessidade de expansão de mercados, ou seja, uma vulnerabilidade, empenharam-se em criar uma estratégia de reação, nesse caso, a formalização da coletividade com o intuito de mitigar tal entrave.

Quanto aos mercados agroalimentares, as três cooperativas são consideradas de pequeno porte, atuando em circuitos locais e regionais de produção, distribuição e consumo (Maluf, 2004), não se inserindo em cadeias de *commodities*. As atividades estão relacionadas à comercialização de produtos *in natura* e ao beneficiamento e processamento de matérias-

primas para a inserção nos mercados que compõem tais circuitos, bem como nos institucionais. A descrição dessas atividades será abordada nos tópicos seguintes, nos quais serão apresentadas informações relacionadas aos modelos de gestão e de funcionamento das organizações, do mesmo modo que as relacionadas às formas de organizações produtivas e acesso aos mercados.

6.2 Característica de gestão e funcionamento das Cooperativas

De maneira geral, a administração cooperativa, definida pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, determina a seguinte composição:

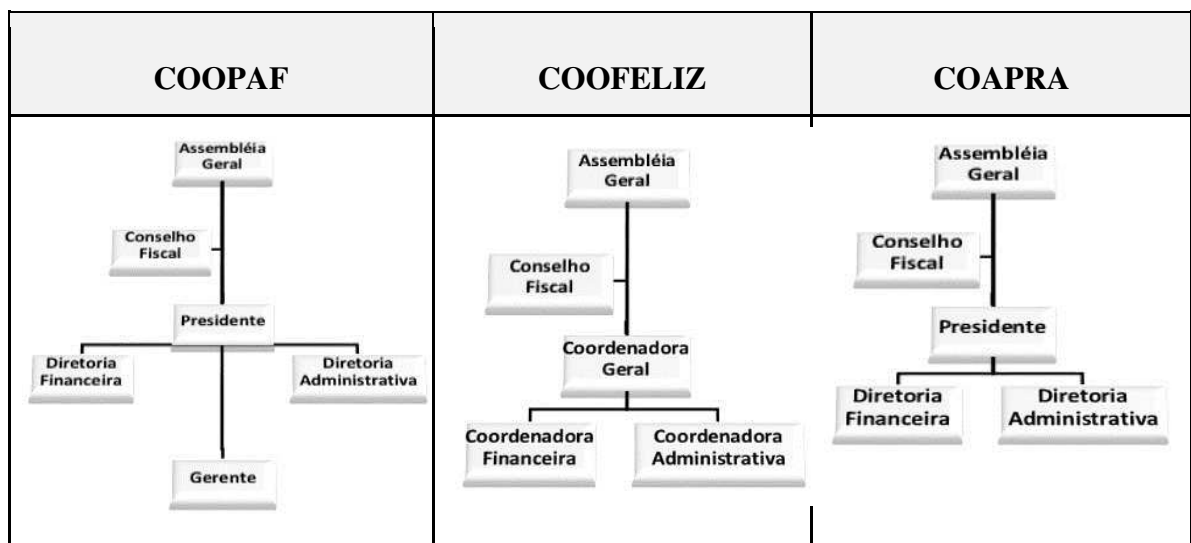
Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração. (Brasil, 1971).

A mesma lei descreve, em seu artigo 48 que:

Os órgãos de administração podem contratar gerentes técnicos ou comerciais, que não pertençam ao quadro de associados, fixando-lhes as atribuições e salários (Brasil, 1971).

Nessa concepção, as três cooperativas que participaram deste estudo definiram seus organogramas administrativos, conforme modelo ilustrado na figura abaixo.

Figura 3: Organograma da gestão cooperativa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O organograma apresentado destaca a diferenciação terminológica utilizada pelas gestoras da COOFELIZ, ao se intitularem como Coordenadoras Geral, Fiscal e Administrativa, respectivamente. Nas outras duas cooperativas, a terminologia utilizada é a de Presidente, Diretor(a) Fiscal e Diretor(a) Administrativo(a). Outra observação a esse quadro concerne à COOPAF, que mesmo na possibilidade de contratação de um gerente comercial sem vinculação associativa com a cooperativa, conforme contemplado no artigo 48 da Lei 5.794/71 (Brasil, 1971), optou por atribuir a referida função a um cooperado, como relatado:

Hoje eu estou trabalhando como gerente da cooperativa, e na cooperativa desde a fundação dela. Na verdade, eu estou pelo movimento desde 1996. Então já estou na caminhada de quase 30 anos aí (Gestor2/COOPAF).

Ademais, quanto às características da atual gestão cooperativa, o quadro abaixo ilustra aspectos quanto à vigência da gestão; gênero dos gestores; se os gestores são ou não remunerados; como se deu a eleição; e se atuaram em outras gestões.

Quadro 5: Características da Gestão Cooperativa atual

Característica da gestão	COOPAF	COOFELIZ	COOPRA
Gênero dos participantes da gestão	Presidente, gênero feminino; Diretor Financeiro, gênero masculino e Diretor Administrativo, gênero masculino	Coordenadora Geral, gênero feminino; Diretora Financeira, gênero feminino e Diretora Administrativa, gênero feminino	Presidente, gênero feminino; Diretora Financeira, gênero feminino e Diretora Administrativa, gênero feminino
Vigência	até 2026	até 2024	até 2023
Remuneração da gestão	Remunerada	Não remunerada	Não remunerada
Chapas concorrentes na última eleição	Chapa Única	Chapa Única	Chapa Única
Participação da presidente/coordenadora geral em gestões anteriores	Sim, atuou em outras funções da gestão	Sim, atuou em outras funções da gestão	Sim, está no segundo mandato como presidente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado no quadro 5, quanto ao gênero, a gestão da COOPAF é composta por uma integrante do gênero feminino, a presidente da cooperativa e dois do gênero masculino, os diretores fiscal e administrativo. Já a COOFELIZ e a COOAPRA são compostas em sua totalidade por integrantes do gênero feminino. A participação feminina na gestão cooperativa é destacada pelas entrevistadas:

A participação de, principalmente das mulheres na gestão, que é a primeira vez, né, que a gente vê que a executiva é toda mulher, né. Então isso pra gente também é importante (Gestora3/COOFELIZ).

[...] a gente tem que pensar estratégia para isso, é, com relação à questão das mulheres e jovens. Das mulheres, a gente já incentiva bastante, no sentido de incentivar a geração de renda, ou seja, das feiras, artesanato, mas assim, a gente tem que trabalhar ainda mais a formação política das mulheres (Gestora1/COOPAF).

Então, aqui um dos pontos positivos são as mulheres. É, até na produção da padaria é mulher (Gestora5/COOAPRA).

As transformações vivenciadas pela sociedade nas últimas décadas têm gerado novas perspectivas sobre a atuação do cooperativismo que, dados os seus princípios de natureza solidária, democrática e participativa, busca valorizar grupos diversos. Em um cenário em que a desigualdade de gênero ainda se faz presente em todos os segmentos da sociedade e que as mulheres apresentam índices de pobreza mais elevados que os homens, tanto no meio urbano quanto rural, as cooperativas podem ser um espaço profícuo para a promoção de estratégias que busquem superar tais desigualdade (Gaspar; Murtele, 2015).

Com vistas ao desenvolvimento social, o cooperativismo brasileiro tem mostrado um crescimento da participação feminina como cooperadas, porém, com a presença ainda não equivalente em cargos de gestão (Ricardi, 2022). A preocupação com a igualdade de gênero é pauta da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que, alinhada aos princípios da ONU de empoderamento das mulheres, lançou, em 2022, um Manual de Implantação de Comitês de Mulheres nas Cooperativas⁹. O manual incentiva a participação feminina nas atividades de gestão, orientando a capacitação das mulheres no processo de governança e sustentabilidade do sistema cooperativista.

Na visão das gestoras entrevistadas, a participação feminina na gestão mostra-se promissora, pois há uma preocupação em buscar alternativas que reduzam as desigualdades

⁹ Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/94/manual-de-implementacao-de-comites-de-mulheres-nas-cooperativas>. Acesso em: 15 out. 2022.

econômicas e sociais desse grupo, incentivando a inserção das cooperadas em diferentes mercados. O envolvimento das mulheres nos processos produtivos tem sido incentivado pelas gestoras entrevistadas a partir da valorização dos saberes, habilidades e afinidades desse grupo. Acerca do cargo de gestão, os relatos apontam para o protagonismo das mulheres ao assumirem os cargos de liderança dessas cooperativas, fomentando políticas de gênero entre suas ações. No entanto, a Gestora1/COOPAF, pondera sobre a necessidade de formação política para as suas cooperadas.

Quanto à vigência das gestões, elas findam em 2026 na COOPAF, em 2024 na COOFELIZ e em 2023 na COOAPRA. Sobre a remuneração, somente a COOPAF atribui um numerário aos seus gestores, as cooperativas COOFELIZ e COOAPRA informaram que em nenhuma gestão houve remuneração.

Em relação às eleições existentes nessas cooperativas, em nenhuma delas houve disputa entre chapas, pois, nas três cooperativas, as eleições se deram por chapa única. Ademais, quando questionados se entre os gestores atuais alguém havia exercido cargo em gestões anteriores, a resposta nas três cooperativas foi afirmativa. Na COOPAF a Presidente em exercício fez parte da Diretora no exercício anterior. Já na COOFELIZ, a atual Coordenadora Geral foi Coordenadora Administrativa. E, por fim, a Presidente da COOAPRA, que após dois mandatos, deixou o cargo para assumir a Diretoria Financeira. Essa constatação evidencia uma rotatividade entre as funções na gestão dessas cooperativas, entretanto perpetuando praticamente o mesmo quadro de cooperados.

Feita a apresentação estrutural das cooperativas, segue-se com a análise da organização produtiva e dos mercados de atuação.

6.3 Organização produtiva e acesso a mercados

No que se refere à organização produtiva, os itens comercializados pelas cooperativas se assemelham quanto à diversificação da oferta, ao disporem de folhosas, frutas, legumes e alguns produtos processados. O Quadro 6 apresenta os principais produtos comercializados pelas cooperativas.

Quadro 6: Produtos comercializados pelas cooperativas.

Cooperativa	COOPAF	COOFELIZ	COOAPRA
Principais Produtos comercializados	Folhosas, Frutas, Legumes, Panificados, Feijão, Fubá, Leite pasteurizado, Iogurte, Mel sachê, Polpas de fruta, Panificados.	Folhosas, Frutas, Legumes, Doces, Canjiquinha, Feijão, Fubá, Rapadura, Pó de Café, Farinha de Mandioca, Material de Limpeza.	Folhosas, Frutas, Legumes, Feijão, Fubá, Panificados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que as folhosas, as frutas, os legumes, o feijão e o fubá são ofertados por todas as cooperativas. Os produtos são diversificados, atendem às tradições de cultivo da região e aos hábitos culturais de consumo. A produção é agroecológica, resguardando uma relação sustentável com a terra e com os recursos naturais e também preservando as características da produção artesanal.

Ademais, as cooperativas, cada qual a sua medida, buscam agregar valor à produção de seus cooperados incentivando-os a processarem alguns produtos. No caso da COOPAF, o leite é um exemplo dessa agregação de valor, pois, a partir da implementação da pasteurização do leite, foi possível inseri-lo na merenda escolar. Em relação à COOFELIZ, o pó de café também é reflexo desse incentivo à agregação de valor, já que a cooperativa possui em sua sede um maquinário de torrefação e moagem para essa finalidade. De modo semelhante, a COOAPRA tem entre seus principais produtos os panificados, que são itens com valor agregado. Com uma considerável diversificação de itens, a panificação da cooperativa contribui significativamente na receita total da cooperativa e na geração de renda extra para as cooperadas que atuam nessa produção e recebem pelo que produzem, conforme a seguinte fala:

Quem trabalha, igual, trabalha na produção, é, trabalha e ganha por produção.
(Gestora5/COOAPRA)

Como contemplado, a organização produtiva dessas cooperativas visa agregar valor à produção, bem como adequar-se às demandas e oportunidades dos mercados acessados.

No que se refere aos mercados de atuação, observa-se a similaridade de acesso aos mercados institucionais como o PNAE e o PAA, bem como às feiras livres e vendas na própria sede da cooperativa, conforme descrito no Quadro 7.

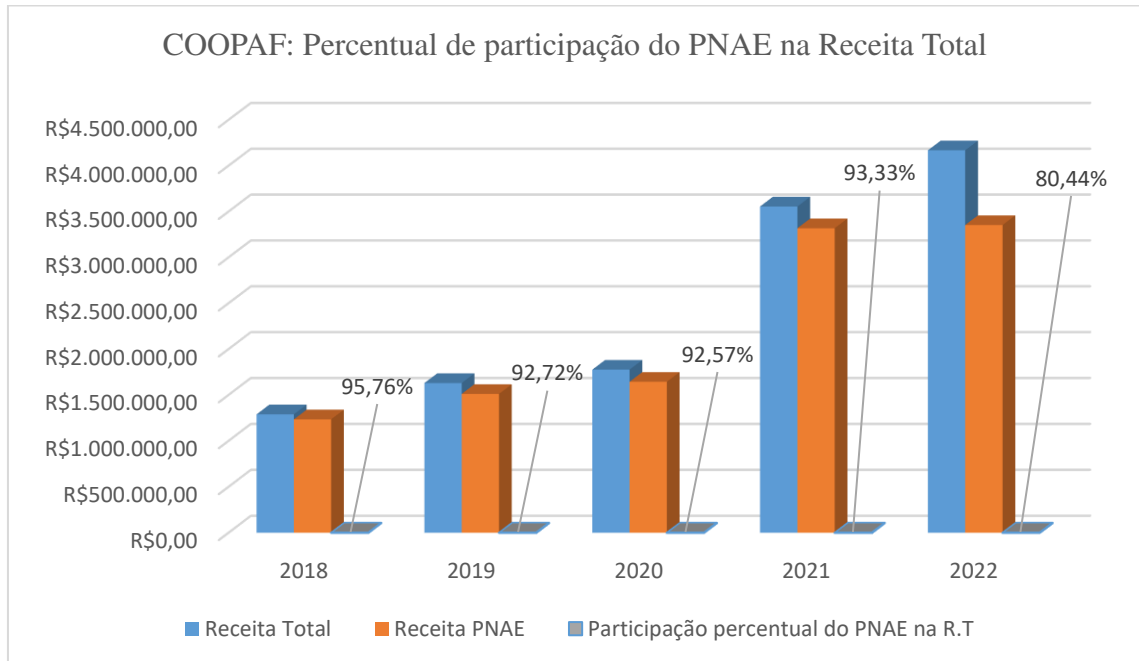
Quadro 7: Mercados de atuação das cooperativas.

Cooperativas	COOPAF	COOFELIZ	COOPRA
Mercados de atuação	PNAE; PAA; Feiras; Loja própria (na sede).	PNAE; PAA; Feiras; Loja própria (na sede); Redes Agroecológicas e Cestas.	PNAE; PAA; Feiras; Comércio local e regional; Loja própria (na sede) e Porta a porta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre esses mercados, as três cooperativas têm o PNAE como principal ponto de escoamento produtivo. A importância desse mercado institucional é confirmada quando analisada a contribuição percentual das vendas institucionais do PNAE para a receita total das cooperativas. As informações obtidas nas entrevistas e nos demonstrativos de resultados são apresentadas no gráfico 1, iniciando pela COOPAF, seguido da COOFELIZ e da COOPRA, respectivamente.

Gráfico 1: Representatividade do PNAE nas vendas totais da cooperativa COOPAF.

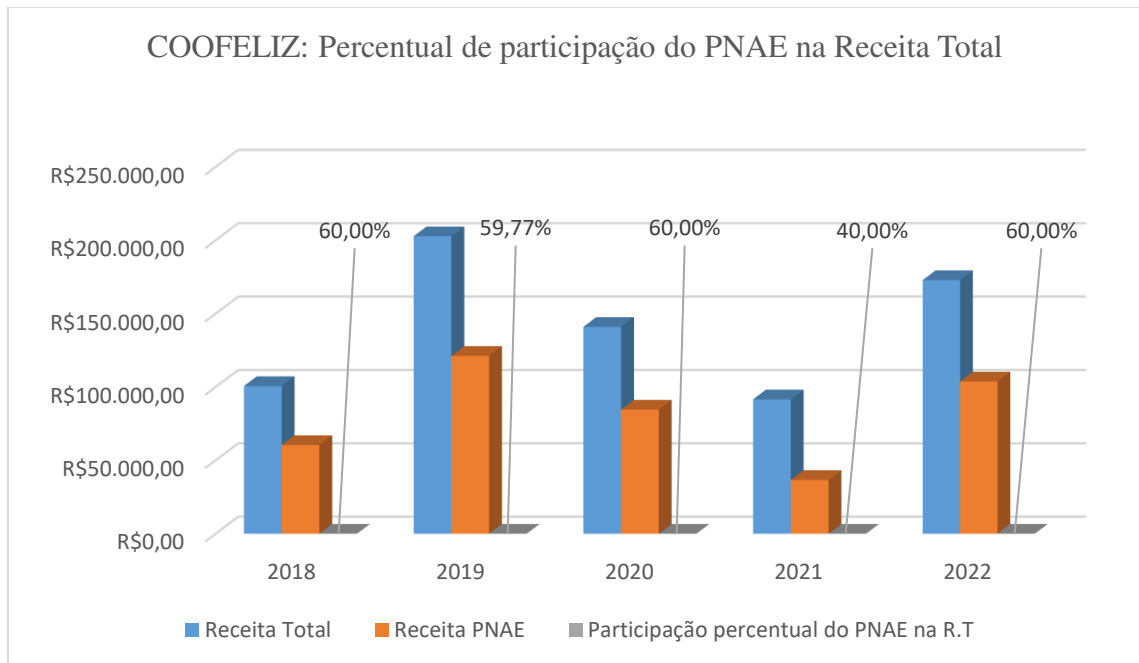


Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa.

De acordo com o gráfico 1, em média, a participação percentual do PNAE na receita total da COOPAF foi de 90,96% entre 2018 e 2022. Já a diferença da composição da receita total da COOPAF é oriunda exclusivamente das vendas de insumos em sua loja própria, como sementes, fertilizantes e ferramentas. Esses insumos são comercializados tanto para cooperados quanto para o público geral. Entretanto, os cooperados são contemplados com um desconto em todos os itens ofertados pela cooperativa.

Quanto à COOFELIZ o cenário encontrado é bem diferente, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 2: Representatividade do PNAE nas vendas totais da cooperativa COOFELIZ.



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa.

Com relação às informações disponibilizadas, observa-se que a média da participação do PNAE na receita total da COOFELIZ, entre 2018 e 2022, foi de 55,95%, significativamente menor que o encontrado na COOPAF. Assim sendo, os aproximadamente 44% restantes da composição da receita total da COOFELIZ decorre das vendas na loja própria, disponibilizando para toda a comunidade os produtos agrícolas produzidos por seus cooperados, como o café, o feijão, as hortaliças, o fubá e a cachaça. Ademais, atuam com a venda direta para os grupos denominados Redes Agroecológicas. Esse mercado consiste em vendas agrupadas, quer dizer, determinado grupo fecha, em conjunto, o pedido de um

montante de produtos de interesse, formaliza os pedidos para a cooperativa, que os entregam na localidade do comprador. As compras geralmente envolvem a combinação de produtos frescos, como folhosas, frutas e legumes, que podem ser fornecidos semanalmente; e secos, como arroz, feijão, fubá e café, fornecidos mensalmente. A atuação nesse mercado é destacada pela Gestora3/COOFELIZ nos seguintes dizeres:

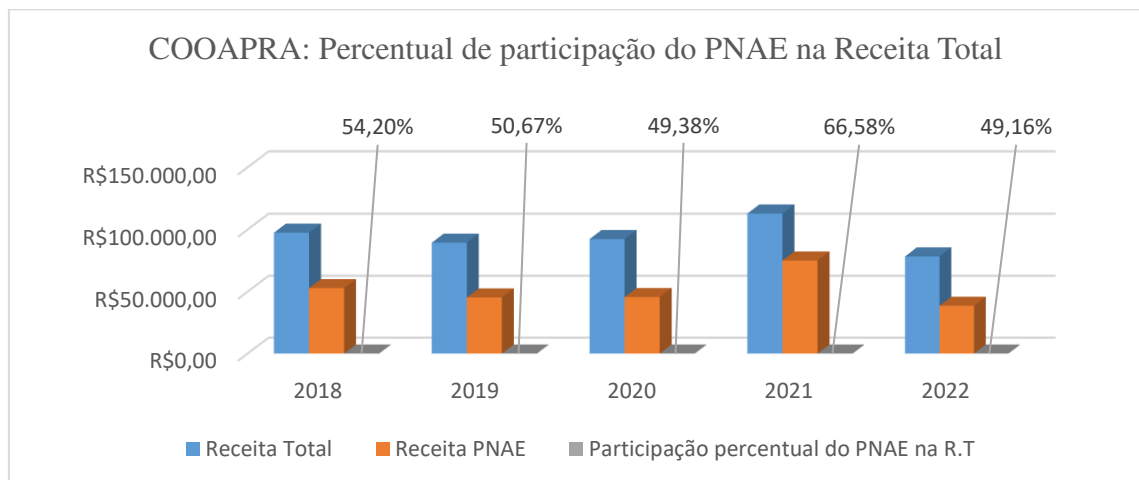
As redes agroecológicas nós começamos com uma no Rio de Janeiro, que é chamada rede agroecológica mesmo, aonde é juntado, né. Eles juntam um grupo de famílias, um grupo de pessoas que querem uma alimentação melhor, uma alimentação saudável para sua família, no qual eles se juntam, né. Faz um montante lá de pedidos, né, da produção e manda para a gente e a gente retorna e com isso, né (Gestora3/COOFELIZ).

Para a referida gestora, esse mercado é fundamental para o equilíbrio das receitas da cooperativa, especialmente durante as férias escolares, cuja absorção de produtos pelo PNAE é suspensa.

Outra constatação que se faz pertinente evidenciar refere-se à expressiva diferença nos valores de faturamento entre a COOPAF e a COOFELIZ. Em seu maior faturamento, a COOPAF, no ano de 2022, apurou uma receita total superior a R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais), enquanto a COOFELIZ em seu maior faturamento, no ano de 2019, apurou um resultado de pouco mais de R\$200.000,00 (duzentos mil reais).

Os dados disponibilizados pela COOPRA assemelham-se aos encontrados na COOFELIZ, tanto no que concerne ao percentual de participação do PNAE na receita total, quanto aos valores das receitas totais. O gráfico abaixo ilustra essa observação.

Gráfico 3: Representatividade do PNAE nas vendas totais da cooperativa COOPRA.



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa.

A média da participação do PNAE no faturamento total da COOAPRA, entre 2018 e 2022, foi de 54% e seu maior faturamento foi no ano de 2021 com a apuração de quase R\$ 113.000,00 (cento e treze mil reais). A diferença percentual das vendas da COOAPRA, ou seja, 46% do faturamento total, é proveniente das vendas de panificados, comercializando esses produtos para além do PNAE.

Os dados apresentados evidenciam a importância do PNAE para a agricultura familiar e para suas organizações coletivas, sendo o principal canal de venda para as três cooperativas. Dados semelhantes foram encontrados por Valent e Silva (2021) ao caracterizarem os canais de comercialização das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, ressaltando a importância do PNAE para as cooperativas estudadas. No entanto, os autores destacam que muitas cooperativas apresentam uma dependência do Programa e demonstram preocupações com situações em que o vínculo com essas políticas possa ser interrompido, apontando para a importância de as cooperativas fortalecerem outros canais de comercialização como feiras e pontos próprios de venda.

Outra vertente em relação ao acesso a mercados consiste na atuação das cooperativas para a promoção da agroecologia. Como já mencionado, a COOFELIZ tem incentivado a produção agroecológica de modo que já consolidou um nicho de mercado denominado por Redes Agroecológicas. A gestora da COOFELIZ aponta que o sucesso desse mercado se deve ao reconhecimento dos consumidores em relação aos benefícios ambientais e nutricionais que os produtos agroecológicos contemplam.

Ainda quanto ao incentivo à agroecologia, o gestor da COOPAF enfatiza os esforços da cooperativa na organização e na estruturação das feiras agroecológicas:

[...] nós atuamos nas feiras, só que as feiras, a movimentação dela não é um faturamento da cooperativa [...] a gente trabalha na organização dos produtores né, na organização das feiras. Busca recursos para barracas, sacolas, enfim, toda a estruturação da feira, passa por dentro da cooperativa, inclusive todos que participam da feira, são sócios da cooperativa[...] (Gestor2/COOPAF)

A atuação da COOPAF junto às feiras agroecológicas não visa a rentabilidade para a cooperativa, mas fomentar um espaço de comercialização dos produtos de seus cooperados, com vistas a estimular a produção. A perspectiva da gestão sobre as feiras vai ao encontro dos argumentos de Pereira, Brito e Pereira (2017), de que a importância desse mercado extrapola o caráter de ampliação da renda para agricultura familiar. Para os autores, as feiras são espaços em que se constroem relações sociais, culturais, identitárias e políticas, cujos benefícios

também são sentidos no fortalecimento da economia local e na promoção da segurança alimentar da população rural e urbana.

A fala de um dos cooperados da COOPAF retrata o início da construção deste mercado:

Então nós não tínhamos mercado, aí com a ajuda da cooperativa, é nós do grupo, né, que fez agroecologia [curso], começou a discutir a questão de mercado. Aí nós formamos um grupo através do IFET, junto com a cooperativa mais a EMATER e formamos um grupo hoje da nossa feirinha agroecológica. (Coop2/COOPAF).

O relato desse cooperado evidencia a capacidade da cooperativa em viabilizar mercados para seus cooperados por meio da mobilização dos atores com quem se relaciona. A imagem 4 retrata a feira agroecológica apoiada pela COOPAF que acontece semanalmente na praça do Trabalhador no município de Muriaé - MG. A cooperativa também apoia seus cooperados em feiras realizadas em outros municípios, e até em outros estados.

Imagem 4: Feira Agroecológica da praça do Trabalhador em Muriaé-MG



Fonte: <https://www.instagram.com/p/Ch67EITuYQS/?igshid=MDJmNzVkMjY%3D>. Acesso em: 28 out. 2022.

De acordo com os gestores da COOPAF, o respaldo da cooperativa na realização das feiras tem o propósito de fomentar a produção agroecológica, a partir da abertura de mercados.

Ao incentivarem seus cooperados a se adequarem a essa demanda, promovem a redução dos impactos ao meio ambiente, bem como ampliam a captação dos produtos agroecológicos para o fornecimento na merenda escolar. Essa lógica é retratada pelo gestor em sua fala:

[...] a nossa visão é que aquele produtor vai fazer a feira, mas ele, é, um dia vai produzir, vai entregar algum produto pra gente, né? Essas feiras, principalmente de mulheres, é uma feira do 100% ecológico, um grupo que não joga veneno. É um grupo, que a gente trata com muito carinho porque a gente quer levar esse produto para que um dia seja ofertado na merenda escolar, mas para isso tem que ter um trabalho para eles começarem (Gestor2/COOPAF).

Na fala do gestor da COOPAF, também é possível observar o predomínio das mulheres quanto à produção agroecológica. Sendo a agricultura um ambiente historicamente marcado pelo predomínio da participação masculina (Rodrigues *et al.*, 2021), o protagonismo das agricultoras tem se destacado nas feiras agroecológicas, refletindo a importância da participação feminina na geração de renda para a família (Anacleto; Coelho; Curvelo, 2016; Pereira; Brito; Pereira, 2017). O crescimento da participação feminina nesse mercado se fortalece à medida que os consumidores estabelecem relações de confiança com essas mulheres, reconhecidas como detentoras dos saberes sobre a qualidade dos produtos voltados à alimentação saudável (Pereira; Brito; Pereira, 2017).

Quanto à COOPRA, mesmo não tendo sido informada uma ação específica por parte da cooperativa para a promoção da agroecologia, uma de suas gestoras menciona os incentivos advindos da parceria com o Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA) na formação de seus cooperados.

Consideradas algumas especificidades, de maneira geral, as informações são consensuais ao demonstrarem a importância das cooperativas na promoção do acesso aos mercados. No que se refere aos mercados institucionais, como o PNAE, por se tratar de grupos formais, as cooperativas têm prioridades nas chamadas públicas, reafirmando sua capacidade de viabilizar o escoamento produtivo de seus cooperados. Ademais, a gestão desempenha papéis voltados tanto para as questões de organização formal, quanto para os aspectos de comercialização, apoiando e incentivando seus cooperados para a produção de produtos diversificados, que possam atender às demandas da alimentação escolar. Esses apoios são realizados, por exemplo, por meio do oferecimento de formações técnicas e específicas para a produção de determinados produtos, como os panificados e os materiais de limpeza citados durante as entrevistas. Além disso, a estrutura física e os equipamentos das cooperativas também são postos à disposição de seus cooperados, a fim de favorecer a preservação da

qualidade e a transformação de matérias-primas em produtos agro industrializados, visando a agregação de valor.

As cooperativas, resguardadas suas particularidades, também viabilizam outros mercados, como as feiras, as redes agroecológicas e os pontos de vendas como as lojas próprias, oportunizando novos espaços de comercialização. Esses mercados, além da importância comercial, também se traduzem em estratégias imprescindíveis para a promoção da diversificação da produção e para a valorização dos produtos advindos da agricultura familiar. Por meio da viabilização dos mercados, sejam eles institucionais ou não, essas cooperativas desempenham um papel de potencializadoras do desenvolvimento rural e da reprodução social da agricultura familiar nos municípios em que atuam, como observado por Kunzler, Badalotti (2017) no contexto estudado pelos autores.

Realizada a descrição das características organizacionais das cooperativas analisadas, os tópicos seguintes versarão sobre as vulnerabilidades decorrentes da pandemia da COVID-19, as estratégias de reação adotadas para mitigar os impactos dessas vulnerabilidades e as relações pertinente à essas cooperativas.

6.4 Vulnerabilidades geradas pela pandemia da COVID-19.

A pandemia do coronavírus inegavelmente impôs uma série de vulnerabilidades para todos os setores da sociedade. Com referência às cooperativas da agricultura familiar, os impactos mercadológicos foram os mais sentidos, considera a sua natureza constitutiva. Entretanto, implicações de origem socioecológicas também foram sentidas, dada a indissociabilidade das relações existentes entre a cooperativa, seus cooperados e os atores eternos com os quais se relacionam. Assim sendo, as informações sobre as vulnerabilidades serão apresentadas no quadro a seguir, com base nos relatos dos entrevistados.

Quadro 8: Vulnerabilidades relatadas pelos entrevistados.

Vulnerabilidades elencadas pelos gestores	Cooperativas afetadas
Ruptura Social (Diminuição das relações entre gestores e cooperados)	COOPAF, COOFELIZ, COAPRA
Interrupção do planejamento estratégico (Início de gestão)	COOPAF
Adiamento das ações de fomento ao Polo Agroecológico-ZM	COOPAF, COAPRA, COOFELIZ
Interrupção das vendas diretas (Feiras Livres e Lojas Próprias)	COOPAF, COAPRA, COOFELIZ
Interrupção das vendas para o PNAE	COOPAF, COAPRA, COOFELIZ
Diminuição da receita	COOPAF, COAPRA, COOFELIZ
Risco iminente de paralisação das atividades da cooperativa	COOPAF; COOPRA
Interrupção das atividades da cooperativa	COOPRA
Perda da Produção	COOPAF; COAPRA

Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações descritas no quadro 8, permitem observar que as vulnerabilidades vivenciadas pelas cooperativas tiveram como fator causal primário a necessidade do distanciamento social recomendada pelos órgãos governamentais. Essa necessidade visava minimizar o contágio pela COVID-19 enquanto os sistemas de saúde se organizavam para atender aos infectados, já que as experiências de outros países demonstraram uma sobrecarga dos hospitais em razão da gravidade dos sintomas e do alto índice de contágio do vírus. Ressalta-se que, até então, não havia qualquer perspectiva científica que apontasse para

mecanismos eficazes ao controle epidemiológico, sendo o distanciamento social a única estratégia passível de ser implementada naquele momento.

Os primeiros efeitos da restrição de circulação de pessoas ensejaram no controle da mobilidade. Ações observadas nas regiões analisadas resultaram na construção de barreiras sanitárias entre os municípios, bem como na suspensão de transportes coletivos. Com isso, até mesmo as atividades corriqueiras da cooperativa e de seus membros foram impactadas:

Muito difícil, até transporte a gente já não tinha nem para Ponte Nova. É porque tirou a linha de ônibus, né? A gente pagava um carro para poder ir lá e comprar tudo naquele dia e ir no médico (Gestora6/COOPRA).

Um sentimento de perturbação instalou-se frente ao cenário que se fazia presente. A fala da Gestora3/COOFELIZ, retrata bem esse momento.

A gente lembra, né que a gente chegou um momento que nós estávamos assim, um pouco assustados, né, cada um querendo, procurando o seu cantinho lá. E aí foi, né, decretado que ia ficar tudo parado mesmo (Gestora3/COOFELIZ).

Em um contexto tão destoante da realidade habitual, até mesmo as atividades internas da própria cooperativa foram impactadas. As restrições de mobilidade e interação social reduziram drasticamente a participação dos cooperados nas atividades da organização, desencadeando uma ruptura social. Essa percepção é externalizada na seguinte fala.

Essa questão dessa redução [...], né, da coletividade, o pessoal começou a ficar com medo da participação, né. É aí a gente que comercializou teve poucas pessoas né, que nos ajudou por essa questão, né, medo de ser contaminado. Aí a gente continuou, mas foi um grupo menor que trabalhou (Gestora3/COOFELIZ).

Essa ruptura social também foi relatada pela gestora da COOPAF, de modo a impactar a própria capacidade organizativa da cooperativa, ocasionando a interrupção do planejamento estratégico da cooperativa. Por se tratar de uma gestão recém-eleita, o planejamento estratégico era tido pela gestora como primordial para o bom desempenho da cooperativa. No relato a seguir, é possível observar a sentimento da gestora com os desfechos da pandemia:

Esse período da pandemia nos prejudicou muito [...] a gente estava com um planejamento muito bacana para realizar a partir de 2020. Existiam muitas ações para avançar, sabe? E aí a pandemia deu uma quebra muito grande. Então, assim, meio que a questão assim, é, política da cooperativa, questão de inserção, né, de engajamento e tal, ela teve uma paralisada (Gestora1/COOPAF).

E continua:

Se você for olhar também o que acontece, nós fomos constituídos em 2010, fomos liberados a trabalhar somente em 2012. Porém nós tivemos aí, já te falei na entrevista, 5 anos de organização interna, desde a parte do software, da gente como diretor se capacitar, da gente organizar os agricultores, né, documentação e tudo mais. E, de fato, mesmo, 2015 para frente a gente (gesto de deslanchar). Mas aí você pega 2015 a 2019, só tem 4 anos, né. Então assim, a gente está num processo ali bem participativo ali dos 2, 3 anos, e aí, 2019 a gente deu uma fraquejada porquê de fato pesou o trabalho, mas aí a gente tem um planejamento interessante para a partir de 2020 para resgatar e para fortalecer de fato, né, então, veio a pandemia, veio uma queda, então na pandemia a gente teve que focar, focar de fato em não deixar a cooperativa arriá (Gestora1/COOPAF).

Os dizeres pronunciados pela Gestora1/COOPAF ilustram como a pandemia da COVID-19 vulnerabilizou as ações de mobilização, capacitação e engajamento dos gestores e dos cooperados que, de acordo com a referida gestora, vinham sendo trabalhadas e eram vistas como cruciais para o desenvolvimento sustentável da organização.

Ainda para essa gestora, os desdobramentos da pandemia culminaram em outra situação que foi elencada como uma vulnerabilidade decorrente da COVID-19 pela gestora da COOPAF. Trata-se do adiamento das ações de fomento ao Polo Agroecológico e de Produção Orgânica da Zona da Mata. Sobre essa questão, a gestora tece o seguinte relato:

Então, primeiro que a pandemia atrapalhou um pouco, né, porque as emendas que veio para fortalecer o polo, então, veio do Rogério, Padre João, não sei, tem vários deputados, era para de fato atuar na certificação, atuar outras ações de fomento a agroecologia. Eu creio que se não fosse a pandemia, tinha avançado, a pandemia impossibilitou. Então, esses recursos, dessas emendas, tiveram que ser transformados e vinculados pra UFV onde teve a questão da execução do PAA (Gestora1/COOPAF).

Como já mencionado, a COOPAF, assim como as demais cooperativas analisadas neste estudo, faz parte do primeiro Polo Agroecológico e de Produção Orgânica do Brasil, definido pela Lei Estadual nº 23.207, de 27 de dezembro de 2018 (Minas Gerais, 2018). O objetivo da instituição legal desse polo foi o de promover sistemas alimentares sustentáveis, de produção orgânica e agroecológica na referida região, bem como a participação e o protagonismo social. Assim, os recursos parlamentares relatados pela Gestora1/COOPAF seriam destinados às ações como treinamento de manejo agroecológico, certificação de produtores orgânicos, entre outros. Contudo, diante do agravamento dos efeitos da pandemia, optou-se por realocar esses recursos na implementação de ações de caráter emergencial.

Nesse contexto de instabilidades e incertezas, outro desdobramento decorrente da pandemia foi a suspensão das atividades nas lojas próprias, nas feiras livres e a interrupção

das compras pelo PNAE. Com efeito, sem poder comercializar, essas cooperativas se descaracterizam de sua função constitutiva basilar, a de promover o escoamento produtivo de seus cooperados. Com relação à interrupção desses mercados, a vulnerabilidade associada especificamente ao PNAE foi a mais enfatizada pelos gestores, em especial os da COOPAF e da COOPRA. Isto pois, em seus relatos, foi a interrupção desse mercado institucional que mais acentuou os impactos de outras duas vulnerabilidades mencionadas: a diminuição de receita e o risco iminente de paralisar as atividades da cooperativa. Essa percepção é abordada no seguinte comentário:

Então, inicialmente, a gente ficou até muito assustado com a pandemia, porque, por nosso faturamento ser quase 100% de um programa institucional do Governo Federal, tudo parou, né? Isso ficou parado aí no mínimo 60 dias. Em 60 dias, muita coisa passou na nossa cabeça. O que poderia acontecer? E, de fato, em si, se continuasse mais, tipo 90 dias, a gente fecharia a cooperativa. Porque assim, a gente não tem um capital, né...a cooperativa é nova ainda e não tem um recurso e você tem despesas que está correndo todo mês (Gestor2/COOPAF).

A explanação proferida pelo gestor da COOPAF ressalta que, dada a alta vinculação ao PNAE, cerca de 91% da receita total da cooperativa, se a interrupção desse mercado perdurasse por mais algumas semanas fatidicamente teriam que paralisar suas atividades. O estarrecimento diante desse cenário sem precedentes foi expresso nas falas de outra gestora da mesma cooperativa:

O início foi muito assustador [...] então você vê, nós com uma estrutura parada e aí a despesa rodando, funcionário e tudo. E documento de carro, de caminhão e contabilidade, né? E a gente sem aquela perspectiva de venda (Gestora1/COOPAF).

A pandemia causou inversões nos mais variados aspectos da vida cotidiana, modificando até mesmo as políticas públicas. Se pelo mecanismo natural o PNAE sempre foi valorizado como um programa de fomento da agricultura familiar, por sua segurança e garantia na comercialização dos produtos, na pandemia a forte vinculação das receitas das cooperativas ao Programa foi motivo de grande preocupação e se tornou uma vulnerabilidade, dada a inesperada e abrupta suspensão, ainda que temporária, das vendas para esse mercado. Essa situação corrobora as observações de Corrêa e Wives (2018) ao reconhecerem a importância do PNAE para o fortalecimento da agricultura familiar e para o desenvolvimento rural. No entanto, os autores apontam para algumas preocupações quanto a dependência desse mercado, que chega a gerar um direcionamento da produção e da comercialização para atender suas demandas. Também Valent e Silva (2021) chamam a atenção para a dependência dos

programas de segurança alimentar e nutricional ao analisarem cooperativas cujas atividades eram exclusivamente voltadas ao fornecimento de alimentos para o PNAE. Esses autores discutem que a dependência desse mercado é resultado da garantia de comercialização, frente às dificuldades históricas desse segmento para inserção em mercados. Destacam ainda, que o PNAE estimulou o surgimento e a expansão das cooperativas da agricultura familiar, mas que a forte dependência pode trazer fragilidades em caso de descontinuidade da Política Pública, sendo necessário que as cooperativas ampliem seus canais de comercialização visando a autonomia e a manutenção das suas atividades em contexto em que esse vínculo não possa ser preservado.

No caso da COOAPRA, a diminuição da receita e o risco iminente de paralização das atividades da cooperativa foram tão acentuados que fez com que a cooperativa efetivamente interrompesse suas atividades por um período médio de 3 (três) meses. Mesmo tendo uma informado uma vinculação de receita com o PNAE consideravelmente menor que a COOPAF, pouco mais de 54%, a impossibilidade de comercialização com esse mercado institucional foi determinante para que suas atividades fossem temporariamente suspensas. A importância do PNAE para a manutenção das atividades dessa cooperativa, especialmente durante o período pandêmico analisado, foi tão expressiva que a cooperativa só voltou a operar quando o PNAE foi retomado. O relato da gestora explicita o período de suspensão das atividades da cooperativa:

No início foi parar tudo, então nós ficamos uns 3 meses sem venda nenhuma até começar os kits (PNAE). Então no início até aqui chegou a parar né [...], na padaria (Gestora5/COOAPRA).

Em relação à COOFELIZ, mesmo tendo partilhado das vulnerabilidades relativas à interrupção de mercados e à diminuição de receita, diferentemente da COOPAF e da COOAPRA, não incorreu na vulnerabilidade associada ao risco iminente de paralização de suas atividades. De acordo com a Gestora3/COOFELIZ, a interrupção das feiras, das vendas na loja própria e do PNAE, demandou adequações, mas não a ponto de cogitarem a suspensão de suas atividades. A gestora atrela essa condição ao fato de a cooperativa não possuir despesas fixas com estruturas, como aluguéis, tampouco com pessoal, como salários. Ademais, aponta que nem todos os seus canais de escoamento de produtos foram interrompidos, tendo sido mantido o canal denominado pela cooperativa de Redes Agroecológicas.

A necessidade de diversificação de mercados também foi observada por Lobato e Andrioli (2022), ao constatarem que a rápida disseminação global da COVID-19, atribuída à interconectividade do mundo moderno, ocasionou implicações significativas para a agricultura familiar e suas organizações cooperativas, principalmente relacionadas à interrupção das aulas presenciais e, conseqüentemente, do PNAE. Além disso, o distanciamento social também provocou mudanças na alimentação, de modo, que as pessoas passaram a demandar e valorizar os produtos locais. Nesse sentido, ao investigarem uma cooperativa agroindustrial, os autores observaram que a necessidade de adaptação a esse potencial mercado agroecológico reduziu a dependência do PNAE, sendo possível a comercialização de alimentos de forma mais sustentável e resiliente. A partir do trabalho com grupos que atuam com alimentos orgânicos, a organização conseguiu alcançar parcerias institucionais para escoar sua produção, promovendo ações de soberania alimentar local com produtos agroecológicos. Os canais curtos de comercialização como as “feiras virtuais” foram alternativas fundamentais frente a paralisação das cadeias tradicionais de comercialização, baseando-se nas relações de confiabilidade entre produtor e consumidor.

No que se refere a vulnerabilidade relativa à perda da produção, é válido contextualizar as percepções dos gestores entrevistados quanto ao papel do governo nesse desfecho. Na concepção da Gestora1/COOPAF, o governo brasileiro demorou a atentar-se tanto para as vulnerabilidades sociais das famílias agricultoras, quanto para os efeitos dessas vulnerabilidades para o abastecimento do mercado interno de alimentos e para a promoção da segurança alimentar. Em uma de suas falas a referida gestora enfatiza o seguinte:

Outra coisa também da pandemia [...] é porque na verdade a agricultura familiar ficou desamparada, seja para a questão local, estadual, federal. Foi totalmente desamparada né, em tudo. Desde tudo que você pensar, não teve apoio a agricultura familiar, em nada (Gestora1/COOPAF).

Essa resposta demonstra o descontentamento com o poder público no que tange a falta de uma solução imediata à suspensão das aulas, que evitasse a interrupção das vendas institucionais do PNAE e, por conseguinte as demais vulnerabilidades que dela decorreram. Mesmo com a estratégia de entrega dos alimentos aos estudantes por meio dos kits, viabilizada pela Lei nº 13.987, de 7 de abril de 2020 (Brasil, 2020), verificou-se que a retomada comercial entre a agricultura familiar e suas organizações coletivas, e o mercado institucional do PNAE demandou a implementação de uma nova dinâmica logística, permeada por entregas fracionadas a cada aluno, em detrimento de uma única entrega diretamente nas escolas.

Conciliar a viabilidade financeira dos custos logísticos, as exigências sanitárias presentes no referido contexto e a disponibilização de produtos adequados à composição dos kits foi algo que requereu adequação, planejamento e, conseqüentemente, tempo, justamente o que essas cooperativas menos dispunham.

As observações da gestora da COOPAF vão ao encontro dos apontamentos de Amorim, Ribeiro Junior e Bandoni (2020) ao destacarem que as problemáticas decorrentes da suspensão do PNAE poderiam ter sido evitadas ou minimizadas com um adequado planejamento por parte do FNDE, já que a suspensão das aulas no Brasil mostrava-se iminente a partir das ações dos países que foram primeiramente acometidos pela pandemia. Para a gestora da COOPAF, a retomada das vendas institucionais através da Lei nº 13.987/20 foi extremamente importante para as cooperativas. Entretanto, ressalta que a referida lei também teve sua parcela de responsabilidade em relação a vulnerabilidade relativa à perda de produção. Para os gestores da COOPAF, a retomada das compras institucionais do PNAE através dos kits foi extremamente positiva para o caixa da cooperativa, mas mostrou limitações quanto às características dos produtos oferecidos, bem como à abrangência dos cooperados contemplados:

Foi um faturamento muito interessante, foi uma coisa boa que a gente vendeu muito [...] mas tem pouca participação de produtores, porque foi limitado o número de produtos, né, tipo, uma verdura não podia ir no kit (Gestor2/COOPAF).

Ainda neste raciocínio, a Gestora1/COOPAF complementa a fala do Gestor2/COOPAF ao dizer que:

O fato é que os menorzinhos que dependiam da intervenção da cooperativa, e que a única fonte de comércio era a cooperativa, aí o desafio foi de fato maior. Ficou desassistido (Gestora1/COOPAF).

E exemplificando o contexto vivido pelos cooperados que não puderam incluir sua produção aos kits, o gestor relata:

Ele não participou do kit [...] deu uma desanimada [...] perderam a produção (Gestor2/COOPAF).

De fato, as compras institucionais do PNAE, via kit, mitigaram as vulnerabilidades de caixa das cooperativas. No entanto, os próprios gestores, atendendo-se para os reflexos dessas vulnerabilidades para seus cooperados, bem como para as desigualdades existentes entre eles, reconhecem que alguns membros não tiveram oportunidades de escoar sua produção, pois seus produtos não eram viáveis para a composição desses kits. Isso porque, para manter o isolamento social e assegurar a diminuição da circulação das pessoas, os kits geralmente eram

oferecidos semanalmente, de modo que sua composição restringia a oferta de alguns alimentos, como exemplo, as folhosas (Amorim; Ribeiro Junior; Bandoni, 2020).

A gestora da COOAPRA enfatiza que especialmente os cooperados que produziam apenas folhosas foram os mais prejudicados pela pandemia. Visto que, como esses alimentos são muito frágeis e altamente perecíveis, seu manejo inviabilizava a entrega de maneira íntegra nos kits. Essa problemática implicou em perdas da produção já cultivada e, conseqüentemente, uma forçada redução da produção desses alimentos mediante a falta de perspectiva de escoamento do produto:

Perda e do manejo. Aí o povo, a princípio, eles demoraram a entender que eles não podiam plantar, mas depois eles é, eu acho que foi no primeiro ano, no segundo ano eles diminuíram a plantação (Gestora5/COOAPRA).

Eu acho que estava plantando só pra comer. É que a maioria, tudo é para vender direto para cooperativa. Ninguém tem assim mercado fora. É um pouco isso que vende ali no restaurante ou alguém de Mariana final de semana que leva, mas todo mundo é centralizado na cooperativa (Gestora5/COOAPRA).

As falas dos gestores da COOPAF e da COOAPRA relativas a perda de produção, reafirmam a importância dessas cooperativas, em especial para os produtores de folhosas, que têm nessas cooperativas praticamente seu único mercado de comercialização. Contudo, se por um lado denota a importância da cooperativa para o cooperado, também reflete a responsabilidade dessas cooperativas em prover canais de escoamentos que sejam capazes de absorver essa produção de modo ininterrupto e sustentável.

Ainda sobre as vulnerabilidades percebidas, duas situações relatadas despertaram atenção, uma em relação à COOAPRA e outra à COOFELIZ. Mesmo não sendo vulnerabilidades originadas pela COVID-19, e por isso não descritas no quadro inicial deste tópico, essas situações foram enfatizadas por alguns entrevistados como potencializadoras das vulnerabilidades ocorridas durante a pandemia.

A primeira situação diz respeito à impossibilidade encontrada por parte das cooperadas entrevistadas em auferir renda através da atuação na da panificação da COOAPRA durante a pandemia. Todos os panificados da COOAPRA são produzidos na sede da cooperativa e a mão de obra empregada nessa produção é paga por dia trabalhado. Em um dos relatos das gestoras da COOAPRA foi dito que a cooperativa prioriza o uso de mão de obra de cooperadas para essa produção, sendo a mão de obra de não cooperadas utilizada apenas em momentos específicos, conforme exposto na fala a seguir:

Então, para trabalhar aqui tem que ser cooperada [...] vez ou outra vem quem não é cooperada (Gestora7/COOAPRA).

No entanto, a dinâmica de condução das atividades da panificação, especialmente durante a pandemia, foi citada com ressalvas por parte de algumas cooperadas. Uma delas menciona o fato de já ter manifestado o interesse em participar dessas atividades, contudo, sem efeito. Segundo essa cooperada, a gestão da cooperativa tem priorizado captar a mão de obra de membros que residem no entorno da sede da cooperativa, dificultando a participação dos demais interessados. A fala a seguir explicita sua percepção:

Nunca fui convidada para participar [...] ela deveria de estar chamando, ver qual dos sócios da cooperativa que tinha vontade de participar [...] Tem uma cooperada que eu sei que é de lá, de mais de perto, trabalha lá (Coop3/COOAPRA)

Para a Coop3/COOAPRA essa oportunidade de renda extra deveria ser ofertada democraticamente a todas as cooperadas, especialmente durante a pandemia. Esse sentimento também foi partilhado por outra cooperada ao mencionar que durante a pandemia, enquanto produtos como folhosas não eram contemplados pelos kits do PNAE, os panificados continuaram a ser ofertados. Assim sendo, a oportunidade de geração de renda ficou restrita a apenas algumas cooperadas, conforme fala a seguir:

Aí quem mexe lá na padaria, a [nome], a [nome], essas daí elas entregou rosquinha, fazia rosquinha, pãozinho e ia no kit (Coop2/COOAPRA).

Uma terceira cooperada ressalta que, especialmente em um contexto como o da pandemia, os critérios de condução das atividades da panificação deveriam ser melhor definidos e difundidos entre os cooperados, conforme externalizado nos seguintes dizeres:

A gente não sabe exatamente como funciona, quem trabalha lá, como que é a forma, como que recebe, se é do lucro de produtos, se é por diária [...] no meu conhecimento não é revertido para os cooperados, parece que há uma separação (Coop4/COOAPRA).

A perspectiva apontada pelas cooperadas da COOAPRA remontam a uma potencialização de uma vulnerabilidade que já era vivenciada antes da pandemia. Entretanto, dadas as proporções dos eventos decorrentes da pandemia, essa vulnerabilidade se fez ainda mais impactante em suas percepções.

A segunda situação refere-se à COOFELIZ, que sediada no município de Espera Feliz-MG, vivenciou concomitantemente com a pandemia da COVID-19, uma enchente de grandes proporções. A fala da referida gestora permite dimensionar esse cenário.

Aqui a pandemia ela chegou junto com a enchente junto com a gente aqui, né? Então eu lembro como se fosse hoje [...] a gente viu que o povo não tinha nada, não tinha como cozinhar, né? Tinha uma alimentação, mas não tinha como cozinhar, né? Então chegando a pandemia, as famílias tinham perdido tudo, muitas famílias, né, que foram várias (Gestora3/COOFELIZ).

As consequências da enchente foram amplamente noticiadas pelos veículos de comunicação, retratando o ocorrido como situação de calamidade pública. A Imagem abaixo, partilhada por um desses veículos de comunicação, retrata a gravidade dos fatos.

Imagem 5: Estragos ocasionados pelas enchentes em Espera Feliz-MG em 2020



Fonte: Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2020/01/27/cidade-mineira-de-espera-feliz-tem-mais-de-1500-desabrigados-apos-temporal-e-prefeito-diz-nossa-cidade-acabou.ghtml>. Acesso em: 28 out. 2022.

A Gestora3/COFELIZ, relata que as vulnerabilidades decorrentes da pandemia da COVID-19 foram significativamente potencializadas pelos estragos causados pelas enchentes. Se a pandemia demandou ações que viabilizassem o escoamento produtivo diante da interrupção de vendas nos mercados habituais, com as enchentes essa demanda passa a abarcar a necessidade de adequar mecanismos logísticos que superasse os danos estruturais ocorridos no município. Muitos munícipes, entre eles cooperados, perderam grande parte de seus pertences. Conforme dito pela gestora, várias famílias até tinham mantimentos, porém não tinham como prepará-los dado os danos estruturais causados pela enchente. Outros tantos não dispunham nem de água potável em suas residências e, em decorrência dos estragos das estradas, estavam ilhados em suas propriedades.

A descrição das percepções dos gestores e cooperados, além de permitir conhecer as vulnerabilidades vivenciadas pelas cooperativas da agricultura familiar em decorrência da COVID-19, objetivo desse tópico, também evidenciou a necessidade de debates sobre as fragilidades e particularidades da agricultura familiar e as ações governamentais direcionadas a esse grupo. As vulnerabilidades identificadas deixam explícito que durante a crise sanitária, as cooperativas se mostraram impossibilitadas de manter algumas das suas atividades basais. Tais vulnerabilidades refletiram inicialmente nos aspectos mercadológicos dessas cooperativas e de seus cooperados. Contudo, desencadeou uma cascata de eventos, que também refletiu nos aspectos socioecológicos da agricultura familiar. Nesse cenário, as cooperativas tiveram que se mobilizar para desenvolver ações de reação à crise, especialmente voltadas a prover recursos para a manutenção das suas atividades. As estratégias desenvolvidas serão abordadas no tópico seguinte.

6.5 Estratégias de reação aplicadas pelas cooperativas

As vulnerabilidades vivenciadas pelas cooperativas em decorrência da COVID-19, conforme apontado no tópico anterior, impactaram em diferentes proporções essas organizações. Desse modo, faz-se necessário conhecer quais as estratégias adotadas por essas cooperativas, bem como os mecanismos e atores envolvidos nas ações para mitigar os efeitos das vulnerabilidades a que essas cooperativas foram expostas. O quadro abaixo ilustra as principais ações mencionadas, sendo possível perceber que as estratégias, assim como as vulnerabilidades, não foram homogêneas entre as cooperativas.

Quadro 9: Estratégias de reação às vulnerabilidades geradas pela COVID-19.

Estratégias adotadas	Mecanismos envolvidos	Atores envolvidos	Cooperativas
Redução de despesas	Suspensão de contratos de trabalho; Redução da remuneração dos gestores; Interrupção do pagamento de mão-de-obra por produção.	Gestores, cooperados e colaboradores	COOPAF, COAPRA
Ampliação e fortalecimento dos canais de escoamento em mercados não institucionais já existentes, por meio das TDICs.	Ampliação no atendimento das Redes Agroecológicas; Delivery de entrega de cestas de alimentos.	Gestores e Cooperados	COOFELIZ; COOPAF
Aderir aos mercados criados com propósitos emergenciais.	Articulação por informações sobre projetos disponíveis; Ajuda externa para elaboração de projetos para venda de alimentos; Adequação aos editais e chamadas públicas de caráter emergencial; Articulação para criação de novo canal de escoamento.	UNICOPAS; EMATER regional; FBB e PAA/UFV; Convênio Municipal – CRAS.	COOPAF; COAPRA; COOFELIZ
Retomada das vendas para o PNAE.	Mobilização das parcerias para acelerar o processo de retomada do PNAE junto aos órgãos governamentais; Adequação para atendimento das medidas sanitárias, do manejo e da logística; Inclusão de novos cooperados; Reestruturação física.	UNICAFES, Superintendência Regional de Ensino, Secretarias de Educação, Nutricionistas; Políticos.	COOPAF, COOFELIZ
Suspensão das atividades da cooperativa	Paralisação da produção dos panificados e das atividades de gestão na sede da cooperativa.	Gestores da cooperativa	COOPRA

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir dessas informações, é possível observar que a primeira estratégia mencionada foi a redução das despesas e foi implementada pela COOPAF e pela COOPRA. A busca por mecanismos que lhes permitissem reduzir despesas advém, como já observado, da considerável diminuição de receita, vulnerabilidade que foi mais expressiva nessas duas cooperativas. Em relação a COOPAF, o fato de estar altamente vinculada ao PNAE e por contar com despesas de pessoal, gestores e funcionários, bem como de estrutura, aluguel da sede, manutenção de veículos entre outros, já dava indícios de que a diminuição da receita incorreria em riscos significativos. Nesse entendimento, na COOPAF, a primeira estratégia implementada para diminuir as despesas foi a redução das remunerações dos gestores em 50% dos valores comumente recebidos. Também procederam com a suspensão temporária dos contratos de trabalho, amparada pela Lei nº 14.020, de 06 de julho de 2020 (Brasil, 2020), que instituiu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, dispondo sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública, dentre as quais a suspensão temporária dos contratos de trabalho. Quanto a referida lei, o Gestor2/COOPAF, apresentou os seguintes dizeres:

Por um período ajudou, ajudou a gente desafogar a folha, e logo na sequência também, o governo autorizou, né, fez a medida autorizando as prefeituras e as escolas a fazerem o kit, o kit merenda, e isso que salvou (Gestor2/COOPAF).

Quanto a COOPRA, mesmo demonstrando não ter sua receita tão vinculada ao PNAE como a COOPAF, a abrupta diminuição de receita desencadeou na paralização da produção dos panificados, deixando assim de remunerar essa prestação de serviço. Por conseguinte, o mecanismo de suspensão de contratos utilizado pela COOPAF não foi adotado pela COOPRA, pois essa cooperativa não possui quadro de funcionários registrados, de modo que a suspensão de contratos não se aplicava como estratégia de alívio de caixa. Em sua produção de panificados, a COOPRA utiliza, como já mencionado, mão de obra remunerada por produção. Desse modo, durante a fase inicial da pandemia em que as vendas institucionais e feiras estavam suspensas, a COOPRA optou por interromper as atividades e, com isso, não houve remuneração desse pessoal.

De fato, segundo os gestores da COOPAF e da COOPRA, a suspensão desses pagamentos foi inevitável para as cooperativas. No entanto, com o olhar voltado aos trabalhadores, essa estratégia pode ser vista com ressalvas, uma vez que seu impacto social pode culminar, no sentido amplo, para a precarização do trabalho e para a exclusão dos

indivíduos mais vulneráveis e historicamente mais sujeitos à informalidade, aumentando as desigualdades e tolhendo alguns direitos conquistados (PRAUN, 2020). À vista disso, para além do salário, o trabalho confere ao sujeito um pertencimento social e ocupacional e a suspensão dos vínculos colabora para a exclusão desses indivíduos (Nasciutti, 2020).

Assim sendo, vale destacar que, em relação à COOFELIZ, que possui um colaborador que atua no atendimento do mercado próprio na sede da cooperativa, não houve a necessidade do afastamento desse colaborador, dada a atuação desta cooperativa em outros mercados, para além do PNAE, que se mantiveram mesmo durante a pandemia.

No âmbito das estratégias voltadas ao escoamento da produção, as ações iniciais vislumbraram dinamizar os mercados não institucionais já existentes, de modo que apenas os canais de escoamento atendidos via o uso das TDICs – Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação foram passíveis de serem fomentados dada ao distanciamento social ainda vigente.

Entre as ações desenvolvidas, a COOFELIZ centrou seus esforços na ampliação do mercado denominado de Rede Agroecológica que, de acordo com as gestoras, além de não ser interrompido foi significativamente mais demandado durante a pandemia, justamente pela dificuldade de acesso a esse tipo de alimento nos grandes centros urbanos no período de quarentena. Segundo as gestoras, esse mercado que inicialmente atendia apenas um grupo de compradores do Rio de Janeiro-RJ, passou a atender outros quatro grupos nas cidades de Petrópolis-RJ e Belo Horizonte-MG.

Além da ampliação do mercado das Redes Agroecológicas, a COOFELIZ, diante da necessidade do distanciamento social, bem como do receio observado em seus cooperados quanto ao risco de exposição ao vírus, aprimorou o uso das ferramentas digitais para as interações comerciais. Uma prática impulsionada por essa cooperativa foi a venda de cestas via ferramentas digitais, como WhatsApp e Facebook, que, além de minimizar o medo e a probabilidade de contágio por meio de relações presenciais, também permitiu um canal de escoamento produtivo para os cooperados e a aquisição de alimentos saudáveis para os consumidores, em um contexto tão complexo.

Destarte, o impulsionamento das Redes Agroecológicas e da comercialização das cestas por meio de aplicativos de mensagens, foram estratégias determinantes para a manutenção das atividades da COOFELIZ sem maiores prejuízos. Essa diversificação de

mercados se mostrou necessária no contexto pandêmico, pois, mesmo diante da interrupção do PNAE, a cooperativa conseguiu manter suas atividades.

Quanto à comercialização de cestas de alimentos com entrega em domicílio durante a pandemia, essa estratégia também foi adotada pela COOPAF apresentando, segundo a gestora, importantes resultados para a cooperativa:

a gente teve em 2021 o *delivery*, teve um avanço muito grande. Só nós chegamos aqui a entregar mais de 50 cestas, um faturamento assim, em torno de quase R\$5.000,00 (cinco mil reais) por semana, sabe, de vendas (Gestora1/COOPAF).

Essa estratégia de comercialização por meio das TDICs para o fornecimento das cestas, realizada prioritariamente por meio do aplicativo WhatsApp, envolveu a disponibilização de uma lista de produtos e seus respectivos preços aos consumidores, bem como de informações sobre os dias para a realização dos pedidos e das entregas, para que eles escolham com base no nome do item e preço. O valor da cesta varia conforme a escolha dos clientes. Os itens são separados, montados e entregues em domicílio, ou em locais pré-determinados pelas cooperativas.

A ação para a organização dessas cestas demandou uma prática coletiva permeada por um importante trabalho colaborativo. Isso porque, diferentemente das feiras em que cada cooperado tem sua própria banca de venda, as cestas necessitaram de um esforço coletivo para uma atividade comum, como defendido por Bestaku, Berte e Pereira (2020). Esse esforço envolveu o adequado uso dos recursos tecnológicos – para o controle dos pedidos, dos estoques dos produtos, das vendas e dos pagamentos – a seleção dos alimentos que iriam compor as cestas, orientações quanto à produção para adequado escoamento dos produtos, até o manejo e a logística das entregas. Segundo os autores supracitados, essa estratégia é uma alternativa viável ao momento da pandemia, dada a necessidade de ações imediatas que possibilitassem o uso de outros canais de escoamento dos produtos da agricultura familiar.

Os achados do estudo corroboram os apontamentos de Bestaku, Berte e Pereira (2020) quanto à relevância dessa estratégia de vendas frente à suspensão dos mercados habituais durante a pandemia da COVID-19. As falas a seguir descrevem o reflexo das vendas via *delivery* na perspectiva de um dos cooperados da COOPAF:

A COOPAF, ela começou com o projeto de delivery de entrega. O pessoal não ia à feira comprar porque estava proibido, a gente entregava os produtos nas casas. Então, aí eu parei com esse trabalho que eu estava fazendo nos bairros [venda porta a porta] né? E comecei a fortalecer esse projeto de entrega [delivery], entendeu? Eu tenho uma caminhonete, então eu ficava responsável por levar as cestas da cooperativa até o consumidor final e vendia meus produtos juntos. (Coop3/COOPAF).

[...] o delivery, né? apoiado pela cooperativa, então eu só fiz uma transferência, né? A produção, que estava vinculada para esse mercado de rua [venda porta a porta], eu transferi pra dentro da cooperativa (Coop3/COOPAF).

O relato permite observar que as ações de fomento das cooperativas COOFELIZ e COOPAF nessa estratégia de vendas, além de viabilizar o escoamento da produção já provisionada e em risco de perda, também proporcionou um canal de comercialização mais seguro, em detrimento à venda porta a porta individualizada já que, no delivery, as vendas são planejadas e partilhadas, facilitando os processos logísticos e de comercialização.

Em relação à COOPAF, o contexto vivenciado na pandemia reafirmou uma necessidade de diversificação de mercados que já era percebida pela cooperativa. Os gestores dessa cooperativa já vinham desenvolvendo a comercialização de insumos na sede da cooperativa. No entanto, segundo a fala do Gestor2/COOPAF, esse mercado ainda é recente e na fase inicial da pandemia, sem perspectivas de vendas, os cooperados também deixaram de comprar esse tipo de produto. Ainda assim, o fomento a esse nicho de mercado foi mantido, pois, para o gestor, tratava-se de uma importante estratégia para a diversificação da receita da cooperativa. Em uma de suas falas ele faz a seguinte observação:

a gente começou já em 2018, a trabalhar com outras atividades que é a venda de insumos, né? Tanto para cooperados como para não cooperados também. E ela vem numa crescente, ela está vindo numa crescente já nesses 3 anos e é um segmento que a gente vê que muito em breve, acho que para o ano que vem, já vai ter um faturamento, né? Não equiparado ao PNAE, mas, tipo, uns 70% do que a gente vende no PNAE (Gestor2/COOPAF).

Nesse entendimento, a gestão continuou investindo na comercialização dos insumos e conforme as medidas sanitárias foram sendo flexibilizadas, puderam implementar novas ações:

Hoje nós temos um representante né, que sai para as propriedades [...] oferecendo os produtos [...] a gente também vende para não cooperados. Agora, a partir da semana que vem, a gente vai estar com mais um representante, e aí, mudando para a nova sede, a gente quer abrir uma loja. Então nós vamos ter que estar com dois representantes e mais uma pessoa na loja ali atendendo, né? (Gestora1/COOPAF).

A motivação relativa ao mercado de insumos impulsionou os gestores da COOPAF a empreender esforços para outra ação que também já vinha sendo discutida com seus cooperados: a adequação estrutural da cooperativa. Para os gestores da cooperativa, o contexto pandêmico apresentava-se como oportuno para a efetivação dessa ação, pois uma mudança dessa proporção dificilmente poderia ocorrer com a cooperativa atuando em plena atividade. Entretanto, o entrave para sua efetivação atrelava-se aos vultuosos investimentos necessários, valores que, em um contexto como o da pandemia, poderiam ser distribuídos entre os cooperados – sobras – como um mecanismo de alento frente à expressiva queda de receita dos mesmos. Desse modo, para que se viabilizasse o referido investimento, os gestores teriam que, de algum modo, internalizar em seus cooperados a mesma oportunidade que vislumbravam. Assim, procuraram resgatar os problemas já vivenciados na estrutura atual, como as questões de adequação sanitária, a falta de espaço para acondicionamento dos produtos, inclusive os refrigerados e as perspectivas de crescimento do mercado de insumo. O desfecho dessas articulações culminou com a aprovação do investimento na nova sede, denotando assim, o engajamento entre gestão e cooperados presentes na COOPAF. Esse contexto fica ainda mais evidente quando observada as falas dos cooperados:

[...] a gente tem uma confiança [...] A estrutura não estava comportando o que estava chegando, né? Então precisava de crescer o ambiente para poder crescer também a renda, então veio como uma luva. E aqui a gente chega para deixar a verdura para arrumar a questão de organização muito, muito melhor [...] Talvez se pegasse dinheiro e distribuir a gente talvez nem iria ver esse dinheiro, né? O retorno dele. A estrutura foi reformada e agora só está dando retorno pra gente que é cooperado, né? (Coop1/COOPAF).

Eu acho o seguinte, o investimento é fundamental porque você tem que ter uma estrutura. Qualquer organização tem que ter uma estrutura para segurar os impactos. Agora, a distribuição de sobras, ela ia, por exemplo, tirar uma fatia para cada cooperado, não ia ser bem administrado e não ia ter as vezes, os resultados que o investimento tem. O investimento é um Porto Seguro. (Coop2/COOPAF).

Então eu acho que foi muito acertado isso, não só a loja em si, mas a estrutura como um todo, a estrutura das câmaras frias, entendeu? [...] acho que foi muito acertado [...] quando eu vim aqui a primeira vez eu falei, caramba, esse negócio é grande demais, [...] hoje, depois que a gente vê o negócio funcionando, a gente já percebe que se fosse maior não seria ruim, entendeu? Teria demanda [...] então é muito bom. A gente vê as coisas caminhando, progredindo, né. A gente fica muito feliz com isso (Coop3/COOPAF).

As falas desses cooperados, além de corroborarem o engajamento e a confiança junto à gestão, também evidenciam o senso de pertencimento à cooperativa.

Quanto a nova sede, assim como o espaço anterior, também é alugada. A Gestora1/COOPAF informou que os gastos com a adequação do novo espaço foram da ordem de R\$500.000,00 (quinhentos mil reais) e que todo investimento foi pago com o caixa criado para esse fim, não sendo realizado nenhum financiamento para esse objetivo. Durante a pesquisa de campo, foi possível acompanhar esse processo de escolha do local e início das obras, conforme a imagem abaixo.

Imagem 6: Prédio da nova sede da COOPAF, em reforma para adequação estrutural.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As imagens ilustram o novo espaço da COOPAF, constituído por um galpão com cerca de 1.000m². As obras para adequação da infraestrutura interna, como as câmeras frias e os escritórios, foram feitas pela própria cooperativa. Por sua vez, a Imagem 7 representa os espaços da nova sede, já finalizada.

Imagem 7: Prédio da nova sede da COOPAF, inaugurado em 19 de outubro de 2022.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessas imagens, coletadas no dia da inauguração, que ocorreu em 19 de outubro de 2022, é possível observar as edificações da nova sede da COOPAF. As imagens 7.3 e 7.4 dizem respeito a nova loja de insumos e de ferramental que, de acordo com a Gestora1/COOPAF, dado ao aumento significativo das vendas, demandava por um espaço maior para atendimento e armazenamento. Vale lembrar que todo esse processo que incluiu a seleção de um novo espaço e a condução das obras, até culminar na mudança de sede, ocorreu durante a pandemia.

Essas constatações evidenciaram a coesão entre gestores e cooperados da COOPAF, visto que, ao abrirem mão das sobras em detrimento do fortalecimento da cooperativa, os cooperados vislumbraram, assim como os gestores, que os investimentos se reverteriam em benefícios mais expressivos para todos, a médio e longo prazo.

Por sua vez, a COOPRA, quanto às cestas de alimentos, mante-se no mesmo formato de atuação existente antes da pandemia, não sendo mencionado pelas gestoras, estratégias semelhantes às cooperativas supracitadas. Desse modo, na fase pandêmica inicial, em que as vulnerabilidades foram mais pronunciadas em decorrência da interrupção do PNAE, as atividades voltaram-se para acessar os mercados institucionais viabilizados por meios de projetos, conforme relato:

teve alguns projetos da FBB - Fundação do Banco do Brasil, do PAA da UFV, participamos de todos. O PAA foi muito bom. [...] foi até pouquinho, R\$5.000,00 e pouco (Gestora5/COOPRA).

Os projetos mencionados pela gestora referem-se a duas ações emergenciais de compras de alimentos da agricultura familiar. A primeira ação, da Fundação Banco do Brasil (FBB), no valor total de R\$ 112.240,00 (Silva, 2021). A segunda, do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), coordenado pela Universidade Federal de Viçosa - UFV, no valor total de R\$ 252.053,00, cujas chamadas públicas para modalidade de compra institucional foram realizadas a partir da destinação de emendas parlamentares dos deputados Federais Leonardo Monteiro, Padre João, Patrus Ananias e Rogério Correia. As ações foram mediadas pelo Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM) (Rody, 2021), tendo a COOPAF acessado apenas o projeto do FBB e a COOPRA acessado ambos os projetos.

Sobre a adesão à chamada pública do PAA-UFV, a gestora da COOPAF descreveu a participação da cooperativa nessa ação emergencial:

A COOPAF Muriaé participou da chamada pública divulgada pela UFV e pode [...] entregar produtos de seus cooperados a diversas entidades [...] aproximadamente 8 toneladas de alimentos, além de mais de 1500 unidades de folhosas diversas, vindas de dezenas de famílias agricultores (Gestora1/COOPAF).

Além disso, a COOPAF também acessou um projeto oferecido pela União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (UNICOPAS), cujo objetivo era ofertar, no

período da pandemia, alimentos para famílias em situação de vulnerabilidade. Sobre esse projeto, a gestora descreve:

A COOPAF teve acesso a divulgação de um projeto onde a Unicopas possibilitava que cooperativas interessadas pudessem pleitear 3 mil reais para a aquisição de produtos de seus cooperados para serem entregues a famílias em situação de vulnerabilidade social no período da pandemia. Assim, nosso projeto foi aprovado e conseguimos entregar alimentos para 50 famílias do bairro Padre Tiago em Muriaé (Gestora1/COOPAF).

Ademais, os gestores das três cooperativas informaram que concomitantemente com esses projetos, houve a retomada do PNAE por meio dos, já mencionados, kits de alimentos ofertados diretamente aos estudantes. Autorizado pela Lei nº 13.987, de 7 de abril de 2020 (Brasil, 2020), alterando a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009 (Brasil, 2009), esses kits de alimentos tinham por objetivo garantir a segurança alimentar a esses estudantes que, em situação de quarentena, encontravam-se privados da merenda escolar.

Em 13 de abril de 2020, o FNDE publicou a Resolução nº 2/2020, que orientou sobre a execução do PNAE (Brasil, 2020) e delegou às entidades executoras a definição dos critérios de distribuição local dos alimentos para essa finalidade. Em seguida, o FNDE, em parceria com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento lançou uma cartilha com orientações para a execução do PNAE durante a situação de emergência decorrente da pandemia do coronavírus (COVID-19), com orientações sobre: planejamento, recebimento e distribuição dos alimentos; distribuição dos kits; aquisição da agricultura familiar; novas chamadas públicas e prestações de contas (MAPA, 2020).

Sobre os kits do PNAE, a gestora da COOAPRA disse:

O governo soltou a lei estadual dos kits. As escolas pararam e tinha de dar aos meninos a merenda em casa. Aí, assim que soltou a lei, tanto a escola estadual e municipal, [...] já começou a comprar os kits (Gestora5/COOAPRA).

E continua:

A prefeitura liberou o kit muito rápido, porque tinha um edital da chamada pública, então foi questão de dois meses, três meses a prefeitura já começou fazer o kit, até mesmo antes de ser regularizado a lei. Porque a prefeitura tinha esse dinheiro em conta, então ela comprou (Gestora5/COOAPRA).

A Gestora5/COOAPRA, mesmo considerando curto o tempo em que a cooperativa suspendeu suas atividades, reconhece que os efeitos da pandemia, que culminaram na suspensão do PNAE e, por conseguinte das atividades da cooperativa, impactaram

significativamente os cooperados. Assim sendo, destacou a importância do auxílio emergencial do Governo Federal, como mecanismo de suporte, conforme fala a seguir:

No começo foi tudo muito difícil, e depois começou a chegar os auxílios do governo aí começou, depois do auxílio, começou a melhorar (Gestora5/COOAPRA).

Para os cooperados da COOAPRA, o auxílio emergencial¹⁰ realmente foi de muita ajuda, pois dado o cenário de paralisação das atividades da cooperativa e a falta de alternativas para o escoamento da produção, esses atores ficaram sem renda, usando sua produção para consumo próprio e para realizar trocas de produtos entre os cooperados e outros membros da comunidade:

Não tinha o trabalho, então como é rural a pessoa na zona rural se vira né, [...] as pessoas se trocavam aqui [alimentos], entendeu, pra sobreviver. (Gestora5/COOAPRA).

Isto posto, observa-se que em relação à COOPAF e a COOAPRA, a concentração das vendas no PNAE evidenciou uma fragilidade mercadológica dessas cooperativas durante a pandemia, pois mesmo acessando alguns projetos, suas capacidades de ação e adequação permaneceram fortemente atreladas aos mercados institucionais. Fato é que a COOAPRA efetivamente suspendeu suas atividades por um período médio de 3 meses e a COOPAF, caso os kits do PNAE demorassem mais algumas semanas para serem liberados, também suspenderiam suas atividades por falta de caixa, como enfatizado por um de seus gestores da COOPAF:

se não fosse os kits merenda [PNAE], nós não ia ter recursos (Gestor2/COOPAF).

O funcionamento dessas cooperativas, ao mesmo tempo em que reafirma a expressividade do PNAE para a agricultura familiar e seus segmentos organizativos, também evidencia a necessidade da diversificação de mercados, porque a garantia de escoamento atrelada ao PNAE pode induzir a uma concentração nesse mercado, levando à dependência dessa política pública para a manutenção de suas atividades.

Ainda sobre os kits institucionais, como já mencionado, as características dos alimentos selecionados para sua composição tiveram que levar em conta o manejo e a logística para a distribuição, excluindo os produtos mais frágeis e altamente perecíveis. Nesse âmbito,

¹⁰ Auxílio Emergencial definido pela Lei nº 13.982, de 02 de abril de 2020 (Brasil, 2020), que alterou partes da Lei nº 8.742/93, adequando-se para o enfrentamento da COVID-19. Nesse dispositivo legal, a população mais vulnerável teve acesso a benefícios financeiros pagos em parcelas mensais como modo de fornecer alguma renda durante a pandemia da COVID-19.

os cooperados que cultivavam, por exemplo, apenas hortaliças, ficaram de fora dessas vendas. Para evitar que outros alimentos fossem inviabilizados nesses kits, ocasionando mais perdas para os cooperados, os gestores usaram da estratégia de se aproximar das prefeituras, em contato direto com as nutricionistas, para incentivar a inclusão de itens que possibilitassem o escoamento dos produtos mais emergenciais, como mencionado pelo gestor da COOPAF:

Em Muriaé só não entrou verduras, né, porque ela é muito complicada, mas foi leite, foi alguns legumes mais perecíveis. Ah nós estamos com inhame aqui que precisa vender ele, porque se não o produtor vai perder, então vamos colocar essa semana o inhame. Nós estamos com isso aqui, vamos colocar esse aqui e aí foi interessante porque era volumes altos (Gestor2/COOPAF).

Ademais, os gestores apontam para o fato de que a retomada das compras institucionais, via kit, reduziu a variedade de produtos, entretanto aumentou significativamente as quantidades demandadas. Assim, para que essas cooperativas pudessem fornecer esses volumes, tiveram que criar estratégias conforme exemplificado na fala da gestora da COOPAF:

Como a gente entregou um volume alto de produção, o que que a gente teve que fazer? Nós tivemos que filiar novos cooperados. Então, nesse período de pandemia, a gente acabou filiando outros cooperados. Que aí até um pouco mais distante né, que tivesse um volume de produção maior. Porque chegou um momento que a gente viu que a gente não estava dando conta. Um exemplo: eles pediam, sei lá, 5.000 kg de mandioca. Os cooperados que a gente tinha aqui no entorno, né, de Muriaé não estava dando conta (Gestora1/COOPAF).

Outra oportunidade vista pela COOFELIZ, que culminou na oferta de novos produtos, refere-se aos materiais de limpeza. Quando questionada sobre quais itens dos kits da merenda escolar a cooperativa não dispunha para ofertar, a gestora disse que:

a questão do material de limpeza, por exemplo, né, foi uma coisa que [...] hoje, a gente já tem, né, pessoas que trabalham com esse item material de limpeza, mas na época a gente não tinha (Gestora3/COOFELIZ).

Com a liberação dos kits da merenda escolar, a inclusão de produtos de limpeza foi demandada, dada a importância desses materiais nas medidas de higiene requeridas pela pandemia. Entretanto, naquele momento, a COOFELIZ não os ofertava. Assim, observando a demanda pelos referidos produtos, incentivaram seus cooperados a analisarem a possibilidade de se produzir esses materiais de limpeza. A proposta foi bem aceita, e os materiais passaram a ser ofertados pela cooperativa.

Ainda sobre aumento do volume de produtos demandados, a gestora da COOPAF descreve:

uma questão também interessante que a gente teve e aí eu acho que deu um resultado bacana, foi do arroz. No ano passado [...] a gente chegou a vender quase 40 toneladas de arroz, então a gente teve um crescimento de produção. Porque as pessoas sabiam, eu vou produzir porque eu sei que se eu produzir, a COOPAF tem como escoar (Gestora1/COOPAF).

Esse aumento das vendas na retomada do PNAE via kit, desencadeou, especificamente em relação à COOPAF, a necessidade de adequar também sua estrutura logística, conforme apontado pela gestão:

Tivemos que comprar também no ano passado um caminhão, em função do aumento do volume de produção [...]. Nós temos um caminhão, parceria com a prefeitura, nós temos 3 camionetes e uma kombi. E tivemos que comprar uma F-4000 (Gestora1/COOPAF).

Ademais, a COOPAF, percebendo as dificuldades de seus cooperados quanto aos recursos financeiros durante a pandemia, investiu na disponibilização de assessoria técnica:

Mas esse agricultor precisa de mais, então para ele produzir, ele também precisa de crédito. A gente viu então, nessa questão de contratar um técnico agrícola, que a gente veio amarrando a rede, né? Então é crédito que você precisa, oh, nós temos o técnico aqui que está capacitado para organizar o seu Pronaf. E aí a gente tem a parceria com a Cresol. A gente também agora já está dialogando uma parceria, né, para fechar em breve com o Banco do Brasil (Gestora1/COOPAF).

As ações da COOPAF, voltadas ao aumento da frota, bem como do investimento em assistência técnica, apesar de não estarem diretamente relacionadas às problemáticas decorrentes da COVID-19, denotam a percepção da gestão em atuar em questões tradicionalmente desafiantes para as organizações cooperativas, como mencionado por Costa, Amorim Junior e Silva (2015). Segundo os autores, os problemas de logística são os grandes gargalos das cooperativas da agricultura familiar, principalmente para viabilizar a participação em mercados institucionais como o PNAE e o PAA, que demandam um planejamento eficiente para o adequado fluxo, armazenamento e distribuição dos variados produtos comercializados para esses mercados. Os autores também sinalizam para a importância de programas de assistência técnica voltados a atender as necessidades da gestão, em suas diversas áreas de atuação, bem como de seus cooperados, especialmente quando as atividades das cooperativas começam a se expandir. Os relatos revelam o olhar atento dessa gestora sobre questões que precisavam ser fortalecidas pela cooperativa mesmo em momentos de crise.

Os achados apresentados reiteram a necessidade de as cooperativas fortalecerem suas redes de comercialização e parcerias, incluindo as existentes antes da pandemia, para não se tornarem dependentes de políticas públicas como o PNAE. Essa perspectiva vai ao encontro dos apontamentos realizados por Telles *et al.* (2021) ao descreverem que as parcerias recíprocas foram estratégias de enfrentamento fundamentais para a resiliência do público por elas pesquisado, o de mulheres agricultoras da Zona da Mata Mineira, região semelhante à desta pesquisa. Para as autoras, no período investigado, a expansão dos canais de comercialização de alimentos agroecológicos, por meio de redes de agroecologia, foi uma oportunidade aproveitada com sagacidade mediante o fato de muitos estabelecimentos comerciais estarem fechados por medidas sanitárias, favorecendo tanto as produtoras, quanto os consumidores. As pesquisadoras também destacaram a importância dos projetos de vendas institucionais, como o PAA e o PNAE, adaptados ao contexto pandêmico, reiterando o papel das cooperativas no processo de articulação dessas agricultoras com as políticas públicas.

Em suma, contempla-se que a articulação entre a cooperativa e seus cooperados, bem como entre a cooperativa e os atores externos a ela, como agentes públicos e privados, moldaram as estratégias de reação às vulnerabilidades impostas pela COVID-19. As redes de cada organização contribuíram para mobilizar diferentes recursos, sendo as decisões gerenciais enraizadas nessas relações.

Desse modo, o tópico seguinte centra-se em retratar as relações inerentes às cooperativas analisadas, e suas possíveis alterações durante a pandemia. Para isso são indicados os atores acessados antes e durante a pandemia, bem como a característica dos laços existentes (Granovetter, 1983; Burt, 1992).

6.6 As relações estabelecidas pelas cooperativas antes e durante a pandemia da COVID-19

As construções das estratégias de reação às vulnerabilidades desencadeadas pela pandemia da COVID-19, descritas no tópico anterior, foram providas por articulações entre os atores pertinentes às redes dessas cooperativas. Essas articulações envolveram um esforço coordenado e coletivo para oportunizar mecanismos que revertessem ou minimizassem a situação imposta. De acordo com as características das cooperativas, constatou-se que as estratégias de maior relevância foram aquelas que rapidamente propiciaram a criação e/ou o

fortalecimento de canais de comercialização viáveis ao contexto restritivo vivenciado, atenuando os reflexos da pandemia na cooperativa, nos processos produtivos de seus cooperados, bem como nos possíveis desequilíbrios socioambientais.

Essa constatação remete à concepção de capital social proposta por Putnam (2006), ao defini-lo como sendo o agregado de valores, normas e confiança que sustenta a relação entre pessoas ou grupo de pessoas por meio de redes sociais em atuação a favor da comunidade. Ou seja, o êxito das cooperativas depreendeu uma interlocução alicerçada no capital social existente em suas redes sociais, isto é, nas relações de confiança presentes nessas interações, sendo que algumas já existiam e outras foram criadas durante a pandemia, possibilitando-lhes um maior alcance na difusão de suas demandas e, conseqüentemente, em mais oportunidades de desenvolvimento de mecanismos de reação às vulnerabilidades geradas pela pandemia da COVID-19.

Nessa perspectiva, o estudo volta-se para a compreensão de como o capital social, ou seja, as relações inerentes a essas cooperativas, propiciou o engajamento dos atores na formulação das estratégias de reação, explicitando a atuação desses atores nas redes, e os resultados alcançados. As interações mobilizaram as redes para o estabelecimento de parcerias e colaborações e as relações levaram à operacionalização tanto das alternativas internas à própria cooperativa, quanto das externas, que envolveram a participação do governo e de diferentes instituições em ações emergenciais.

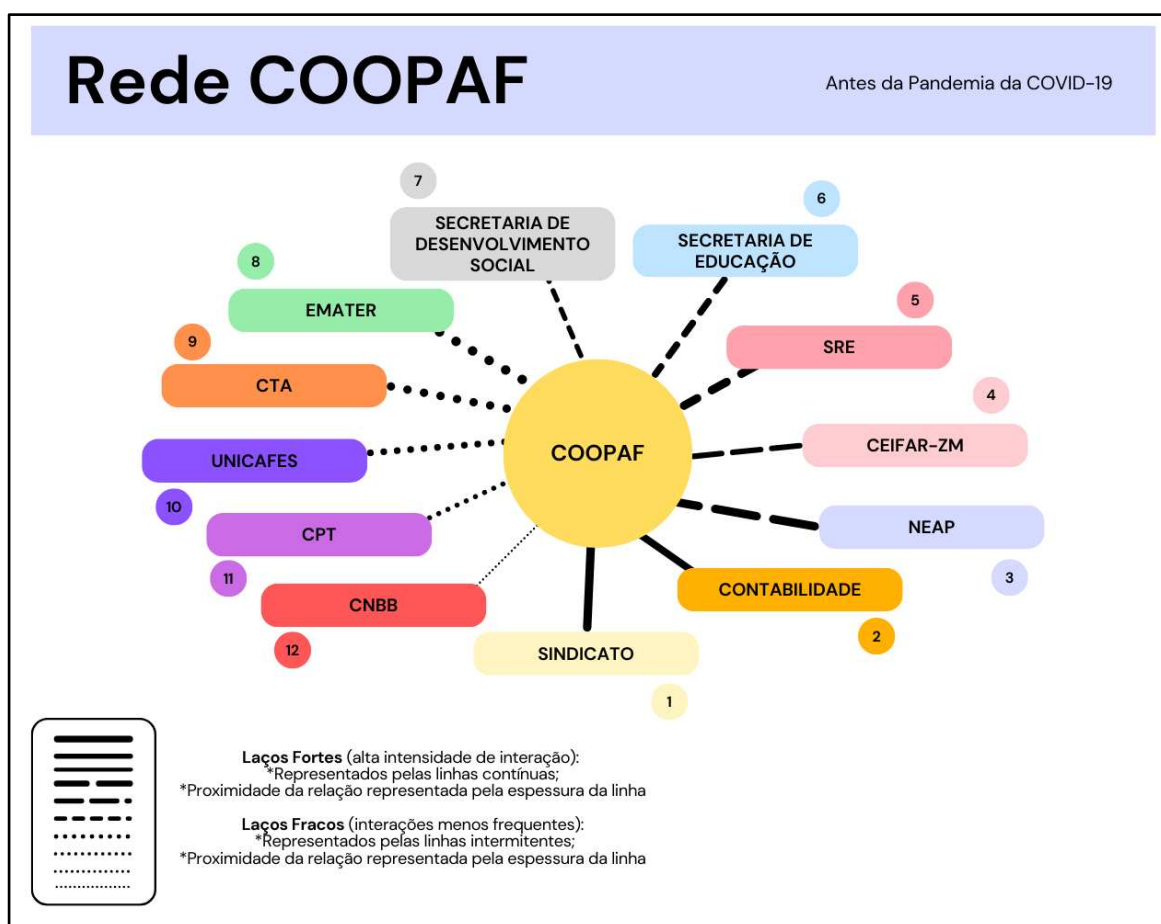
Nesse sentido, a partir das narrativas dos entrevistados dessas cooperativas, buscou-se descrever as relações que, após analisadas, foram transpostas para um esquema visual, de modo a ser possível observar com quais atores essas cooperativas se relacionaram antes e durante a pandemia. A descrição visual dessas relações alicerçou-se na teoria proposta por Granovetter (1973) distinguindo-as entre laços fortes, com maior intensidade de interação, e laços fracos, com menor intensidade de interação. Ademais, buscou-se identificar os possíveis buracos estruturais e possíveis *Brokers*, como proposto pela teoria de Burt (1992), evidenciando situações cuja ausência de relações poderia ter sido suprida pela ação de determinado ator na rede. Assim, feita a descrição das características dessas relações, identificou-se as alterações ocorridas durante a pandemia e quais os seus reflexos na construção das estratégias de reação. Com isso, pretendeu-se desvelar quais os elementos presentes nessas redes de interação atuaram como elemento subjacente da resiliência dessas cooperativas, conferindo-lhes a capacidade de construir estratégias de reação às

vulnerabilidades geradas pela COVID-19. As informações sobre essas relações serão apresentadas por cooperativa, iniciando-se pela COOPAF, seguida da COOFELIZ e, finalmente, pela COAPRA.

6.6.1 COOPAF: Relações existentes antes e durante a pandemia da COVID-19

Com base nos relatos obtidos nas entrevistas com os gestores da COOPAF, foi possível descrever com quais atores essa cooperativa se relacionava antes da pandemia, de modo que o esquema visual dessas relações é descrito na Figura 4.

Figura 4: Rede de interação da COOPAF antes da pandemia



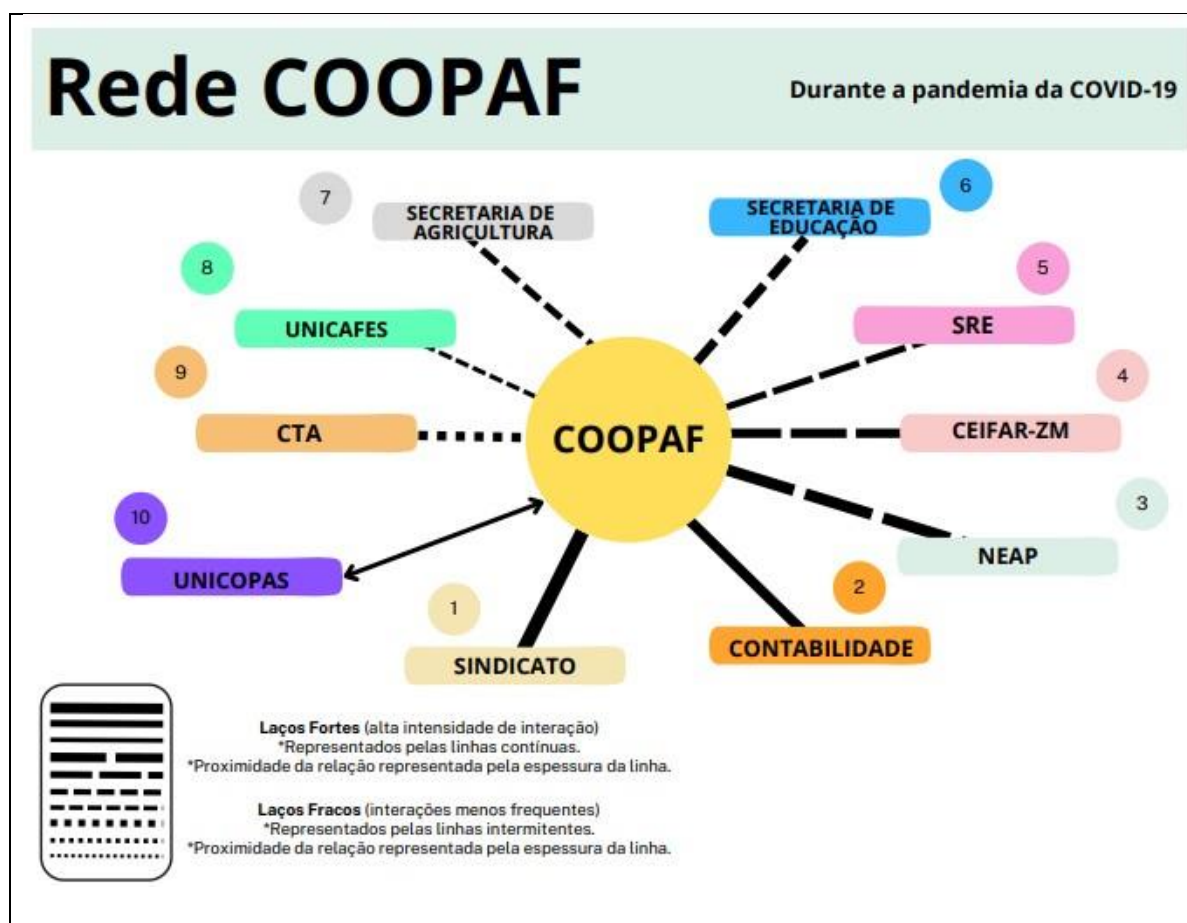
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 4 indica que as relações inerentes à COOPAF antes da pandemia eram compostas por 12 laços, sendo dois desses laços descritos pelos gestores como fortes, referindo-se ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Muriaé e ao Escritório de

Contabilidade. Quanto às outras 10 relações, elas foram tidas pelos gestores como de laços fracos, cujos atores, por ordem de proximidade mencionada foram: o Núcleo de Estudos em Agroecologia Puri do IF Sudeste Campus Muriaé (NEAP) o Centro de Estudo Integração Formação e Assessoria Rural/Zona da Mata (CEIFAR-ZM) a Superintendência Regional de Educação (SER) - responsável pelas escolas estaduais, a Secretaria de Educação (responsável pelas escolas municipais), a Secretaria de Desenvolvimento Social, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater), o Centro de Tecnologias alternativas (CTA), a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), o Centro de Produções Técnicas (CPT) e a Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB).

Por sua vez, a Figura 5 refere-se às relações acessadas pela COOPAF durante a pandemia, conforme descrição.

Figura 5: Rede de interação da COOPAF (durante a pandemia).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que durante a pandemia, a COOPAF interagiu com dez atores entre laços fortes e fracos. Quanto aos laços fortes, assim como antes da pandemia, o Sindicato e o Escritório de Contabilidade se mantiveram como relações de alta intensidade. Já em relação aos laços fracos, em ordem de proximidade, as interações ocorreram com o NEAP, a CEIFAR-ZM, a SRE, a Secretaria de Educação, a Secretaria de Agricultura, a UNICAFES, o CTA e a União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (UNICOPAS). Observa-se que entre os laços fracos, seis deles já existiam antes da pandemia; entretanto, houve uma alteração posicional desses atores. Quando questionados sobre essas alterações, os entrevistados relataram que elas foram pontuais de acordo com o cenário que se apresentava a cada momento, de modo que, conforme se deparavam com determinada vulnerabilidade, mobilizavam os atores que melhor poderiam auxiliá-los. Ressaltaram, ainda, que as relações que estavam presentes antes da pandemia e que não foram descritas durante a pandemia voltaram a ser acessadas posteriormente a esse recorte de análise. As duas novas interações descritas como laços fracos ocorreram com a Secretaria de Agricultura do município e com a UNICOPAS. Em relação à Secretaria de Agricultura, os gestores informaram não a ter mencionado entre as interações ocorridas antes da pandemia, pois tratava-se de um contato que só tinha sido acionado em ocasiões extremamente pontuais, mas que se estreitou durante a pandemia. Já em relação à UNICOPAS, relataram ter sido a primeira ocorrência de interação com esse ator.

Na ilustração da rede de interações da COOPAF, estão indicadas as relações de laços fortes entre a cooperativa e o sindicato, bem como entre a cooperativa e o escritório de contabilidade. De acordo com a presidente da cooperativa, o sindicato é o principal parceiro, sendo que a sede da cooperativa por muito tempo foi situada no prédio do sindicato. Sobre a contabilidade, o contato é diário, visto a necessidade de controle das notas, faturamento, pagamentos e outras questões que demandam essa proximidade.

A força da vinculação da cooperativa com esses dois atores foi pautada nas descrições e exemplificações das relações cotidianas, fornecidas pelos entrevistados. Quanto ao escritório de contabilidade Guimarães e Silva, é possível constatar que sua importância para a cooperativa transcende as relações comerciais, já que, com a mudança da cooperativa para a nova sede, um dos relatos enfatizados pela Gestora1/COOPAF foi a preocupação em alocar o referido escritório no novo espaço, realizando, para isso, o investimento necessário para que a adequação estrutural o comportasse. Quanto ao sindicato, um momento observado durante

a inauguração da nova sede retratou a importância desse vínculo para a cooperativa. A Gestora1/COOPAF, durante sua fala na inauguração, fez questão de evidenciar essa parceria. Na ocasião, a gestora agradeceu ao sindicato por ter apoiado a cooperativa desde à concepção da associação, que posteriormente se transformou na COOPAF. Fazendo menção às pessoas que atuam no sindicato, apontou para o fato de que a separação física das atividades da cooperativa, em decorrência da mudança, não distanciaria as relações entre elas, mas que as aproximariam ainda mais na busca por melhores oportunidades para a agricultura familiar.

Quanto às interações relacionadas aos laços fracos durante a pandemia, observou-se a articulação dos gestores por mecanismos que possibilitassem, de algum modo, manter a cooperativa em funcionamento. Nessa perspectiva, a alteração da rede de interações a partir da sétima interação, em outras palavras, com a Secretaria de Agricultura, deu-se com o propósito de viabilizar a liberação das feiras livres, que ocorreu quando o município atingiu a onda verde¹¹. Sobre essa interação, a Gestora1/COOPAF informou ter sido mantida após a pandemia.

No que tange à UNICAFES, a interação resultou em reuniões on-line para a participação em oficinas de boas práticas e valores nutricionais de alimentos, visando preparar os cooperados para as exigências sanitárias necessárias ao manejo dos alimentos no referido contexto. Essa articulação foi relevante, por exemplo, para atender às exigências sanitárias para o fornecimento dos kits às famílias dos estudantes da rede pública, enquanto as aulas presenciais estavam suspensas, viabilizando a retomada das vendas ao PNAE. Ainda sobre essa interação durante a pandemia, a fala da Gestora1/COOPAF remonta ao empenho que a cooperativa fez, valendo-se do apoio da UNICAFES e de outras instituições, a fim de mobilizar as Entidades Executoras do PNAE para a liberação do fornecimento desses kits de alimentação no âmbito das escolas da Rede Estadual de Ensino que, diferentemente das escolas municipais, demoraram para aderir a esse formato de fornecimento:

A gente começou a movimentar as escolas, começando, é, com as prefeituras em maio de 2020, só que a do Estado não estava pegando. Aí teve até uma articulação da Unicafes com algumas entidades aí da região, do estado, né, junto à Secretaria Estadual de Educação e a Superintendência, e foram orientados a também, é, se organizar para trabalhar com os kits, aí eu acho que ele começou a partir de julho (Gestora1/COOPAF).

¹¹ Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/entenda-a-divisao-por-ondas-nas-novas-regras-do-minas-consciente>. Acesso em: 8 nov. 2022.

Ademais, quando a COOPAF precisou priorizar o escoamento dos produtos que seus cooperados corriam o risco de perder, dada a precibilidade, as relações com a Secretaria de Educação, via nutricionista, mostraram sua efetividade. Sobre esse fato, um dos gestores teceu a seguinte observação:

Sempre tivemos um bom relacionamento aqui em Muriaé e com algumas outras prefeituras, né, contato direto com as pessoas, com a nutricionista, o secretário de Educação [...] aí a gente falou, nós estamos com produção aqui, nós precisa vender. Aí eles conversando, o que vocês acham que tem que entrar aqui? Aí nós falamos, esse produto aqui, essa demanda (Gestor2/COOPAF).

Já em relação a interação com o CTA, as articulações propiciaram à COOPAF a participação em duas chamadas públicas para o fornecimento de alimentos durante a pandemia. A primeira remete ao projeto da Fundação Banco do Brasil (FBB) que destinou recursos para a aquisição de cestas agroecológicas, que ocorreram entre os meses de julho e agosto de 2020. A outra participação foi o acesso ao PAA/UFV, ação emergencial que, valendo-se de recursos de emenda parlamentar inicialmente provisionadas para o fomento de ações do Polo Agroecológico e de produção orgânica da Zona da Mata Mineira, possibilitou a venda dos alimentos pela cooperativa para a distribuição nas instituições assistidas pelo município.

Além disso, a cooperativa também estabeleceu uma nova relação, mesmo que pontual, com a UNICOPAS. Essa relação culminou na participação em um edital para o fornecimento de alimentos para a população em situação de vulnerabilidade, que de acordo com a gestora:

A COOPAF teve acesso a divulgação de um projeto onde a Unicopas possibilitava que cooperativas interessadas pudessem pleitear 3 mil reais para a aquisição de produtos de seus cooperados para serem entregues a famílias em situação de vulnerabilidade social no período da pandemia. Assim, nosso projeto foi aprovado e conseguimos entregar alimentos para 50 famílias do bairro Padre Tiago em Muriaé (Gestora1/COOPAF).

Os dizeres apresentados pela gestão da COOPAF evidenciaram o papel das relações para a construção das estratégias de reação às vulnerabilidades decorrentes da pandemia da COVID-19. Sem essas articulações dificilmente essa cooperativa conseguiria mitigar os efeitos negativos que se apresentavam e se intensificavam ao passar do tempo. O fato dessa cooperativa tradicionalmente centrar sua atuação no mercado institucional do PNAE é uma opção assumida pela cooperativa pautada em uma perspectiva de que o Programa traz

segurança para a organização, bem como para seus cooperados ao garantir o escoamento da produção.

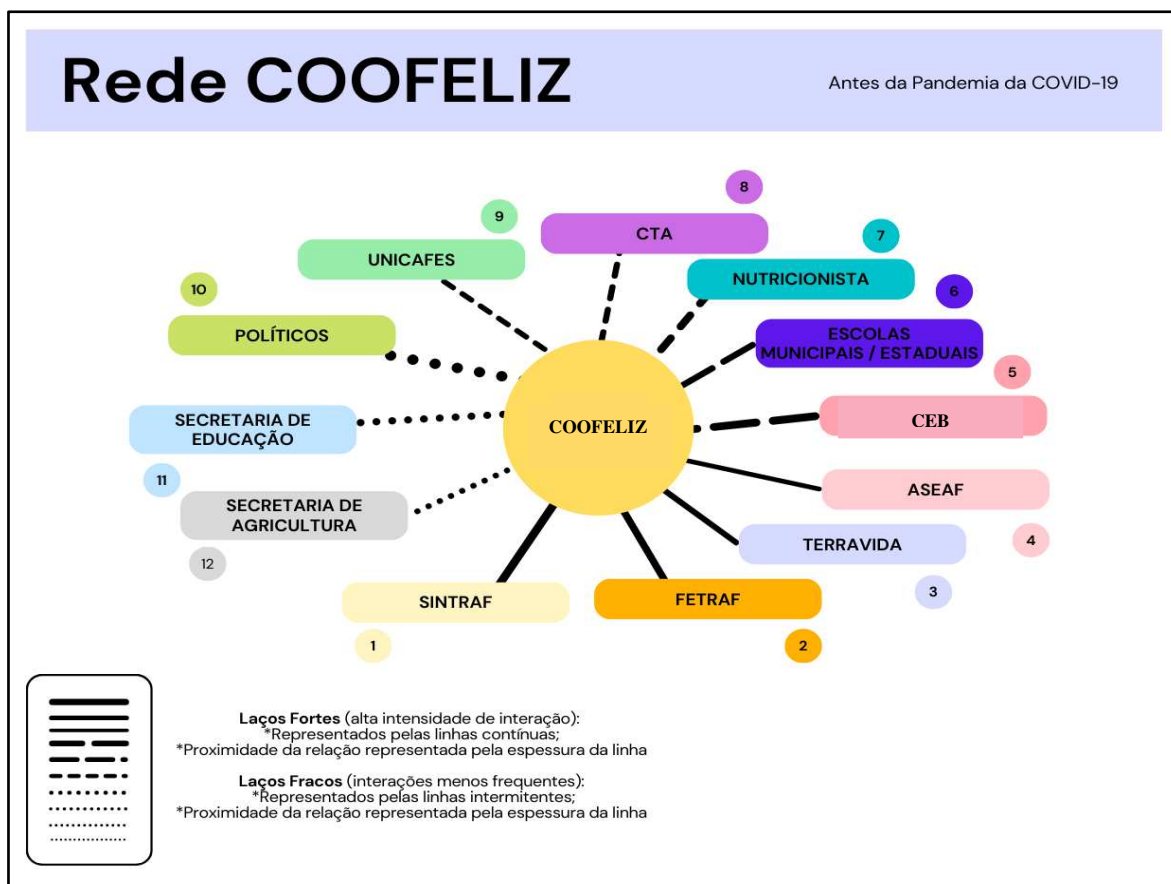
No entanto, em um contexto como o da pandemia, em que essa política foi momentaneamente interrompida, observou-se que essa centralidade se tornou a vulnerabilidade mais expressiva para essa cooperativa, evidenciando a importância de se diversificar os mercados de modo a não se tornarem dependentes dessa política pública para evitar futuras vulnerabilidades como a vivenciada no contexto da pandemia. De fato, muitas vezes, o PNAE influencia tanto a condução da cooperativa quanto a da agricultura familiar, moldando comportamentos como reduzir ou interromper a produção durante as férias escolares (Zanlourensi, 2019), como também na adequação da plantação aos gêneros alimentícios de acordo com a demanda do Programa (Corrêa; Wives, 2018). No contexto da pandemia, essa modulação de comportamento foi constatada tanto no momento da interrupção da PNAE, com vistas a não perder os produtos; quanto na retomada do Programa por meio dos kits, dado o volume das entregas diretamente aos estudantes. Se, no primeiro momento a cooperativa teve que articular ações para prover alternativas de escoamento para os produtos provisionados ao PNAE, no segundo momento, teve que ampliar sua estrutura logística bem como captar novos cooperados para atender as intensas demandas.

De todo modo, diante das especificidades organizacionais dessa cooperativa, reconhece-se a qualidade de suas relações, observando que elas foram capazes de atenuar os agravantes do referido contexto, possibilitando a manutenção de suas atividades, mitigando os danos a seus cooperados.

6.6.2 COOFELIZ: Relações existentes antes e durante a pandemia da COVID-19

Assim como para a cooperativa anterior, buscou-se descrever a rede de interações da COOFELIZ antes e durante a pandemia da COVID-19. Desse modo, as relações que ocorriam antes da pandemia, conforme apontado pelos gestores, estão representadas na Figura 6.

Figura 6: Rede de interação da COOFELIZ (antes da pandemia).

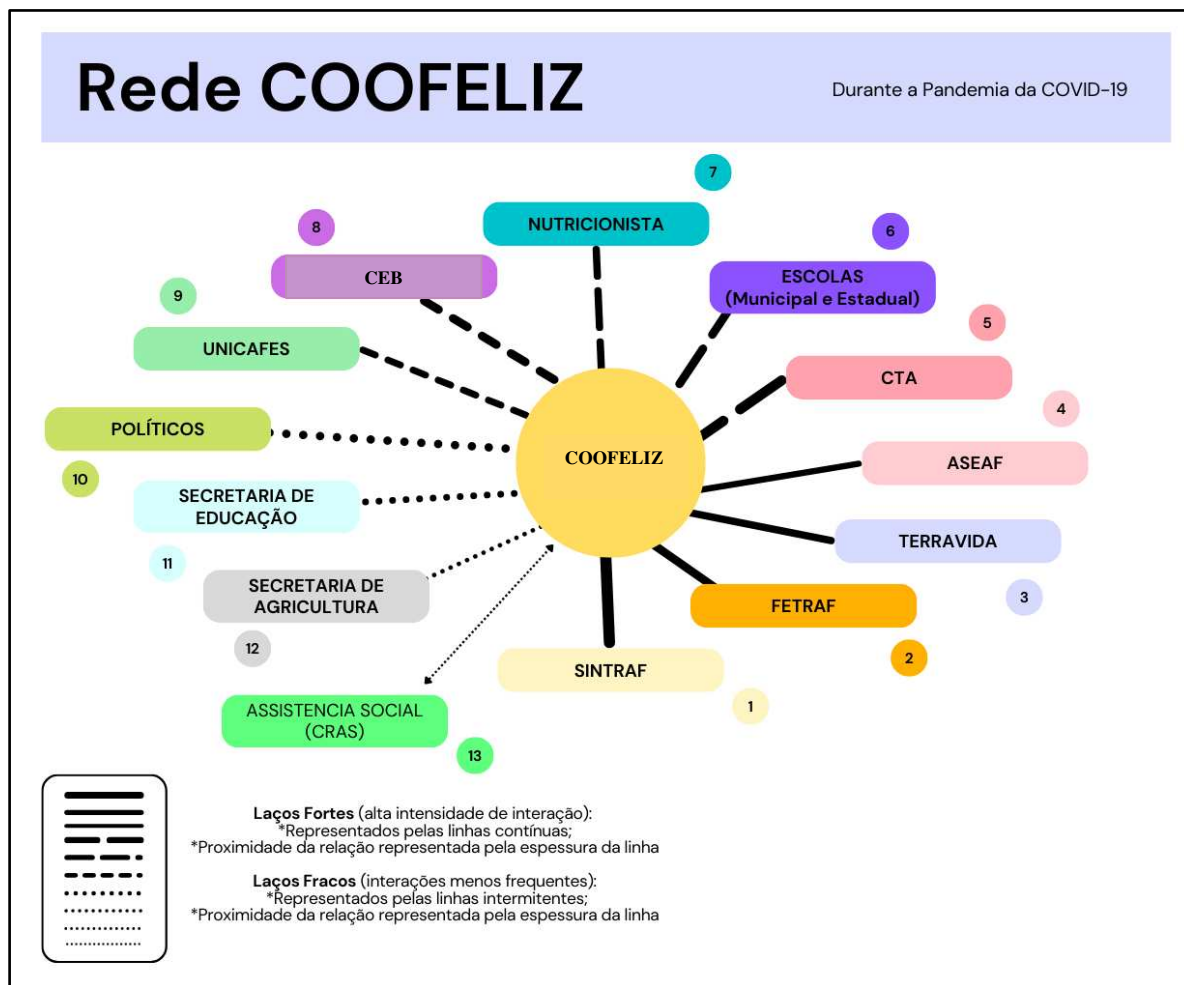


Fonte: Elaborado pelo autor.

As interações existentes na rede da COOFELIZ antes da pandemia eram compostas por doze atores. As interações de laços fortes, em ordem de proximidade, foram com: o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras na Agricultura Familiar Solidária de Espera Feliz (SINTRAF); a Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar de Minas Gerais (FETRAF); a Associação dos Terapeutas Naturalistas Intermunicipal dos municípios de Espera Feliz, Caiana e Caparaó e Alto Caparaó (TERRAVIDA); e a Associação Estadual da Agricultura Familiar (ASEAF). As interações de laços fracos foram: a Comunidades Eclesiais de Base (CEB); as Escolas municipais/estaduais; a Nutricionista municipal; o Centro de Tecnologias Alternativas (CTA); a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES); os Políticos da região (vereadores e deputados); a Secretaria de Educação; e a Secretaria de Agricultura.

Por sua vez, a Figura 7 refere-se às interações da cooperativa COOFELIZ que ocorreram durante a pandemia.

Figura 7: Rede de interação da COOFELIZ (durante a pandemia).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a pandemia, a cooperativa COOFELIZ interagiu com treze atores, sendo mantido os quatro laços fortes presentes na situação anterior. Já em relação aos laços fracos, ordenados por proximidade de relação, foram informados o CTA, as escolas (municipal e Estadual), a nutricionista do município, a CEB, a UNICAFES, os políticos, a Secretaria de Educação, a Secretaria de Agricultura e o CRAS. Observa-se que, quanto aos laços fracos, a cooperativa manteve as interações já existente antes da pandemia com os oito atores iniciais, de modo que apenas suas posições foram alteradas. Ademais, observa-se a presença de um novo ator, o CRAS municipal.

Assim, como observado na rede de interações inerente à COOPAF, a COOFELIZ também manteve seus laços fortes durante a pandemia, apresentou mudanças posicionais entre os laços fracos, bem como acessou um novo ator. Quanto à manutenção dos laços fortes, cabe

ressaltar que essas interações decorrem de um movimento de apoio mútuo e de relações constantes existentes desde a fundação da cooperativa. Esse conglomerado de organizações (SINTRAF, COOFELIZ, FETRAF, TERRAVIDA e ASEAF) estão situadas no mesmo endereço, na sede do sindicato, que cede os espaços sem custos para elas, com o intuito de fortalecer o engajamento dos movimentos sociais em prol da agricultura familiar. Essa relação de proximidade e de confiança se manifesta na fala da Coordenadora Geral sobre a mobilização para o enfrentamento da COVID-19, quando diz:

Primeiramente foi o nosso grupo aqui do movimento social mesmo [...] foi encabeçado sim, né, a coordenadora aqui do sindicato, nos chamou para uma reunião [...] e ela colocou assim: nós não podemos ficar parados, não. Nós vamos ter que sentar mesmo, com todas as precauções, né, que a vigilância está nos pedindo, e vamos tentar ver o que que pode ser feito em prol dos cooperados, dos associados, porque parado não pode ficar, né? Porque nós estamos com famílias necessitadas lá e nossa produção está lá na roça também (Gestora3/COOFELIZ).

As relações pautadas na confiança também foram destacadas pela Gestora3/COOFELIZ ao enfatizar um mecanismo adotado pela cooperativa bem antes da pandemia e que perdura até hoje, o vale solidário. Trata-se de um instrumento implementado pela cooperativa, inicialmente em parceria com a Cresol, para sanar problemas de fluxo de caixa. Isso porque as vendas realizadas pela COOFELIZ eram feitas com prazo de recebimento de 30 dias, o que levava à impossibilidade de pagar os cooperados à vista, já que a cooperativa não tinha caixa suficiente para bancar esse período. Desse modo, o vale solidário foi a alternativa criada para sanar essa diferença de caixa. O cooperado, ao entregar seus produtos para a cooperativa, passou a receber o referido vale, no qual fica indicado o valor e o dia para a realização da troca pelo dinheiro. Essa iniciativa é descrita pela Gestora3/COOFELIZ na seguinte fala:

A questão do vale solidário é o seguinte. O produtor traz a sua produção, a gente é, faz a revisão da produção, pesa, vê a quantia, e entrega esse vale para o cooperado [...] com a vigência de 30 dias. O cooperado vem à cooperativa e, agora hoje, né, antes era na Cresol, hoje é aqui, na própria cooperativa, na Coofeliz, e ele vai, faz a troca pelo dinheiro desse vale e muitos usam também para a sua moeda na cidade, né, moeda de troca, né. Na questão do posto de gasolina, no mercado, farmácias etc (Gestora3/COOFELIZ).

Interessa apontar nesse relato a boa reputação da cooperativa perante a comunidade, uma vez que esse vale é aceito como moeda no comércio local, demonstrando a credibilidade nessa estratégia de pagamento, a partir da forte relação de confiança presente entre a

cooperativa e os cooperados, que se estende para a comunidade local. Complementando essa observação, a Coordenadora Geral da COOFELIZ tece a seguinte observação:

Foi consolidado, uma confiança lá do cooperado que acreditou na gente que a gente poderia estar estabilizando, né, esse processo, né? E como se diz, através dessa confiança a gente chegou a isso que eles confiaram a produção deles em nossas mãos, por 30 dias, né? E a gente acreditou nas pessoas também pra tá fazendo a devolução, né, financeira (Gestora3/COOFELIZ).

Quanto as interações descritas como laços fracos, a COOFELIZ buscou priorizar interações que lhes permitissem agir de acordo com a ocorrência das vulnerabilidades decorrentes da pandemia, justificando, assim, as alterações posicionais descritas. No entanto, não se limitaram as interações dessa natureza.

Acerca do CTA, a ação remete ao acesso apenas ao projeto da Fundação Banco do Brasil (FBB), já que os gestores informaram não ter acessado o PAA/UFV em razão das questões logísticas.

Já em relação à UNICAFES, a gestora fez questão de enfatizar uma ação, mesmo reconhecendo não se tratar de uma iniciativa articulada para sanar vulnerabilidades do contexto pandêmico, ainda que ocorrida durante esse período. Essa narrativa refere-se à articulação da cooperativa com a UNICAFES para a formação técnica de jovens oriundos das comunidades agrícolas. Acerca desse fato, a Coordenadora Geral da COOFELIZ disse:

Hoje, por exemplo, nós temos 3 jovens que está se formando agora em técnico agrícola, graças, né, à Unicafes. Eles estão pelas escolas de Natalândia, lá em Brasília, perto de Brasília, né? E agora, em Inovacred, né, a questão de cursos, né, de alavancar projetos, né, de custeios, né? Tem mais 3 jovens também ligado a ela (Gestora3/COOFELIZ).

Para ela, o fato dessa ação ter sido mantida pela UNICAFES durante a pandemia, reflete a parceria existente entre essas organizações, bem como a importância dessa aliança para as ações formativas voltadas ao grupo de jovens. A fala dessa gestora, ao mesmo tempo que explicita a importância das relações para o desenvolvimento organizacional, também deixa implícito a relevância da formação das novas gerações de cooperados como mecanismo de fomento à manutenção das populações do campo. O achado corrobora os apontamentos de Drebes e Spanevello (2017) quanto à importância das cooperativas em despertar nos jovens a vocação para a atuação em atividades do meio rural, com vistas a favorecer a sucessão da agricultura familiar.

Outra observação que compete ser mencionada, diz respeito a mobilização de diversos atores que transpassou os limites mercadológicos da cooperativa. Como já apontado, no município de Espera Feliz-MG, a pandemia não foi a única causa de vulnerabilidade que acometeu a população nos primeiros meses de 2020. Simultaneamente à pandemia, Espera Feliz vivenciou expressivas alterações climáticas que culminaram em enchentes por toda a localidade. Diante desse cenário, os gestores da COOFELIZ perceberam que muitas famílias perderam todos os seus bens e ficaram impossibilitadas até mesmo de preparar seus alimentos.

Assim, a COOFELIZ tomou a seguinte decisão:

O que que foi tomada a decisão, né? Vamos cozinhar, né? Vamo pegar essa alimentação e vamos nós de cozinheiro e é, encabeçada pela [cooperada], né, e sair, né, no caminhãozinho. Vamos dividir na cidade a alimentação. Nós não vamos poder entregar cesta porque eles não tem como estar cozinhando essa alimentação. Então vamos levar já prontinho, né? E cada um pegava a sua vasilhinha, sua panela, né, e levava para casa e a gente passou um tempo fazendo isso, né? (Gestora3/COOFELIZ).

Essa iniciativa, que começou pela articulação dos laços fortes inerentes à rede de interações da COOFELIZ, passou a mobilizar também seus laços fracos para a captação de mais recursos de modo que essa ação fosse o mais abrangente possível.

Como observado, a referida ação envolveu, além dos cooperados e da própria COOFELIZ, o CTA, o sindicato, a prefeitura e colaboradores da comunidade que ajudaram com a mão de obra. Essa coesão foi fundamental para o êxito da entrega dos alimentos já prontos para as famílias mais vulneráveis, conforme os dizeres da Coordenadora Geral:

Tudo foi encabeçado por nós aqui, eles [CTA] trouxe uma parte da alimentação, mas a ideia constituiu aqui [Cordenadora do SINTRAF], e do [cooperado]. Tem mais alguém? A [cooperada], [cooperada], [cooperado], isso. Essas foram as pessoas que encabeçaram [...] aqui nessa cozinha, isso aqui encheu de isopor, de arroz, e o [técnico agrícola] também, né? [...] o nosso técnico também, que enquanto isso, ele levava o caminhão buscando água na casa dele, a água potável pra dividir com as pessoas. Ele levava um caminhão de água potável pras pessoas, vinha aqui, buscava, eles levavam a alimentação. Isso, para todo mundo (Gestora3/COOFELIZ).

Ainda retratando a importância da construção de relações de confiança, a gestora fez menção às conquistas decorrentes das relações políticas mantidas pela COOFELIZ, principalmente com os deputados regionais que contribuíram para a estruturação física da cooperativa. De acordo com a Gestora3/COOFELIZ:

Projetos né, como né um caminhãozinho para cooperativa, né? E agora a questão da agroindústria também foi feita no projeto via parlamentar também [...] A torrefação foi 50 e 50% . 50% nossa e 50 de projeto (Gestora3/COOFELIZ).

De acordo com a gestão da COOFELIZ, as relações políticas fazem parte da trajetória constitutiva da cooperativa e que essas articulações sempre buscaram por melhorias que pudessem beneficiar todos os cooperados. Como apontado, além do caminhão, tão importante para a logística da cooperativa, as benfeitorias na agroindústria, como a climatização e a sala para processamento de alimentos, que foram mantidas durante a pandemia, também estão sendo construídas a partir de recursos de emendas parlamentares. Ademais, a própria torrefação de café, que atualmente é instalada na sede da cooperativa, e que estava sendo transferida para a agroindústria, foi adquirida parcialmente com recursos dessas emendas.

A referida agroindústria trata-se de um projeto da COOFELIZ com o SINTRAF, o qual iniciou com a transferência da posse de um sítio de propriedade do sindicato, que havia sido adquirido inicialmente para a implementação de uma escola agrícola. Nessa parceria, o sindicato abriu mão das parcelas que já haviam sido pagas pelo financiamento desse sítio, em prol da possibilidade da COOFELIZ assumir o local para construção de uma agroindústria que contemplasse câmeras climatizadas para a conservação dos alimentos, bem como instalações de torrefação que atualmente encontram-se na sede da cooperativa. Reitera-se, assim, o laço forte existente entre o SINTRAF e a COOFELIZ, a ponto de consolidarem alianças mútuas em favor da cooperativa, dos cooperados, da agricultura familiar e do desenvolvimento rural.

Sobre a menção ao novo ator presente em sua Rede durante a pandemia, o CRAS municipal, a Gestora3/COOFELIZ tece o seguinte comentário:

foi uma conversa informal que a gente teve, e aconteceu com a assistência social. E aí ela tinha, assim, uma verba disponível. E o que é que acontece, né alguém colocou assim, por que esse dinheiro não podia ser viabilizado para a cooperativa? (Gestora3/COOFELIZ).

Esse contato resultou na ação já mencionada, na qual, por meio de um recurso disponível na assistência social do município, foi viabilizada a montagem de kits de alimentos para a entrega para famílias em vulnerabilidade, atendidas via Centro de Referência de Assistência Social (CRAS) do município. Vale pontuar que essa relação com esse serviço culminou em uma parceria prevista de ser continuada pós pandemia, mantendo o oferecimento de cestas de alimentos para os munícipes em vulnerabilidade social.

A partir desses relatos, observou-se que a COOFELIZ mobilizou sua rede, por meio de relações com seus laços fortes e fracos, para viabilizar a manutenção de seus projetos

formativos, o acesso aos mercados emergenciais que surgiram durante a pandemia, a criação de um novo canal de comercialização, bem como o aproveitamento dos alimentos que poderiam ser perdidos preparando-os para a distribuição às famílias acometidas pelas enchentes.

No entanto, a principal estratégia comercial não foi voltada para as ações que teriam resultados temporários, mas direcionada para aproveitar a chance de ampliação de um dos seus canais de comercialização, as redes agroecológicas. Essa oportunidade foi vislumbrada porque a pandemia potencializou o comportamento de um nicho de consumidores que buscaram mercados que viabilizassem entregas em domicílio, evitando o deslocamento presencial para a realização de compras em supermercados; e que fornecessem produtos naturais, possibilitando uma alimentação saudável. Acerca do crescimento das redes agroecológicas durante a pandemia, a Gestora faz a seguinte explicação:

a ampliação das redes, foi feito sim. Foi as próprias redes que fizeram contato com outro pessoal. Algumas redes se desvincularam, alguns membros, aliás, se desvincularam e foi aberta novas redes para atingir o máximo de pessoas. Aí, por exemplo, teve um da rede ecológica do Rio, ele mudou para mais longe, não tinha condições de estar participando do projeto, ele fez a criação de outro grupo e foi abrangendo mais gente para estar participando do grupo. Aí, foi feito nesse sentido, foi via WhatsApp, foi via boca em boca, foi desse jeito (Gestora3/COOFELIZ).

A explanação também pode ser entendida como um exemplo do quanto a cooperativa foi referência agroecológica no processo de continuidade no fornecimento de alimentos saudáveis para a população urbana que, em decorrência das recomendações de isolamento social, tiveram dificuldade para acessar esses alimentos que antes eram encontrados em feiras e empórios próprios. Nesse sentido, de acordo com Niemeyer e Silveira (2022), a pandemia estimulou o repensar dos sistemas alimentares na perspectiva sócio ambiental, em que o processo de comercialização dos alimentos passou a considerar relações sociais mais justas e solidárias, alinhadas aos princípios da sustentabilidade ecológica.

Nesse íterim, novos significados foram atribuídos à agroecologia, tanto no sentido da segurança alimentar, não só dos compradores, mas dos próprios agricultores cooperados; quanto no controle social das organizações da agricultura familiar, como as cooperativas, para o abastecimento do mercado interno de alimentos e para adquirir maior autonomia frente aos mercados. Os autores supracitados ainda destacam o papel das organizações e dos movimentos sociais, durante a pandemia, na mediação do campo com a cidade na busca por alternativas para o escoamento dos produtos advindos da agricultura familiar, inclusive no que

tange a aquisição para fins de doação às populações mais vulneráveis. Para a COOFELZ, as entregas dos kits via assistência social do município, bem como o fortalecimento das vendas da rede agroecológica permitiram à cooperativa manter suas atividades, mesmo enquanto os mercados institucionais ainda estavam suspensos.

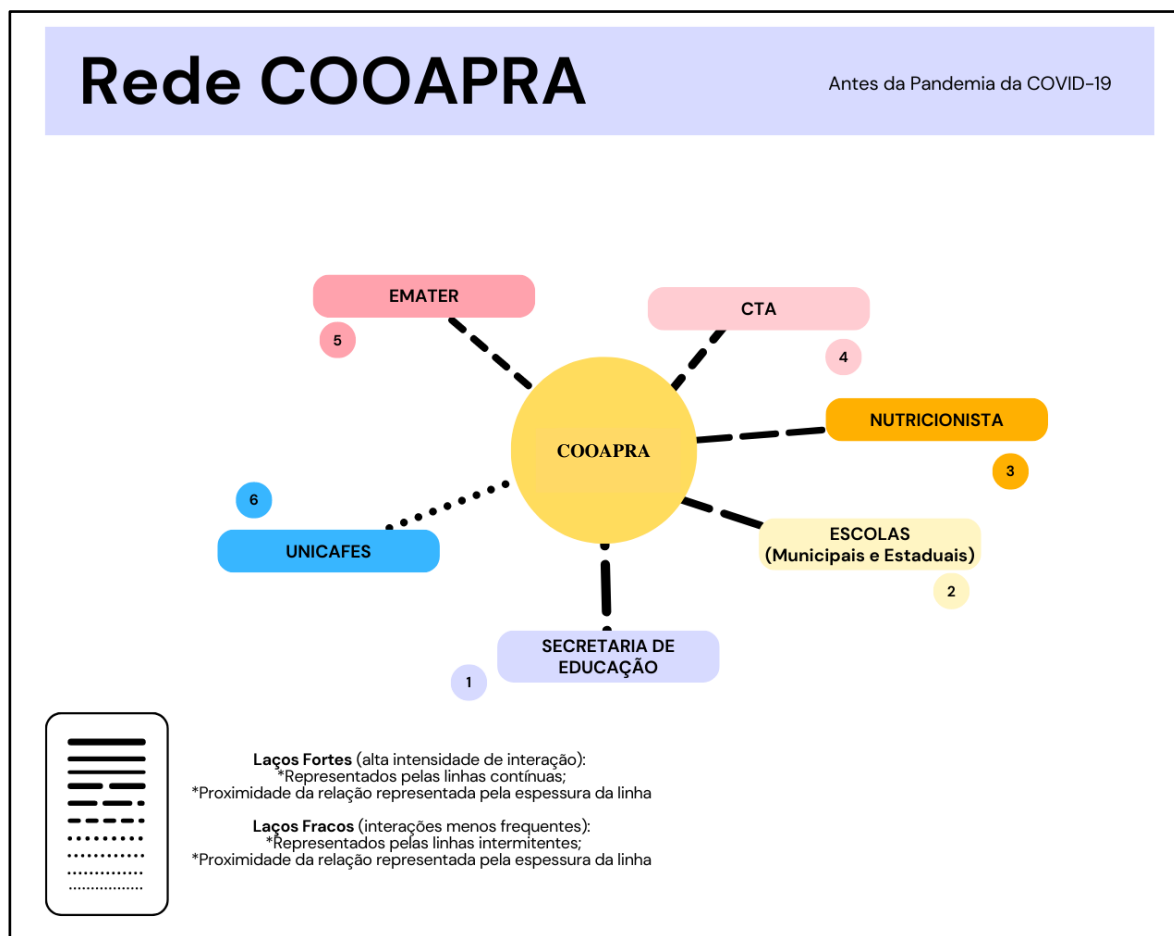
Diante dessas constatações, infere-se que, assim como a COOPAF, as relações foram determinantes para a construção dos mecanismos necessários a fim de reagir aos impactos decorrentes da pandemia da COVID-19. Entretanto, ressalta-se que a diversificação de mercados nas atividades da COOFELIZ facilitou significativamente a condução de suas ações, de modo a não incorrer, em nenhum momento, no risco de suspender suas atividades. Esse *modus operandi* possibilitou à COOFELIZ atuar em ações para além de seu propósito mercadológico, desempenhando um significativo papel social no município de Espera Feliz-MG.

Com isso, a cooperativa se fortalece a cada crise vivenciada acumulando os recursos necessários no processo de aprimoramento das estratégias de reação de modo que seja possível superá-las empregando menos esforços e sofrendo menores impactos.

6.6.3 COOPRA: Relações existentes antes e durante a pandemia da COVID-19

Do mesmo modo como foram descritas as redes de interação das demais cooperativas, serão apresentadas as interações pertinentes à COOPRA, iniciando-se pelas relações estabelecidas antes da pandemia.

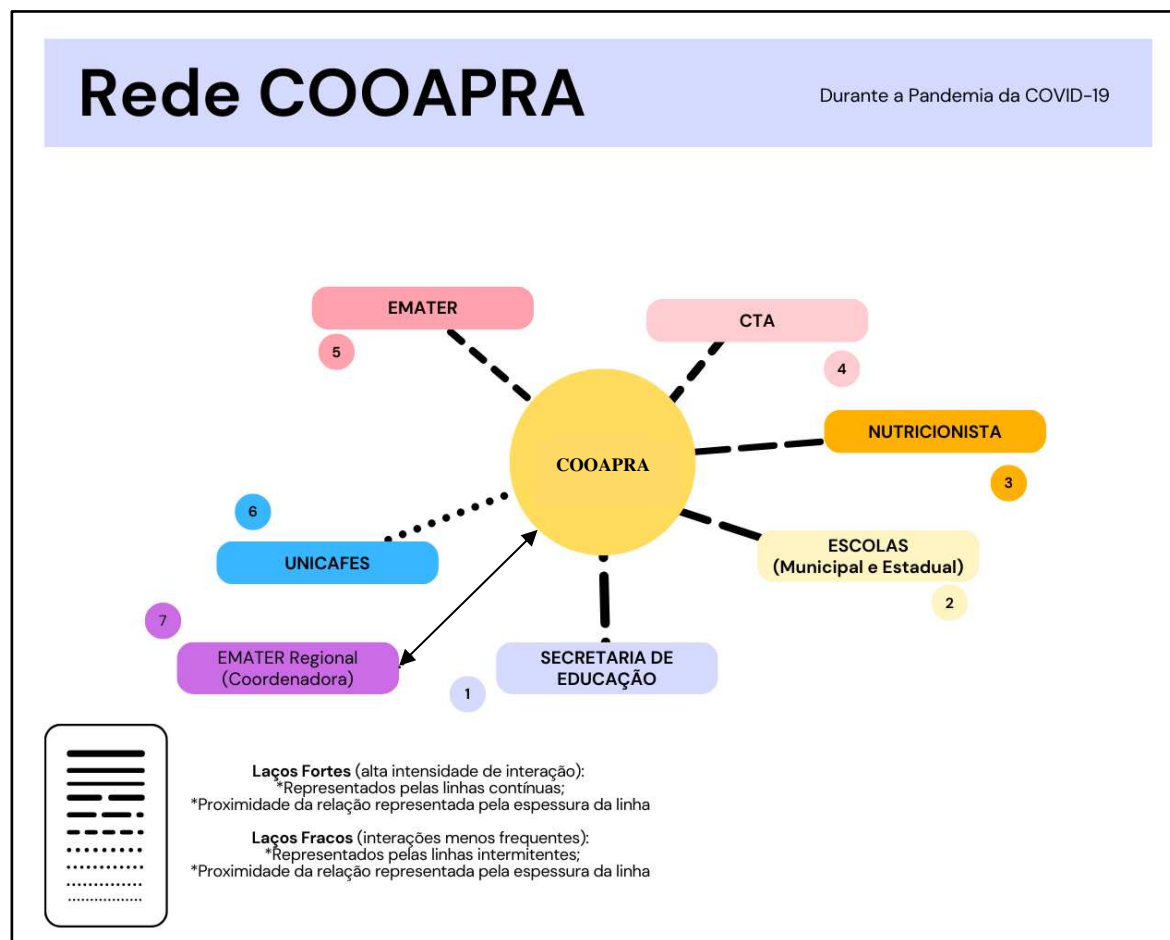
Figura 8: Rede de interação da COOAPRA (antes da pandemia).



Fonte: Elaborado pelo autor.

As interações inerentes à COOAPRA demonstram que antes da pandemia a cooperativa mantinha relação com seis atores, sendo todas definidas pela Gestora5/COOAPRA como de laços fracos. Quanto à proximidade dessas interações, a principal relação ocorria com a Secretaria de Educação, seguida pelas escolas (municipais e estaduais), pela nutricionista municipal, pelo CTA, pela EMATER e pela UNICAFES, respectivamente. Já em relação às interações que se fizeram presentes durante a pandemia, essa mesma gestora aponta para a seguinte rede de interações demonstrada na figura 7:

Figura 9: Rede de interação da COOAPRA (durante a pandemia).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura 9, é possível perceber que diferentemente das outras duas cooperativas analisadas, a COOAPRA não indicou vínculos relacionais de alta intensidade. Ademais, suas relações se mantiveram no mesmo formato e intensidade que antes da pandemia, sem alteração posicional. Desse modo, a única alteração observada remete à presença de um novo ator mencionado pela Gestora5/COOAPRA, a EMATER Regional.

Quanto às demais interações, com exceção do CTA, a Gestora5/COOAPRA relatou que elas objetivaram acompanhar as informações sobre a retomada das atividades do PNAE. Essa observação se faz relevante, pois a COOAPRA, frente a suspensão do Programa, optou por paralisar suas atividades até que ele fosse retomado. Questionada se houve por parte da gestão alguma articulação com esses atores, que buscasse agilizar a retomada dessas compras institucionais, a Gestora5/COOPAF disse:

Não, foi pela lei, né? O governo soltou a lei estadual dos kits [...] aí assim que soltou a lei, tanto a escola estadual e municipal [...] já começou a comprar os kits (Gestora5/COOAPRA).

Sobre a interação com o CTA, como observado anteriormente, essa organização atuou na articulação das chamadas públicas do PAA/UFV e do FBB, de modo que ambas as chamadas foram acessadas pela COOAPRA.

A nova interação descrita, refere-se à EMATER regional, relação que já vinha sendo estruturada como mecanismo de fomento ao alcance das ações da EMATER local e que se consolidou durante a pandemia. Nessa interação, a coordenadora da EMATER regional, acionou a cooperativa informando sobre a possibilidade de acessar um projeto de fornecimento de cestas de alimentos durante a pandemia. A atuação da EMATER foi importante para a cooperativa, visto que, além de trazer a informação sobre essa oportunidade, também contribuiu na formalização e adequação da proposta para o devido aceite. Sobre esse fato, a Gestora5/COOAPRA, tece a seguinte fala:

A EMATER [regional] também está ajudando muito, ela nos ajudou a aprovar um projeto [...] pela coordenadora. Tem uma coordenadora regional que é excelente [...] É um projeto do Ministério do Trabalho, sobre aquela lama de Brumadinho [...] E isso tudo impulsionado pela coordenadora [...] durante a pandemia (Gestora5/COOAPRA).

Acerca do acesso a esses projetos, observa-se que as mobilizações ocorreram de fora para dentro da COOAPRA, ou seja, a cooperativa foi acionada por um laço fraco, CTA e EMATER regional, para o conhecimento e a devida participação nesses mercados, via projeto. Não houve, por parte da gestão, nenhum relato de iniciativa de articulação entre a cooperativa e seus cooperados, nem com atores externos à cooperativa para viabilizar mecanismos de escoamento da produção de seus cooperados. Desse modo, a estratégia adotada pela gestão foi a de suspender suas atividades durante o período em que seu principal mercado estava suspenso, o PNAE. As características de funcionamento da cooperativa como, não apresentar despesas estruturais expressivas, visto que não remunera seus gestores e que realiza o pagamento pela produção dos panificados por meio de diárias, determinaram essa decisão.

Se para a gestão da COOAPRA colocar a cooperativa em um estágio de “hibernação” por cerca de 3 meses até a retomada do PNAE kit foi a melhor opção, para os cooperados essa decisão incorreu em significativos impactos. Essa constatação pode ser verificada quando a Gestora5/COOAPRA faz menção à chegada do auxílio emergencial como um alento para seus

cooperados. Considerando que os cooperados da COOAPRA têm na cooperativa seu principal canal de escoamento, essa “hibernação” implicou a eles respostas individuais quanto a destinação dos produtos já provisionados ao PNAE, um cenário que culminou na redução do plantio e na perda de produtos e de renda.

Além disso, mesmo após a retomada do PNAE kit, nem todos os cooperados foram contemplados com a participação nesse mercado mediante a sua nova formatação. Na perspectiva da Gestora5/COOAPRA, alguns cooperados não acessaram os kits do PNAE pela dificuldade em diversificar sua produção historicamente pautada no cultivo de folhosas, condicionando os prejuízos supracitados. Na concepção das cooperadas, a mudança do cultivo não era o maior problema naquele momento, mas, sim, o que fazer com os produtos já cultivados e provisionados para o PNAE. Nesse sentido, as cooperadas entrevistadas ressaltaram que as perdas desses produtos só não foram mais expressivas, pois as folhosas foram consumidas pelas famílias, trocadas entre as cooperadas, ou destinadas ao trato de animais, conforme os relatos abaixo:

Não vou falar que perdeu não, porque a família também é grande, né? Então as meninas levava para casa (Coop1/COOAPRA).

a gente joga pra galinha e na roça a gente não fala muito que perdeu porque joga pra criação, pra galinha, mas na renda você vê diferença, né? Não tem como, você deixar de receber (Coop4/COOAPRA).

não perdi tanto, porque também eu dava para os outros, né para gente não perder, né? (Coop3/COOAPRA).

De fato, as cooperadas entrevistadas relataram que as folhosas não foram comercializadas durante a pandemia, nem mesmo após a retomada do PNAE via kit de alimentos. A inviabilidade de inclusão das folhosas foi justificada pela alta perecibilidade e dificuldade de manejo desse produto no contexto das entregas que se destinavam às famílias dos estudantes.

A partir das características de gestão observadas, é possível inferir que se trata de uma administração que tende a ser mais centralizada nos gestores, pois os relatos demonstraram que as decisões tomadas, em sua maioria, foram restritas aos membros diretivos, os quais depois informam aos cooperados sobre os caminhos a serem tomados. Essa observação respalda-se na seguinte fala da presidente da COOAPRA, ao referir-se sobre como a tomada de decisão é feita na cooperativa:

Ah pela diretoria e depois de tomar decisões passa os comunicados aos cooperados, né? Às vezes pega opinião, mas na maioria são tomadas mais pela diretoria (Gestora5/COOAPRA).

Essa característica de gestão atrelada a uma rede limitada de atores, corrobora com as perspectivas de Granovetter (1973) sobre os laços da rede, em que a restrição de laços fracos incorre em significativas limitações de fluxo de informação. Nessa perspectiva, observa-se que a COOAPRA vivenciou entraves para a elaboração de estratégias de reação, que ora suspenderam suas atividades, ora ficaram limitadas às ações decorrentes de mobilizações de atores externos à cooperativa.

A gestão centralizada também restringe as relações de confiança aos membros dessa rede, inviabilizando o pleno aproveitamento das oportunidades provenientes de atores externos. Sobre essa observação, a fala da Gestora6/COOAPRA ilustra, na prática, uma situação vivenciada:

Igual aconteceu com o [cooperado]. O técnico foi lá para ver se ele é, que ele foi contemplado com o projeto minha casa, minha vida, projeto da cooperativa né da Cooapra e ele [técnico da Emater] não conseguiu nada com o [cooperado]. E eu já com poucas palavras, consegui convencer ele [cooperado]. Tem a confiança também, né.(Gestora6/COOAPRA)

Essa explanação reafirma a centralidade da gestão também na mediação das interações entre os atores externos à cooperativa e seus cooperados, de modo que as informações geralmente chegam por meio dessa interlocução, papel que Burt (1992) chama de *Broker*. Essa perspectiva pauta-se na observação de que os projetos acessados, além de terem sido articulados de fora para dentro da cooperativa, tiveram suas informações limitadas aos gestores da cooperativa.

Os dizeres proferidos pelas gestoras da COOAPRA demonstraram que a referida cooperativa foi, dentre as cooperativas analisadas neste estudo, a mais impactada pelas vulnerabilidades geradas pela COVID-19. Essa observação corrobora com os pressupostos teóricos deste estudo, no que se refere à indissociabilidade entre cooperativa e cooperado. A dificuldade em encontrar mecanismos para a manutenção das atividades da cooperativa impactou os fatores socioecológicos de seus cooperados que, durante os três meses em que a cooperativa suspendeu totalmente suas atividades, ficaram desassistidos.

Como consequência, além da perda de produtos mais perecíveis, como as folhosas, a falta de receita fez com que esses cooperados passassem a trocar os produtos entre si como modo de subsistência até a chegada do auxílio emergencial. Sem canal de comercialização,

deixaram de plantar, descaracterizando não somente um modo produtivo, mas todo um modo de vida pautado na relação com o campo. Ademais, tendo a gestão da COOAPRA decidido por aguardar a retomada do PNAE, que foi feita na modalidade dos kits, constatou-se que a estratégia não contemplou os cooperados que não conseguiram atender às características do formato necessário, de modo que continuaram desassistidos por um tempo ainda maior, incorrendo em maiores impactos socioecológicos.

As diferentes articulações de cada cooperativa com demais atores apresentados neste tópico possibilitaram evidenciar que as relações importam para a construção dos resultados econômicos como defendido pela Nova sociologia Econômica. Ademais, demonstrou que a característica de gestão influencia diretamente na coesão entre os atores da rede, ampliando ou restringindo o fluxo dessas relações. Essas observações corroboram as perspectivas teóricas assumidas neste estudo.

7. A EXPERIÊNCIA RELACIONAL DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

O distanciamento social, necessário ao contexto da pandemia, instaurou nas cooperativas analisadas, em diferentes níveis, uma temporária ruptura social entre cooperativa e cooperado, bem como entre a cooperativa e os atores externos a elas. A ruptura interna foi observada na paralisação das atividades como treinamentos, cursos e na redução significativa das atividades nas sedes dessas cooperativas. Ademais, especialmente em relação à COOPAF, que estava iniciando um novo mandato de gestão, essa ruptura social impactou também no seu planejamento estratégico. A ruptura externa manifestou-se, como abordado, na suspensão das atividades comerciais inerentes a elas e aos seus cooperados.

Nesse cenário, cada cooperativa mobilizou os recursos que dispunha naquele momento, a fim de viabilizar os mecanismos necessários para desenvolver uma reação frente ao contexto vivenciado. Reconhecendo que toda organização é dotada de recursos, sejam eles estruturais, financeiros ou de pessoas, a mobilização desses recursos ocorreu por meio das relações sociais inerentes a essas cooperativas, que determinaram onde e como eles seriam alocados. Essa constatação é reconhecida por Zanco, Alves, Corbari (2018), ao atribuírem às redes, a capacidade de conectar indivíduos e organizações na articulação por ações de interesse comum. Assim sendo, fez-se relevante descrever as estratégias de reação construídas a partir das relações pertinentes a cada cooperativa, identificando os elementos que condicionaram essas respostas, bem como os resultados obtidos.

Esses resultados demonstraram que as estratégias não foram homogêneas, assim como as vulnerabilidades também não foram. Em relação à COOPAF, as articulações voltaram-se inicialmente para o fomento do delivery, vendas de cestas via aplicativo WhatsApp, visto que as feiras agroecológicas estavam suspensas. Assim, objetivaram estimular esse mercado em detrimento das possíveis perdas dos produtos mais perecíveis. Ressalta-se que as feiras agroecológicas são apoiadas pela COOPAF, mas não compõem a receita da cooperativa, de modo que essa articulação vislumbrou exclusivamente apoiar seus cooperados no escoamento dos produtos. Concomitantemente com essa ação, a gestão da COOPAF buscou mobilizar seus cooperados para o atendimento de chamadas públicas de caráter emergencial. Isso se fez necessário em razão da adequação demandada durante a pandemia, vislumbrando proteger seus cooperados, como também os demais atores com quem se relacionavam. Sobre as

estratégias voltadas ao PNAE, as articulações foram motivadas pela necessidade de retomar as vendas com esse mercado institucional, de maneira adequada e adaptada ao contexto sanitário. Desse modo, os gestores mantiveram contato com agentes públicos e privados, a fim de evidenciar os impactos negativos dessa suspensão para a cooperativa, para seus cooperados e para toda a comunidade, já que muitos estudantes estavam em situação de insegurança alimentar.

Ainda sobre o a suspensão do PNAE, constatou-se que a expressiva vinculação a esse mercado observada na COOPAF, realmente apresentou-se como uma vulnerabilidade de intensa preocupação para a manutenção das atividades dessa cooperativa durante a pandemia. Entretanto, destaca-se que as articulações mobilizadas pelas relações pertinentes a ela, aproveitando os recursos disponíveis, auferiram o tempo necessário para a sua manutenção até a retomada do referido programa. Essas articulações corroboram os apontamentos proferidos por Santos *et al.* (2018) no que diz respeito à importância das redes, e aos argumentos de que, quanto mais estruturadas, maior é o engajamento por parte dos atores e melhores são os resultados alcançados.

As relações observadas na rede da COOPAF voltaram-se a: auxiliar seus cooperados no escoamento dos produtos provisionado para as feiras, direcionando-o ao delivery, o que demandou articulação entre os cooperados no uso da estrutura da cooperativa (WhatsApp comercial, espaço na sede, veículo para entregas) para tal finalidade; evitar a demissão de funcionários em função da suspensão de contratos de trabalho prevista em lei, o que foi rapidamente efetuado a partir das estreitas relações com o escritório de contabilidade; acessar as chamadas públicas emergências, mobilizando seus cooperados para as adequações necessárias ao atendimento das demandas dessas chamadas; bem como acessar outras oportunidades de escoamento, como a participação no projeto da UNICOPAS, que ocorreu por meio da busca por informações pelos gestores sobre outras oportunidades de escoamento da produção.

Quanto às relações voltadas à promoção de reações decorrentes das vulnerabilidades associadas ao mercado institucional do PNAE, a gestão da COOPAF, mesmo antes da pandemia, já havia reconhecido que a cooperativa tinha que ampliar seus mercados, dada a alta vinculação de sua receita a esse programa. Para tanto, já vinham estimulando um segundo nicho de atuação, a venda de insumos e de ferramental para cooperados e não cooperados. Essa percepção da gestão se fortaleceu na pandemia e também foi compreendida como

necessária pelos cooperados. Importa ressaltar que durante a pesquisa, foi observado que a gestão da COOPAF teve forte anuência de seus cooperados quanto à condução de suas atividades. Essa percepção fica evidenciada pela concordância dos cooperados em aplicar um vultoso investimento na nova estrutura da cooperativa, em um contexto tão adverso como o da pandemia, a fim de estruturar e fortalecer o mercado de insumos.

Quanto as observações relativas à COOFELIZ, constatou-se, primeiramente, que uma diversificação de mercado consolidada possibilitou à essa organização passar pela pandemia sem incorrer em risco de paralisação, como observado nas demais organizações analisadas. Contudo, cabe destacar a capacidade de coesão dessa cooperativa na articulação dos atores de sua rede para o fomento aos mercados não institucionais, como a Rede Agroecológica. Essa coesão também foi percebida nas articulações para ações sociais direcionadas ao contexto das enchentes que se apresentaram concomitantemente com a pandemia, ajudando o município de Espera Feliz-MG com a entrega de refeições e água potável. Essas ações além de proporcionar alimentos aos munícipes em vulnerabilidade social, aproveitou os alimentos de seus cooperados que poderiam ser perdidos. Ademais, mobilizou seus cooperados para atenderem as chamadas públicas emergenciais; e criou um novo canal de comercialização para o fornecimento de cestas para o CRAS municipal. Todas essas ações, como descritas no corpo desta tese, foram construídas pela articulação dos atores sociais inerentes à rede dessa cooperativa. Nessa perspectiva, salienta-se as proposições de Ribeiro e Matos (2021, p. 3867) no que concerne ao papel dos laços fortes como gerador de “um senso de responsabilidade social entre os associados, capaz de promover os mutirões para ajuda mútua, inclusive daqueles que não são associados, mas que moram na comunidade”.

Quanto as observações relativas à COOPRA, mesmo apresentando um percentual de receita vinculada ao PNAE semelhante ao constatado na COOFELIZ, aproximadamente 54%, os reflexos da suspensão desse mercado institucional foram significativamente diferentes, de modo que a COOPRA paralisou totalmente suas atividades até a retomada das compras do PNAE kit. A paralisação das atividades da COOPRA foi tida pelas gestoras como a melhor decisão a ser tomada para a cooperativa, contudo acentuou as problemáticas relativas à diminuição de renda e à perda de produtos para seus cooperados.

Observou-se também que as ações articuladas pelas gestoras da COOPRA se restringiram às chamadas públicas emergenciais e à continuidade das entregas de cestas em volume reduzido. No que se refere à retomada do PNAE, a decisão da gestão pautou-se em

aguardar os decretos governamentais para esse feito. Ainda, ressalta-se que o único mercado acessado foi, como já apresentado, um projeto trazido pela EMATER regional, que acionou a cooperativa tanto para apresentar-lhe a oportunidade de participação, quanto para auxiliar na adequação da proposta para o atendimento das demandas do edital.

A decisão tomada pelos gestores da COOAPRA, ao suspender as atividades até a retomada do PNAE via kit, desencadeou impactos significativos nos aspectos socioecológicos de seus cooperados. Os cooperados da COOAPRA, em especial os que cultivavam folhosas, foram os mais afetados, pois, até mesmo quando o PNAE foi retomado via kit, esse tipo de produto não foi contemplado, dada a sua alta perecibilidade. Diante desse cenário, o uso do auxílio emergencial disponibilizado pelo Governo Federal foi imprescindível para minimizar os impactos sobre a renda desses cooperados. Ainda, constatou-se que a retomada do PNAE kit, ao impossibilitar o escoamento das folhosas, reacendeu preocupações antigas sobre a condução das atividades da panificação da COOAPRA. As cooperadas entrevistadas argumentaram que a produção dos panificados deveria priorizar o uso de mão de obra de cooperadas, em detrimento de não cooperadas, bem como distribuir democraticamente essas oportunidades. Para elas, utilizar mão de obra de não cooperadas, bem como restringir o acesso às cooperadas que residem nas proximidades da sede da cooperativa, privaram essas pessoas da possibilidade de obter uma renda extra. Tais indagações tomaram corpo durante a pandemia, pois, enquanto o PNAE kit não contemplava a entrega de folhosas, os panificados estavam sendo produzidos e entregues para esse mercado. O constatado retratou uma rede de atores pouco diversificada, com baixa coesão entre gestão e cooperados, incorrendo assim em menores oportunidades para o enfrentamento das vulnerabilidades decorrentes do contexto vivenciado.

Os resultados apresentados demonstraram que as respostas às vulnerabilidades desencadeadas pela COVID-19 foram diferentes entre as cooperativas, culminando em resultados também distintos. Esses resultados corroboram Freitas, Ferreira e Freitas (2019) ao inferirem que diferentes configurações relacionais refletem nos recursos acessados e nos resultados obtidos. Desse modo, conhecer as redes de interação inerentes a essas cooperativas permitiram desvelar os elementos que condicionaram a construção das respostas de reação e, por conseguinte, a própria resiliência organizacional.

Ao descrever as redes de interações das três cooperativas observou-se, em relação à COOPAF, no período pré-pandemia, a existência de uma rede composta por 12 atores entre

laços fortes e fracos. Relações que durante a pandemia se mantiveram, alterando, por vezes, o posicionamento dos laços fracos na busca por otimizar o fluxo de informação para a disseminação de suas demandas, como também inserindo um novo ator, a UNICOPAS, para o acesso a uma nova oportunidade que se fez presente naquele contexto. Destaca-se que, as interações inerentes à rede da COOPAF foram capazes de prover à cooperativa os recursos necessários para a manutenção de suas atividades durante a pandemia, de modo a continuarem a atender seus cooperados, evidenciando o papel das relações que, pela coesão entre gestão e cooperados, viabilizou as respostas necessárias.

As constatações relativas à rede de interações da COOFELIZ se assemelham a da COOPAF, também sendo composta por 12 atores entre laços fortes e fracos, bem como uma nova relação constituída, com o CRAS municipal. A cooperativa partilha de uma coesão entre gestão e cooperados bem consistente, elemento que se mostrou fundamental para a construção das estratégias de reação. Contudo, o ponto de divergência entre essas duas cooperativas refere-se à diversificação de mercados. Enquanto a COOPAF passa a reconhecer, como aprendizado da pandemia da COVID-19, a necessidade de diversificação, a COOFELIZ já traz consigo essa perspectiva consolidada. Assim, as vulnerabilidades decorrentes da pandemia da COVID-19 foram claramente menos impactantes para a COOFELIZ quando comparada com a COOPAF.

Outra evidência relevante entre o modelo de gestão dessas duas cooperativas refere-se à orientação de mercado. A COOPAF, como já relatado, tem sua centralidade no PNAE, tanto que a diversificação de mercado adotada por ela, nesse caso, o mercado de insumos, não reflete na produção de seus cooperados. Desse modo, a COOPAF visa atender à demanda desse mercado institucional, incentivando seus cooperados à adequação de suas produções para tal fim. Essa perspectiva foi observada com a retomada do PNAE kit, quando o aumento repentino da demanda por alimentos levou a cooperativa a buscar por mais cooperados. É importante lembrar que o modelo de gestão orientado para o PNAE tem a anuência dos cooperados de modo que pactuam com essa decisão.

Já a COOFELIZ, também em consonância com seus cooperados, orienta-se para prover o escoamento dos alimentos produzidos por seus cooperados, ou seja, os cooperados informam os produtos que estarão à disposição da cooperativa e essa busca adequar sua oferta aos mercados que acessam, entre eles o PNAE. O modelo de gestão exercido pela COOFELIZ, como observado durante este estudo, tende a suavizar os impactos das vulnerabilidades tanto

para a cooperativa, quanto para seus cooperados, pois canaliza esforços para atender as demandas de escoamento de seus cooperados. Desse modo, além de não incorrer em impactos expressivos quanto às possíveis transformações inerentes ao PNAE, também preserva as características produtivas de seus cooperados, minimizando possíveis interferências em aspectos socioecológicos.

A percepção dos possíveis entraves decorrentes da centralização das atividades no PNAE, é reconhecida por Corrêa e Wives (2018). Os autores argumentam ser indiscutível a importância do PNAE para o fortalecimento da agricultura familiar e para o desenvolvimento rural. No entanto, apontam para algumas preocupações quanto a dependência desse mercado, que chega a gerar um direcionamento da produção e da comercialização para atender suas demandas.

Já as redes de interação da COOPRA demonstraram uma expressiva limitação de atores quando comparada com as demais cooperativas, bem como, entre os vínculos apresentados, já que não foram identificadas relações de alta intensidade, ou laço “forte”. Ademais, observou-se que o fluxo de informações proveniente dessas relações era centrado predominantemente em uma das gestoras, exercendo um papel de intermediadora entre atores externos e cooperados, ou como defendido por Burt (1992), o *Broker*. Essa condução, diferentemente das outras duas cooperativas, não tinha a anuência de seus cooperados, segundo as cooperadas entrevistadas. Esse modelo de gestão, atrelado a uma rede caracterizada por poucas relações e a inexistência de laços fortes, culminou na decisão de paralisar as atividades da cooperativa até a retomada do PNAE kit, sem, para isso, buscar viabilizar outros canais de escoamento para seus cooperados. Como consequência, esses cooperados, pouco assistidos pela cooperativa, incorreram em perda de produtos, redução da produção e na necessidade de fazer uso do auxílio emergencial para a manutenção de suas necessidades básicas, ou melhor, repercutiu diretamente em seus aspectos socioecológicos.

Tais evidências expõem a importância dos laços fortes como catalisadores do senso de responsabilidade social dos atores na rede, refletindo em um maior engajamento na difusão do fluxo de informações para os laços fracos pertinentes a cada um desses atores, como observado por Ribeiro e Matos (2021). Assim, quanto mais laços fortes existentes na rede, maiores serão as oportunidades de acessarem informações externas ao seu núcleo, visto que cada ator vinculado a esse laço forte, buscará, em seus laços fracos, as informações viáveis às demandas do núcleo centrado da rede.

Isto posto, infere-se que as interações relacionais que ocorreram ao longo do período investigado revelaram o caráter dinâmico das redes, atribuindo para as cooperativas o papel de elo estruturador (Freitas e Freitas, 2021), formando laços entre os cooperados e os atores externos. Ademais, as alterações na morfologia das redes revelaram, também, as relações como elementos moduladores das estratégias de reação, corroborando assim os estudos e proposições da Nova Sociologia Econômica, ao destacar a relevância das redes para a ação organizacional, como sintetizados por Oliveira, Grisa e Niederle (2020). Desse modo, a resiliência, então, apresentou-se como o resultado das articulações relacionais pertinentes a cada rede, observada a partir da compreensão das vulnerabilidades que recaíram sobre as organizações, reiniciando o ciclo “evento externo – vulnerabilidade – estratégia de reação – (re)arranjo organizacional”.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo, compreender a resiliência das cooperativas da agricultura familiar durante a pandemia da COVID-19, por uma perspectiva relacional, evidenciando as vulnerabilidades, as estratégias de reação e como as interações entre as cooperativas e os demais atores com quem se relacionam condicionaram a construção dessas estratégias. Para tal, iniciou-se por caracterizar as cooperativas analisadas em suas dimensões organizacionais, identificar as vulnerabilidades decorrentes da pandemia que foram relevantes para o funcionamento dessas cooperativas, descrever as estratégias de reação construídas a partir das relações pertinentes a cada cooperativa, bem como retratar as relações inerentes às cooperativas analisadas, indicando suas possíveis alterações durante a pandemia da COVID-19.

Quanto à caracterização das cooperativas, observou-se uma similaridade quanto às trajetórias constitutivas. Nas três cooperativas analisadas, todas foram inicialmente constituídas como associações e posteriormente migraram para cooperativas. Ademais, quanto aos mercados de atuação, bem como aos produtos ofertados, também foi possível constatar essa similaridade. A expressividade dos mercados institucionais, em especial o PNAE, foi notadamente explicitado pelos entrevistados como sendo o principal canal de escoamento produtivo dessas organizações. Do mesmo modo, quanto aos produtos ofertados, constatou-se a semelhança na oferta de frutas, legumes, folhosas, bem como de alguns produtos beneficiados como panificados, materiais de limpeza, derivados de leite entre outros.

Já em relação às vulnerabilidades descritas pelos entrevistados, os relatos apontaram para uma cascata de efeitos originados pela pandemia, já que a determinação legal do distanciamento social, vislumbrando a contenção do contágio pelo coronavírus, desencadeou dentre outros, uma ruptura social entre a cooperativa e os cooperados e entre a cooperativa e os agentes externos. Essa condição foi potencializada pela suspensão dos canais habituais de escoamento produtivos, como as feiras e o PNAE que, por sua vez, incorreu nos aspectos socioecológicos dos próprios cooperados que, diante desse novo cenário, teve sua renda reduzida significativamente, perda de produtos já provisionado, bem como uma forçada adequação de área cultivada.

Entre as estratégias adotadas, ressalta-se a busca por redução de despesas operacionais, a mobilização por fomento ou criação de novos canais de comercialização que fosse viável ao

referido contexto, bem como a adequação às chamadas públicas de caráter emergencial. Contudo, destaca-se que grande parte dessas ações foram objetivadas por essas organizações com o propósito de auferir tempo até que o mercado institucional do PNAE pudesse ser retomado. Nesse sentido, reafirmou-se a importância desse mercado para as cooperativas da agricultura familiar, como também trouxe à luz questões inerentes aos gargalos decorrentes de uma dependência desse canal de escoamento. Fato é que, entre as três cooperativas analisadas, apenas uma delas não incorreu, nessa situação, em risco de suspensão das atividades, justamente por possuir uma sólida diversificação de escoamento produtivo.

Conhecida as características organizacionais dessas cooperativas, as vulnerabilidades por elas vivenciadas durante a pandemia e suas estratégias de reação, vislumbrou-se retratar as interações inerentes às suas redes, de modo a ser possível conhecer os elementos que condicionaram as decisões tomadas e seus resultados. Os dados permitem inferir que redes com mais laços fortes e engajamento dos cooperados favoreceram a resiliência organizacional. Como dito anteriormente, uma das vulnerabilidades mais evidenciadas foi a suspensão do PNAE, de modo que apenas a cooperativa com diversificação de mercados bem difundida manteve suas atividades sem incorrer em risco de paralização. Entretanto, cabe destacar que essa diversificação de mercados só foi plenamente consolidada graças à coesão existente entre os atores de sua rede. Suas articulações permitiram fortalecer um mercado já existente a ponto de suprir as demandas de seus cooperados até a retomada do PNAE. Do mesmo modo, essa coesão propiciou a criação de novos canais como o CRAS municipal, mercado que permaneceu ativo mesmo após a pandemia.

Esses resultados permitem afirmar que, quando as cooperativas têm relações mais bem definidas (laços fortes) e difundidas (laços fracos), melhores são os resultados coletivos. Realidade justificada na observação empírica da COOFELIZ que já tinha uma diversificação de mercados e que também tinha uma rede composta por atores de laços fortes e fracos. Por sua vez, a COOPAF, mesmo não tendo a diversificação de mercados, foi capaz de superar as vulnerabilidades decorrentes da pandemia justamente por também ter uma coesão entre gestores e cooperados (laços fortes) propiciando uma ampliação de suas demandas pelos laços fracos e com isso alcançando novas oportunidades. Por sua vez, a COOPRA, cuja rede era limitada nos atores, por não contar com relações de laços fortes, em especial com seus cooperados, atuou de acordo com as informações limitadas ao fluxo restrito entre os gestores, bem como ao acesso às chamadas públicas, sendo estas impulsionadas por atores externos.

Com isso, optou por suspender suas atividades até a retomada do PNAE, sem para isso propor a seus cooperados outra perspectiva de ação.

Os resultados ainda permitem concluir que as respostas das cooperativas de agricultura familiar às vulnerabilidades decorrentes da pandemia da COVID-19 foram condicionadas pelas relações que cada organização estabeleceu com os atores externos a ela, bem como pelo capital social existente entre gestores e cooperados. Portanto, pode-se afirmar que a resiliência das cooperativas decorre das relações que elas estabelecem, dado que é o capital social e os laços fortes estabelecidos que geram alternativas de ação e viabilizam as estratégias escolhidas.

Dada a proposta inicial deste estudo, infere-se que os elementos condicionantes da resiliência das cooperativas da agricultura familiar durante a pandemia da COVID-19 foram as relações inerentes às redes dessas cooperativas. Desse modo, suporta a concepção teórica adotada, de que as redes foram condutoras das capacidades de mobilização dos recursos organizacionais para a construção de estratégias de reação às vulnerabilidades que se apresentaram durante a pandemia.

Acredita-se que tese apresenta contribuições para formuladores de políticas públicas e gestores de cooperativas. Por exemplo, os efeitos da pandemia confirmaram os pressupostos introdutórios deste estudo, no sentido de que as principais vulnerabilidades sofridas foram as mercadológicas. De fato, a interrupção do PNAE, principal canal de comercialização dessas cooperativas, revelou que o programa, apesar de sua inegável importância para o fortalecimento da agricultura familiar, também pode ser alvo de preocupação quanto à geração de dependência dessa política, como apontado por Santos, Ferreira e Campos (2019) e Valent e Silva (2021).

Esses achados corroboram a hipótese levantada nesta tese, no que se refere ao papel dos comportamentos socialmente construídos pelas instituições formais e informais, exercidos por meio de suas redes, na influência direta e indireta na maneira como as cooperativas elaboraram suas estratégias de reação às vulnerabilidades decorrentes da COVID-19.

Nesse sentido, este estudo avança para desvelar a relação da Resiliência das Cooperativas da Agricultura Familiar durante a pandemia da COVID-19 a partir da lógica relacional, amparada pela nova sociologia econômica. Entende-se que a resiliência das cooperativas da agricultura familiar, no contexto pandêmico, depreendeu da capacidade de mobilizar os atores de suas redes na busca por estratégias de reação às vulnerabilidades

mercadológicas impostas. A maior parte das estratégias demandou habilidade da gestão em congregar alternativas que também atendessem aos seus cooperados no escoamento da produção e nas possibilidades de (re)organização da produção. Mediante isso, pode-se concluir que, na organização cooperativa, ainda que seus propósitos sejam econômicos, as relações estabelecidas com os atores de suas redes, bem como a aproximação de diferentes grupos sociais, podem contribuir para a reprodução social da agricultura familiar e, conseqüentemente, para favorecer os cooperados.

Os resultados corroboram a perspectiva relacional adotada por Darnhofer *et al.* (2016), de que a resiliência não é uma característica que deve se restringir aos aspectos mercadológicos, tampouco aos aspectos sociais, mas deve ser abordada a partir das redes de relações e das dinâmicas envolvidas desde o processo de produção e comercialização, até as implicações sociais mais amplas, como políticas públicas e relações de poder. Portanto, além de envolver a integração entre o ecológico e o social, as mudanças decorrentes da pandemia não se limitaram à adaptação e estabilidade, mas ocasionaram transformações nas cooperativas. Isso porque, na agricultura familiar, os processos são dinâmicos, mutáveis e, como demonstrado pela pandemia, por vezes imprevisíveis, não cabendo adotar uma análise de fatores fixos e estanques (*Ibid.*).

Como perspectiva para futuras pesquisas, sugere-se o aprofundamento analítico sobre os efeitos das relações para a resiliência organizacional, valendo-se, por exemplo, da teoria da análise das redes, bem como da morfologia das redes.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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, p. 1134-1145, 2020.

ANACLETO, Adilson; COELHO, Andersandra Pereira; CURVELO, Eder Bruno Couto. As mulheres empreendedoras e as feiras livres no litoral do paraná. **Revista Faz Ciência**, v. 18, n. 27, p. 118-139, 2016.

ANDRADE, Marta Cleia; ALVES, Daniela Cristina. Cooperativismo e Agricultura familiar: um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 194-208, 2013.

ANDRADE, Anna Jéssica Pinto de; SOUZA, Cimone Rozendo de; SILVA, Neusiene Medeiros da. A VULNERABILIDADE E A RESILIÊNCIA DA AGRICULTURA FAMILIAR EM REGIÕES SEMIÁRIDAS: o caso do Seridó Potiguar. **CAMPO-TERRITÓRIO: revista de geografia agrária**, v. 8, n. 15, 2013.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. A sociologia econômica. **Sociologias**, v. 9, n. 17, p. 340-345, 2007.

BAIARDI, Amilcar; ALENCAR, Cristina Maria Macedo de. Agricultura familiar, seu interesse acadêmico, sua lógica constitutiva e sua resiliência no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural - RESR**, Piracicaba-SP, v. 52, supl. 1, p. S045-S062, 2014.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (LA Reto, & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70. **Publicação original**, 1977.

BESTAKU, Alketa; BERTE, Marcella Lopes; DE TOLEDO PEREIRA, Lucimeire Alves. CESTAS AGROECOLÓGICAS DA AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE CUNHA/SP-SAÚDE E ECONOMIA SOLIDÁRIA EM TEMPOS DA COVID-19. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 15, n. 4, p. 127-140, 2020.

BORDA-RODRIGUEZ, Alexander; VICARI, Sara. Rural co-operative resilience: the case of Malawi. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 2, n. 1, p. 43-52, 2014.

BOURDIEU, Pierre. THE FORMS OF CAPITAL. In: RICHARDSON, J. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (1986), Westport, CT: Greenwood, p. 15-29. Disponível em: <https://www.socialcapitalgateway.org/content/paper/bourdieu-p-1986-forms-capital-richardson-j-handbook-theory-and-research-sociology-educ>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Lei nº 13.982, de 02 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.982-de-2-de-abril-de-2020-250915958>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Lei nº 13.987, de 7 de abril de 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13987.htm. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Lei nº 14.020, de 06 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.020-de-6-de-julho-de-2020-265386938>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Medida Provisória nº 957, de 24 de abril de 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv957.htm. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Portaria nº 128, de 04 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-128-de-4-de-julho-de-2019-189610211>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Portaria nº 174, de 28 de junho de 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-saf/mapa-n-174-de-28-de-junho-de-2022-410897473>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL, Resolução/CD/FNDE nº 2, de 9 de abril de 2020a. Estabelece como deve ser feita a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar durante a crise do Coronavírus. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/13453-resolu%C3%A7%C3%A3on%C2%B0-02,-de-09-de-abril-de-2020>. Acesso em: 28 out. 2022.

BURT, R. S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

BUSCHBACHER, Robert. **A teoria da resiliência e os sistemas socioecológicos: como se preparar para um futuro imprevisível?**. 2014.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. O pesadelo macabro da Covid-19 no Brasil: entre negacionismos e desvarios. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, 2020.

CAVALLI, Suzi Barletto; SOARES, Panmela; MARTINELLI, Suellen Secchi. Agricultura familiar em tempos de Covid-19. **Revista de Nutrição**, v. 33, p. e200180, 2020.

CENSO 2006, sidra.ibge.gov.br. Disponível em: <Tabela 1259: Número de estabelecimentos agropecuários e Área dos estabelecimentos agropecuários por condição do produtor em relação às terras, segundo indicadores da agricultura familiar e não familiar - FAO (ibge.gov.br)>.

CHAYANOV, Alexander. A teoria das cooperativas camponesas. **Porto Alegre: Editora da UFRGS**, 2017.

CLAUDINO, Livio Sergio Dias. Impactos dos primeiros meses de pandemia de COVID-19 para a agricultura familiar paraense e como a agroecologia pode apoiar a superação. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, p. 40-54, 2020.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **American journal of sociology**, v. 94, p. S95-S120, 1988.

COLOMBO, Daniela. **Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)-um estudo de caso no município de Farroupilha-RS**. 2023.

COSTA, Bianca Aparecida Lima; AMORIM, Paulo Cesar Gomes; SILVA, Marcio Gomes da. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, p. 109-126, 2015.

CORRÊA, Edilene dos Santos; WIVES, Daniela Garcez. Influências e efeitos do PNAE na agricultura familiar em São Lourenço do Sul. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 1, p. 17-37, 2018.

DARNHOFER, Ika et al. The resilience of family farms: Towards a relational approach. **Journal of Rural Studies**, v. 44, p. 111-122, 2016.

DARNHOFER, Ika. Farm resilience in the face of the unexpected: Lessons from the COVID-19 pandemic. **Agriculture and Human Values**, p. 1, 2020.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Orgs). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31ª ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

DREBES, Laila Mayara; SPANEVELLO, Rosani Marisa. Cooperativas agropecuárias e o desafio da sucessão na agricultura familiar. **Holos**, v. 2, p. 360-374, 2017.

FARIAS, Heitor Soares de. O avanço da Covid-19 e o isolamento social como estratégia para redução da vulnerabilidade. **Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica**, n. 17, 2020.

FREITAS, Alair Ferreira de et al. O cooperativismo popular como forma de organização da agricultura familiar. **Extensio: Revista Eletrônica de Extensão**, v. 6, n. 8, p. 110-119, 2009.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de (orgs). **Cooperativismo, agricultura familiar e o programa nacional de alimentação escolar**: reflexões para uma agenda municipal de desenvolvimento sustentável. 1. ed. -- Viçosa, MG. Editora Asa Pequena, 2021.

FREITAS, Alan Ferreira de; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; FREITAS, Alair Ferreira de. A Trajetória das Organizações de Agricultores Familiares e a Implementação de Políticas Públicas: um estudo de dois casos. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, p. 9-28, 2019.

FUTEMMA, Célia et al. A pandemia da Covid-19 e os pequenos produtores rurais: superar ou sucumbir? **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas**, v. 16, 2021.

GASPAR, Janaína; MUTERLE, Maria do Carmo Cataldi. Contexto, motivação, participação e resultados em cooperativas: a descoberta do papel da mulher em uma cooperativa do litoral norte de São Paulo. **Revista Processando o Saber**, v. 7, p. 107-123, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos de técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDSTEIN, Thaís Seltzer. Entre o conceito e a metáfora: a resiliência como abordagem do humano a partir da física dos materiais. **O Mundo da Saúde**, v. 36, n. 2, p. 327-331, 2012.

GRANOVETTER, Mark Sanford. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, Mark Sanford. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, Mark Sanford. **Journal of Economic Perspective**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GRANOVETTER, Mark Sanford. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, v. 6, 2007.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; PAIVA, Kely Cesar Martins de; GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, p. 390-408, 2017.

JUNQUEIRA, Maria de Fátima Pinheiro da Silva; DESLANDES, Suely Ferreira. Resiliência e maus-tratos à criança. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 19, n. 1, p. 227-235, 2003.

KUNZLER, Lauri Luiz; BADALOTTI, Rosana Maria. Cooperação alternativa como estratégia de viabilização da agricultura familiar: o caso da Cooperativa Central Sabor Colonial. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 39, p. 320-352, 2017.

LIRA, Jaqueline Saraiva de. **Resiliência da agricultura familiar no nordeste brasileiro**. 2016. 82 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Departamento de Economia Agrícola, Curso de Pós-Graduação em Economia Agrária. Fortaleza-CE, 2016.

LOBATO, Camila Carneiro; ANDRIOLI, Antônio Inácio. Agricultura familiar, políticas públicas e os impactos frente à pandemia do coronavírus (COVID-19): o caso da cooperativa agroindustrial 8 de junho-coperjunho. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 17, n. 1, p. 20-39, 2022.

LUTHAR, Suniya S.; CICHETTI, Dante; BECKER, Bronwyn. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. **Child development**, v. 71, n. 3, p. 543-562, 2000.

MACHADO, Carly. Rebanho de quem? Sobre religião, contágio e ideias que viralizam em tempos de pandemia. **Dilemas: revista de estudos de conflitos e controle social**, p. 1-14, 2020.

MACHADO, Nuno Miguel Cardoso. Karl Polanyi e a Nova Sociologia Econômica: Notas sobre o conceito de (dis) embeddedness. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 90, p. 71-94, 2010.

MACHADO, Ingrid Cabral; SILVA, Newton José Rodrigues da. Trajetória da cooperativa dos produtores de ostras de Cananéia: Traduções e resiliência. In: PAVAN, Lucca Simeoni (org). **Economia social e pública**. Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. p. 36-63.

MALUF, Renato Sérgio. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Ensaio FEE**, v. 25, n. 1, 2004.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antônio Braz de Oliveira. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da informação**, v. 33, p. 41-49, 2004.

MINAS GERAIS, Lei nº 23.207 de 27 de dezembro de 2018, Polo Agroecológico e de Produção Orgânica na região da Zona da Mata. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=23207&comp=&ano=2018>. Acesso em: 4 nov. 2021.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e Ministério da Educação. (2020). Orientações para a execução do PNAE Durante a situação de emergência decorrente da Pandemia do Coronavírus (covid-19) Brasília, DF.

MORAES, Jorge Luiz Amaral; SCHWAB, Patricia Ines. O papel do cooperativismo no fortalecimento da agricultura familiar. **Estudos do CEPE**, n. 49, p. 67-79, 2019.

NASCIUTTI, Jacyara Rochael. Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 82-88, 2020.

NIEMEYER, Carolina Burle; DA SILVEIRA, Vicente Carvalho Azevedo. Da pandemia para a agroecologia: construindo um novo paradigma socioecológico: building a new socio-ecological paradigm. **Saúde em Debate**, v. 46, n. especial 2 jun, p. 377-390, 2022.

NOGUEIRA, Virgínia Gomes de Caldas; MARCELINO, Maria Quitéria dos Santos. Covid-19: impactos e estratégias para a comercialização de alimentos da agricultura familiar no DF. **Revista de Política Agrícola**, v. xxx, n. 1, p. 117-129, 2021.

OLIVAL, Alexandre de Azevedo. A resiliência em assentamentos rurais: uma experiência na região norte de Mato Grosso. **Avaliação da resiliência socioecológica como ferramenta para a gestão da fronteira amazônica: experiências e reflexões Social-ecological resilience assessment as a tool for management of the Amazon frontier: experiences and reflections**, p. 90-103, 2016.

OLIVEIRA, Daniela; GRISA, Cátia; NIEDERLE, Paulo. Inovações e novidades na construção de mercados para a agricultura familiar: os casos da Rede Ecovida de Agroecologia e da RedeCoop. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 25, n. 1, p. 135-163, 2020.

ONTO, Gustavo; SILVA, Gabriela Toledo. A abordagem relacional no estudo da gestão e das políticas públicas: das relações às associações. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 13, n. 53, 2008.

PEREIRA, Viviane; BRITO, Tayrine; PEREIRA, Samanta. A feira-livre como importante mercado para a agricultura familiar em Conceição do Mato Dentro (MG). **Revista Ciências Humanas**, v. 10, n. 2, 2017.

PORTAL, Riziane Duarte; VIEIRA, Ima Célia Guimarães; DO CANTO, Otávio. **PNAE no contexto da pandemia COVID-19 nas instituições federais de ensino da região metropolitana de BELÉM/PARÁ/AMAZÔNIA/BRASIL**. 2020.

PRAUN, Luci. A Espiral da Destruição: legado neoliberal, pandemia e precarização do trabalho. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, n. 3, 2020.

PUTNAM, Robert D. **Bowling alone: The collapse and revival of American community**. Simon and schuster, 2000.

PUTNAM, Robert David. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. FGV Editora, 2006.

RIBEIRO, Leonardo de Castro; MATOS, Gleimíria Batista da Costa. O Capital Social e os Laços Fortes entre os membros da diretoria do Projeto RECA. **Brazilian Journal of Business**, v. 3, n. 5, p. 3857-3873, 2021.

RICARDI, Fernanda. Mulheres à frente da transformação do mercado. **Mundocoop**, v. 103, p. 16-18, 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 14. reimpr. **São Paulo: Atlas**, 2012.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. brasiliense, 2017.

RODRIGUES, Helder Epifane et al. **Mulheres na agricultura familiar**: uma análise no estado do Pará. Guaju, v. 7, n. 2, p. 237-263, 2021.

RODY, Thalita (Org). **Ações de fortalecimento da agricultura familiar e agroecologia** [livro eletrônico]: PAA - UFV 2020 portfólio/organização Thalita Rody. Viçosa, MG: Editora Asa Pequena, 2021.

SANTOS, Luana Ferreira et al. Implicações das redes sociais para o acesso às políticas públicas: análise em cooperativas da agricultura familiar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 1, 2018.

SANTOS, Luana Ferreira dos; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; CAMPOS, Ana Paula Teixeira. Barreiras de desempenho e políticas públicas: análise em cooperativas de agricultura familiar. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 24, n. 77, p. 1-21, 2019.

SCHNEIDER, Sérgio et al. Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio e a alimentação. **Estudos Avançados**, v. 34, p. 167-188, 2020.

SCHNEIDER, Sérgio; FERRARI, Dilvan Luiz. Cadeias curtas, cooperação e produtos de qualidade na agricultura familiar—o processo de realocização da produção agroalimentar em Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 1, 2015.

SEVILLE, Erica et al. Building organisational resilience: A New Zealand approach. **Resilient Organisations Research Programme**. 2006. Disponível em: https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/649/12604297_Main.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 3 nov. 2021.

SEVILLE, Erica. **Resilience**: great concept but what does it mean?. 2008. Disponível em: <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/2966>. Acesso em: 10 nov. 2021.

SILVA, Paulo Henrique da. **Tecendo a resiliência da agricultura familiar e fomentando a segurança alimentar durante a pandemia da Covid-19: uma análise das ações emergenciais articuladas pelo Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata**

mineira. 2021. 98f. dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2021.

SILVA, David Leonardo Bouças da; MIRANDA, Anderson Lourenço; HOFFMANN, Valmir Emil. Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, 2021.

SILVA, João Henrique Constantino Sales; DA SILVA BARBOSA, Alex. A inserção da agroecologia em um novo sistema alimentar pós COVID-19. **Revista Brasileira de Educação Ambiental (RevBEA)**, v. 15, n. 4, p. 148-159, 2020.

SILVA, Hugo Barros et al. FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR DE BURITICUPU-MA ATRAVÉS DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE). **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 56, p. 31-40, 2021.

SOUSA, Diego Neves de; JESUS, Maria Eduarda Ribeiro de; BERALDO, Keile Aparecida. Impactos da pandemia da Covid-19 e estratégias para a inclusão produtiva de agricultores familiares no Tocantins: estudo de caso na Cooprato. **Embrapa Pesca e Aquicultura-Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 2021.

TABOADA, Nina Garcia; LEGAL, Eduardo José; MACHADO, Nivaldo. Resiliência: em busca de um conceito. **Journal of Human Growth and Development**, v. 16, n. 3, p. 104-113, 2006.

TELLES, Liliam; RODY, Thalita; CASTRO, Nayara Lopes de; SANTIAGO, Cecília Maria; HILLENKAMP, Isabelle. Vulnerabilidades e resiliência de agricultoras agroecológicas face à pandemia da Covid-19: a experiência das agricultoras agroecológicas da Zona da Mata de MG. In: NOBRE, Miriam (Org). **Um meio tempo preparando outro tempo: cuidados, produção de alimentos e organização de mulheres agroecológicas na pandemia**. São Paulo: SOF Sempreviva Organização Feminista, 2021, p. 49-71.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 27-53, 2006.

TITTONELL, Pablo et al. Emerging responses to the COVID-19 crisis from family farming and the agroecology movement in Latin America—A rediscovery of food, farmers and collective action. **Agricultural Systems**, v. 190, p. 103098, 2021.

VALADÃO, William Barbosa. **O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) na perspectiva dos modos de vida de seus beneficiários, Viçosa-MG**. 2019. 124 f. Dissertação (Mestrado em Economia Doméstica) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2019.

VALENT, Joice Zagna; SILVA, Leonardo Xavier da. O perfil de cooperativas agropecuárias fornecedoras de alimentos para programas de segurança alimentar e nutricional. COLÓQUIO - **Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 18, n. 1, p. 168-190, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANCO, Alcidir Mazutti; ALVES, Adilson Francelino; CORBARI, Fábio. Conexão entre as teorias de redes e as redes solidárias. **Revista GeoPantanal**, v. 13, n. 24, p. 233-250, 2018.

ZANLOURENSI, Clorine Borbal. **Fornecimento de alimentos provenientes da agricultura familiar quilombola para o Programa Nacional de Alimentação Escolar: uma abordagem etnográfica**. 2019. 120f. Dissertação (Mestrado em Nutrição) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2019.

ZEFERINO, Gêssica Guilherme. **Reflexos da pandemia do covid-19 na situação financeira-econômica em uma cooperativa de agricultura familiar**. 2022. 89f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Fronteira do Sul, Chapecó, 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado Sr (a): _____ você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “Resiliência das cooperativas da agricultura familiar: características, desafios e respostas no contexto da COVID-19”, que está sendo desenvolvida pelo discente William Barbosa Valadão, do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Nesta pesquisa pretendemos analisar como as cooperativas da agricultura familiar persistiram, se adaptaram e/ou se transformaram para continuar operando e prestando serviços a seus cooperados durante a pandemia da COVID-19. Para tanto, buscaremos caracterizar as cooperativas da agricultura familiar, definindo sua composição constitutiva e seu modo de gestão. Ademais, buscar-se-á descrever as adversidades socioeconômicas decorrentes da pandemia da COVID-19 que impactaram essas cooperativas na perspectiva de seus gestores. Posteriormente, serão analisadas as estratégias adotadas pelas cooperativas para se adaptarem e/ou se transformarem nesse contexto adverso. Por fim, serão categorizados os fatores que condicionaram essas mudanças, a fim de ser possível compreender como se deu a resiliência dessas cooperativas no contexto da pandemia.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos: entrevistas, com duração de aproximadamente uma (1) hora, observações com registro em diários e análise de documentos. As entrevistas serão gravadas em áudio, com a sua permissão. Asseguramos que os áudios serão usados apenas para fins de análise das informações, não sendo divulgadas sua voz, nem sua identidade. Suas respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto significa que em nenhum momento do estudo serão divulgadas suas informações pessoais nem o seu nome, em vez disso serão usados nomes fictícios. Durante a pesquisa você terá toda liberdade de fazer qualquer pergunta ou questionamento.

A pesquisa apresenta o risco de lhe constranger, uma vez que a sua participação nas entrevistas será registrada e analisada e isso poderá acarretar desconforto a você. Ademais, como os questionamentos envolvem acontecimentos ocorridos durante a pandemia da COVID-19, poderá despertar memórias e sentimentos que lhe causem tristeza e desconforto. Caso não queira fazer parte do estudo, você não será penalizado(a) de modo algum; podendo,

inclusive, se recusar a dar qualquer tipo de informação que o(a) constranja ou mesmo desistir de participar da pesquisa a qualquer momento.

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o(a) Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O(A) Sr.(a) tem garantida plena liberdade de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, no “Departamento de Economia Rural da UFV” e a outra será fornecida ao(à) Sr.(a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco anos) após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos.

Os benefícios esperados para a presente pesquisa é contribuir para a compreensão das adversidades econômicas e sociais vivenciadas pelas cooperativas de agricultura familiar, bem como suas estratégias de adaptação e transformação. Essas informações poderão ser úteis para outros gestores de cooperativas, para a academia, bem como para os formuladores de políticas públicas. Futuramente, os achados poderão contribuir para a proposição de material de apoio ou para a criação de programas voltados a incentivar a resiliência das cooperativas da agricultura familiar. Portanto, o estudo tem potencial para contribuir em muitas dimensões, sejam elas, teóricas, práticas ou acadêmicas.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____,
contato _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa
“Resiliência das cooperativas da agricultura familiar: características, desafios e respostas no

contexto da COVID-19” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: Alair Ferreira de Freitas (Professor do Departamento de Economia Rural - UFV) e William Barbosa Valadao (estudante de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural – DER/UFV)

Endereço: Avenida PH Rolfs, s/n, Campus da Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Economia Rural

Telefone: (31) 99791-5353

Email: alair.freitas@ufv.br; william.valadao@ufv.br.

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário

Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31)3612-2316

Email: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

Viçosa, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA**(Gestores)****UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA****PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL****Título da pesquisa: Resiliência das Cooperativas da Agricultura Familiar: características, desafios e respostas no contexto da COVID-19****Doutorando: William Barbosa Valadão****Orientador: Prof. Dr. Alair Ferreira de Freitas****Data: ___/___/2022 N° _____****Entrevistador(a): _____****Entrevistado(a): _____****Idade e Gênero do entrevistado: _____****Telefone/e-mail: _____****Da constituição e gestão da cooperativa**

- 1. Qual o nome da cooperativa, onde é sediada, quando foi fundada e quantos cooperados tem atualmente?**
- 2. Você é cooperado (a) desde quando?**
- 3. Qual a sua função na atual gestão da cooperativa?**
- 4. Qual a vigência dessa gestão?**
- 5. Você ocupou outros cargos de gestão nessa cooperativa? Quais e em que período?**
- 6. É remunerado(a) pelo exercício dessa função?**
- 7. Como se configura o quadro da gestão vigente? (nome, função, cooperado desde quando, atribuições da função?)**
- 8. Quais desses membros já exerceram funções em gestões anteriores nessa cooperativa? (quem, em que função e em que período)**
- 9. Na eleição dessa gestão tiveram mais candidatos ou chapas? (quantos, qual o percentual de votos, existiram planos de gestão apresentados na eleição)**
- 10. Quantas assembleias são realizadas por exercício?**
- 11. Qual o percentual de participação dos cooperados nas assembleias? (antes e durante a pandemia)**

12. Em quais espaços são realizadas essas assembleias? (antes e durante a pandemia)

13. Em quais espaços (formais ou informais) os cooperados interagem e como avalia esse grau de engajamento? (dentro da cooperativa, espaços públicos ou cedidos por outras organizações, quais atividades são realizadas nesses espaços e com qual periodicidade)

14. Como são tomadas as decisões de gestão cooperativa? (é possível mensurar o grau de participação dos cooperados?)

15. No que a gestão atual se difere das anteriores? (apresente exemplos que justifiquem a resposta)

Dependendo das respostas anteriores, questionar sobre a imparcialidade e a representatividade nos processos de eleição. (indivíduos ou grupos que se sobressaem na representatividade do coletivo, isso se deu democraticamente por confiança ou por persuasão?)

Quanto a atuação da cooperativa

16. Quais os principais mercados de atuação da cooperativa, e como classificaria o grau de dependência desses mercados individualmente? (tentar levantar volumes financeiros negociados, média por cooperado e grau de participação de cada mercado)

(Antes da pandemia e Durante a pandemia)

17. Quais os principais produtos comercializados? (tentar levantar volumes de produtos negociados, média por cooperado e grau de participação de cada mercado)

(Antes da pandemia e Durante a pandemia)

(Antes da pandemia e Durante a pandemia)

18. Como a pandemia da COVID-19 impactou nas atividades da cooperativa? (prejuízos produtivos, logísticos e financeiro, alteração no quadro de cooperados - redução ou aumento)

19. Quais as estratégias adotadas pela cooperativa para mitigar esses reflexos? (alteração de processos de informação, armazenamento, comercialização e entrega; relações entre cooperados e instituições; acesso a novos mercados ou adequação aos já existentes; ferramentas digitais)

20. Houve necessidade de intervenção da cooperativa junto aos cooperados em decorrência da pandemia, no que tange à crédito, produção etc?

21. Como foram definidas essas estratégias? (principais atores, redes, houve formação de pessoas?, houve acesso a insumos e serviços especializados? assistência técnica?)

22. Existiu um membro, ou grupo específico da cooperativa que tomou frente e mobilizou os demais para que se chegasse a um consenso sobre a adoção dessas estratégias? (capital social de ligação – coesão social), (Liderança e Poder)

23. Quais foram os resultados dessas estratégias? (novas redes – capital social de ponte, inovação, diversificação de produtos e mercados)

24. Quais dessas estratégias serão mantidas no pós pandemia?

25. Quais as redes de apoio mais relevantes para a cooperativa? (outras cooperativas, instituições privadas, órgãos públicos, redes comunitárias)

Antes da pandemia e Durante a pandemia

26. Caso tenha havido mudança nas redes de apoio, a que/a quem atribui tal mudança?

27. A cooperativa já vivenciou impactos como os da COVID-19 em outros momentos?

Em maior ou menor grau? Qual o mecanismo utilizado para superar? Houve aprendizados que contribuíram para o enfrentamento dos reflexos oriundos da COVID-19?

28. O que entende por resiliência? Acredita que sua cooperativa foi resiliente durante a pandemia? A que atribui sua resposta?

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA
(Cooperado)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL

Título da pesquisa: Resiliência das Cooperativas da Agricultura Familiar: características, desafios e respostas no contexto da COVID-19

Doutorando: William Barbosa Valadão

Orientador: Prof. Dr. Alair Ferreira de Freitas

Data: ___/___/202__ N° _____

Entrevistador(a): _____

Entrevistado(a): _____

Idade e Gênero do entrevistado: _____

Telefone/e-mail: _____

1. Desde quando é cooperado(a)?

2. Você já atuou em alguma função de gestão na cooperativa?

3. Antes da cooperativa já atuava com agricultura? Era a única fonte de renda? Quais mercados atendia? A partir do ingresso à cooperativa o que mudou para você?

4. Atualmente a sua fonte de renda é somente da agricultura? Vende em outros mercados além da cooperativa? Quais mercados seriam? Qual a proporção das vendas entre a cooperativa e os outros mercados? A cooperativa é o mais significativo?

5. Qual sua fonte de remuneração durante a pandemia? Fez uso do auxílio emergencial do Governo? Descreva, se possível, os percentuais de cada fonte na renda total.

6. Durante a pandemia você procurou outros canais de distribuição de produtos? Quais? Conseguiu acessá-los? O que facilitou ou dificultou tal acesso?

7. Durante a pandemia, quais foram suas maiores dificuldades? A cooperativa atuou de modo que essas dificuldades fossem amenizadas? Como a cooperativa atuou? Cite exemplos. A cooperativa atendeu suas expectativas?

8. Qual seu grau de participação nas assembleias da cooperativa? Durante a pandemia essa relação cooperado/cooperativa melhorou ou piorou? Justifique. A cooperativa propôs alternativas de escoamento de produtos? Quais? Foi eficiente? Você procurou a cooperativa para sugerir alternativas para os impactos da pandemia? Quais? Qual o resultado?