

## PRÁTICAS, VANTAGENS E DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DE UMA COOPERATIVA AGROFAMILIAR

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2024.60.15714>

Submetido em: 24/2/2024

Aceito em: 3/7/2024

Publicado: 27/8/2024

Fabiano Gnoato<sup>1</sup>; Rafael Santin Scheffer<sup>2</sup>; Rodrigo Barichello<sup>3</sup>  
Mara Vogt<sup>4</sup>; Mauricio Leite<sup>5</sup>

### RESUMO

O estudo teve por objetivo analisar as práticas, as vantagens e os desafios enfrentados para a construção e a manutenção de uma cooperativa agrofamiliar. Realizou-se uma pesquisa descritiva por meio de estudo de caso qualitativo, triangulando as entrevistas com agentes da cooperativa, documentos e os questionários respondidos por cooperados. Para tanto, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo. Dentre os principais achados, destacam-se os desafios relacionados às dificuldades de alinhamento de objetivos dos cooperados e a dependência de programas governamentais. Com relação às práticas se destacaram o incentivo à produção orgânica e o fornecimento de assistência técnica e capacitações aos cooperados. Já considerando as vantagens, são relevantes os impactos positivos com relação ao contato direto do cooperado com o consumidor, o aumento da renda familiar e da qualidade de vida, além da manutenção das famílias no campo. O trabalho traz benefícios sociais para a criação e consolidação de cooperativas de pequenos agricultores de forma mais eficiente e traz elementos importantes para o campo acadêmico relacionado ao estudo de cooperativas agrofamiliares. O trabalho abre uma oportunidade de pesquisa considerando que foram apontadas dificuldades relacionadas à questão de gênero no campo, bem como a manutenção e a profissionalização dos agricultores por meio de agroindústrias familiares e estudos adicionais relacionados a produtos orgânicos.

**Palavras-chave:** Cooperativa Agrofamiliar; Agricultura Familiar; Gestão de Cooperativas.

### PRACTICES, ADVANTAGES AND CHALLENGES FOR THE CONSTRUCTION AND MAINTENANCE OF AN AGRICULTURAL FAMILY COOPERATIVE

### ABSTRACT

The study aimed to analyze the practices, advantages and challenges faced in the construction and maintenance of an agro-family cooperative. A descriptive research was carried out through a qualitative case study, triangulating interviews with cooperative agents, documents and questionnaires answered by cooperative members. To this end, the content analysis technique was used. Among the main findings, the challenges related to the difficulties in aligning the objectives of cooperative members and the dependence on government programs stand out. Regarding practices, the incentives for organic production and the provision of technical assistance and training to cooperative members stood out. Considering the advantages, the positive impacts are relevant in relation to the direct contact between the member and the consumer, the increase in family income and quality of life, in addition to maintaining families in the countryside. The work brings social benefits to the creation and consolidation of small farmer cooperatives more efficiently and brings important elements to the academic field related to the study of agro-family cooperatives. The work opens up a research opportunity considering that difficulties related to the issue of gender in the countryside were highlighted as well as the maintenance and professionalization of farmers through family agribusiness and additional studies related to organic products.

**Keywords:** Agrofamly Cooperative; Family farming; Cooperative Management.

<sup>1</sup> Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. Chapecó/SC, Brasil. <https://orcid.org/0009-0005-5019-3095>

<sup>2</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. Chapecó/SC, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-4805-3158>

<sup>3</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. Chapecó/SC, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-0358-1467>

<sup>4</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. Chapecó/SC, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-3951-4637>

<sup>5</sup> Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó. Chapecó/SC, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-7764-3969>

## INTRODUÇÃO

A fim de elevar o papel da agricultura familiar, da pecuária e dos pequenos proprietários na contribuição para a alcançar a segurança alimentar e a melhoria da nutrição mundial, a Assembleia Geral das Organizações das Nações Unidas (ONU) declarou 2014 como o Ano Internacional da Agricultura Familiar. Com base no sucesso do referido projeto, a partir da Resolução nº 72/239, a ONU decidiu proclamar 2019-2028 a Década das Nações Unidas da Agricultura Familiar, incentivando todos os Estados a desenvolverem, a aprimorarem e a implementarem políticas públicas de agricultura familiar e compartilharem suas experiências e melhores práticas de agricultura familiar com outros Estados (UN, 2017).

Vale destacar que a agricultura familiar contribui para garantir a segurança alimentar e nutricional da população, além de fortalecer o mercado interno, preservar a biodiversidade e a manutenção da diversidade territorial em espaços rurais, beneficiando a sociedade com produtos de qualidade e diversificados (Mattei, 2014). Um importante mecanismo para os agricultores familiares é a cooperativa, organização que tem um papel histórico na agricultura familiar, sendo uma alternativa para organização política e econômica deste segmento, ampliando assim as oportunidades de comercialização de seus produtos (Giacocavo; Galdeano-Gomez; Perez-Mesa, 2018; Anjos; Rocha; Silva, 2022).

Embora os agricultores familiares não se vejam como empresários ou empreendedores, muitos se associam ou mesmo formam cooperativas, independente de terem experiência com gestão (Siqueira *et al.*, 2021). Conforme os autores, o gerenciamento em suas propriedades, é muitas vezes, realizado intuitivamente, com base nas experiências anteriores e passado de pai para filho, com os preços de seus produtos baseados no que o consumidor está disposto a pagar ou, no preço médio dos supermercados.

Para Abdul-Rahaman e Abdulai (2020), a decisão por entrar em cooperativas, comercializando produtos em grupos, faz com que os agricultores alcancem preços mais elevados e redução dos custos de insumos, se comprados em conjunto. Chagwiza, Muradian e Ruben (2016) aduzem que são os pequenos agricultores que tendem a formar cooperativas e estas representam um artifício muito importante na competitividade e redução da pobreza. A essência da cooperativa é justamente a participação de membros e, segundo Brandão e Breitenbach (2019), a falta de interesse dos pequenos agricultores em considerar a cooperativa como um ente no qual é sócio, resulta em dificuldades de gestão, uma vez que os integrantes, em alguns casos, querem somente participar, sem responsabilidades pelas decisões e pelo que acontece na gestão da cooperativa.

Entende-se que tais cooperativas só serão sustentáveis e bem-sucedidas se os membros tiverem interesse em sua operação eficiente e insistirem na boa gestão sob a governança liderada pelos membros, já que uma cooperativa agrícola geralmente consiste de agricultores heterogêneos e, organizar esses agricultores de forma estruturada é crucial para entender, projetar, implementar e operar a cooperativa (Benson, 2014; Sarkar *et al.*, 2023). Kumar *et al.*, (2018) frisam ser preciso analisar com mais profundidade quais os objetivos almejados e quais as dificuldades que os agricultores enfrentam para fazer parte de uma cooperativa. Ademais, Martinelli *et al.* (2022) sugerem que estudos futuros investiguem as formas de gestão das cooperativas, sua eficiência, seus desafios e suas estratégias para aumentar a competitividade dos membros. Diante do exposto, identifica-se uma lacuna de pesquisa, especialmente no que diz respeito às pequenas cooperativas agrofamiliares.

---

Nesse sentido, o estudo parte do seguinte problema: quais são as práticas, as vantagens e os desafios enfrentados para a construção e a manutenção de uma cooperativa agrofamiliar? Para responder ao problema em questão, o estudo tem por objetivo analisar as práticas, as vantagens e os desafios enfrentados para a construção e manutenção de uma cooperativa agrofamiliar.

O estudo sobre cooperativas agrofamiliares justifica-se considerando dados do Censo Agropecuário 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), que apontam que das 5 milhões de propriedades rurais do Brasil, 579,5 mil estão associadas a cooperativas, sendo que cerca de 410 mil são da agricultura familiar, representando aproximadamente 70% de todos os cooperados no país. Nas últimas décadas, a agricultura familiar, enquanto modo de vida e de produção no meio rural, vem conquistando reconhecimento como promotor do desenvolvimento rural orientado para a sustentabilidade, sendo destacadas as estratégias de cooperação para a manutenção de uma agricultura familiar resiliente (Silva; Nunes, 2023).

Assim, tendo em vista que cooperativas são associações que reúnem recursos de pessoas que compartilham interesse em comum para promover e defender os desejos dos membros, entende-se que, devido ao baixo conhecimento gerencial dos pequenos produtores, há a necessidade de apoio na gestão das cooperativas, em especial no contexto da avaliação de desempenho em geral (Marcis *et al.*, 2019; Ishak *et al.*, 2020), mas para isso é preciso compreender as práticas adotadas e os desafios enfrentados. Akbari *et al.* (2023) indicam que a capacitação dos cooperados tem significativa melhora no desempenho das cooperativas, o que pode garantir sua sobrevivência, ou mesmo, sua construção e manutenção.

Por fim, o trabalho proposto visa contribuir com elementos teóricos a partir do estudo de uma pequena cooperativa tal que, na prática, os agricultores sejam incentivados a se unirem em associação, de forma efetiva e com futuro planejado. Além disso, de forma social o trabalho se alinha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU (UN, 2022), em especial com relação aos ODS: 02 – Fome Zero e Agricultura Sustentável; 10 – Redução das Desigualdades; 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis e; 12 – Consumo e Produção Responsáveis, uma vez que pequenos agricultores em crescimento, produzindo de forma consciente e saudável, ampliam suas fontes de renda, instigam o consumo local e constroem um futuro em comunidades sustentáveis.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

A partir do estudo do cooperativismo, em especial nas comunidades rurais, a seguir trata-se da relação entre agricultura familiar, cooperativismo, bem como formação, gestão e manutenção de cooperativas agrofamiliares.

### 1.1 Agricultura familiar e cooperativismo

Conforme Pasqualotto, Kaufmann e Wizniewsky (2019), a agricultura familiar é uma forma de produção formada por meio da interação entre gestão e trabalho, pois são os próprios agricultores que dirigem o processo produtivo, trabalhando com a diversificação e utilizando o trabalho familiar. No Brasil, a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, define que é considerado agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural,

possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família, renda familiar vinculada ao próprio estabelecimento e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família. Ademais, a Declaração de Aptidão (DAP) ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) é o instrumento legal utilizado para qualificar tais agricultores (Brasil, 2006).

Neste contexto e, considerando as suas especificidades, os agricultores familiares precisam de mecanismos que os auxiliem a ter eficiência produtiva para se manterem sustentáveis no sistema de mercado e, uma dessas formas, é a partir do cooperativismo (Marynowski *et al.*, 2022). Estas associações – as cooperativas – não são um fenômeno novo em meios rurais e têm a propensão de sustentar a subsistência de muitas comunidades agrícolas (Mhembwe; Dube, 2017).

Estima-se que o sistema de cooperativismo tenha iniciado em 1844 na Inglaterra, com a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, que criou uma cooperativa formada por operários de indústrias têxteis, com a aplicação das ideias de Robert Owen (Ende, 2017). Para Owen (1991), a cooperação permitia que as pessoas se unissem para alcançar objetivos comuns e, ao mesmo tempo, respeitassem a liberdade individual de cada indivíduo. Argumentou ainda que a cooperação é uma forma superior de organização social, a qual permite que as pessoas trabalhem juntas de maneira harmoniosa e eficiente, resultando na construção de um mundo mais justo e igualitário.

Sendo assim, percebe-se que historicamente, a agricultura familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo da população brasileira e o setor se destaca pela produção de itens, como: milho, raiz de mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, olerícolas, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças (MAPA, 2022). Observando a relevância dos empreendimentos agrofamiliares, não só no âmbito nacional, como internacional, Silva (2021) frisa que aproximadamente 95% de todas as áreas agrícolas da Espanha são empreendimentos rurais familiares, e cerca de 60% da matriz agropecuária do país é oriunda destes produtores.

Apesar de sua relevância individual, estudos, como o de Gong, Battese e Villano (2019), Abdul-Rahaman e Abdulai (2020) e Martinelli *et al.* (2022), indicaram que os agricultores familiares não cooperados apresentaram uma menor eficiência técnica se comparado aos cooperados. Portanto, dentro do cooperativismo, as cooperativas agrofamiliares tendem a ser uma alternativa ao modo cooperativo consolidado de grandes agroindústrias, de uma forma que o próprio agricultor é o principal agente da mudança. Destaca-se ainda que o contato direto entre o produtor e o consumidor é reflexo de uma gestão característica deste tipo de cooperativa, que busca melhorar a condição social e econômica do associado, preservando, de todo o modo, sua identidade regional (Kunzler; Badalotti, 2017).

O cooperativismo aliado à agricultura familiar, além de auxiliar a organizar estruturalmente o desenvolvimento rural sustentável, contribui com instituições de ações estratégicas na sobrevivência da agricultura familiar, organizando, mobilizando e ampliando as possibilidades e oportunidades, priorizando estratégias voltadas ao desenvolvimento e a sustentabilidade familiar rural (Oliveira; Bertolini, 2022). Nesse sentido, complementam que as cooperativas contribuem na dinamização dos processos, organização social, informações gerenciais e econômicas, bem como, com o desenvolvimento local, que está diretamente atrelado ao desenvolvimento rural exposto pelos autores anteriormente. Quer dizer que, se houver desenvolvimento rural, haverá melhoria no desenvolvimento local.

---

Mello (2020) infere que a economia solidária, por meio do associativismo, das redes sociais, bem como do capital social, pode estabelecer conexões com relação à troca de experiência, melhorando as condições socioeconômicas e elevando o desenvolvimento local assentado no território. Contudo, De Azevedo *et al.* (2022) destaca que o caminho de Políticas Públicas que promovam o desenvolvimento territorial sustentável ainda é longo e necessita de mudanças. Ademais, complementam que o desenvolvimento territorial é uma maneira estratégica de induzir processos de desenvolvimento socioeconômico-político-cultural-ambiental, que por meio da construção coletiva e participativa dos atores sociais do território e/ou comunidades, bem como, a partir de redes de interações sociais e produtivas, promovam a melhoria na qualidade de vida e o equilíbrio ambiental.

Por sua vez, o associativismo refere-se a proporcionar benefícios técnicos, profissionais econômicos e sociais a grupos de indivíduos com interesses em comum, buscando políticas públicas que garantam os direitos dos associados, oportunizando ainda inclusão social e geração de renda (Xavier *et al.* 2023). Para [Moreira e Dos Santos \(2022\)](#), o associativismo representa um impulso estratégico que tem o objetivo de melhorar as condições de vida dos envolvidos, proporcionando maior participação social e tornando-se uma alternativa para desenvolvimento local e a sustentabilidade social.

Por fim, destaca-se que o objetivo principal de uma cooperativa é maximizar os benefícios que seus membros podem obter a partir das operações realizadas em conjunto com a cooperativa, sem a finalidade de obter lucro para distribuição entre os membros. Embora focadas nas necessidades dos associados, as cooperativas também buscam promover o desenvolvimento sustentável das comunidades em que atuam, seguindo critérios aprovados pelos próprios membros (Sarkar *et al.*, 2023). No entanto, a fragilidade no desempenho sempre foi apontada como uma das principais dificuldades das cooperativas (Akbari *et al.*, 2023), sendo que a má gestão, reflete na perda de capital por todos os membros (Chagwiza *et al.*, 2016).

## 1.2 Formação, gestão e manutenção de cooperativas agrofamiliares

Magnus e Schoonhoven-Speijer (2020) observaram que a formação de determinadas cooperativas se baseia no contexto sócio-histórico daquele ambiente em que esta se instala também na disposição de infraestrutura organizacional disponível. Um dos principais motivos que levam à formação de uma cooperativa agrofamiliar é o desenvolvimento econômico local (Mhembwe; Dube, 2017). Os autores ainda apresentam que além deste fator, a cooperativa pode formar-se também com objetivos de capacitar membros marginalizados, resolver falhas de mercado, defender-se contra condições socioeconômicas adversas, criar instalações de armazenamento e para comprar insumos a granel a preços mais baixos.

Apesar de formadas usualmente por pequenos grupos, inicialmente de maneira informal, um determinado líder que possui certa experiência ou *expertise* é o responsável por coordenar e fazer a gestão da associação (Magnus; Schoonhoven-Speijer, 2020). Benson (2014) entende que as cooperativas agrícolas só serão sustentáveis e bem-sucedidas se os membros tiverem interesse em sua operação eficiente e insistirem na boa gestão, sob a governança liderada internamente. O autor ainda cita que isso inclui entendimento de responsabilidades, previsibilidade, transparência e participação na cooperativa, que servirá para que a sua operação atenda aos interesses de seus cooperados.

Desta maneira, toda prática de gestão centralizadora gera um afastamento entre o cooperado e a instituição, sendo essencial o aprimoramento da comunicação no contexto organizacional garantindo a interação direta com os indivíduos interessados (Queiroz; Vieira; Albino, 2018). Para Brandão e Breitenbach (2019), dentro das cooperativas, as principais formas de gestão envolvem relatórios de atividades, avaliações e planejamento futuro de investimentos, porém carecem de participação ativa dos cooperados em reuniões/ assembleias, momento propício para tais discussões. De qualquer forma, os autores ainda citam que, embora as cooperativas devam garantir a participação coletiva nas tomadas de decisão e nos rumos futuros, apenas a equipe executiva de fato gerencia uma cooperativa e toma decisões.

Além disso, a organização deve conhecer bem o público que almeja alcançar, dedicando seus esforços e recursos nesta direção (Queiroz *et al.*, 2018), bem como visualizar que seu crescimento e fortalecimento podem ser atendidos por iniciativas públicas, com assistência técnica e oferta de recursos financeiros para a permanência e maior incremento aos agricultores familiares no município (Marynowski *et al.*, 2022). Por isso, as cooperativas agrícolas podem ser um ator central da governança local, identificando inovações tecnológicas e mudanças necessárias na gestão agrícola, bem como as demandas educativas familiares para o fortalecimento da liderança e empreendedorismo, especialmente entre os jovens e mulheres do campo (Gava *et al.*, 2021).

Outro aspecto relevante na gestão das cooperativas é o citado por Camara *et al.* (2021) no que se refere à necessidade de a gestão incorporar os interesses da cooperativa com a sustentabilidade quando os métodos aplicados pelos agricultores podem não estar alinhados a este objeto. A sustentabilidade está normalmente relacionada a uma mentalidade, atitude ou estratégia que é ecologicamente correta – preocupada com o bom uso dos recursos naturais da Terra, viável no campo econômico, socialmente justa e com uma diversificação cultural. Em resumo, é a manutenção da qualidade de vida em harmonia com o meio ambiente, em uma visão de longo prazo (Jatobá; Miranda, 2019).

Podemos entender a sustentabilidade como a capacidade humana de se manter em um ambiente sem causar impactos, usando os recursos de forma inteligente e os preservando para o futuro (Ashley, 2018). Para Silva e Torres (2020), as cooperativas e as associações têm um papel fundamental como facilitadoras do desenvolvimento sustentável da agricultura familiar, fornecendo suporte técnico e apoio que provavelmente os cooperados não teriam caso não fizessem parte da cooperativa, incentivando a produção orgânica e a sustentabilidade.

Na literatura, são localizados diversos estudos que tratam da relevância – práticas e vantagens – da presença de cooperativas agrofamiliares (também chamadas de cooperativas rurais), como os estudos de Kunzler e Badalotti (2017), Queiroz *et al.* (2018) e Marynowski *et al.* (2022). Por outro lado, estudos de Gong, Battese e Villano (2019), Brandão e Breitenbach (2019) e Valent e Silva (2021) apontam as dificuldades (desafios) de formar e manter atividades de cooperativas desta natureza. O Quadro 01 apresenta alguns destes achados e os autores que embasam.

Quadro 1 – Práticas, Vantagens e Desafios em cooperativas agrofamiliares localizados na literatura

Tipo	Descrição	Autores
<b>Práticas</b>	Ampliação das redes de comunicação entre cooperados; Descentralização da gestão da cooperativa; Fornecimento de assistência técnica e capacitações; Incentivo à produção orgânica; Interação entre os cooperados e os administradores da cooperativa.	Kunzler e Badalotti (2017); Queiroz <i>et al.</i> (2018); Silva e Torres (2020); Marynowski <i>et al.</i> (2022); Akbari <i>et al.</i> (2023); Sarkar <i>et al.</i> (2023).
<b>Vantagens</b>	Acesso a Programas Governamentais; Aumento da renda familiar e qualidade de vida; Apoio técnico na produção; Contato direto com o consumidor; Desenvolvimento local; Economicidade na compra de insumos; Manutenção no campo.	Chagwiza <i>et al.</i> , 2016; Kunzler e Badalotti (2017); Mhembwe e Dube (2017); Queiroz <i>et al.</i> (2018); Pasqualotto, Kaufmann e Wizniewsky (2019); Abdul-Rahaman e Abdulai (2020); Gava <i>et al.</i> (2021); Valent e Silva (2021); Marynowski <i>et al.</i> (2022); Sarkar <i>et al.</i> (2023).
<b>Desafios</b>	Ausência de local físico; Alinhamento de objetivos; Carência de recursos financeiros; Dependência de programas de governo; Falta de conhecimento de gestão; Mão de obra estritamente familiar.	Benson (2014); Chagwiza <i>et al.</i> (2016); Kumar <i>et al.</i> (2018); Gong, Battese e Villano (2019); Marcis <i>et al.</i> (2019); Brandão e Breitenbach (2019); Santos <i>et al.</i> (2019); Pasqualotto, Kaufmann e Wizniewsky (2019); Ishak <i>et al.</i> (2020); Valent e Silva (2021); Akbari <i>et al.</i> (2023) e Sarkar <i>et al.</i> (2023).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

A partir do Quadro 1, destaca-se que, com relação às práticas, a descentralização de gestão, trazendo o maior contato entre gestores e cooperados, foi a ação mais evidenciada na literatura. Isso, pois, conforme Queiroz *et al.* (2018), Akbari *et al.* (2023) e Sarkar *et al.* (2023), a má gestão e decisões unilaterais impactam a cadeia como um todo, prejudicando o desempenho da cooperativa. Já com relação às vantagens, percebe-se que o aumento da renda e a melhora na condição de vida do cooperado são os fatores mais destacados, conforme os estudos de Abdul-Rahaman e Abdulai (2020) e Gava *et al.* (2021), diminuindo a incidência de pobreza, melhorando os rendimentos financeiros da família e desenvolvendo o senso de empreendedorismo. Por fim, no que diz respeito aos desafios enfrentados para a formação e manutenção de uma cooperativa, observa-se majoritariamente o oposto da principal prática, ou seja, a dificuldade em alinhar objetivos e um despreparo dos cooperados para gestão, isto conforme Benson (2014), Chagwiza *et al.* (2016), Kumar *et al.* (2018), Akbari *et al.* (2023) e Sarkar *et al.* (2023), causado pela heterogenia de participantes, diferentes visões e falta de capacitação dos membros para serem os gestores da cooperativa.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo da pesquisa, utilizou-se o método de pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso com abordagem qualitativa. A adoção do estudo de caso permitiu compreender os fatores que foram mais relevantes para a construção e manutenção da

Cooperativa dos Agricultores Familiares de Xaxim (Coafax), no município de Xaxim/SC. O contexto de estudo foi conduzido por meio de um estudo qualitativo com membros do conselho de administração e do conselho fiscal da Coafax e uma extensionista da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), envolvidos no processo de criação e gestão da cooperativa.

Foram utilizados, como instrumentos de coleta de dados, uma entrevista semiestruturada possuindo 13 questões (Apêndice 01) divididas em três blocos: (i) no primeiro bloco, direcionaram-se os questionamentos para saber quais foram os desafios para a criação e formalização da cooperativa; (ii) no segundo bloco, o foco foi nas vantagens e desafios enfrentados pela cooperativa ao longo dos anos; (iii) no terceiro bloco, perguntou-se sobre as práticas para manter a cooperativa no mercado e buscar o desenvolvimento sustentável. Foram entrevistados sete atores, sendo: o presidente atual e o primeiro presidente da Coafax, três membros do Conselho de Administração (vice-presidente, secretário, tesoureiro) e um membro do Conselho Fiscal. O sétimo ator foi uma integrante do poder público (extensionista), envolvido no processo de formação e construção da cooperativa. As entrevistas ocorreram entre os dias 02 e 20 de janeiro de 2023, *in loco*. Totalizaram 143 minutos e uma média de 20 minutos por entrevista. As entrevistas foram transcritas em meio digital e os atores foram identificados apenas como “Entrevistado” 1, 2 (...), 7.

Além da realização das entrevistas, aplicou-se questionário *survey* tipo likert (Apêndice 2) com 44 perguntas objetivas, onde a escala varia de 1 a 5, sendo 1 – Muito Satisfeito, 2 – Satisfeito, 3 – Indeciso, 4 – Insatisfeito e 5 – Muito Insatisfeito, em uma amostra de 16 cooperados. Este questionário foi dividido em três blocos, sendo: (i) o primeiro com relação à caracterização da cooperativa; (ii) o segundo sobre o grau de satisfação com a cooperativa e (iii) o terceiro sobre grau de satisfação em relação à gestão da Cooperativa. O questionário foi elaborado em meio digital e, posteriormente, impresso e deixado na cooperativa dos dias 07 a 20 de janeiro de 2023. Dos questionários, 16 foram respondidos pelos agricultores em atividade na cooperativa, sendo destes, 08 do sexo feminino e 08 do sexo masculino. Todos são residentes do município de Xaxim há mais de duas décadas, mesmo período em que já trabalham/produzem no meio rural e na sua maioria possuem propriedades com menos de 15 hectares.

A entrevista e o questionário foram adaptados de Nascimento (2015) e validados com dois professores doutores da área. Além disso, foram utilizadas as técnicas da análise de conteúdo, triangulando as entrevistas, questionários, bem como os documentos, sendo o estatuto e regimento interno da cooperativa. Para análise das entrevistas, foi utilizado o software NVivo. Os resultados foram apresentados a partir de quadros e tabelas.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e a discussão dos dados estão consolidadas nos aspectos apresentados nas entrevistas e nos questionários de forma a integrar os desafios, as práticas e as vantagens observadas pelos gestores e cooperados da Coafax, contendo os respectivos quadros e suas análises, incluindo uma breve contextualização da empresa estudada.

### 3.1 Desafios, práticas e vantagens da cooperativa agrofamiliar

A COAFAX, objeto de estudo deste trabalho, surgiu a partir de um grupo de agricultores que participavam de programas governamentais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Esses agricultores faziam parte de associações no município de Xaxim/SC e, em 2010, com a necessidade de criar formas de comercializar a produção, almejavam construir um local para essa comercialização. Surgiu, então a ideia de constituir uma cooperativa para viabilizar esta proposta (Entrevistado 1; Estatuto).

A COAFAX surgiu com abrangência municipal, porém já no início buscou os mercados institucionais dos municípios próximos de Xaxim. Foi constituída com 27 sócios no ano de 2010. Cabe ressaltar que para ser associado da COAFAX é necessário que seja pequeno agricultor familiar, comprovando com a DAP. Os principais produtos produzidos e vendidos pela COAFAX são: hortaliças, frutas, mel, melado, açúcar mascavo, geleias, massas e panificados, ovos e queijo (Entrevistado 1; Entrevistado 6; Estatuto).

Após a conceitualização da empresa, o Quadro 2 apresenta uma síntese dos questionamentos feitos aos entrevistados sobre os principais desafios para a construção e manutenção de uma cooperativa familiar.

Quadro 2 – Desafios mencionadas pelos entrevistados (as)

Respostas	Desafio
[...] nós começamos com a cara e a coragem (...) um dos grandes desafios que tivemos na época é que não tínhamos sede, não tínhamos estrutura, formamos uma cooperativa virtual, ela não tinha local físico, tanto é que nos primeiros 5 anos ficou como endereço a propriedade do presidente como sede da cooperativa [...]. (Entrevistado 1)	Ausência de local físico
[...] Ideias diferentes e leis que muitas vezes não favorecem o pequeno produtor [...]. (Entrevistada 3) [...] o ideal seria que primeiro a pessoa pensasse no espírito cooperativista para depois pensar no interesse individual, essa é uma dificuldade que no início tínhamos e ainda temos [...]. (Entrevistado 1) [...] Um pouco de ideias divergentes [...]. (Entrevistado 6) [...] sabe-se que não só na cooperativa, mas em todos os espaços algumas vezes o individual acaba prevalecendo sobre o coletivo.[...] (Entrevistada 7)	Alinhamento de objetivos
[...] Na nossa cooperativa seria importante produzir mais, pois demanda tem, o que falta é mão de obra. Caso a cooperativa produzisse mais e vendesse mais, poderia ter mais dinheiro em caixa para investir mais nos associados [...]. (Entrevistado 4)	Mão de obra estritamente familiar
[...] teria que ter mais mão de obra, pois demanda tem, mas os associados são no máximo o casal e um filho, então não consegue produzir para vender em grande quantidade e atender a demanda [...]. (Entrevistado 5)	
[...] alguns cooperados perderam toda a produção, pois plantaram para o programa do governo e não conseguiram entregar os produtos no mercado, além disso, a cooperativa também perdia, pois os custos fixos continuavam e sem as entregas dos produtores não recebia os 5% [...]. (Entrevistado 6)	Dependência de programas de governo
[...] Outra dificuldade é a incerteza dos programas sociais, principalmente do PAA, pois não tem uma data certa para iniciar e assim o agricultor não consegue se planejar para o plantio [...]. (Entrevistado 4)	
[...] O Programa de Aquisição de Alimentos foi encerrado no ano passado, e agora já está encaminhada uma documentação para a próxima [...]. (Entrevistada 2)	

[...] Uma das dificuldades enfrentadas também foi a falta de colaborador técnico qualificado, (...) uma época a cooperativa ficou tão desorganizada por falta de “experiência” do colaborador que quase veio a fechar [...]. (Entrevistado 6)	Falta de conhecimento de gestão
[...] associar mais mulheres, porém a mulher não tem a DAP, na maioria das vezes, está no nome do marido [...]. (Entrevistada 3)	Equidade de Gênero na Cooperativa
[...] Para participar dos programas sociais tem que ter uma porcentagem de mulheres, de jovens, e isso dificulta um pouco na cooperativa, pois como são bastante associados, porém poucos ativos, quando tem que fechar um percentual de minorias é bem difícil [...]. (Entrevistado 4)	
[...] aumentar a produção, pois no momento é produzido apenas para vender na feira. Teria que aumentar a produção, teria que ter regularidade de demanda, caso entre no mercado tem que entregar o que se compromete [...]. (Entrevistado 5)	Regularidade de Produção
[...] Uma ideia que poderia ajudar a alavancar a renda seria construir um mercado só com produtos da agricultura familiar, porém para funcionar teria que ter oferta regular de produtos [...]. (Entrevistado 6)	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Os entrevistados (as), sem exceção, apontam desafios para a construção e manutenção da cooperativa agrofamiliar, sendo que pelo menos quatro deles apontaram a dificuldade de existir um alinhamento dos pensamentos (objetivos) entre os cooperados. Como citam Pasqualotto, Kaufmann e Wizniewsky (2019), a agricultura familiar é uma interação entre trabalho e gestão e o agricultor na cooperativa precisa alinhar essas duas posições. As entrevistas apontam essa dificuldade, de posicionar o coletivo sobre o individual, desde a fundação da cooperativa até os dias atuais, indicando que, estas decisões devem recair para uma gestão integrada e eficiente, conforme Brandão e Breitenbach (2019) e Siqueira *et al.*, 2021 também classificam como dificuldade de se fazer parte da cooperativa como mais que um ente, mas como, necessariamente um empreendedor e tomador de decisões.

Por outro lado, embora um desafio, dentre os (as) cooperados (as) questionados, 70% deles indicaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com as formas adotadas pela cooperativa para resolver os conflitos entre a cooperativa e os cooperados, indicando que o processo de evolução e consolidação da cooperativa conduz ao alinhamento dos objetivos de forma coletiva.

Outro desafio apontado por pelo menos três dos entrevistados (as) é a dependência de programas do governo. Valent e Silva (2021) apontam, da mesma forma, esse receio, em especial apontando para o planejamento necessário para a execução destes programas, que, por horas, não tem sua continuidade garantida e são condicionados à sazonalidade dos produtos. Interessante analisar que este mesmo desafio é mencionado como uma vantagem por Marynoswski *et al.*, 2022, na forma de que a cooperativa é o fomentador e oportunizador para acesso a programas governamentais, o que leva à conclusão de que é necessário um planejamento da cooperativa, em especial a longo prazo, considerando as sazonalidades e a disponibilidade destes programas, pois podem gerar uma dependência e frustrar expectativas. Conforme Santos *et al.* (2019), a garantia e a consistência dessas parcerias públicas podem levar anos para serem consolidadas.

Embora menos enfatizadas por todos os (as) gestores (as), ainda assim foram citados, os desafios de não se possuir uma sede própria – que foi superado ainda nos primeiros anos da cooperativa por meio de programas governamentais – e talvez não tenha relevância aos gestores mais novos, mesma situação possivelmente relacionada à falta de experiência de

gestão, superada, conforme o Entrevistado 6, com a contratação de um colaborador com experiência para auxiliar na função, ainda no início da implantação da cooperativa.

Ainda no contexto das dificuldades, dois desafios apresentados pelos(as) entrevistados(as) apresentam aspectos novos a serem considerados: a equidade de gênero na cooperativa e regularidade de produção. Os(as) entrevistados(as) apontaram que, devido ao fato dos homens serem os titulares da posse das propriedades, todos os registros (DAP) acabam sendo no nome do patriarca, de forma que não só há uma falsa impressão de que a maioria dos agricultores são homens, como também limita o acesso das cooperativas aos programas sociais que levam em conta a questão de gênero e de minorias para acesso.

O outro desafio, diz respeito à regularidade de produção, haja vista que, por se tratar de pequenos agricultores, muitas vezes não dispõe da infraestrutura necessária para produzir o volume que a demanda exige, ficando preso, por exemplo, a fatores como a sazonalidade. Na visão dos entrevistados, a demanda por produtos da agricultura familiar está crescendo nos programas sociais, na feira do agricultor e no mercado consumidor como um todo. Por isso, aparecem citações dos entrevistados indicando que, se houver o aumento da produção, esses produtos serão absorvidos pelo mercado. São dois aspectos relevantes e que carecem de um estudo mais aprofundado, em especial as formas de se produzir caminhos efetivos para o acesso feminino à responsabilidade da propriedade e conseqüentemente às cooperativas.

Além dos desafios, questionou-se os (as) entrevistados (as) sobre as práticas para a construção e manutenção de uma cooperativa agrofamiliar. As informações foram sintetizadas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Práticas mencionadas pelos (as) entrevistados (as)**

Respostas	Práticas
[...] “Os produtores que quiserem produzir a cooperativa é parceira em incentivar. A grande maioria produz sem agrotóxicos, devido à exigência de conseguir a certificação não se tem a certificação do orgânico [...]. (Entrevistado 1)	Incentivo à produção orgânica
[...] hoje são incentivados os produtos orgânicos, pensando na saúde de quem produz e também de quem consome. Nas capacitações é incentivado a produzir com mais sustentabilidade, a procurar, quando necessário, produtos que não sejam tão agressivos. Para ter o orgânico é muito burocrático, por isso, busca-se ser mais “agroecológico” pois não é passado agrotóxico ou é passado a menor quantidade possível [...]. (Entrevistada 2)	
[...] A cooperativa incentiva a produção de orgânicos porque melhora a renda do produtor e também o retorno para a cooperativa [...]. (Entrevistado 4)	
[...] Um problema para conseguir a certificação de orgânico é a burocracia que acaba desestimulando [...]. (Entrevistado 6)	Descentralização da gestão da cooperativa / Interação entre os cooperados e os administradores da cooperativa
[...] São feitas reuniões, o conselho fiscal faz reuniões a cada dois meses, a diretoria se reúne uma vez por mês e com os associados no máximo a cada dois meses. As assembleias também são feitas de forma regular, prestação de contas são feitas com frequência e em março é realizado com o contador, onde é realizado todo o fechamento, detalhado. É dada transparência de tudo o que ocorre na cooperativa a todos os interessados [...]. (Entrevistado 2)	
[...] Assembleia é feita quando tem troca de diretoria e assuntos importantes, reuniões são feitas a cada dois meses. Quando surge algum problema é realizada reunião [...]. (Entrevistada 3)	

[...] a EPAGRI é uma grande parceira, reforçou um curso de boas práticas realizado no ano passado. Tudo que é de inovação e para melhorar a produção a EPAGRI traz para a cooperativa [...]. (Entrevistado 6)	Fornecimento de assistência técnica e capacitações
[...] a EPAGRI sempre é parceira, principalmente na parte das capacitações, só no ano passado foram realizados 5 encontros específicos para capacitações. Sempre buscando trazer assuntos atuais, legislação, boas práticas de fabricação. [...] (Entrevistada 7)	
[...] através de agroindústrias familiares, da capacitação da produção, das boas práticas de produção, o próprio SEBRAE foi parceiro, dando cursos de gestão da propriedade rural, da organização da propriedade [...]. (Entrevistado 1)	
[...] até teve um programa “mais gestão” onde foram implantadas planilhas nas propriedades para gestão dos recursos e acompanhamento econômico e hoje está tudo bem controlado [...]. (Entrevistada 7)	
[...] transparência em tudo que se faz, desde as compras, em tudo, para que os associados se sintam à vontade de expor o que eles pensam e o que a cooperativa pode fazer. Para dar mais transparência, é feita a prestação de contas todos os anos, onde são chamados todos os associados [...]. (Entrevistada 7)	Ampliação das redes de comunicação entre cooperados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dois grandes práticas se destacam no contexto das entrevistas, conforme o Quadro 03, sendo uma delas o fornecimento de assistência técnica e capacitações. O segundo, se alinha muito com o desafio da utilização de mão de obra estritamente familiar. Pasqualotto, Kaufmann e Wizniewsky (2019) apontam que o trabalho na agricultura familiar é realizado por meio da mão de obra familiar, eventualmente complementado por trabalho assalariado. Tanto Queiroz *et al.* (2018), quanto Akbari *et al.* (2023) indicam que as capacitações e a assistência técnica adequada são essenciais na garantia da sobrevivência de uma cooperativa.

Três dos quatro entrevistados, que consideram importante o impacto da assistência técnica, mencionaram o apoio da Epagri e do Sebrae, ambas organizações governamentais, reforçando que o fator estatal – por diversas vezes gratuito – tem impacto positivo na construção de pequenas cooperativas. Essa relevância é corroborada quando 87% dos cooperados questionados consideram-se muito satisfeitos ou satisfeitos com a assistência fornecida pela cooperativa.

A outra prática de destaque entre os(as) entrevistados(as), mencionada por quatro deles, está o incentivo aos produtos orgânicos. Silva e Torres (2020) reforçam o papel fundamental das cooperativas no incentivo à produção orgânica e, por consequência, ao desenvolvimento sustentável, aspecto este, que vai de encontro direto ao ODS 02 – Fome Zero e Agricultura Sustentável, subitem 12 – Consumo e Produção Responsáveis (UN, 2022). Importante pontuar que esta prática carrega um desafio a ser avaliado, conforme citado pelo Entrevistada 2, “para ter o orgânico é muito burocrático, por isso, busca-se ser mais “agroecológico”, pois não é passado agrotóxico ou é passado a menor quantidade possível”, ou seja, se tem uma necessidade de aprofundar os conhecimentos e, em especial, desburocratizar ou fornecer acesso adequado às formas de se obter o Certificado Orgânico, sendo, uma possível opção, por meio de fomentos governamentais para tal fim. Na questão com relação à satisfação com a produção orgânica, inclusive, 60% dos cooperados questionados se sentem muito satisfeitos com os resultados e se considerando satisfeitos ou muito satisfeitos este patamar chega a quase 90%, confirmando ainda mais um caminho a ser seguido.

Importante destacar que alguns entrevistados entendem que produtos agroecológicos e produtos orgânicos são sinônimos. Carias (2021) afirma que muitas pessoas entendem que esses produtos estão ligados a questões ambientais, mas não distinguem a diferença de produto orgânico de um agroecológico. Ainda para o autor, agroecologia é um sistema que considera as dimensões da sustentabilidade, nos seus aspectos econômicos, sociais, culturais, ecológicos, políticos e éticos. Já o orgânico é um produto mais saudável, por não se utilizar agrotóxico, mas não incorpora a responsabilidade social e ambiental que o sistema agroecológico promove.

No Quadro 4, apresentam-se as vantagens para a construção e manutenção da cooperativa, citadas nas entrevistas, de acordo com os gestores.

**Quadro 4 – Vantagens mencionadas pelos (as) entrevistados (as)**

Respostas	Vantagem
[...] A cooperativa como entidade formal ajudou muito na questão da emissão das notas fiscais para venda, a nota eletrônica que foi implementada logo no início [...] (Entrevistado 1)	Formalização / Desenvolvimento Local
[...] Hoje trabalhamos com bancos, boletos, o mercado exige nota fiscal, o produtor que é associado consegue emitir a nota na hora que precisa, pois a secretária da cooperativa está à disposição para emitir e o boleto vai junto [...]. (Entrevistada 2)	
[...] Melhorou muito, com a emissão de nota fiscal, código de barras [...] (Entrevistado 5)	
[...] para os produtores para melhorar a renda, a qualidade de vida dos agricultores e para o município, que isso fortalece a economia local, pois os agricultores vendem o produto e o recurso fica aqui, eles reinvestem no município. (Entrevistada 7)	Contato direto com o consumidor
[...] A cooperativa está buscando essa visão para os associados, do produtor direto ao consumidor, sem atravessadores [...] (Entrevistada 2)	
[...] uma satisfação que a gente tem é ver o consumidor chegar e falar que o teu produto é bom, que comprei na feira sábado passado e quero novamente (...) o consumidor está gostando daquilo que está sendo produzido. O maior benefício que trouxe para a comunidade é isso, produto fresquinho, agradável, salutar, produzido na propriedade, com procedência [...] (Entrevistado 1)	
[...] a cooperativa também compra insumos para os cooperados no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), pagando um valor melhor por ser no CNPJ e em maior quantidade [...]. (Entrevistada 3)	Economicidade na compra de insumos
[...] a cooperativa veio a ser uma ferramenta muito boa para as famílias que faziam parte na época e que ainda fazem, para se estruturar e ter uma qualidade melhor de vida [...]. (Entrevistado 1)	Aumento da renda familiar e qualidade de vida / Manutenção no campo
[...] A EPAGRI ajuda também com a assistência de um engenheiro agrônomo e capacitações. O SEBRAE também entrou em contato para ajudar no melhoramento dos produtos. É sempre bom ter um olhar de fora para melhorar [...]. (Entrevistada 2)	Apoio técnico na produção
[...] A Cooperativa auxilia no ponto de vista fiscal, conseguem ter responsável técnico de forma coletiva [...] (Entrevistada 7)	

[...] no andamento de 2013/2014, conseguimos um projeto, através do programa SC RURAL/Banco Mundial que era para fomentar essas organizações de cooperativas e pequenos agricultores (...) e com o empenho e dedicação dos agricultores, da EPAGRI e do poder público na época, nós temos a sede própria [...] (Entrevistado 1)	Acesso à Programas Governamentais
[...] Os programas de governo (PAA e PNAE) ajudam e muito nessa garantia da venda [...]. (Entrevistada 3)	
[...] A construção da sede própria da cooperativa só foi possível devido a eles estarem organizados em cooperativa e conseguirem acessar o recurso do 'programa SC Rural' que é destinado a fomentar as cooperativas. (...) Referente ao Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, benefício para os agricultores que melhoram a renda [...]. (Entrevistada 7)	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Corroborando com Mhembwe e Dube (2017), Queiroz *et al.* (2018), Pasqualotto, Kaufmann e Wizniewsky (2019), Gava *et al.* (2021), Valent e Silva (2021) e Sarkar *et al.* (2023), o leque de vantagens da consolidação da cooperativa é vastamente mencionado pelos entrevistados. Analisando as vantagens descritas, associamos o contato direto com o consumidor com o consequente aumento da renda, qualidade de vida e manutenção deste agricultor no campo. O Entrevistado 1 faz esta relação, e embora os demais gestores não se manifestaram sobre o tema específico do aumento da renda dos cooperados, mais de 85% destes mencionaram estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com o aumento da renda da família propiciado pela cooperativa. Kunzler e Badalotti (2017) citam que este contato direto do agricultor com o consumidor é o reflexo da construção de uma cooperativa agrofamiliar e que, além de proporcionar o crescimento e o desenvolvimento dos cooperados, preserva sua identidade regional. Cabe mencionar também, que talvez as vantagens para os cooperados, do ponto de vista do gestor, podem não ser visíveis, indicando que a prática de “Descentralização da gestão da cooperativa / Interação entre os cooperados e os administradores da cooperativa” mereça uma maior atenção dos gestores da cooperativa.

No contexto regional, a criação de uma cooperativa, conforme os depoimentos dos atores traz uma visão sobre a formalização dos agricultores – acesso a notas fiscais, geração de boletos, criação e padronização de rótulos e códigos de barras dos produtos – e, ainda, associa esta vantagem ao desenvolvimento local, pois a geração de receita formal, acarreta a arrecadação de impostos e estes são as fontes que subsidiam os programas governamentais. Como citado pelo Entrevistada 7, este mesmo alimento produzido pelo cooperado, disponibilizado formalmente num Programa Governamental, retorna “para as famílias em vulnerabilidade social que recebem esses alimentos sem custo algum”. Ou seja, a cooperativa cumpre, direta e indiretamente, o seu papel social, como propulsora de desenvolvimento das comunidades em que atua.

Importante mencionar também que neste mesmo ambiente de legalidade e formalização está situada outra vantagem do cooperado, a economicidade na compra de insumos. Abdul-Rahaman e Abdulai (2020) ratificam esta informação e ainda concluem que, tendo uma redução nos custos de produção e considerando os proventos e o acesso a mercados novos pelas cooperativas, gera-se um ganho financeiro relevante aos cooperados. Associado a isto ainda, a última vantagem descrita diz respeito ao apoio técnico à produção que, segundo Marynowski *et*



Outra presença absoluta em todas as entrevistas diz respeito à existência dos “programas”. Os entrevistados mencionam os programas para fortalecimento da agricultura familiar (Pronaf), como forma de fomento – no caso da Coafax, o Programa SC Rural que beneficiou a cooperativa com subsídio para construção de sua sede e programas de compra e venda de alimentos como o PAA, sempre ponderando entre suas vantagens e os eventuais desafios citados – como a insegurança da continuidade dos referidos programas.

Embora não apareça com destaque elevado, uma palavra em especial é mencionada algumas vezes nas entrevistas e aparece na nuvem de palavras: “agroindústrias”. O Quadro 5 apresenta algumas menções a esta palavra.

Quadro 5 – Menções às agroindústrias nas entrevistas

Resposta
[...] A cooperativa como entidade formal (...) fez com que os agricultores através dos grupos se organizassem nas formas de produção, através de agroindústrias familiares [...]. (Entrevistado 1)
[...] Ter mais agroindústrias para beneficiar os produtos, por exemplo, hoje você tem a fruta e faz a geleia, você agrega valor ao seu produto, você não deixa para um terceiro que faz a geleia vender. Você tem o leite, faz o queijo ou pasteuriza, a cana-de-açúcar faz o melado e, assim por diante, entregando o produto pronto para o consumidor, sem depender de terceiros [...]. (Entrevistada 2)
[...] Quando vinha os pedidos de produtos a cooperativa se organizava para cada um produzir um determinado produto, foram construídas as agroindústrias, juntou tudo para se fortalecer [...]. (Entrevistada 3)
[...] Sim, principalmente com as agroindústrias, agregando valor ao produto [...]. (Entrevistado 6)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Embora não tenha sido lembrada por todos os(as) entrevistados(as), o conceito de agroindústria, neste contexto, conforme as entrevistas, diz respeito ao pequeno produtor transformar seu produto primário em manufatura para a venda ao consumidor final, com o apoio da cooperativa. O trabalho de Gandhi, Kumar e Marsh (1999) faz menção, em um estudo conduzido na Índia, a esta mesma relação, enfatizando a relevância das cooperativas em meios agrícolas e o quanto é importante para o pequeno agricultor participar e/ou formar agroindústrias de forma a agregar valor ao produto e ampliar a geração de renda da família. Talvez seja o incentivo a agroindústrias familiares, bem como a busca de recursos e formas de financiamento para sua construção, um novo desafio a ser vislumbrado por cooperativas agrofamiliares, como uma forma de diversificação e ampliação de mercados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou quais as principais práticas, vantagens e desafios para a construção e manutenção de uma cooperativa agrofamiliar. A amostra de estudo compreendeu os(as) gestores(as) e cooperados(as) integrantes da Cooperativa dos Agricultores Familiares de Xaxim, os quais responderam, respectivamente, à entrevista e ao questionário aplicados.

Para a descrição e análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, triangulando as entrevistas, questionários, bem como o estatuto e o regimento interno da cooperativa. Para análise das entrevistas, foi utilizado o software NVivo e os resultados foram apresentados a partir de quadros e tabelas.

Dentre os resultados encontrados, destacam-se os desafios relacionados às dificuldades de alinhamento de objetivos dos(as) cooperados(as) e a dependência de programas governamentais, esses achados vão ao encontro do que apontam Valent e Silva (2021), em relação aos programas sociais, em especial para o planejamento necessário para a execução destes programas. Sobre o alinhamento de objetivos dos cooperados, corroboram os apontamentos de Pasqualotto, Kaufmann e Wizniewsky (2019), em que a agricultura familiar é uma interação entre trabalho e gestão, e o agricultor na cooperativa precisa alinhar essas duas posições.

Com relação às práticas encontradas, destacam-se o incentivo à produção orgânica e ao fornecimento de assistência técnica e capacitações aos(as) cooperados(as). O incentivo à produção orgânica vai ao encontro dos estudos de Silva e Torres (2020), reforçando o papel fundamental das cooperativas no incentivo à produção orgânica e, por consequência, ao desenvolvimento sustentável. Quanto à prática de fornecimento de assistência técnica e capacitações aos(as) cooperados(as) corroboram com os estudos de Queiroz *et al.* (2018), e Akbari *et al.* (2023), quando indicam que as capacitações e a assistência técnica adequada são essenciais na garantia da sobrevivência de uma cooperativa.

Considerando as vantagens, são relevantes os impactos positivos com relação ao contato direto do (a) cooperado(a) com o consumidor, o aumento da renda familiar e qualidade de vida, além da manutenção das famílias no campo, coadunam com esses achados os autores Mhembwe e Dube (2017), Queiroz *et al.* (2018), Pasqualotto, Kaufmann e Wizniewsky (2019), Gava *et al.* (2021), Valent e Silva (2021) e Sarkar *et al.* (2023).

A pesquisa contribuiu para a compreensão da realidade das cooperativas agrofamiliares, evidenciando a importância da relação gestor e cooperado, quando caminham juntos e buscam o bem comum, de modo que os desafios se tornam oportunidades de crescimento. Neste sentido, o estudo demonstrou que a cooperativa melhorou a renda dos produtores, trouxe impactos sociais positivos e levou a constatação de que a grande maioria dos(as) cooperados(as) está satisfeito com a gestão da cooperativa. O estudo também contribui para outras pesquisas na área do cooperativismo, em especial nas práticas e desafios de gestão destas associações.

As limitações deste trabalho estão no fato de ser um estudo único de caso, em que não se pode comparar, por exemplo, diferenças entre regiões e, em especial, Estados da União e suas formas de fomento, bem como, por se tratar de uma cooperativa pequena em uma cidade de interior, não seja possível mensurar as vantagens financeiras a longo prazo e se a manutenção do agricultor no campo tem uma relação efetivamente positiva com a criação da cooperativa.

Como agenda de pesquisa futura, sugere-se o aprofundamento de estudos sobre a relação de gênero dentro das cooperativas, especialmente, levando-se em consideração que, embora as mulheres sejam parte das famílias, conforme identificado nas entrevistas, a maioria delas não possui o direito da propriedade e a titularidade da Declaração de Aptidão ao Pronaf – DAP, isso acaba inviabilizando a participação delas em programas sociais, limitando a participação também nos processos decisórios, tais como reuniões e assembleias, tendo em vista que o direito a voto e a participação se dá pelo proprietário do imóvel rural. Ainda como sugestão de estudo, considerando o crescimento da demanda por produtos orgânicos, e as barreiras burocráticas encontradas para este tipo de processo, uma análise dos impactos dos produtos orgânicos no valor de mercado e formas de reduzir os entraves para obtenção da certificação nos pequenos agricultores. Uma terceira proposição de estudo diz respeito à criação e à

consolidação de agroindústrias familiares dentro de pequenas propriedades, seja na forma de cooperativas de produção ou de forma individual, buscando avaliar as dificuldades, em especial relacionadas às limitações financeiras das famílias para a implantação de pequenas indústrias de manipulação de produtos primários.

## REFERÊNCIAS

- ABDUL-RAHAMAN, A.; ABDULAI, A. Farmer groups, collective marketing and smallholder farm performance in rural Ghana. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, v. 10, n. 5, 2020, p. 511–527.
- AKBARI, M.; SADEGH EBRAHIMI, M.; AMINI, A. M.; SHAHZAD, U.; JANEČKOVÁ, K.; SKLENIČKA, P.; MICEIKIENĖ, A.; AZADI, H. Performance of rural cooperatives' production in Iran: Implications for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, v. 405, 2023, p. 136-149.
- ANJOS, E. G., ROCHA, A. G. P., SILVA, D. O. O cooperativismo como estratégia de fortalecimento da agricultura familiar na Bahia: uma análise baseada no Censo Agropecuário 2017. *Desenvolvimento Regional em Debate*, v. 12, 2022, p. 8-31.
- ASHLEY, P. A. *Ética, responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios*. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.
- BENSON, T. Building good management practices in Ethiopian agricultural cooperatives through regular financial audits. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 2, 2014, p. 74-82.
- BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. *Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm). Acesso em: 30 nov. 2022.
- BRANDÃO, J. B.; BREINTENBACH, R. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land Use Policy*, v. 85, 2019, p. 121-129.
- CAMARA, B. S.; LAGO, A.; AMORIM, G. S.; PIETROBELLI, V.; ANDREATTA, T.; SPANEVELLO, R. M. Construção de mercados agroalimentares: um estudo na Cooperativa Extrema Norte. *Cooperativismo e Desarrollo*, v. 29, 2021, p. 1-21.
- CARIAS, F. P. S. *Convencional, Orgânico, Agroecológico: que produto é esse?* 2021.
- CHAGWIZA, C.; MURADIAN, R.; RUBEN, R. Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia. *Food Policy*, v. 59, 2016, p. 165–173.
- DE AZEVEDO, T., P.; DOS SANTOS, C., A., V.; PACHECO, C., S., G., R.; DUARTE, F., R., PIFANO, D., S.; DE OLIVEIRA, L., M., S., R. Políticas Públicas de Desenvolvimento Territorial Sustentável no Brasil e Combate à Pobreza Rural. *Agroecologia: Produção e sustentabilidade em pesquisa*, v. 2, 2022.
- ENDE, M. V. *Eficiência das Cooperativas da Agricultura Familiar no contexto da Economia Solidária*. 2017. Tese [Doutorado] – Curso de Doutorado em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo agropecuário 2017: Resultados definitivos*. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>. Acesso em: 27 set. 2022.
- GAVA, O.; ARDAKANI, Z.; DELALIĆ, A.; AZZI, N.; BARTOLINI, F. Agricultural cooperatives contributing to the alleviation of rural poverty. The case of Konjic (Bosnia and Herzegovina). *Journal of Rural Studies*, v. 82, 2021, p. 328–339.
- GANDHI, V.; KUMAR, G.; MARSH, R. Agroindustry for rural and small farmer development: issues and lessons from India. *The International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 3, 1999, p. 331–344.
- GIAGNOCAVO, C.; GALDEANO-GÓMEZ, E.; PÉREZ-MESA, J. Cooperative Longevity and Sustainable Development in a Family Farming System. *Sustainability*, v. 10, n. 7, 2018, p. 2198-2212.
- GONG, T.; BATTESE, G. E.; VILLANO, R. A. Family farms plus cooperatives in China: Technical efficiency in crop production. *Journal of Asian Economics*, v. 64, 2019, p. 1-12.
- ISHAK, S.; OMAR, A. R. C.; SUM, M. S.; OTHMAN, A.S.; JAAFAR, J. Smallholder agriculture cooperatives' performance: what is in the minds of management? *Journal of Co-Operative Organization and Management*, v 8, 2020, p. 1-9.
-

- JATOBÁ, R.; MIRANDA, L. M.; *Atitudes Sustentáveis para leigos*. Alta Books Editora, Rio de Janeiro, 2019.
- KUMAR, A.; SAROJ, S.; JOSHI, P. K.; TAKESHIMA, H. Does cooperative membership improve household welfare? Evidence from a panel data analysis of smallholder dairy farmers in Bihar, India. *Food Policy*, v. 75, 2018, p. 24–36.
- KUNZLER, L. L.; BADALOTTI, R. M. Cooperação Alternativa como Estratégia de Viabilização da Agricultura Familiar O Caso da Cooperativa Central Sabor Colonial. *Revista desenvolvimento em questão*, v. 39, 2017, p. 320-352.
- MANGNUS, E.; SCHOONHOVEN-SPEIJER, M. Navigating dynamic contexts: African cooperatives as institutional bricoleurs. *International Journal of Agricultural Sustainability*, v. 18, n. 2, 2020, p. 99–112.
- MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. *Agricultura Familiar*. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1>. Acesso em: 25 out. 2022.
- MARCIS, J.; BORTOLUZZI, S. C.; LIMA, E. P. DE; COSTA, S. E. G. DA. Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives' operations: a systemic review of the literature. *Environment, Development and Sustainability*, v. 21, n. 3, 2019, p. 1111–1126.
- MARTINELLI, R. R.; DAMASCENO, J. C.; BRITO, M. M. DE; COSTA, V. D. V. DA; LIMA, P. G. L.; BÂNKUTI, F. I. Horizontal collaborations and the competitiveness of dairy farmers in Brazil. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 10, n. 2, 2022, p. 1-11.
- MARYNOWSKI, B; BORTOLANZA, J.; WALTER, S. A. Agricultura Familiar e Cooperativismo no Município de Santa Helena-PR. *Revista Orbis Latina*, v. 12 p. 36-50, 2022.
- MATTEI, L. O papel e a importância da agricultura familiar no desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo. *Revista Econômica do Nordeste*, v. 45, 2014. , p. 83-91
- MELLO, L. Desenvolvimento territorial rural: diálogos conceituais. *Terr@ Plural*, v. 14, 2020, p. 1-14.
- MHEMBWE, S.; DUBE, E. The role of cooperatives in sustaining the livelihoods of rural communities: The case of rural cooperatives in Shurugwi District, Zimbabwe. *Jamba: Journal of Disaster Risk Studies*, v. 9, 2017, p. 341-349.
- MOREIRA, A., D.; DOS SANTOS, A., R. ASSOCIATIVISMO, AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA: uma ação educativa presente na APAB-em Riacho de Santana. *Plurais-Revista Multidisciplinar*, v. 7, 2022, p. 1-21.
- NASCIMENTO, D. T. *Programa de aquisição de alimentos (PAA): Proposta de avaliação de Satisfação (MAS) dos Agricultores Familiares sobre aspectos operacionais e socioeconômicos*. Dissertação [Mestrado] – Curso de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2015.
- OLIVEIRA, W., C., de; BERTOLINI, G., R., F. Uma revisão sistemática sobre a contribuição das cooperativas para a sustentabilidade da agricultura familiar. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 2, 2022, p. 1-15.
- OWEN, R. *A New View of Society and Other Writings*. Londres: Penguin Books, 1991.
- PASQUALOTTO, N.; KAUFMANN, M. P.; WIZNIEWSKY, J. G. *Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável*. 1 ed. Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2019.
- QUEIROZ, S. J. da; VIEIRA, L. R. R.; ALBINO, P. M. B. Os problemas de Gestão das pequenas cooperativas: Caso prático Cooperativa Vivans. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*, v. 5, n. 9, 2018, p. 29-46.
- SANTOS, L. G.; QUEROL, M. A., P.; NETO, J. R. C.; MECENAS, A. S. C. Central de cooperativas na comercialização de produtos da agricultura familiar: o caso da CENTRAFES do Estado de Sergipe, Brazil. *Otra Economía*, v. 12, 2019, p. 22-41.
- SARKAR, S.; BISWAS, T.; CURADO MALTA, M.; MEIRA, D.; DUTTA, A. A coalition formation framework of smallholder farmers in an agricultural cooperative. *Expert Systems with Applications*, v. 221, 2023, p. 119-130.
- SILVA, E. Panorama de cooperativas agrícolas familiares frente ao atual ambiente econômico: um estudo multicase em Alicante, Espanha. Em: *Desenvolvimento rural sustentável: pesquisas emergentes no contexto da agricultura e agroindústria*, 2021, p. 14–33.
- SILVA, R. A., TORRES, M. B. R. Sustentabilidade e educação ambiental na agricultura familiar: o caso de uma cooperativa no semiárido potiguar. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 55, 2020, p. 300-313.

SILVA, R. M. A.; NUNES, E. M. Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário de 2017. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 61, n. 2, 2023.

SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; OLIVEIRA, A. B. B.; SILVA, R. A.; SIQUEIRA FILHO, V.; BUNSIT, T. Management in family farming: Evidence from settlements. *Revista de Administração da UFSM*, v. 14, n. 4, 2021, p. 888–906.

UN. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 30 nov. 2022.

UN. United Nations. *United Nations decade of family farming (2019-2028)*. 2017. Disponível em: <https://undocs.org/en/A/RES/72/239>. Acesso em: 26 set. 2022.

VALENT, J. Z.; SILVA, L. X. O perfil de cooperativas agropecuárias fornecedoras de alimentos para programas de segurança alimentar e nutricional. *Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 18, n. 1, 2021.

XAVIER, L., F.; DE CAMPOS, C., J., D., A.; MARIANI, M., A., P.; DA SILVA SANTOS, J., F., DE ARAUJO, G., C. O associativismo em territórios quilombolas: um estudo na comunidade quilombola Chácara do Buriti em Campo Grande/MS. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 8, 2023.

**Autor Correspondente:**

Fabiano Gnoato

Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó.

Servidão Anjo da Guarda, 295-D - Efapi, Chapecó/SC, Brasil. CEP 89809-900

fabiano.gnoatoo@gmail.com

Este é um artigo de acesso aberto distribuído  
sob os termos da licença Creative Commons.

