

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO  
TERRITORIAL E MEIO AMBIENTE**

**LEONOR VENSON DE SOUZA**

**A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL COMO OITAVO PRINCÍPIO DO  
COOPERATIVISMO: ANÁLISE DA TRANSIÇÃO PARA PRÁTICAS ORGÂNICAS  
EM UMA COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE FOZ DO  
IGUAÇU**

**ARARAQUARA**

**2025**

**A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL COMO OITAVO PRINCÍPIO DO  
COOPERATIVISMO: ANÁLISE DA TRANSIÇÃO PARA PRÁTICAS ORGÂNICAS  
EM UMA COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE FOZ DO  
IGUAÇU**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade de Araraquara – UNIARA, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Linha de pesquisa: Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente.  
Orientador: Prof. Dr. Oriowaldo Queda

**ARARAQUARA**

**2025**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Xxxxxs Souza, Leonor Venson de.

A sustentabilidade ambiental como oitavo princípio do cooperativismo: análise da transição para práticas orgânicas em uma cooperativa de agricultores familiares de Foz do Iguaçu. Leonor Venson de Souza. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2025

176 f.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – UNIARA.

Orientador: Prof. Dr. Oriowaldo Queda

1. Agricultura. 2. Familiar. 3. Cooperativismo. 4. Agroecologia.  
5. Sustentabilidade ambiental. 6. Crise climática. I. Título.

CDU xxx



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP  
CEP 14801-320 | (16) 3301-7100 | [www.uniara.com.br](http://www.uniara.com.br)

---

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome do Aluno: **Leonor Venson de Souza**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente, curso de Doutorado, da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente. Área de Concentração: Desenvolvimento Territorial e Alternativas de Sustentabilidade.

### BANCA EXAMINADORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Oriowaldo Queda'.

**Prof. Dr. Oriowaldo Queda**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'José Maria Gusman Ferraz'.

**Prof. Dr. José Maria Gusman Ferraz**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alessandra Santos Nascimento'.

**Profa. Dra. Alessandra Santos Nascimento**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ademir de Lucas'.

**Prof. Dr. Ademir de Lucas**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Geysler Rogis Flor Bertolini'.

**Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini**

Araraquara – SP, 09 de maio de 2025.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de desenvolver este estudo e contribuir para o aprimoramento dos sistemas cooperativos, especialmente aqueles voltados para a agricultura familiar. À minha família, expresso minha profunda gratidão pela compreensão e pelo apoio incondicional durante toda esta jornada, em especial, ao meu marido Fernando, e aos meus filhos, Bruno e Felipe.

Ao meu orientador, professor Oriowaldo Queda, manifesto minha sincera gratidão pela paciência, carinho e valiosas orientações. Seu exemplo de profissionalismo e generosidade foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Desde o início, senti que nossos caminhos estavam destinados a se cruzar, e sua orientação me desafiou a expandir minha visão, passando de uma perspectiva tecnicista para uma mais social, ampliando minha compreensão sobre valores, especialmente, nas questões ambientais.

Aos professores José Maria Gusman Ferraz e Manoela Marli Jaqueira agradeço pelas importantes contribuições ao estudo, à coordenadora e Professora Vera Lucia Silveira Botta Ferrante, meus agradecimentos especiais. Aos meus amigos e colegas, professores Sinvales Roberto de Souza e Fernanda Márcia Kumm, sou grata pela colaboração, amizade e pelo suporte nos momentos de desafios.

Aos agricultores familiares da cooperativa, agradeço a confiança e significativa contribuição para a pesquisa. Aos amigos e colegas de turma, meus sinceros agradecimentos por compartilharem seus desafios e conquistas, tornando esta jornada mais enriquecedora.

“Um homem sozinho pode ser vencido, mas dois conseguem defender-se. Um cordão de três dobras não se rompe com facilidade”.

Eclesiastes 4:11-12

## RESUMO

A agricultura familiar responde por grande parte da produção de alimentos que abastece a mesa dos brasileiros e está intrinsecamente ligada à preservação dos territórios, da biodiversidade e da cultura rural. Para enfrentar os desafios do mercado, da escassez de políticas públicas e das mudanças climáticas, muitos agricultores têm se organizado em formas associativas e cooperativas, que buscam alternativas sustentáveis de produção e comercialização. Esta pesquisa analisou os fatores que contribuíram para o sucesso e os entraves enfrentados por uma cooperativa da agricultura familiar solidária em Foz do Iguaçu (PR), ao longo de seus dez anos de atuação. O foco recaiu sobre o processo de transição do modelo convencional para o orgânico, considerando as dimensões ambiental, social e de governança à luz dos princípios cooperativistas e dos pilares do ESG. A metodologia combinou entrevistas com dirigentes, cooperados e ex-cooperados, visitas de campo e análise documental (contábil, financeira e institucional). Os resultados revelam conquistas significativas, como a inserção em programas governamentais, fortalecimento da agricultura familiar e ampliação da participação feminina na gestão — avanços que demonstram solidez econômica e relevância social. Contudo, persistem obstáculos estruturais e institucionais. A governança participativa apresenta fragilidades, com distanciamento entre gestão e base, ausência de planejamento estratégico integrado e falhas de comunicação interna. A transição agroecológica, embora valorizada no discurso institucional, permanece incipiente na prática, dificultada pela ausência de certificação, contaminação cruzada por agrotóxicos, dificuldades de acesso a insumos e tecnologias e, principalmente, pela carência de assistência técnica continuada. A adoção do referencial ESG evidenciou lacunas na incorporação efetiva da sustentabilidade ambiental, da equidade social e da transparência na governança cooperativa. Diante disso, propõe-se a institucionalização da sustentabilidade ambiental como oitavo princípio cooperativista, elevando-a de valor simbólico à diretriz estratégica. A pesquisa também identificou desafios intergeracionais na sucessão rural, destacando o desejo de permanência dos jovens no campo, desde que acompanhada por políticas de incentivo, formação, infraestrutura e abertura à inovação. Muitos agricultores enfrentam o dilema entre o saber e o fazer, o que reforça a urgência de políticas públicas estruturantes e ações educativas permanentes. Conclui-se que o futuro das cooperativas da agricultura familiar está condicionado à capacidade de alinhar seus princípios fundantes às exigências contemporâneas de sustentabilidade e justiça social. O cooperativismo solidário, quando articulado a práticas ambientais consistentes e gestão democrática, pode se consolidar como alternativa viável e transformadora no contexto do desenvolvimento rural brasileiro.

**Palavras-chave:** Agricultura familiar; Cooperativismo; Agroecologia; Sustentabilidade ambiental; Crise climática.

## ABSTRACT

Family farming is responsible for a large portion of the food that feeds Brazilian households and is closely tied to the preservation of territories, biodiversity, and rural culture. In response to market challenges, lack of public policies, and climate change, many farmers have turned to associative and cooperative structures in pursuit of sustainable alternatives for production and commercialization. This study analyzed the factors that contributed to the success and the limitations faced by a solidarity-based family farming cooperative in Foz do Iguaçu (Paraná) over a ten-year period. The focus was on the transition from conventional to organic farming, assessed through environmental, social, and governance dimensions in light of cooperative principles and ESG criteria. The methodology involved interviews with leaders, cooperative members and ex-members, field visits, and analysis of financial, accounting, and institutional documents. The results point to significant achievements, such as participation in public procurement programs, the strengthening of family farming, and increased female leadership — demonstrating both economic resilience and social relevance. Nonetheless, structural and institutional barriers persist. Participatory governance remains fragile, with a disconnect between management and members, lack of integrated strategic planning, and internal communication gaps. The agroecological transition, although promoted institutionally, is still incipient due to the absence of certification, pesticide contamination from neighboring farms, limited access to technology, and especially the lack of continuous technical assistance. The adoption of the ESG framework highlighted gaps in effectively integrating environmental sustainability, social equity, and transparent governance into cooperative practices. Therefore, the study proposes institutionalizing environmental sustainability as the eighth cooperative principle, elevating it from symbolic discourse to strategic action. Intergenerational rural succession also emerged as a challenge, with young people expressing a desire to stay in rural areas, contingent on supportive policies, infrastructure, and innovation opportunities. Many farmers face the dilemma of knowing what should be done but lacking the means or support to implement changes, underscoring the urgency of structural public policies and ongoing educational efforts. The study concludes that the future of family farming cooperatives hinges on their ability to align founding principles with contemporary demands for sustainability and social justice. When anchored in consistent environmental practices and democratic management, solidarity-based cooperativism can serve as a viable and transformative model for rural development in Brazil.

**Keywords:** Family farming; Cooperativismo; Agroecology; Environmental sustainability; Climate crisis.

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>ESG</b>	<i>Environmental, Social and Governance</i> (Ambiental, Social e Governança)
<b>FAO</b>	<i>Food and Agriculture Organization</i> (Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura)
<b>FINEP</b>	Financiadora de Estudos e Projetos
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IFOAM</b>	<i>International Federation of Organic Agriculture Movement</i> (Federação Internacional de Movimento de Agricultura)
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura e Pecuária
<b>OCB</b>	Organização das Cooperativas Brasileiras
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>UTFPR</b>	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Diretrizes norteadoras .....	51
<b>Quadro 2-</b> Síntese dos fatores de sucesso e insucesso e sua relação com o ESG e os princípios cooperativistas .....	62
<b>Quadro 3-</b> Síntese da Percepção dos Diretores Acerca da Desfiliação dos Cooperados e sua relação com o ESG e os Princípios Cooperativistas.....	76
<b>Quadro 4-</b> Análise da percepção dos diretores <i>versus</i> cooperado.....	102

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Áreas de atuação das cooperativas no Brasil.....	19
<b>Figura 2-</b> Mapa do Estado do Paraná.....	25
<b>Figura 3-</b> Limites do Município de Foz do Iguaçu.....	28
<b>Figura 4-</b> Mapa da região oeste do Paraná.....	30
<b>Figura 5-</b> Sede da Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Foz do Iguaçu, 2023.....	49
<b>Figura 6-</b> Evolução do número de cooperados.....	54
<b>Figura 7-</b> Faturamento bruto anual de vendas da Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Foz do Iguaçu no período de 2011-21.....	55
<b>Figura 8-</b> Vista da produção de hortaliças na propriedade Cooperado1.....	87
<b>Figura 9-</b> Imagem da área de produção de bananas.....	88
<b>Figura 10-</b> Produção de Mandioca.....	89
<b>Figura 11-</b> Espaço utilizado para produção de mudas.....	89
<b>Figura 12-</b> Criação de gado na propriedade.....	90
<b>Figura 13-</b> Sistemas de captação de água.....	92
<b>Figura 14-</b> Cerca Natural de Ciprestes e Capim Elefante.....	97
<b>Figura 15-</b> Compostagem.....	97
<b>Figura 16-</b> Estufas com plantação de Alface e tomate.....	99
<b>Figura 17-</b> Produção de “Galinhas Caipiras”.....	100
<b>Figura 18-</b> Canteiro com Plantação de Melancias.....	100
<b>Figura 19-</b> Açudes artificiais.....	106
<b>Figura 20-</b> Açude utilizado para decantação.....	107
<b>Figura 21-</b> Açude em processo inicial.....	108
<b>Figura 22-</b> Sistema de canalização para escoamento entre os açudes.....	109
<b>Figura 23-</b> Cultivo de cana de açúcar.....	111
<b>Figura 24-</b> Produção de Panificados.....	113
<b>Figura 25-</b> Panificados produzidos na propriedade.....	114
<b>Figura 26-</b> Plantação de cebolinhas.....	115

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 O problema.....</b>	<b>6</b>
<i>1.1.1. Questão Central e Proposições Analíticas.....</i>	<i>9</i>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Justificativa do estudo .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Origem das cooperativas.....</b>	<b>16</b>
<i>3.1.1 Cooperativas - Aspectos Legais .....</i>	<i>17</i>
<b>3.2 Agricultura familiar no Brasil.....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 A origem da agricultura familiar no Paraná .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Marcos do cooperativismo no estado do Paraná .....</b>	<b>31</b>
<b>3.5 Princípios do cooperativismo.....</b>	<b>33</b>
<b>3.6 Enviromental, Social and Governance (ESG).....</b>	<b>39</b>
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>44</b>
<i>4.1.1 População e amostragem .....</i>	<i>45</i>
<i>4.1.2 Instrumento de pesquisa .....</i>	<i>45</i>
<b>4.2 Coleta de dados .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3 Análise e interpretação dos dados .....</b>	<b>46</b>
<b>4.4 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>47</b>
<b>5 HISTÓRICO E ESTRUTURA DA COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR SOLIDÁRIA DE FOZ DO IGUAÇU .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1 Análise dos dados econômicos e financeiros da cooperativa .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 Aspectos sociais, culturais e ambientais .....</b>	<b>57</b>
<i>5.2.1 Entrevista com os Diretores .....</i>	<i>57</i>
<i>5.2.2 Entrevistas com Cooperados Ativos e Ex-cooperados .....</i>	<i>81</i>
<b>5.3 Processos de Distribuição e Entrega .....</b>	<b>82</b>
<i>5.3.1 Percepções sobre Favorecimentos e Critérios .....</i>	<i>82</i>
<i>5.3.2 Gestão de Conflitos e Desfiliações .....</i>	<i>83</i>
<i>5.3.3 Fatores Estruturais e Estratégicos .....</i>	<i>83</i>
<i>5.3.4 Perspectivas de Melhoria .....</i>	<i>84</i>
<b>5.4 Análise da dimensão ambiental, social e governança .....</b>	<b>85</b>
<i>5.4.1 Visita à Propriedade 1 .....</i>	<i>85</i>
<i>5.4.2 Visita à propriedade 2 .....</i>	<i>96</i>
<i>5.4.3 Visita à propriedade 3 .....</i>	<i>105</i>
<i>5.4.4 Visita à propriedade 4 .....</i>	<i>112</i>
<b>5.4 Do compliance, governança e boas práticas .....</b>	<b>116</b>

<b>5.5 Da perspectiva da continuidade da cooperativa e das políticas voltadas para o uso dos recursos naturais .....</b>	<b>118</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES E MEMBROS DA DIRETORIA .....</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Compreender o papel das cooperativas e sua contribuição social, econômica e ambiental são fatores necessários para uma abordagem realista num universo de utopias. As cooperativas constituídas sob um leque de princípios trazem como proposta melhorias para o indivíduo e para a comunidade e com base na cooperação e ajuda mútua, propugnam pelo desenvolvimento econômico e social.

São diversas as áreas que compõem os sistemas cooperativos, que pautados pela ideia de democracia, liberdade, equidade, solidariedade e justiça social vêm ganhando espaço e, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), em 2023, já estavam presentes em todas as unidades da federação do Brasil e atuando nos sete ramos, cerca de 5.314 cooperativas.

As cooperativas estão alicerçadas em valores e princípios que as diferenciam do modelo convencional de empresas. São sete os princípios que permeiam e possibilitam colocar em prática seus valores, tais como a adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação e formação, intercooperação e compromisso com a comunidade, valores estes que formam as bases do cooperativismo no Brasil e em diversos países.

O artigo 3º da Lei brasileira nº 5.764/71 dispõe que celebram contrato de sociedade cooperativa pessoas que, reciprocamente, se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, “sem objetivo de lucro”. São requisitos legais para se constituir cooperativa no Brasil: a quantidade mínima de 20 cooperados, com fins comuns e classificadas de acordo com o objeto ou natureza das atividades desenvolvidas por seus associados. Nesse aspecto, observa-se um certo nivelamento, tanto econômico como social, pois congrega participantes com características semelhantes. Reforça Bialoskorski Neto (1998) que, dentro do processo evolutivo das sociedades, a cooperação incorporou aspectos e características próprias, desde a mais pura ação de solidariedade em prol do bem comum até a incorporação do conceito de sinergia.

Certamente, as cooperativas representam um conjunto de atores que mostram uma grande relevância para os locais onde desenvolvem suas atividades. Del Grande (2018) cita diversos estudos que ressaltam os benefícios do cooperativismo e evidências de que, nos municípios onde há cooperativas, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é, em média, superior aos demais municípios, isso porque os recursos econômicos circulam na própria região, fazendo girar a economia local e melhorando a qualidade de vida na comunidade.

Dentre os 7 ramos de atuação do cooperativismo estão o agropecuário, de consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens e serviços e de transporte. E dos 7 ramos de atuação, as cooperativas do setor agropecuário são as que possuem maior número de unidades instaladas e, segundo dados do sistema OCB no ano de 2022, o Brasil já possuía cerca de um milhão de cooperados. Para o setor agropecuário, a cooperação vem sendo uma importante estratégia para o desenvolvimento, especialmente, para o setor da agricultura familiar. As premissas do associativismo se fazem presentes nesse setor, justificadas pela necessidade de a “união faz a força” e “juntos somos mais fortes” ao promover e fortalecer o enfrentamento à concorrência, ao buscar por espaços e oportunidades, além de melhorias na renda dos cooperados.

Nesse contexto, a importância comercial da agricultura familiar é ressaltada pela Organização das Nações Unidas - ONU (2018), ao divulgar que esta representa 80% de toda a produção mundial de alimentos, além de que, em escala mundial, aproximadamente 500 milhões de produtores rurais estão inseridos nesse sistema, o que corresponde a 90% de todas as propriedades agrícolas mundiais (ONU, 2018). A diversidade produtiva também é uma característica marcante desse setor, pois alia a produção para autoconsumo a uma produção destinada ao mercado (MATTEI, 2014).

Destarte, a participação na produção de alimentos e outros fatores, além dos econômicos, contribuem e evidenciam a importância da agricultura familiar, tais como aspectos sociais, ambientais e culturais que também estão presentes nesse contexto. Compreender suas dores, a forma de organização, suas conquistas e desafios contribui para o seu fortalecimento, bem como promove melhorias no setor. Trata-se de um modelo produtivo caracterizado, segundo a Lei nº 11.326/2006, pela gestão familiar da propriedade, uso prioritário da força de trabalho da própria família e pela agropecuária como principal fonte de renda, o que inclui pequenos produtores, povos e comunidades tradicionais, extrativistas, pescadores artesanais, entre outros. Esses sujeitos são essenciais não apenas para a produção de alimentos, mas também para a manutenção da diversidade sociocultural e ambiental do campo brasileiro.

A produção de alimentos aliada às questões ambientais tem sido destaque em todo o mundo, onde se observa um mercado de consumidores em franco crescimento, impulsionado pela busca por alimentos mais saudáveis e livres de contaminação por agentes químicos, especialmente, com foco na preservação do meio ambiente. Nessa direção, destaca-se a necessidade de se conferir à agricultura um caráter mais autossustentável e menos agressivo à natureza, o que a difere da agricultura convencional. A chamada agricultura com bases agroecológicas surge como uma alternativa com inúmeros benefícios aos agricultores, aos

consumidores e ao meio ambiente, pois contém condições de uma produção de alimentos sustentáveis ambientalmente o que, de certa forma, mais se aproxima da agricultura familiar, especialmente por suas características de tamanho, diversidade de produção e baixa utilização de insumos (SANTOS *et al.*, 2014).

O agricultor familiar mantém uma relação particular com a terra, que é seu local de trabalho e moradia. Portanto, se faz necessário compreender essa relação, seus valores, características regionais bem como a participação de gêneros no contexto social e cultural onde está inserida. Organizados em pequenas vilas e comunidades rurais, os agricultores familiares têm como proposta a otimização do uso da terra, a variedade de produção e, principalmente, a manutenção da renda.

Ao constituir-se como cooperado, o agricultor familiar busca melhorias nos resultados socioeconômicos e, tal como as demais organizações, as cooperativas também estão sujeitas às mesmas oportunidades e ameaças do ambiente que podem ser algumas, mitigadas, evitando perdas econômicas à mesma competitividade de mercado e propugnar pela sustentabilidade. O desafio de atrair e manter clientes é tarefa inerente a qualquer organização, contudo, para as cooperativas, esse desafio se multiplica por três, em razão do triplo papel que o seu cooperado assume: de investidor, fornecedor de produtos primários e o de consumidor de insumos e bens de consumo (PIMENTEL; ZAMBERLAN; DREWS, 2009).

O crescimento, associado com a representatividade econômica, social e ambiental das cooperativas fez com que surgisse uma demanda por uma gestão capaz de desenvolver a eficácia e eficiência dos processos para mantê-las contínuas e sustentáveis, considerando os princípios e valores do cooperativismo (FUZINATTO *et al.*, 2019). São diversos os desafios nessa relação, para os quais Kyazze, Nkote e Isingoma (2017) destacam os conflitos de interesse entre cooperados e os gestores das cooperativas como um risco à continuidade do empreendimento e que boas práticas de governança são demandas necessárias para um gerenciamento eficaz e eficiente.

Dos fatores que influenciam o desempenho e desenvolvimento das cooperativas a gestão é, certamente, um dos pontos críticos na sua manutenção, justificado por questões culturais e comportamentais e que, nessa direção, já observava Galjart (1976) ao pesquisar o âmbito das inovações e a sua adoção ou não no que tange ao desenvolvimento agrícola. O Autor ressaltava que os agricultores, por serem considerados atrasados e tradicionais, (muito embora praticassem o mutirão, uma forma de ajuda mútua, diante das suas agruras cotidianas) em oposição ao denominado moderno, eram considerados um empecilho ao desenvolvimento agrícola. Escrevendo naquela época, e que podem ser considerados relevantes ainda hoje, para Galjart

(1976, p.57) “os conteúdos usualmente atribuídos aos conceitos ‘moderno’ e ‘tradicional’ não são suficientes para explicar a presença ou a falta de desenvolvimento agrícola. O uso desses conceitos pode levar os sociólogos rurais a negligenciar alguns dos fatores que afetam o desenvolvimento.” Segundo o mesmo autor, estes fatores poderiam ser classificados sob as rubricas de ignorância, (incapacidade) impotência e desinteresse:

A ignorância (o rurícola não sabe fazer outras coisas além daquelas que tem feito até agora); a impotência (ele sabe o que poderia fazer, mas é incapaz de fazê-lo, quer por razões financeiras quer por outras razões e); o desinteresse (o camponês sabe o que deveria fazer, e objetivamente pode fazê-lo, mas não quer fazer, certos valores e atitudes o retém e dito de outra forma, ele prefere seguir outro valor) (Galjart, 1976. p.57).

Com essa classificação, Galjart (1976) chama a atenção para certas vantagens. Uma delas é permitir distinguir entre diferentes classes de fatores que impedem o desenvolvimento e que requerem diferentes remédios. Nesse aspecto, sugere que a ignorância pode ser combatida com a disseminação de conhecimentos; a impotência com medidas estruturais referentes ao crédito, à comercialização ou à posse e uso da terra; o desinteresse com doutrinação cultural, enfim, pontos observados no decurso dos anos e que ainda se encontram presentes nas realidades atuais. Outra vantagem é que a classificação cobre todos os elementos da situação: tanto os naturais como os estruturais e os culturais. Importa notar que a classificação não significa que a aceitação de mudanças em uma esfera da vida deve ser seguida da aceitação da mudança em outra, como dá a entender o conceito de moderno.

E, nesse cenário, contrapondo ao número crescente de cooperativas no setor agropecuário, pesquisas apontam dificuldades enfrentadas pelo setor, especialmente pela agricultura familiar. Convém relembrar os desafios enfrentados pelos agricultores familiares, especialmente, com relação à gestão das propriedades e que Batalha, Buainain e Souza Filho (2005), Mattei (2014) destacam os principais desafios gerenciais enfrentados pela agricultura familiar, situando-os em dois níveis diferentes de atuação: gestão de sistema e da propriedade. O primeiro nível diz respeito à necessidade de desenvolver capacidade e ferramentas para abordar as relações sistêmicas dos agricultores familiares com os outros agentes das cadeias agroindustriais, até – e talvez particularmente – as relações entre os próprios agricultores familiares.

A necessidade de promover capacidade de articulação entre os próprios agricultores coloca-se como um desafio maior e mais estratégico, uma vez que, sem isto, os agricultores familiares ficariam dependentes de outros agentes tais como comerciantes e indústrias que, em geral, têm maior poder e capacidade para promover a articulação e coordenação das atividades

em torno de projetos economicamente viáveis. Ocorre que esses agentes não estão presentes em todas as áreas de concentração de agricultores familiares e, mesmo quando estão, não significa que tenham interesse/condições de articular-se com pequenos produtores o que, na prática, quando acontece a própria inserção dos familiares nestas cadeias/sistemas, depende de organização prévia entre eles.

O segundo nível está relacionado à gestão individual das propriedades. As dificuldades neste nível estão ligadas a alguns aspectos fundamentais: inadequação das ferramentas gerenciais existentes à realidade da agricultura familiar; baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento nesta área; descapitalização dos pequenos agricultores que não podem ter acesso e beneficiar-se das modernas tecnologias de informação; baixo nível de educação formal dos agricultores familiares; falta de uma cultura que crie um ambiente propício à adoção de novas tecnologias de gestão e, finalmente, falta de capacitação adequada dos técnicos responsáveis pela assistência técnica aos agricultores (BATALHA; BUAINAIM; SOUZA FILHO, 2005).

Compreender as realidades vai além do campo das ideias, faz-se necessário vivenciar as experiências no tempo e local onde acontecem, no dia a dia do campo, na organização das tarefas e, nesse sentido, buscar conhecer as facetas do cooperativismo, as agruras do processo de gestão, os fatores de produção relacionados, os aspectos culturais, sociais e ambientais, certamente, contribuirão para o aprimoramento e desenvolvimento das cooperativas de agricultores familiares bem como servirão para minimizar as iniciativas de insucesso e, principalmente, com o intuito de criar e traçar planos e políticas de apoio, bem como promover o desenvolvimento sustentável no campo da agricultura familiar.

A Lei 5.764/71 no seu artigo 79 define como atos cooperativos as ações realizadas entre cooperativas e seus associados, ou entre as próprias cooperativas, que visam atingir os objetivos sociais e envolvem, entre outros, o compartilhamento de recursos, conhecimentos, esforços e contatos. Pautados nessa premissa, o movimento cooperativo traz como proposta o fortalecimento de seus cooperados, no entanto, fortalecer os grupos e ampliar o acesso ao mercado, por si só, não garante a continuidade das cooperativas. Há exemplos históricos de organizações que consolidaram suas atividades, enquanto outras não resistiram aos desafios ao longo do tempo. Assim, compreender as dificuldades enfrentadas por essas entidades torna-se essencial para promover o desenvolvimento sustentável, especialmente na agricultura familiar.

No contexto da agricultura familiar, os desafios são diversos, destacando-se as limitações do tamanho das propriedades, a necessidade de diversificação da produção e os impactos das adversidades climáticas. A crise climática, que se apresenta como uma ameaça

crescente e urgente, afeta diretamente a produção de alimentos, que depende dos recursos naturais, do solo, clima, água e nutrientes para sua manutenção. Diante desse cenário, torna-se essencial adotar práticas sustentáveis que garantam a conservação dos recursos naturais e a resiliência dos sistemas produtivos. O fortalecimento do cooperativismo e políticas públicas são fundamentais para mitigar os impactos dessas adversidades e promover um desenvolvimento equilibrado.

A gestão e organização de cooperativas configuram um processo desafiador, demandando a integração de múltiplos fatores e recursos indispensáveis a sua manutenção e desenvolvimento. Nesse sentido, a administração de cooperativas deve estar intrinsecamente vinculada aos valores e princípios do cooperativismo, entre outros, com foco na ajuda mútua e na participação ativa de seus membros.

Diante desse cenário, a análise do desempenho de uma cooperativa do ramo da agricultura familiar, localizada na cidade de Foz do Iguaçu e região, desde sua fundação, iniciada com 22 cooperados e que, ao longo de uma década, expandiu-se para 486 membros, pode oferecer subsídios relevantes para a compreensão e o aprimoramento dos processos evolutivos das cooperativas.

Além disso, este estudo propõe a inclusão de um oitavo princípio cooperativista: o compromisso com a preservação ambiental. Não se trata apenas de um complemento aos princípios já existentes, mas de uma urgência estratégica diante dos desafios climáticos e dos critérios contemporâneos de sustentabilidade. A proposta reforça as bases do movimento cooperativo que, para além das dimensões econômicas, atua como agente de formação cultural e difusão de conhecimento. Nesse sentido, há total alinhamento com a agenda ESG, que prioriza boas práticas de governança, responsabilidade social e gestão ambiental. E, nesse contexto, práticas produtivas mais seguras deixam de ser opção e passam a ser condição. Em tempos de ESG, incorporar a sustentabilidade ambiental como princípio é traçar um novo horizonte para o cooperativismo: mais resiliente, mais consciente e mais necessário do que nunca.

## 1.1 O problema

A partir da década de 1980, profundas transformações impactaram a estrutura agrícola e a dinâmica social das áreas rurais em diversos países (SCHNEIDER, 2012). O modelo produtivo adotado desde as primeiras décadas do século XX, intensificado no período pós-Segunda Guerra Mundial, passou a ser amplamente questionado, especialmente, devido a sua

dependência de tecnologias desenvolvidas na Segunda Revolução Industrial, como a mecanização e a utilização intensiva de insumos agroquímicos – um processo conhecido como "químificação agrícola" (SCHNEIDER, 2012). Esse modelo produtivo, denominado "Revolução Verde", baseia-se no uso intensivo de fontes de energia fósseis não renováveis, o que gerou desafios significativos, particularmente, diante das crises do petróleo da década de 1970. Embora essas crises tenham sido temporariamente superadas, levando a um novo ciclo de mudanças, ao consolidar um padrão produtivo que, ao mesmo tempo em que elevou os níveis de produtividade agrícola e reduziu a população rural, também acarretou impactos ambientais severos, como degradação do solo, poluição da água e desmatamento (SCHNEIDER, 2021).

Com o agravamento desses impactos ambientais e a crescente preocupação com a sustentabilidade, pesquisadores começaram a questionar a efetividade desse modelo, a partir da década de 1980. Argumenta-se que, apesar dos avanços tecnológicos e produtivos ocorridos no pós-Guerra, não foram garantidas condições satisfatórias de segurança alimentar. Além disso, a degradação contínua dos recursos naturais tornou-se uma ameaça ao equilíbrio ecológico global (SCHNEIDER, 2012).

Nesse cenário, organismos internacionais têm defendido a conscientização e a adoção de modelos produtivos mais sustentáveis. A inovação agrícola é apontada como um caminho essencial para transformar os sistemas alimentares e promover uma agricultura mais sustentável. Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), a adoção de novas práticas pode não apenas impulsionar a sustentabilidade do setor, mas também, gerar oportunidades de negócios, criar empregos para jovens e mulheres rurais e fortalecer o crescimento econômico nacional (FAO, 2023). Entretanto, para que essa inovação seja, de fato, eficaz, é necessário repensar os sistemas de produção, distribuição e consumo de alimentos, garantindo que as mudanças estruturais contemplem também a inclusão social e econômica dos pequenos produtores.

No Brasil, a agricultura familiar representa cerca de 77% dos estabelecimentos agropecuários e responde por grande parte da produção de alguns alimentos consumidos internamente (IBGE, 2017). Apesar de ser um modelo produtivo menos intensivo que o agronegócio, ainda enfrenta desafios ambientais, como o uso de agrotóxicos, práticas convencionais de manejo do solo e desmatamento para expansão produtiva. A crise climática intensifica esses desafios, pois provoca secas, enchentes e alterações nos padrões de chuva, impactando diretamente a produtividade e a segurança alimentar.

Nessa direção, Tanure (2020) ressalta que o fenômeno das mudanças climáticas impacta uma ampla gama de aspectos, desde os ecossistêmicos e biológicos até os socioeconômicos.

Trata-se de um processo que se desenvolve de forma gradual ao longo do tempo, gera externalidades significativas e amplia o grau de incerteza sobre os sistemas produtivos. No caso da agricultura, embora a produtividade esteja associada a uma complexa interação entre fatores produtivos — como solo, água, clima, biodiversidade e práticas de manejo —, ela se mostra extremamente sensível às alterações de temperatura e precipitação, tornando-se especialmente vulnerável aos efeitos das mudanças climáticas.

Os agricultores familiares têm recorrido ao associativismo como estratégia para fortalecer sua inserção econômica e social. A organização coletiva, segundo Abramovay (1998), permite não apenas o acesso a mercados e insumos, mas também reforça laços de solidariedade e identidade no campo. Além disso, favorece a construção de redes de cooperação e de mobilização política, essenciais para a conquista de direitos e reconhecimento institucional.

Nesse sentido, destaca-se a participação em programas institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que prevê a destinação de parte da merenda escolar à aquisição direta da agricultura familiar. Conforme aponta Schneider et al. (2016), esse tipo de política pública tem gerado impactos positivos na geração de emprego e renda, promovendo circuitos curtos de comercialização e valorizando a produção local e diversificada.

Contudo, os avanços na dimensão ambiental ainda são limitados. A migração para modelos produtivos sustentáveis, como a agroecologia, ocorre de forma tímida, enfrentando barreiras técnicas, econômicas e culturais. Altieri (2009) destaca que, embora a agricultura familiar possua potencial para adotar práticas ecológicas, a transição requer políticas públicas consistentes, assistência técnica especializada e apoio à comercialização diferenciada. A ausência de incentivos estruturais e o predomínio de práticas convencionais ainda dificultam uma virada agroecológica mais ampla.

A articulação entre essas três dimensões — organização coletiva, inserção em políticas públicas e compromisso ambiental — é essencial para consolidar um modelo de agricultura familiar que seja, ao mesmo tempo, economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente sustentável, conforme propõe o tripé do desenvolvimento sustentável defendido por Sachs (2009).

Nesse contexto, o cooperativismo agrícola surge como uma alternativa para fortalecer pequenos produtores e viabilizar práticas mais sustentáveis. No entanto, a gestão de uma cooperativa exige uma estrutura formal, com conselhos diretivos, estratégicos e fiscais compostos pelos próprios membros, conforme disciplinam os artigos 47 e 56 da Lei nº 5764/76. Além de agricultores, esses membros desempenham funções administrativas e acumulam

cargos e responsabilidades, o que representa um desafio adicional para a gestão eficiente dessas organizações.

Ainda, estudos indicam que, em algumas experiências internacionais, como na província de Alicante, na Espanha, cooperativas de agricultores familiares têm se distanciado dos princípios fundamentais do cooperativismo estabelecidos pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Pesquisa realizada com 16 cooperativas agroalimentares revelou que a dimensão social não era priorizada, com foco cada vez maior na lógica de mercado e competitividade, em detrimento da solidariedade e do desenvolvimento sustentável. Esse fato alerta para a necessidade de retomar os valores cooperativistas originais e incorporar novos valores, sob o risco de que essas organizações se transformem em empresas convencionais voltadas exclusivamente para o lucro (SILVA, 2021).

Considerando, ainda, o agravamento da crise climática, torna-se urgente repensar os caminhos adotados pelas cooperativas da agricultura familiar. Essas organizações, historicamente ligadas à solidariedade, à justiça social e à produção de alimentos, podem ser protagonistas na transição agroecológica, mas enfrentam gargalos de gestão, formação técnica, acesso a políticas públicas e resistências culturais.

A partir dessas considerações, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como a gestão da cooperativa tem enfrentado os desafios do modelo convencional de agricultura, considerado fator agravante da crise climática? Diante desse cenário, por que não incluir, ao lado dos sete princípios originais do cooperativismo, o Princípio Ambiental, que incentive e direcione a conversão do modelo convencional para práticas orgânicas?

Essa reflexão abre caminho para uma proposta concreta: a inclusão de um oitavo princípio cooperativista voltado à preservação ambiental. Mais do que uma bandeira simbólica, trata-se de uma necessidade estratégica que pode impulsionar a adoção de práticas sustentáveis, repositionar o cooperativismo no centro do debate sobre o desenvolvimento sustentável e assegurar sua relevância frente às novas exigências sociais, ambientais e de mercado.

#### *1.1.1. Questão Central e Proposições Analíticas*

A proposta do estudo parte da seguinte questão central: A inclusão de um oitavo princípio cooperativista, voltado para a sustentabilidade ambiental, pode contribuir para a transição de uma cooperativa de agricultores familiares de Foz do Iguaçu para um modelo produtivo orientado por práticas orgânicas?

Considerando o caráter exploratório e qualitativo da pesquisa, opta-se pela formulação de proposições analíticas, em substituição ao modelo tradicional de hipóteses nula e alternativa. Essas proposições funcionam como referenciais interpretativos que orientam a análise dos dados e a discussão dos resultados, permitindo compreender os fenômenos observados a partir da realidade empírica e dos fundamentos teóricos do cooperativismo e da sustentabilidade.

As proposições são as seguintes:

P1 – A cooperativa enfrenta desafios estruturais, culturais e organizacionais na transição do modelo produtivo convencional para o agroecológico, decorrentes de limitações técnicas, financeiras e de gestão participativa.

P2 – A gestão da cooperativa de agricultores familiares de Foz do Iguaçu adota práticas e estratégias que incorporam os princípios da sustentabilidade ambiental, social e econômica, favorecendo a transição para um modelo de produção em bases orgânicas.

P3 – A proposição de um oitavo princípio cooperativista, voltado à sustentabilidade ambiental, é percebida pelos membros da cooperativa como um elemento de fortalecimento identitário e de alinhamento às práticas sustentáveis, contribuindo para consolidar a transição agroecológica.

Essas proposições não têm a pretensão de serem verificadas estatisticamente, mas sim analisadas à luz das evidências empíricas e teóricas obtidas por meio de entrevistas, observações diretas e análise documental. Busca-se, com isso, compreender as relações entre o cooperativismo, a sustentabilidade e a transformação produtiva no contexto da agricultura familiar de Foz do Iguaçu, tomando como referência o processo de transição para práticas agroecológicas e o fortalecimento da identidade cooperativista.

## 2 OBJETIVOS

Os objetivos de uma pesquisa desempenham um papel crucial ao orientar o processo investigativo definindo, com clareza, o foco e a direção do estudo. Eles são divididos em dois tipos: geral e específicos. O objetivo geral estabelece, de forma abrangente, o propósito central da pesquisa, apontando o que se pretende descobrir ou compreender. Já os objetivos específicos desdobram o objetivo geral em etapas menores e mais detalhadas, funcionando como metas que ajudam a organizar e estruturar o estudo, possibilitando a obtenção de resultados concretos.

### 2.1 Objetivo geral

Analizar os fatores de sucesso e insucesso na gestão de uma Cooperativa de Agricultores Familiares da Região Oeste do Paraná, como a gestão está considerando ou não a crise climática, e propor a inclusão da sustentabilidade ambiental como oitavo princípio do cooperativismo.

### 2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais desafios e conquistas de uma cooperativa de agricultores familiares do ramo de produção e comércio de hortifrutigranjeiros, estabelecida em Foz do Iguaçu, estado do Paraná, ao longo de seus 10 anos de existência;
- b) Investigar os fatores que contribuíram para a saída ou exclusão de cooperados,
- c) verificar os principais benefícios que a cooperativa proporcionou aos seus membros nesse período;
- d) Analisar o processo de conversão do modelo de produção convencional para o orgânico, identificando desafios e estratégias adotadas;
- e) Avaliar a efetividade das políticas de conversão produtiva para a agroecologia, considerando o engajamento dos cooperados, incentivos institucionais e barreiras estruturais;
- f) Examinar a percepção dos cooperados sobre a sustentabilidade ambiental e propor a inclusão de um oitavo princípio cooperativista.

### 2.3 Justificativa do estudo

Diversos estudos realizados abordam o protagonismo das Cooperativas e seus resultados. A Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho, reunida em Genebra, em 3 de junho de 2002, em sua 90<sup>a</sup> Reunião por convocação do Conselho de Administração da Secretaria Internacional do Trabalho, publicou documento de número 193 Adoção OIT “criação de cooperativas”, determinando que essas proposições assumissem a forma de Recomendação sobre Promoção de Cooperativas, considerando diversos fatores, dentre eles:

- a) A importância das cooperativas na criação de emprego, mobilização de recursos, geração de investimentos e de sua contribuição para a economia;
- b) Reconhecimento de que as cooperativas, em suas várias formas, promovem a mais plena participação no desenvolvimento econômico e social de todos os povos;
- c) Direitos e princípios contidos em convenções e recomendações internacionais, particularmente a Convenção sobre Igualdade de Remuneração, de 1951; a Convenção sobre Políticas de Emprego, de 1964; a Convenção e a Recomendação sobre Organizações de Trabalhadores Rurais, de 1975; a Convenção e a Recomendação sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos, de 1975, e a Recomendação sobre Políticas de Emprego (Disposições Suplementares), de 1984;
- d) Multidisciplinaridade de conhecimentos, especialmente na área de administração e, nesse quesito, encontra-se um dos pontos críticos: a gestão das cooperativas. Normalmente, as cooperativas são gerenciadas pelos seus membros que, muitas vezes, não possuem habilidades de gestão e isso é considerado uma das maiores desvantagens do setor, pois a ineficiência da administração pode impedir o sucesso da organização. Outros fatores, como as características socioculturais dos participantes, podem ter relação com o desempenho dos seus gestores e devem ser observados;
- e) A importância das cooperativas, no que diz respeito aos seus processos produtivos no enfrentamento da crise climática.

Casos de insucesso de cooperativas, que empreenderam e não obtiveram êxito, têm apontado para a necessidade de se reavaliar os modelos e práticas de gestão, características sociais e culturais dos grupos associativos. Cita-se o caso da Cooperativa Agrícola de Cotia, no Estado de São Paulo, do ramo do cultivo de batatas, hortaliças e aves, criada em dezembro de

1927 sob o nome de Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada de Produtores de Batata em Cotia S/A, denominada CAC, a cooperativa contava, na época, com 83 agricultores. Até 1942, destacou-se entre as demais empresas do setor, diversificando sua produção ao comercializar outros produtos, como frutas, ovos, grãos, aves, hortaliças, chá, algodão e legumes. Sua expansão ocorreu a partir do fim da década de 1930 para todo o Estado de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais. Com 60 anos de existência, em 1987, a CAC já atuava em 15 estados, com dez cooperativas ligadas à central, 90 depósitos regionais, além de 15 mil associados e faturamento anual de 760 milhões de dólares. Em 1994, a cooperativa decidiu pela dissolução com uma dívida total estimada em R\$ 866 milhões (TANIGUTI, 2015).

Outra cooperativa, denominada Capel, no Noroeste do Espírito Santo, Minas Gerais e Leste da Bahia, sediada em Resplendor (MG), do ramo de laticínios com mais de 2,5 mil cooperados, fechou as portas em 01 de março de 1997 e, segundo o superintendente da Organização das Cooperativas do Brasil – Espírito Santo (OCB/ES), Carlos André Oliveira, destaca-se a má gestão dos negócios como um dos principais fatores do fechamento (CONEXÃO SAFRA, 2017).

A Cooperfrango, uma das maiores cooperativas avícolas do Estado de São Paulo, fechou as portas em fevereiro de 2009 e demitiu cerca de 1,2 mil trabalhadores. A cooperativa contava com quase 40 anos no mercado, abatia quatro milhões de aves por mês, o que somava até 15% da produção estadual. A crise evidenciou problemas de má gestão e as dívidas foram estimadas em cerca de R\$ 30 milhões (AGROLINK, 2009).

Outros casos de fechamento e paralisações, como os da Cooperativa Crescer, em Santa Bárbara (BA), em 2009 (JORNAL CORREIO, 2009), da Cooperativa Agropecuária de Divinópolis – Karinho (G1, 2016), da Unidade Cooperativa Coamo de Fiação, em Goioerê, no Paraná, em 2016 e, da Coopertêxtil, cooperativa dos antigos trabalhadores da Tecelagem Parahyba (MEON, 2021), são exemplos de insucesso na gestão de cooperativas que ressaltam a necessidade de práticas de gestão mais assertivas.

Considerando a importância das cooperativas de agricultores familiares no contexto social e econômico do país, na contribuição para a geração de emprego e renda, na produção de alimentos, esse estudo propõe analisar os principais resultados alcançados por uma cooperativa de agricultores familiares com sede em Foz do Iguaçu, ao longo dos 10 anos de existência.

Ainda, identificar os fatores de sucesso e insucesso e contribuir com suas experiências para melhorias no processo de gestão de cooperativas, analisar o processo de participação dos seus membros sob a ótica das dimensões econômicas, sociais e culturais, bem como identificar

os principais benefícios que a cooperativa proporcionou aos seus cooperados, compreender a dinâmica das relações sociais e econômicas e a distribuição de vantagens.

Convém acentuar que os benefícios proporcionados e as vantagens distribuídas aos cooperados, a compreensão da dinâmica das relações sociais e, mais recentemente, a participação das mulheres, já eram exigências contidas nos seus sete princípios, desde a origem do cooperativismo. Mas, o princípio “ambiental”, mesmo recentemente, não tem se revelado com uma exigência de um cooperativismo sustentável. Convém acentuar que os benefícios distribuídos aos cooperados, a compreensão das relações sociais e, mais recentemente, a participação das mulheres, já estavam contemplados nos sete princípios desde a origem do cooperativismo. Entretanto, o princípio de caráter ambiental ainda não se consolidou como exigência intrínseca do cooperativismo sustentável. É verdade que algumas das grandes cooperativas, sobretudo ligadas ao agronegócio, vêm se adequando às diretrizes ESG, sobretudo para atender às exigências de exportação. Contudo, essa adequação muitas vezes assume caráter mais instrumental — voltada ao mercado — do que transformador, e a gravidade da questão ambiental ainda é frequentemente negligenciada, especialmente em cooperativas familiares de menor porte.

Diante disso, este estudo propõe, de forma propositiva e crítica, a inclusão de um oitavo princípio cooperativista: o compromisso com a preservação ambiental. Mais do que um adendo simbólico, trata-se de um pilar estratégico frente às novas urgências sociais e ambientais, e que dialoga com a própria origem da agricultura familiar no Brasil — nascida de contradições históricas e da busca contínua por justiça social e sustentabilidade. Essa proposta também dialoga com os fundamentos da agenda ESG (ambiental, social e de governança), ampliando o alcance do cooperativismo para além da eficiência econômica — integrando sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e boas práticas de gestão.

A proposta fortalece as raízes do movimento cooperativo, que não se limita à lógica econômica, mas atua também como agente formador de cultura, identidade e consciência coletiva. Nesse contexto, práticas produtivas mais saudáveis não apenas se justificam — tornam-se inadiáveis. Incorporar a sustentabilidade ambiental como princípio é projetar o cooperativismo para um futuro mais resiliente, mais justo e em sintonia com os desafios do nosso tempo.

## **2.4 Estrutura do trabalho**

A seguir, apresenta-se, sucintamente, a estrutura da tese de doutorado. O capítulo 1 trata da introdução ao tema proposto, da relevância do estudo, bem como os delineamentos das questões da pesquisa, seus objetivos e delimitações do estudo. O capítulo 2 trata da fundamentação teórica sobre “Cooperativismo, governança, associativismo e características regionais. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, o capítulo 4 trata do desenvolvimento do trabalho em si, sua implementação, coleta de dados e as tabulações dos dados coletados. O capítulo 5 apresenta uma análise crítica, tendo por base os resultados obtidos na descrição dos casos, as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros, seguido das referências e apêndices.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo está organizada em duas seções complementares. A primeira abordagem é o conceito e a origem das cooperativas, sua conformação jurídica, o marco legal — incluindo leis e resoluções pertinentes — e sua articulação com a agricultura familiar. Nesta seção, também se resgata o processo histórico de formação da agricultura familiar no estado do Paraná, com foco na região Oeste, destacando os movimentos de ocupação territorial, políticas migratórias, colonização e as dinâmicas fundiárias que moldaram o perfil produtivo local. Autores como Paul Singer, Abramovay e Schneider oferecem suporte para a análise do cooperativismo enquanto estratégia de organização socioeconômica no meio rural.

A segunda seção é dedicada aos princípios do cooperativismo, relacionando-os às dimensões ambiental, social e de governança (ESG), em diálogo com o movimento da economia solidária e o desenvolvimento sustentável. Por fim, a análise converge para uma cooperativa da agricultura familiar que constitui o objeto empírico deste estudo, buscando compreender como esses princípios se materializam nas práticas cotidianas, nos arranjos institucionais e nos desafios enfrentados na realidade concreta no contexto local.

#### 3.1 Origem das cooperativas

As cooperativas representam uma alternativa econômica e social que surgiu como resposta às necessidades coletivas de diferentes grupos sociais ao longo da história. Seu modelo baseia-se na cooperação, na autogestão e na busca pelo bem comum, princípios que as distinguem de outras formas organizacionais. A origem do cooperativismo moderno remonta ao século XIX, sendo impulsionada pela Revolução Industrial e pelos desafios socioeconômicos que dela derivaram.

O movimento cooperativista teve início na Inglaterra, no século XIX, com a intensificação da luta dos trabalhadores, durante o movimento cartista, em pleno regime de economia liberal, com a fundação da Sociedade dos Proibos Pioneiros de *Rochdale* (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*), em 1844. Os 28 tecelões de *Rochdale* constituíram cooperativas de consumo, com o objetivo de enfrentar a crise industrial da época, oferecendo gêneros de primeira necessidade aos associados passando, posteriormente, às atividades de produção (Polonio, 2004). Os chamados Princípios de *Rochdale* foram fundamentais para estruturar o funcionamento das cooperativas e incluíam aspectos como adesão voluntária, gestão

democrática, participação econômica dos membros e interesse pela comunidade (BIRCHALL, 1997).

Antes da experiência de *Rochdale*, no entanto, havia registros de práticas cooperativas em diversas partes do mundo. Na França, Charles Fourier e Robert Owen foram precursores do pensamento cooperativo, propondo modelos de sociedades baseadas na cooperação e na igualdade social (HANCOCK, 1998). Robert Owen, por exemplo, implementou comunidades cooperativistas em New Lanark, na Escócia, no início do século XIX, buscando melhorar as condições de vida e trabalho dos operários (COLE, 1944).

A partir da experiência de *Rochdale*, o cooperativismo expandiu-se rapidamente pela Europa e outras regiões do mundo. Na Alemanha, Hermann Schulze-Delitzsch e Friedrich Wilhelm Raiffeisen desenvolveram modelos de cooperativas de crédito que se tornaram referência para o setor financeiro cooperativo (GUINNANE, 2001). O modelo de Raiffeisen, voltado para pequenos agricultores e comunidades rurais, teve grande impacto na organização econômica do campo, promovendo acesso ao crédito e fortalecendo as economias locais (MOENE, 1992).

Nos Estados Unidos, o cooperativismo se consolidou no final do século XIX e início do século XX, especialmente no setor agrícola, onde os produtores se organizaram para enfrentar desafios econômicos e obter melhores condições de comercialização e acesso a insumos (KNAPP, 1969). No Brasil, o movimento cooperativo ganhou força no início do século XX, com destaque para as cooperativas agrícolas e de crédito, impulsionadas por políticas públicas e pelo associativismo rural (SCHMIDT, 2000).

### *3.1.1 Cooperativas - Aspectos Legais*

Em 6 de janeiro de 1903, por meio do Decreto nº 979, foi publicado, no Brasil, o primeiro dispositivo legal disposto sobre as atividades cooperativistas, ao regular as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo, inobstante existirem referências ao movimento em 1890. Posteriormente, em 05 de janeiro de 1907, foi promulgado o Decreto nº 1.637, ainda muito modesto, como regulamentador de uma atividade tão importante. Tinha 26 artigos, dos quais somente 16 eram destinados às sociedades cooperativas. Vinte e cinco anos mais tarde, veio o Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932. Este sim, visto como o estatuto do cooperativismo pode ser considerado o marco da formalização legal da atividade no Brasil. Esse decreto foi substituído, no ano seguinte, pelo de nº 23.611. Em 1934, o Decreto no 24.647

instituiu o cooperativismo sindicalista. Mereceu esse decreto, desde o início, as críticas mais acerbadas. A ele, seguiu-se o Decreto-lei nº 581, de 10 de agosto de 1938, sendo ambos consolidados pelo Decreto-lei no 8.401, de 1945 (POLONIO, 2004).

A partir dessas duas décadas, a evolução legislativa não cessou, podendo ser destacada a Lei no 4.380, de 21 de agosto de 1964, disposta sobre as cooperativas habitacionais; a Lei no 4.504, de 30 de novembro de 1964, o Estatuto da Terra, Lei no 4.504, de 30 de novembro de 1964 instituindo a Cooperativa Integral de Reforma Agrária – CIRA, e a Lei no 4.595, de 31 de dezembro de 1964, sobre Cooperativas de Crédito. A criação e o funcionamento da CIRA foram regulamentados pelo Decreto no 58.197, de 15 de abril de 1965 (BRASIL, 1964).

O ano de 1966 foi marcante para o aprimoramento do regime jurídico das cooperativas, destacando-se o Decreto no 58.377, de 9 de maio, disposta sobre cooperativas habitacionais. Em 21 de novembro do ano de 1966, o Decreto Lei número 59, baixado com base no Ato Institucional nº 2, revogando diplomas anteriores, podendo ser constituídas sob forma de sociedades anônimas, em nome coletivo ou em comandita, regidas pelas leis que regulavam cada uma dessas formas de sociedade (POLONIO, 2004).

Entretanto, a definição e o *modus operandi* das sociedades cooperativas, subordinam-se à regência da legislação de cada país. No Brasil, com base na Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, vigente, reconhece e define as cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados...” e estabelece como requisito mínimo para sua constituição um número mínimo de participantes, ou seja, 20 cooperados. Ainda, segundo a Lei 5.764 de 1971, são requisitos necessários:

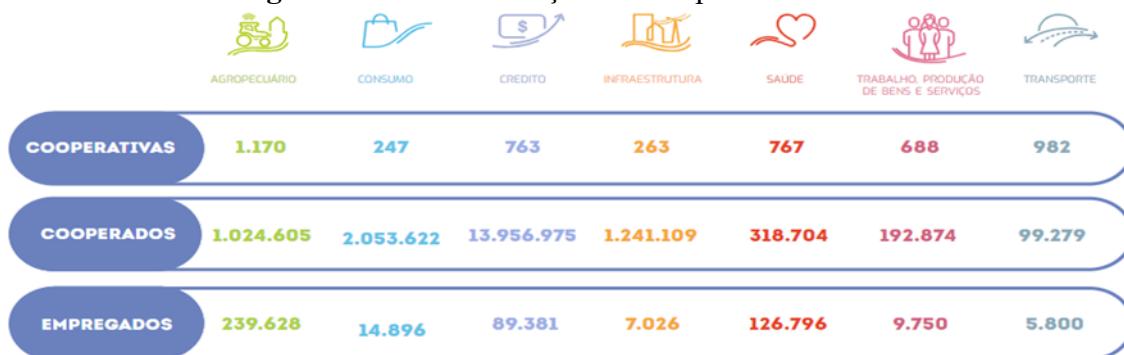
- I - Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - Variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - Incessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - Neutralidade política e indiscernibilidade religiosa, racial e social;
- X - Prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (Brasil, 1971, online).

Com base nos dispositivos da Lei nº 5.764 de 1971, as cooperativas encontraram respaldo para se estruturar e fortalecer como grupos econômicos afins, ao buscar melhorias para os setores em que atuam e, nesse modelo de associativismo, o fortalecimento da produção em pequena escala frente ao poderio de grupos econômicos.

Nesse contexto, a agricultura familiar tem se destacado na formação de cooperativas e, dentre os ramos de atuação, as cooperativas do setor agropecuário são as que possuem maiores números de unidades cooperativas constituídas e a que emprega maior número de colaboradores no Brasil, segundo a OCB (2023). Contudo, segundo o sistema OCB (2023), vale ressaltar que o setor que mais congrega cooperados é o de créditos, com um número próximo a quatorze milhões de cooperados. A Figura 1 mostra as principais áreas de concentração das cooperativas registradas pelo Sistema OCB:

**Figura 1- Áreas de atuação das cooperativas no Brasil.**



Fonte: OCB (2023)

As cooperativas representam um conjunto de atores que mostram uma grande relevância para as regiões nas quais desenvolvem suas atividades. Nesse modelo, o sistema cooperativo tem por objetivo gerar oportunidades, fortalecer os pequenos negócios e assegurar condições que aliam sustentabilidade e rentabilidade aos seus cooperados. Seguindo a finalidade do sistema, uma cooperativa do ramo agropecuário propicia uma série de vantagens, tanto para os agricultores rurais associados quanto para a sociedade onde está inserida, este é o modelo cooperativo (OCB, 2023).

### 3.2 Agricultura familiar no Brasil

Nas duas últimas décadas, a expressão “agricultura familiar” se consolidou no contexto econômico e social brasileiro. Em grande medida, esse processo representa a conjunção da luta política dos movimentos sociais rurais capitaneados pelas organizações dos agricultores familiares em prol de uma política pública específica para este setor. A própria legitimização desta bandeira de lutas por parte do Estado criou o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, em 1996 e, mais recentemente, a promulgação da Lei conhecida como a Lei da Agricultura Familiar.

O marco legal ocorreu em 24 de julho de 2006, com a promulgação da Lei 11.326. Tal dispositivo estabelece que, para fins legais, considera-se agricultor familiar aquele que pratica atividades no meio rural e que atende, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- a) não detenha área maior que 4 módulos fiscais;
- b) utilize predominantemente mão de obra familiar nas atividades econômicas de seu estabelecimento;
- c) tenha renda familiar predominantemente originada das atividades econômicas vinculadas ao estabelecimento;
- d) dirija seu estabelecimento com sua família.

Na agricultura familiar, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda. Além disso, o agricultor familiar tem uma relação particular com a terra, seu local de trabalho e moradia. A diversidade produtiva também é uma característica marcante desse setor, pois, muitas vezes, alia a produção de subsistência a uma produção destinada ao mercado (MATTEI, 2014).

Nesse aspecto, Buainain (2006) ressalta que os agricultores familiares diversificaram-se historicamente pela formação de grupos, heranças culturais, experiência profissional e de vida particulares, acesso e disponibilidade diferenciada de um conjunto de fatores, entre eles, os recursos naturais, capital humano e social; distinguem-se pela inserção de grupos em paisagens agrárias bem diferentes umas das outras, acesso diferenciado a mercados e inserção socioeconômica dos produtores, resultantes das condições particulares dos diversos grupos e oportunidades geradas pelo movimento da economia ou de políticas públicas.

Para Salvagni, Johansson e Cunha (2021), a agricultura familiar não se caracteriza somente por denominações técnicas que contextualizam o tamanho de suas propriedades ou o número máximo de produção dos produtos que cada propriedade escolhe cultivar. Todo o

processo histórico que as acompanha resultou na observação de sua cultura, como a reprodução de técnicas e tipos de cultivo presentes nas propriedades, e no modo de como a união desse sistema acarreta a identificação de todo um território.

A agricultura familiar é constituída de pequenos produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores, e tem como características principais a produção orientada para o mercado, como também para a subsistência da família, nesse aspecto, a mão de obra é predominantemente familiar, assim como a terra e os meios de produção, na sua maioria, são pertencentes à família (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

A agricultura familiar tem se destacado como responsável pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo da população brasileira, de acordo com o Censo Agropecuário Brasileiro de 2017 (IBGE). Em levantamento realizado em mais de 5 milhões de propriedades rurais de todo o Brasil, aponta-se que 77% dos estabelecimentos agrícolas do país foram classificados como da agricultura familiar. Em extensão de área, a agricultura familiar ocupava, no período da pesquisa, 80,9 milhões de hectares, o que representa 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. De acordo com o levantamento, a agricultura familiar, em 2017, já empregava mais de 10 milhões de pessoas, o que representa 67% do total de pessoas ocupadas na agropecuária. A agricultura familiar também foi responsável por 23% do valor total da produção dos estabelecimentos agropecuários.

De acordo com o censo agropecuário, os agricultores familiares têm participação significativa na produção dos alimentos que vão para a mesa dos brasileiros. Nas culturas permanentes, o segmento responde por 48% do valor da produção de café e banana; nas culturas temporárias, são responsáveis por 80% do valor de produção da mandioca, 69% do abacaxi e 42% da produção do feijão (IBGE, 2017).

Se, por um lado os dados mostram a importância da agricultura familiar, por outro lado, observa-se uma realidade bastante adversa. As dificuldades vivenciadas pela agricultura familiar são flagrantes, não somente diante de conhecidos *handicaps* desse segmento produtivo (dificuldade de acesso ao crédito agrícola, precariedade de infraestruturas produtivas, esgotamento dos solos, da água, uso de insumos extra setoriais, precária ou inexistente assistência técnica, enfim, réplica de uma agricultura convencional, mas, especialmente, pela escassez de políticas públicas capazes de criar condições mínimas para enfrentar um quadro que leva à inabilitação de centenas de explorações familiares (SILVEIRA; ANJOS, 2022).

Ademais, os avanços de políticas públicas contemplando esse segmento são recentes, e dada a importância da agricultura familiar na produção de alimentos e subsistências das famílias

é que foi criado, por meio da Lei nº 11.947 de 2009, o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, executado pelo Fundo Nacional da Educação - FNDE, que passa a oferecer alimentação escolar e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública, utilizando alimentos variados, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento dos alunos e para a melhoria do rendimento escolar. O programa apresenta, dentre suas diretrizes, além do direito à alimentação saudável e adequada, a inclusão da educação alimentar e nutricional, incorporada ao processo de ensino aprendizagem e o apoio ao desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2009).

A maior inovação deste programa foi tornar obrigatória a utilização de, no mínimo, 30% do total dos recursos financeiros, repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) às entidades executoras, para aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos em âmbito local, preferencialmente, direto da agricultura familiar, do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas. Além disso, deixa-se claro a preferência para adquirir produtos orgânicos e/ou de bases agroecológicas (BRASIL, 2009).

Os programas de incentivo à aquisição de produtos da agricultura familiar, a exemplo do PNAE e do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), fomentou a criação de diversas cooperativas, bem como outros arranjos organizativos. Aos agricultores isso representa mais garantia e segurança na comercialização dos produtos e melhores oportunidades de acesso ao mercado, pois em termos de demanda, diversidade, quantidade etc. que, por vezes, ao pequeno agricultor informal pode ser inviável, a união destes lhes permite integrar e permanecer nesses mercados.

A cooperação vem sendo uma estratégia para esse nicho de produtores, que buscam aglutinar-se em organizações cooperativas. Nesse modelo organizacional, o agricultor rural assume tríplice papel: o de investidor, o de fornecedor de produtos primários e o de consumidor de insumos. Ao constituir-se cooperado, o produtor rural busca resultados socioeconômicos que, aliados aos princípios do cooperativismo, promovem e agregam novos valores. Tal como as demais organizações, as cooperativas também estão sujeitas às mesmas oportunidades e ameaças do ambiente, à mesma competitividade de mercado e precisam dispensar cuidados para garantir a sustentabilidade econômico financeira (PIMENTEL, ZAMBERLAN; DREWS, 2009).

### 3.3 A origem da agricultura familiar no Paraná

Para compreender as características socioculturais dos agricultores familiares da região Oeste do Paraná, é imprescindível avançar para as origens da exploração da atividade rural e da ocupação do Estado. O Estado do Paraná foi criado oficialmente em 02 de agosto de 1853, ainda sob o domínio da Coroa Portuguesa. A povoação do Estado teve origem na Baía de Paranaguá, a região que, aos finais dos séculos XVI e XVII, apresentava sinais de ouro, passou a receber povoadores, especialmente paulistas, que vieram em busca de metais preciosos (PRIORI *et al.*, 2012).

Em 1710, com a fundação da Capitania Geral de São Paulo, Paranaguá passou a compor uma de suas capitâncias, sob a tutela paulista, denominando-se de 5<sup>a</sup> Comarca de São Paulo, com sede em Paranaguá. Em 1812, a sede foi transferida para a cidade de Curitiba, e foi somente em 1853 que o Paraná se tornou uma Província, obtendo sua emancipação sancionada por D. Pedro II, que passou a designar a cidade de Curitiba como a Capital do Estado do Paraná (PRIORI *et al.*, 2012).

O Estado do Paraná recebeu, ao longo de sua história, imigrantes das mais diferentes etnias, o que contribuiu para a formação de uma sociedade com cultura e tradições específicas e diversas. Ainda no século XVIII, o Paraná possuía baixa densidade demográfica e tornou-se imperativo ocupar os espaços existentes no território do Estado, especialmente, por questões relacionadas à escassez de mão de obra, impulsionando a vinda de imigrantes, sobretudo da Europa. No Paraná, esses imigrantes vinham sob a condição de colonos e tinham que formar seus trabalhadores a partir da abertura de picadas na mata, além de construir suas próprias moradias (STECA; FLORES, 2008; PRIORI *et al.*, 2012).

Esse processo de colonização, no entanto, não ocorreu por acaso ou de forma neutra. Está diretamente relacionado às transformações estruturais mais amplas, como a promulgação da Lei de Terras (1850)<sup>1</sup> e, posteriormente, ao fim da escravidão no Brasil (1888). A Lei de Terras rompeu com a lógica anterior de ocupação por posse e uso, ao instituir a compra como

---

<sup>1</sup>A Lei nº 601, de 18 de setembro de 1850, conhecida como *Lei de Terras*, foi a primeira legislação brasileira a regular o acesso à terra, rompendo com o regime de ocupação por posse, tradicional no período colonial, e determinou que, dali em diante, a terra pública só poderia ser adquirida por meio da compra. Para Fernandes (2008) e Schwarcz (1993) essa mudança não foi neutra: ocorreu no mesmo ano da Lei Eusébio de Queirós, que proibiu o tráfico internacional de escravizados e antecipou a crise do regime escravista. Ao impedir o acesso gratuito à terra, a Lei de Terras funcionava como um mecanismo de contenção social, impedindo que negros livres e pobres em geral conquistassem autonomia econômica por meio da propriedade da terra. Assim, mesmo antes da abolição, o Estado brasileiro já operava para garantir que a estrutura fundiária permanecesse equipada e que a população libertada fosse mantida em situação de dependência ou marginalização.

única forma legítima de acesso à terra, o que, na prática, excluiu os mais pobres, especialmente, os negros, que viriam a ser livres, e as populações indígenas do direito à propriedade fundiária. Essa medida, tomada décadas antes da abolição, já sinalizava a intenção do Estado brasileiro de manter uma estrutura agrária técnica e controlada pelas elites. Nesse contexto de mão de obra e, diante da necessidade de “branquear” a população e ocupar o território, o Estado passou a incentivar a imigração europeia, transformando os colonos estrangeiros em peças-chave do projeto de ocupação agrícola (SCHWARCZ, 1993).

Assim, a formação da agricultura familiar no Paraná não pode ser compreendida sem considerar esse panorama de fundo histórico, marcado pelas substituições do trabalho escravo, pela exclusão fundiária de certos grupos sociais e pela imposição de um modelo de colonização agrária com base no pequeno agricultor imigrante. Essa herança ainda reverbera nos desafios atuais enfrentados pelos agricultores familiares, como o acesso à terra, a vulnerabilidade econômica e a busca por reconhecimento dentro das políticas públicas e do sistema produtivo.

Até o início do século XVIII, a população do Paraná era composta, majoritariamente, por portugueses, castelhanos, africanos escravizados e nativos. A imigração europeia data de 1820, com a fundação das primeiras colônias alemãs na divisão entre o Paraná e Santa Catarina. Esse processo, incentivado pelo Estado brasileiro, visava ocupar o território com pequenos proprietários europeus, considerados mais “civilizados” e disciplinados, especialmente, em um contexto de crise do modelo escravista e de reestruturação do trabalho rural. Além da agricultura, os imigrantes também passaram a atuar em núcleos industriais em formação. Em 1934, no contexto da Era Vargas<sup>2</sup> e das tensões entre guerras na Europa, o Paraná recebeu um fluxo expressivo de cerca de 101 mil imigrantes, majoritariamente da Polônia, Ucrânia, Alemanha e Itália, reforçando o projeto de colonização e desenvolvimento do sul do país (FERNANDES, 2008; SCHWARCZ 1993; MARTINS, 1992; PRIORI *et al.*, 2012).

A ocupação econômica deu-se com a cooperação indígena e os fazendeiros da região que, a partir de 1839, iniciaram o desbravamento, com a construção de novos caminhos, os do Sul, denominados Caminhos das Missões, uma importante variante para a estrada tradicional dos tropeiros, de Viamão a Sorocaba. A ligação de Palmas a Curitiba passava por União da

---

<sup>2</sup>A política imigratória brasileira, especialmente durante a Era Vargas, foi fortemente influenciada por ideias eugenistas e racistas, que associavam o “branqueamento” da população ao progresso social e econômico. O Estado incentivou a entrada de imigrantes europeus, considerados mais “aptos” à modernização do país, em detrimento de outros grupos étnicos, especialmente negros e indígenas. Esse processo esteve diretamente ligado à reestruturação do trabalho rural no pós-escravidão e à tentativa de disciplinar o campesinato dentro de um modelo produtivo capitalista. No sul do Brasil, essa estratégia reforçou a ocupação territorial com pequenas propriedades familiares da matriz europeia, moldando a base social da agricultura familiar na região (Skidmore, 1988; Fernandes, 2008; Schwarcz, 1993).

Vitória, Palmeira e Ponta Grossa. Contando com o transporte via navegação pelo rio Uruguai, pôde a erva-mate ser cultivada e exportada em larga escala para o sul do continente. No início do século XX, com a intensificação da produção da erva-mate, aumentou também o contrabando da mesma para a Argentina, via região de Barracão. Junto com o mate, os tropeiros levavam café, açúcar, ferramentas, aguardente. No retorno, traziam farinha de trigo, sabão, roupas de lã, querosene etc. (ACADEMIA PARANAENSE DE LETRAS - APL, 2023).

A Figura 2 apresenta o mapa do Estado do Paraná, localizado ao norte da região Sul do Brasil. O Estado faz divisa com Mato Grosso do Sul, São Paulo, Santa Catarina, Argentina, Paraguai e Oceano Atlântico. Possui 399 municípios e sua área é de 199.307,939 km<sup>2</sup>.

**Figura 2- Mapa do Estado do Paraná.**



Fonte: <http://www.geografia.seed.pr.gov.br> (2023).

O Estado do Paraná apresenta características relevantes em relação ao processo de ocupação e colonização, elementos fundamentais para compreender a formação social, fundiária e cultural da agricultura familiar na microrregião de Foz do Iguaçu. A ocupação do território, contudo, não se iniciou com a chegada de colonizadores não indígenas, mas com a presença ancestral de povos originários, em especial os guarani, que habitavam uma região muito antes da intervenção estatal, com modos próprios de vida, organização social e uso da terra (FERNANDES, 2008; SCHWARCZ, 1993).

A partir de 1881, iniciou-se a ocupação formal da área com a chegada de Pedro Martins da Silva, brasileiro, e Manuel González, espanhol. Pouco depois, os irmãos Goycochéa iniciaram a exploração da erva-mate, uma atividade que se tornaria central para a economia regional. Em 22 de novembro de 1889, o governo brasileiro fundou a Colônia Militar do Iguaçu, com o objetivo de garantir a soberania nacional sobre uma área de fronteira, ainda fortemente influenciada por línguas e culturas estrangeiras. A colônia tinha autoridade para distribuir terras

a colonos, formalizando a presença do Estado na ordenação fundiária local (WACHOWICZ, 1988).

Em 1910, a Colônia foi elevada à condição de distrito de Guarapuava, com o nome de Vila Iguassu. Dois anos depois, o Ministério da Guerra transferiu sua gestão para o governo do Paraná, convertendo-a em povoamento civil, com a instalação da Coletoria Estadual. Por meio da Lei nº 1.383, de 14 de março de 1914, foi criado o município de Vila Iguaçu, instalado oficialmente em 10 de junho do mesmo ano, com a posse do primeiro prefeito, Jorge Schimmelpfeng, e da primeira Câmara de Vereadores. Em 1918, o município passou a se chamar Foz do Iguaçu.

Até meados da década de 1920, o Oeste do Paraná ainda era uma fronteira culturalmente desnacionalizada. O português era falado quase exclusivamente por funcionários públicos, enquanto os idiomas predominantes entre a população eram o guarani e o castelhano, revelando a presença forte indígena e a influência das nações vizinhas, como Paraguai e Argentina (WACHOWICZ, 1988).

Nesse período, a região era de difícil acesso, com circulação limitada por rotas fluviais e trilhos sob controle argentino ou da Companhia Mate Laranjeira, de origem paraguaia. Mesmo o peso argentino era comumente utilizado como moeda. As chamadas *obrages* — áreas de exploração extrativista em matas subtropicais — justificavam a presença de mais de dez mil habitantes no Oeste paranaense nos anos 1930, em sua maioria, de origem platina (STECA; FLORES, 2008; PRIORI *et al.*, 2012).

Com o movimento da “Marcha para o Oeste”, na década de 1930, o governo Vargas passou a incentivar a migração interna para ocupar áreas fronteiriças e integrar o interior do país ao projeto nacional de desenvolvimento. Nesse contexto, o Oeste do Paraná passou a receber majoritariamente migrantes de origem italiana e alemã, oriundos de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. As condições desenvolvidas para a agricultura foram essa ocupação, intensificadas durante o período da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), quando o Estado brasileiro buscava expandir sua indústria de base, sua produção agrícola e garantir a segurança alimentar (PRIORI *et al.*, 2012).

Após a guerra, o eixo dinâmico da produção cafeeira se deslocou do Estado de São Paulo para o Paraná, impulsionando a expansão da fronteira agrícola até o esgotamento das terras disponíveis. A cafeicultura passou a ser a principal atividade econômica do estado, atingindo seu ápice na década de 1960, quando o Paraná chegou a concentrar 55% da produção nacional de café (PADIS, 1981; PRIORI *et al.*, 2012).

Entretanto, entre os anos de 1970 e 1985, as lavouras de café sofreram forte queda, dando lugar à expansão de culturas como o trigo e, sobretudo, a soja. Essa transição se deu no bojo da modernização agrícola, marcada pela mecanização, aumento da produtividade e intensificação da concentração fundiária. Como consequência, houve acentuação do êxodo rural, desemprego no campo e migração para centros urbanos, polos regionais e até mesmo para áreas transfronteiriças. Nesse contexto, surgiram os chamados “brasiguaios”, agricultores brasileiros que se estabeleceram no Paraguai em busca de terras mais acessíveis (PRIORI *et al.*, 2012; KLAUCK, 2004).

Todo esse percurso histórico evidencia que a formação da agricultura familiar, em Foz do Iguaçu, ocorreu sob múltiplas pressões — políticas, culturais, econômicas e fundiárias — que deram à região um caráter híbrido e resiliente. As disputas territoriais, o papel do Estado, a diversidade étnica e os ciclos de valorização e crise de culturas agrícolas moldaram um modelo de produção familiar profundamente influenciado pelas condições históricas de ocupação da fronteira sul brasileira.

Com o início da barragem da Hidrelétrica de Itaipu, pelos governos brasileiro e paraguaio, em 1973, a população do Município de Foz do Iguaçu, que era aproximadamente de 20 mil habitantes, registrou um crescimento expressivo, passando, em menos de 10 anos, para o patamar de 110 mil habitantes. A grandeza da obra chegou a contar com mais de 40 mil empregados. A obra da Hidrelétrica de Itaipu Binacional refletiu no desenvolvimento econômico da região, atraindo novos investimentos e registrou um crescimento expressivo da zona urbana. A população estimada para Foz do Iguaçu, em 2022, já sinalizava o patamar de 286.323 habitantes, a sexta maior população do Paraná, conforme projeção do IBGE e o número de domicílios urbanos de 78.483 e estabelecimentos rurais de 655 (IBGE, 2022).

A cidade de Foz do Iguaçu está localizada na fronteira entre o Brasil, Paraguai e Argentina e é uma das três microrregiões do Oeste do Paraná que faz divisa com os municípios de Santa Terezinha de Itaipu, São Miguel do Iguaçu e Itaipulândia, conforme mostra a Figura 3.

**Figura 3- Limites do Município de Foz do Iguaçu.**



Fonte: IPARDES (Base cartográfica IBCG, 2010)

O Município de Foz do Iguaçu tem sua principal economia voltada para o turismo, por conta das belezas naturais das Cataratas do Iguaçu, das fronteiras com Paraguai e Argentina e seu mercado de produtos importados, além de abarcar uma das maiores hidrelétricas do mundo, a Itaipu Binacional. Dados do censo agropecuário, realizado pelo IBGE, no ano de 2017, mostraram uma realidade agrária diferente, que foge dos holofotes da cidade turística. Nesse contexto, se faz necessário avançar para outros dados do setor agropecuário e suas características.

O Censo Agropecuário, publicado pelo IBGE em 2017, apontou a existência de 568 estabelecimentos rurais no município de Foz do Iguaçu. Desses, 142 utilizavam áreas para cultura permanente e 469 para cultura temporária<sup>3</sup>, sendo possível que, um mesmo estabelecimento, estivesse incluído em ambas as categorias, conforme a diversidade de atividades agrícolas praticadas.

Em relação ao pessoal ocupado, a pesquisa identificou um total de 1.382 pessoas trabalhando nos estabelecimentos, das quais 1.021 mantinham vínculos de parentesco com o responsável pela unidade produtiva e 361 não apresentaram esse tipo de vínculo (IBGE, 2017).

A condição legal do produtor em relação às terras apontou que 460 são proprietários, inclusive os coproprietários de terras tituladas coletivamente, concessionário ou assentado, 2 encontram-se aguardando titulação definitiva, 29 na condição de arrendatários, 14 parceiros e

<sup>3</sup>De acordo com a classificação do IBGE, a cultura permanente refere-se a cultivos que não serão replantados após cada colheita, como frutas e café, enquanto a cultura temporária abrange aqueles que desativam o replantio a cada ciclo, como milho, soja e feijão.

58 comodatários, inclusive com Termo de Autorização de Uso Sustentável (Taus) e 2 ocupantes a justo título ou por simples ocupação (IBGE, 2017) e 3 sem área.

Segundo, ainda, o Censo (IBGE, 2017), a escolaridade dos ocupantes dos estabelecimentos rurais de Foz do Iguaçu apresenta grande diversidade. Dos entrevistados, 47 nunca frequentaram a escola, 308 possuem até o ensino fundamental (incluindo o ensino elementar e o antigo ginásial), 153 concluíram o ensino médio — seja na modalidade regular ou técnica —, 55 possuem graduação e 3 possuem mestrado ou doutorado. Esses dados revelam um perfil educacional predominantemente básico, mas também com presença de agricultores com níveis mais elevados de escolarização, refletindo a heterogeneidade do meio rural no município.

Dos principais produtos agrícolas cultivados na região de Foz do Iguaçu, em lavouras permanentes, estão o abacate, a banana, laranja, limão e tangerina; na lavoura temporária, abóbora, amendoim, cana de açúcar, mandioca, melancia, milho, soja e trigo, evidenciando que o cultivo da erva-mate deixou de ser o principal produto explorado na região. A pecuária gira em torno da criação de bovinos, caprinos, codornas, suínos, ovinos e a produção de leite, mel de abelhas, criação de peixes como carpa, tilápia, pacu, patinga e traíra, em uma área total de exploração correspondente à 13.544 hectares ou 5.596 alqueires paulistas (IBGE, 2017).

Estudo publicado com base em dados extraídos dos relatórios do “Pronaf Sustentável na BP3 (Bacia do Paraná)” conduzido e desenvolvido pela ADEOP – Agência de Desenvolvimento do Extremo Oeste do Paraná, em parceria com a Itaipu Binacional e FPTI - Fundação Parque Tecnológico de Itaipu, durante os anos de 2010 a 2012, descreveram as principais características de 625 unidades familiares da região Oeste do Paraná, especificamente dos municípios de Itaipulândia, Missal, Santa Helena, Santa Terezinha de Itaipu, São Miguel do Iguaçu, conhecidos como “municípios lindeiros” e Medianeira.

As unidades familiares foram agrupadas pela proximidade geográfica, características climáticas e tipos de solo semelhantes, semelhanças no IDH e sistemas produtivos, atendidos em forma de ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural, especialmente, as unidades por agricultores familiares tradicionais ou assentados de reforma agrária, que apresentam requisitos legais para serem enquadrados como Agricultura Familiar (SERAFIM *et al.*, 2018).

O estudo abordado por Serafim *et al.* (2018) apontou diversas características, tais como colonização, número de estabelecimentos rurais familiares e área de ocupação, dentre outros. No quesito colonização, identificou-se a predominância de alemães e italianos, oriundos dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Dos 625 estabelecimentos rurais pesquisados, 41 unidades familiares encontravam-se no município de Santa Terezinha de Itaipu, 73 em

Medianeira, 86 em Santa Helena, 118 em Itaipulândia, 117 em Missal e 190 em São Miguel do Iguaçu, destacando-se por compor maior área de assentamento da reforma agrária da região.

Também foi identificada a categoria dos titulares das unidades familiares. Do total, 66 produtores, equivalente a 10,6%, são classificados como agricultores familiares assentados pela reforma agrária. Quanto à distribuição da área das propriedades dessa categoria, observa-se que 9,1% possuem até 5 hectares, 36,4% têm entre 6 e 10 hectares, 37,9% entre 11 e 15 hectares, 13,6% entre 16 e 20 hectares e 3% entre 21 e 25 hectares. Já na categoria de agricultores familiares tradicionais, que corresponde a 559 unidades, verifica-se uma maior concentração de propriedades com áreas de até 5 hectares, representando 28,4% do total (SERAFIM *et al.*, 2018).

A microrregião de Foz do Iguaçu, ao lado de Toledo e Cascavel, integra uma das três grandes subdivisões do Oeste paranaense, conforme apontado pelo IPARDES (2010). A região Oeste do Paraná está dividida em 3 microrregiões, Foz do Iguaçu, Toledo e Cascavel, conforme mostra a Figura 4.

**Figura 4- Mapa da região oeste do Paraná.**



Fonte: Oparana (2012).

Esse conjunto de dados e contextos revela uma região marcada por profundas transformações estruturais, nas quais, o crescimento urbano, a vocação turística e a modernização econômica convivem com um setor agropecuário resiliente, heterogêneo e historicamente invisibilizado. A agricultura familiar, em Foz do Iguaçu, embora pouco destacada, representa uma dimensão vital da dinâmica regional, articulando práticas produtivas, vínculos familiares e permanência no campo, frente aos desafios da urbanização acelerada e da integração fronteiriça.

### 3.4 Marcos do cooperativismo no estado do Paraná

No Paraná, os primeiros movimentos marcados pela cooperação surgiram no ano de 1829, com a chegada do primeiro grupo de 248 imigrantes alemães que fundaram a Colônia Rio Negro, hoje município. Estes imigrantes já traziam, entre seus valores, a prática da cooperação, e logo procuraram organizar sua vida comunitária em estruturas baseadas em atividades em comum, tanto na prática de compra e venda de produtos, quanto em suas necessidades de educação e lazer (OCB, 2023).

Importante registrar a chegada em Carambeí, no ano de 1911, de 450 holandeses que fundaram o que, hoje, é uma das mais prósperas colônias de imigrantes. Eles constituíram, no ano de 1925, a Sociedade Cooperativa Hollandesa de Laticínios Batavo. Esses movimentos entre imigrantes deram significativo impulso ao cooperativismo estadual com as experiências bem-sucedidas das cooperativas de colonização, como Witmarsum, de Palmeira; Agrária, de Entre Rios; Batavo e Castrolanda, de Castro; e Capal, de Arapoti, hoje, verdadeiros exemplos de comunidades rurais perfeitamente urbanizadas, economicamente prósperas e socialmente integradas às condições de vida urbano-industrial no país (OCB, 2023).

A partir da década de 1920, o movimento cooperativista paranaense se expandiu entre madeireiros e ervateiros. Entre as décadas de 1930 e 1940, surgiram 40 cooperativas de mate, organizadas em torno da Federação das Cooperativas de Mate Ltda – AGROMATE. Com a crise do setor, a entidade foi transformada no Rural Sul, numa tentativa de diversificação de atividades e sobrevivência (OCB, 2023).

Um dos momentos marcantes do cooperativismo ocorreu na década de 1960, quando o IBC - Instituto Brasileiro de Café, incentivou a criação das cooperativas de cafeicultores, como forma de superação das dificuldades do setor. No ano de 1964, o Paraná tinha 33 cooperativas de café, algumas das quais desapareceram por causa do declínio da produção (SEAB, 2023).

Mas, foi a partir de 1969 que o movimento cooperativista paranaense ganhou proporções, com o início das discussões para a implantação dos projetos de integração, desenvolvidos conjuntamente pelo Incra – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, DAC – Departamento de Assistência ao Cooperativismo da Secretaria da Agricultura do Estado do Paraná e ACARPA - Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (hoje EMATER/PR), com o apoio do Banco do Brasil, BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, BNCC – Banco Nacional de Crédito Cooperativo e CFP – Comissão de Financiamento à Produção (SEAB, 2023).

O objetivo dos projetos foi rediscutir a forma de atuação das cooperativas, pois alguns municípios tinham mais de uma cooperativa operando em concorrência, o que as enfraquecia, enquanto outros municípios não tinham nenhuma. Os projetos foram desenvolvidos em três etapas, abrangendo regiões diferentes. O Projeto Iguaçu de Cooperativismo - PIC, criado em 1971, contemplou a reorganização do sistema no Oeste e Sudoeste. O Projeto Norte de Cooperativismo - NORCOOP, implantado em 1974, para reorganização das cooperativas da região Norte do Estado, e o Projeto Sul de Cooperativismo - SULCOOP, iniciado em 1976, reorganizou as cooperativas da região Centro-Sul. A OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná nasceu no decorrer do primeiro projeto, no ano de 1971, o que veio a dar forte apoio à execução dos projetos (SEAB, 2023).

O Estado do Paraná, no ano de 2022, contava com 62 cooperativas classificadas como grandes e médias cooperativas, na sua maioria, originadas a partir das décadas de 70 e 80 e que possuem como foco a produção de cereais e seus derivados e de proteína animal (*comodities*) e que apresentam um faturamento de aproximadamente 162 bilhões/ano e 199 mil associados (OCEPAR, 2022).

Já as cooperativas da agricultura familiar no Estado do Paraná surgiram a partir do final dos anos 90 e início dos anos 2000, a fim de auxiliar os agricultores familiares na superação das barreiras sociais, econômicas, institucionais e culturais que limitam o desenvolvimento dos agricultores familiares. Essas cooperativas têm como foco a organização da produção de hortifrutigranjeiros, leite e produtos agro industrializados (vegetais minimamente processados, doces/geleias, derivados de leite, entre outros) apresentando um faturamento próximo a 650 milhões/ano e 34 mil associados (SEAB, 2023).

As 181 cooperativas instaladas no Paraná, enquadradas como da agricultura familiar, possuem um quadro social de aproximadamente 34 mil agricultores. Estes números apontam para uma média de 200 sócios por cooperativa (SEAB, 2023).

Metade das cooperativas da agricultura familiar tem um quadro de sócios abaixo da média (160 sócios), formando vazios em alguns municípios e regiões. Em relação à composição do quadro social, a sistematização das informações de 139 cooperativas e associações, feitas no “Projeto Mais Gestão” do Governo do Estado do Paraná, mostraram a predominância da participação masculina (77%) como sócios e apenas 23% a participação de mulheres. Com relação à participação de jovens (geração), apenas 7,7% do quadro social era composto por sócios com menos de 29 anos. Estas cooperativas e associações, em sua maioria, não estão vinculadas a níveis intermediário e superior de representação (COOPERA PARANÁ, 2023).

Outro ponto analisado pela pesquisa diz respeito à assistência técnica; o Censo Agro 2017 apontou a importância da ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural como mecanismo para incentivar a inclusão dos agricultores familiares nos processos cooperativos. Dos 100.350 agricultores familiares que recebem ATER, cerca de 56.258 (56%) estão cooperados. Já os 128.538 agricultores familiares que não recebem ATER, apenas 20.154 (15,7%) estão cooperados (COOPERA PARANÁ, 2023).

### **3.5 Princípios do cooperativismo**

Os pilares do cooperativismo estão alicerçados em princípios norteadores que sustentam todo o sistema cooperativo. Dentre os sete princípios universais estão: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (OCB, 2023).

A palavra "princípios" tem origem no latim *principium*, que remete à ideia de começo, origem ou causa próxima. No contexto do cooperativismo, eles representam normas fundamentais que regem a conduta e o pensamento coletivo, sendo a base ética e operacional das cooperativas.

Historicamente, o marco inicial do cooperativismo moderno é atribuído à experiência dos pioneiros de *Rochdale*, na Inglaterra, em 1844. Essa cooperativa de consumo surgiu como alternativa econômica e social para um grupo de trabalhadores que buscava acesso justo a bens essenciais. Ao promover a ajuda mútua, transparência e distribuição equitativa dos lucros, esse modelo organizacional inovador estabeleceu fundamentos que, até hoje, orientam o cooperativismo em nível global (SINGER, 2023).

As cooperativas surgiram em resposta a contextos de vulnerabilidade e exploração, especialmente durante a Revolução Industrial, quando trabalhadores enfrentavam longas jornadas, baixos salários e condições insalubres. A autogestão e a cooperação permitiram que eles criassem redes de proteção coletiva para suprir suas necessidades básicas, como moradia, alimentação e serviços (SINGER, 2023).

Em tempos de recessão ou colapso econômico, as cooperativas ofereceram uma alternativa viável para a sobrevivência de famílias e comunidades, por meio da criação de uma economia mais colaborativa que até inspiraram outros movimentos, tais como, a economia solidária que, segundo Singer (2023),

A economia solidária é a herança atualizada do cooperativismo operário que surgiu como reação do proletariado industrial. As condições desumanas de trabalho e de vida instauradas pela Revolução Industrial na Grã-Bretanha, a partir do século XVIII e depois, no século seguinte, em outros países da Europa e da América do norte, e mais recentemente nos outros continentes, os princípios da economia solidária se inspiram nos princípios da cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, fundada em 1844, e depois adotados com poucas alterações em 1895, pela conferência de fundação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), entidade que até hoje representa o cooperativismo mundial. Desde então, a Aliança aperfeiçoou esse princípio em diversas conferências internacionais sem alterar sua essência (SINGER, 2023, p. 210)

A cooperativa de consumo *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, fundada em 1844 em Rochdale, Inglaterra, é considerada o marco inicial do movimento cooperativista moderno. Ela surgiu para oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis e baseou- -se em princípios como democracia, transparência e distribuição equitativa dos lucros. Esses princípios ainda norteiam o cooperativismo contemporâneo, atendendo a necessidades econômicas e promovendo o desenvolvimento sustentável (SINGER, 2023).

Ao longo da história, os princípios cooperativistas evoluíram e se expandiram para atender às mudanças sociais, econômicas e culturais. Inicialmente, os princípios refletiam as necessidades imediatas de trabalhadores e comunidades no contexto da Revolução Industrial, mas com o tempo, novos valores foram incorporados para abranger questões como sustentabilidade, inclusão e responsabilidade social. Ao longo do tempo, os princípios foram revisados e ampliados, sendo formalizados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

A revisão mais significativa ocorreu em 1995, quando foram definidos os sete princípios universais do cooperativismo, que permanecem até hoje. Nessa versão, alguns valores foram incorporados ou reformulados para se alinhar às necessidades. Os avanços mostram que o cooperativismo é um modelo vivo, capaz de se adaptar e responder aos desafios do tempo, sem perder os princípios fundamentais de democracia, equidade e solidariedade.

Certamente, a pauta do cooperativismo traz, na sua essência, valores que não proporcionam somente melhorias na renda dos indivíduos que a compõem, mas especialmente, pelo fortalecimento e desenvolvimentos dos locais onde atuam, refletindo em melhorias para toda a comunidade ao seu entorno.

Como é próprio do ser humano viver em sociedade, os indivíduos, ao nascerem, estão imersos em um sistema social construído através de gerações e que é assimilado por meio das inter-relações sociais. Desde os primórdios, o homem constrói relações sociais e faz parte de um processo de socialização, em que adquirem fatores que são inatos, aqueles herdados geneticamente, e os adquiridos por meio da cultura. Nesse contexto, ressalta Schaefer (2006)

que os grupos têm um papel vital na estrutura social de uma sociedade. Grande parte da nossa interação social ocorre dentro de grupos e é influenciada por suas normas e sanções.

Nesse contexto, a cooperação surge como uma proposta contemporânea que, com base em seus princípios, promove a junção dos fatores sociais e culturais, criando vínculos, fortalecendo as relações e ainda promovendo melhorias na renda dos participantes. Ainda que, os princípios do cooperativismo tenham foco em fortalecer os pequenos negócios de grupos afins, esse movimento também promove outras ações que vão além de um simples modelo de negócios, mas se estabelece como organizações que têm como premissa básica, não apenas a geração de renda, mas a prática de uma metodologia baseada em princípios, também voltada para o desenvolvimento sustentável.

O princípio da adesão livre e voluntária coloca as cooperativas como organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizarem seus serviços e assumir responsabilidades como associados, sem discriminação social, racial, política, religiosa e de sexo. O princípio da porta aberta, todavia, não deve ser tomado com um sentido absoluto, pois é pré-requisito à atividade comum aos participantes (POLONIO, 2004). Nesse sentido, a Lei 5.764 de 1971, artigo 3º, disciplina que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” e reforça no seu artigo 29º que, “o ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e que preencham as condições estabelecidas no estatuto (BRASIL, 1971).

As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus associados, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. As decisões são levadas para assembleia e cada cooperado tem direito a um voto, e nesse aspecto, a lei garante que as cooperativas, especialmente as consideradas singulares, aquelas constituídas com número mínimo de vinte pessoas, a singularidade de voto, ou seja, que o associado presente à assembleia tenha direito a 1 (um) voto, independentemente do número de cotas que possui (BRASIL, 1971). O princípio da gestão democrática garante aos cooperados uma participação igualitária.

As sociedades cooperativas são constituídas para prestar serviços aos seus cooperados, conforme dispõe o artigo 4º da Lei brasileira 5.764 de 1971, “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados” e, dessa forma, eventuais resultados podem

retornar aos cooperados, proporcionalmente, às operações realizadas, garantindo o direito às sobras, como também suportar os resultados negativos, caso sejam apurados (BRASIL, 1971).

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os membros contribuem equitativamente para o capital social das cooperativas e exercem seu controle de forma democrática, sendo parte desse capital de propriedade comum da organização. Quando previsto em estatuto, pode haver remuneração limitada sobre o capital integralizado (juros ao capital), que não constitui a finalidade principal da cooperativa. Já as sobras líquidas do exercício são deliberadas em assembleia, destinando-se obrigatoriamente ao Fundo de Reserva (mínimo de 10%) e ao FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (mínimo de 5%), e podendo ainda ser aplicadas no desenvolvimento da cooperativa ou distribuídas aos cooperados na forma de retorno proporcional às operações realizadas com a entidade (DELFINO; LAND; SILVA, 2010, BRASIL, 1971).

O princípio da autonomia e independência tem como foco a ajuda mútua e preceitua que, mesmo ao fazerem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa. Nesse sentido, o artigo 8º da Lei 5.764 de 1971 prevê, em seu parágrafo único, que para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas, porém, devem sempre atentar para manter a independência e autonomia de cada participante (BRASIL, 1971).

O princípio da educação e formação tem como base a promoção da educação e formação dos seus membros, representantes eleitos e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa, e tem como premissa, divulgar os benefícios do associativismo, informar ao público em geral, principalmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

Nessa direção, a lei 5.764 de 1971 determina no seu artigo 28º a obrigatoriedade de se constituir Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

A intercooperação, por sua vez, reforça a importância da articulação entre cooperativas em diferentes níveis — local, regional, nacional e internacional —, estimulando a troca de experiências, projetos conjuntos e fortalecimento institucional. Esse princípio amplia o impacto

do cooperativismo e o conecta a outras redes de economia colaborativa e desenvolvimento sustentável.

Este princípio reforça o interesse do movimento cooperativo por um desenvolvimento econômico, ambiental e social sustentável de proveito, não somente de seus membros, mas de parceiros e *stakeholders* que, por meio de políticas aprovadas pelos membros, direta e indiretamente, agregam melhorias para toda a comunidade.

O conceito de comunidade está centrado no agrupamento de pessoas que vivem dentro de uma mesma área geográfica, rural ou urbana, unidas por interesses comuns e que participam das condições gerais de vida. Nessa direção, pode-se afirmar que as comunidades rurais congregam tais valores que formam as bases para o desenvolvimento local. São vários os aspectos característicos da agricultura familiar, como as tradições, produção e trabalho, sendo o trabalho no estabelecimento altamente relacionado à reprodução social dessas famílias (ALTAFIN, 2007; WANDERLEY, 2009).

A população que vive nas áreas rurais possui diversificação, tanto no espaço ocupado, quanto nas tradições que mantém e na identidade que formou, é a função sociocultural da agricultura familiar que significa o resgate de um modo de vida que associa conceitos de cultura, tradição e identidade (ALTAFIN, 2007; WANDERLEY, 2009).

O desenvolvimento local envolve pessoas e suas aptidões voltadas para a comunidade local. Seu papel relevante é o fato de a ação não ter um dono e ser de todos, fato esse que se assemelha com a característica principal das cooperativas de ser uma “empresa” de propriedade coletiva e democraticamente gerida, nelas predominam a livre admissão, onde o “nós” prevalece de forma participativa na construção do bem comum (PANZUTTI, 1997).

O desenvolvimento local é um modo de promover o desenvolvimento que leva em conta o papel de todos esses fatores para tornar dinâmicas potencialidades que podem ser identificadas quando olhamos para uma unidade sócio territorial delimitada (PANZUTTI, 1997). O mesmo Autor reforça que o desenvolvimento local, por sua vez, tem uma acentuada relação com o princípio do movimento cooperativista, visto que a preocupação com a comunidade é que sustentará, no futuro, a cooperativa e irá, permanentemente, necessitar para comandar os seus diferentes sistemas sociais, políticos, culturais e realizarem investimentos econômicos.

Algumas comissões administrativas das cooperativas afirmam que as organizações só podem atuar socialmente depois de terem sucesso econômico, contudo, ao mesmo tempo, para obterem este resultado, são obrigadas ao social para promover os seus valores e princípios que

estão alinhados a questões de participação, poder e desenvolvimento, além de capacitar seus associados (FLEURY, 1983).

Um conjunto planejado de ações contempla as várias dimensões das necessidades vitais de uma população. O que caracteriza o vigor comunitário para o desenvolvimento é a sequência articulada de esforços e eventos-chave, dirigidos para o gradativo bem-estar econômico e social, a partir da adesão e do compromisso dos próprios cidadãos com a execução das ações planejadas e orientadas para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes (FLEURY, 1983).

No aspecto geral, o sistema cooperativo revela, em suas bases, valores que compõem e estão presentes nos debates sobre o desenvolvimento sustentável e, nesse contexto, se observa que os princípios encontram-se alinhados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da agenda 2030, pacto global assinado durante a Cúpula das Nações Unidas, em 2015, que tem como foco a promoção do crescimento sustentável, redução da pobreza, proteção do meio ambiente e clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade.

Destarte que nesse modelo de associativismo, a agricultura familiar tem o papel fundamental na produção de alimentos, mas o sistema cooperativo vai além de um modelo de negócio, pois tem, em suas bases, princípios norteadores que proporcionam e contribuem para o desenvolvimento sustentável.

Nessa direção, é possível afirmar que, inseridos nessas bases, tais valores contemplam outros princípios que, alinhados, podem promover uma agricultura sustentável orientada ao crescimento econômico e à proteção ao meio ambiente. Considerando que a agricultura familiar combina a produção voltada ao autoconsumo com a geração de renda, mantendo práticas mais diversificadas e menos dependentes de insumos externos, esse modelo tende a favorecer cuidados ambientais. Assim, é possível sustentar que a sustentabilidade ambiental, quando praticada, pode ser considerada como mais um dos princípios que compõem as bases desse associativismo.

A compreensão dos princípios que fundamentam o cooperativismo permite analisar, com maior profundidade, como esses valores são protegidos e adaptados no cotidiano das cooperativas da agricultura familiar. Mais do que um modelo organizacional, as cooperativas são espaços de construção de identidades, redes de solidariedade e instrumentos de resistência frente às pressões de mercado.

Nos capítulos seguintes, essa perspectiva será explorada a partir do estudo de caso de uma cooperativa localizada na microrregião de Foz do Iguaçu, cuja trajetória ilustra os desafios

e as potencialidades da aplicação dos princípios cooperativistas no contexto da agricultura familiar e da sustentabilidade ambiental.

### **3.6 Environmental, Social and Governance (ESG)**

O conceito de Desenvolvimento Sustentável, proposto pelo Relatório *Brundtland* em 1987, representa um marco para a disseminação dos riscos sociais e ambientais que ameaçam o planeta (SUGAHARA; RODRIGUES, 2019). Nesse sentido, desde então, organismos internacionais públicos e privados têm pressionado para a adoção de práticas mais sustentáveis, especialmente no que concerne aos cuidados com o meio ambiente.

Novas práticas incorporadas, exigidas e difundidas, têm recebido destaque, especialmente, as promovidas pelo Fórum Econômico Mundial, organização internacional, criadas com o objetivo de facilitar a cooperação público-privada que promove eventos anuais em Davos, na Suíça, reconhecendo a legitimidade da demanda das partes interessadas em exigirem a prática de um capitalismo sustentável pelas empresas, com respeito às suas obrigações no âmbito ambiental, social e de governança (*Environmental, Social and Governance*) conhecida pela sigla ESG.

A sigla ESG surgiu pela primeira vez em 2004, em um relatório da Organização das Nações Unidas (ONU) intitulado “*Who Cares Wins*” (“ganha quem se importa”). Com 20 instituições financeiras de nove países, o documento foi criado para estabelecer diretrizes que incluíssem as questões ambientais, sociais e de governança para o mercado financeiro. A chamada agenda ESG é composta por um conjunto de medidas contemplando diversos objetivos: transparência, prestação de contas, relações equitativas e licença social.

Acordos multilaterais como Protocolo de Quioto (1997), para redução da emissão de gases de efeito estufa; Pacto Global da ONU (2000), com dez medidas socioambientais em quatro esferas, sendo duas na ambiental; Protocolo de Nagoya (2010), estabelecendo regras para proteção e utilização de recursos da biodiversidade; Acordo de Paris (2015), para reduzir o aquecimento global; os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, dentre outros, são iniciativas que se encontram abarcadas na proposta do ESG (BERGAMINI, 2020).

O movimento ESG possui três pilares que o sustentam, o ambiental (*environmental*), social (*social*) e governança (*governance*) e reconhece como imprescindível a sustentabilidade dos negócios, combate à ausência de práticas corporativas voltadas para as políticas sociais e à

falta de uma gestão íntegra, destacando que as organizações devem se comprometer tanto com o meio ambiente, quanto para com a sociedade.

Para tanto, o movimento possui métricas de boas práticas utilizando-se de metodologia e uma variedade de estruturas de relatórios, padrões e diretrizes que avaliam as ações e impactos da atividade empresarial, onde os participantes devem buscar evoluir em um processo de melhoria contínua. E, ao final, ganha quem se importa, isto é, uma via de mão dupla na qual todas as partes envolvidas ganham.

O cooperativismo, por sua vez, compartilha com o ESG princípios e valores semelhantes, como o interesse pela comunidade, a gestão democrática e a responsabilidade ambiental. No entanto, ainda há desafios a enfrentar. No campo da agricultura familiar, por exemplo, muitas cooperativas ainda operam sob modelos convencionais de produção, com forte uso de insumos e baixa adoção de práticas agroecológicas. Essas práticas estão em transição, mas a mudança é lenta e depende de fatores sociais, culturais e econômicos que não podem ser ignorados. Como destaca Galjart (1976), é essencial compreender os comportamentos e contextos locais para promover mudanças reais.

Modelos produtivos ‘alternativos’ (agroecológicos, agroextrativista, agroflorestal, orgânico), centrados na produção de pequena escala, por meio de associações e cooperativas de produtores, têm sido apontados como solução para o desenvolvimento socioeconômico rural baseado na preservação ambiental e com o aumento na oferta de alimentos de qualidade, nessa direção, visando garantir o ganho de qualidade, surgem os mecanismos de certificação, com o objetivo de assegurar as informações atribuídas aos produtos, buscando padrões de qualidade e classificação (SANTOS, 2020).

Por outro lado, considerando os limites da exploração da atividade em decorrência dos tamanhos das áreas de terras que compreendem os conceitos da agricultura familiar, é inerente a busca pelo aumento da produtividade, redução dos custos e maximização da renda o que acaba propiciando práticas de produção, ainda com base em modelos convencionais (SANTOS, 2020).

Para César, Batalha e Pimenta (2017), a agricultura orgânica apresenta-se vantajosa, em detrimento da produção convencional, tanto do lado da produção como do consumo, uma vez que os consumidores a enxergam como uma forma de consumo saudável e os agricultores veem, pelo mercado em ascensão e pela diferenciação do produto, uma maneira de agregar valor à produção, maximizando os ganhos da unidade produtiva. Diversos estudos realizados sob o tema abordam as vantagens da produção de orgânicos e sua relação com práticas sustentáveis, com destaque para os que seguem:

- a) Darolt (2008) examina a evolução da produção orgânica no Brasil, os desafios enfrentados pelos agricultores e o crescimento do mercado de produtos orgânicos, destacando as vantagens socioambientais;
- b) Paulillo, Guanziroli e Bastiani (2011) abordam a relação entre pequenos agricultores, práticas de produção orgânica e sustentabilidade ambiental, com foco em estudos de caso no Estado do Paraná;
- c) Lerner e Matos (2008) revisam a literatura sobre produção orgânica e seus impactos socioeconômicos e ambientais, discutindo como essas práticas contribuem para o desenvolvimento rural sustentável;
- d) Altieri (2003) busca compreender a produção orgânica dentro de uma perspectiva ecológica e sustentável;
- e) Padilha Junior e Silva (2012) discutem os aspectos econômicos e sociais da produção orgânica, com foco em políticas públicas que incentivam práticas sustentáveis no Brasil;
- f) Ramos (2017) analisou a agricultura orgânica no Brasil, destacando sua relevância ambiental, social e econômica. Com dados do Censo Agropecuário de 2017, identificou desafios como a conversão de sistemas convencionais para orgânicos, dificuldades com certificações e o acesso limitado a crédito, impactando o desenvolvimento do setor;
- g) IFOAM - *International Federation of Organic Agriculture Movements* (2020), publica relatório global apresentando dados detalhados sobre a produção orgânica em todo o mundo, tendências de mercado e estatísticas de certificação;
- h) Willer e Lernoud (2022) trazem uma análise anual sobre a produção orgânica no mundo, com foco em tendências emergentes, áreas de cultivo, e dados sobre produção e mercado.

É fato que a agricultura de bases agroecológicas e produção orgânica pode ser associada fortemente aos esforços quantidade/qualidade dentro da temática alimentar, uma vez que associa a produção, distribuição e comercialização de alimentos às demandas de saúde e de uso sustentável de recursos naturais, bem como a benefícios sociais. Uma agricultura pautada em vários princípios que privilegiem os processos naturais e a harmonia entre a produção e a natureza (PROCHNOW, 2022).

No cenário do cooperativismo, a educação ambiental insere-se como coadjuvante aos princípios já reconhecidos e postos em prática, tanto na composição do processo de aprendizagem, permanente e continuada, como ancorada no sentimento de pertença e resgate de valores e saberes em seus aspectos ambientais, nos campos econômicos e socioculturais, capaz de tornar o indivíduo um agente conhecedor, crítico e transformador da realidade,

contribuindo para a construção de vivência e convivência sustentável com a natureza, de forma sistêmica e de bases agroecológicas como legado para as gerações futuras (STRECK *et al.*, 2015).

Tolbert e Zucker (1998), Lima *et al.*, (2011) afirmam que, para uma prática sustentável se tornar instituída dentro de uma organização, deve passar pelo processo de institucionalização, o qual pode ser mensurado em níveis de escala. Durante esse período, as organizações sofrem pressões do processo, conforme o interesse material ou simbólico, que pode dificultar ou facilitar a assimilação das práticas.

A institucionalização de práticas sustentáveis apresenta notáveis benefícios, tanto para as cooperativas, quanto para a sociedade em geral, pois colabora para a formação da identidade organizacional, e também por deixar transparecer seus princípios, valores, ações e padrões, os quais são construídos e comprovados pelos atores sociais, ao mesmo tempo em que são reconhecidos pela sociedade (TOLBERT; ZUCKER, 1998; LIMA *et al.*, 2011). Essa institucionalização, quando bem conduzida, fortalece a identidade organizacional e aproxima as cooperativas das demandas da sociedade. O movimento ESG, portanto, não é uma moda passageira, mas sim, um chamado para repensar modelos, compromissos e práticas — e as cooperativas têm muito a contribuir nessa direção.

Nos últimos anos, o debate sobre sustentabilidade no meio rural deixou de ser apenas discurso e passou a influenciar diretamente decisões práticas, como acesso a crédito e participação em programas públicos. No campo das finanças, o ESG já influencia diretamente o acesso a crédito. Linhas de financiamento agrícola vêm incorporando critérios de sustentabilidade para liberação de recursos (BNDES, 2024; MAPA, 2023). Programas como o Plano Safra passaram a prever incentivos específicos para práticas agroecológicas, energia renovável, preservação de nascentes e uso racional da água. Essa tendência aponta para a consolidação das chamadas finanças sustentáveis.

Outro ponto importante diz respeito aos indicadores. A aplicação do ESG no meio rural exige métricas específicas, que considerem realidades locais e produtivas. No lugar de indicadores genéricos, as cooperativas podem adotar avaliações baseadas em aspectos como diversidade de culturas, inclusão de mulheres e jovens na gestão, práticas de manejo sustentável do solo e fortalecimento de redes locais de comercialização (EMBRAPA, 2022; INSTITUTO ETHOS, 2021).

Apesar da força do movimento, há riscos associados ao *greenwashing*, quando organizações simulam práticas sustentáveis apenas para atender exigências de mercado, sem mudanças reais em seus processos. Esse risco também atinge o setor cooperativo e exige

atenção, fiscalização e formação contínua para garantir a autenticidade das ações (DELMAS; BAUR, 2011; FINEP, 2022).

A tecnologia tem sido uma importante aliada no avanço da agenda ESG. Desde sistemas simples como compostagem e manejo orgânico, até ferramentas digitais de rastreabilidade de produtos e gestão da produção, o uso da inovação pode ajudar cooperativas e agricultores familiares a reduzirem seus impactos ambientais e aumentarem a eficiência (SEBRAE, 2022; CONEXSUS, 2023).

Exemplos práticos podem ser encontrados em cooperativas brasileiras que já incorporam aspectos do ESG em sua atuação. A Coopavi (2022), com forte trabalho em agroecologia, e a Cooperbio (2023), voltada à produção orgânica, mostram como práticas sustentáveis podem estar no centro da organização produtiva. Iniciativas apoiadas por instituições como Sebrae, Conexus e Instituto Fórum do Futuro também reforçam o papel das cooperativas na construção de uma economia mais sustentável ambientalmente.

Ao incorporar práticas ESG, as cooperativas ampliam seu impacto para além do econômico, promovendo inclusão, proteção ambiental e desenvolvimento local. Integrar essa agenda às realidades da agricultura familiar representa, não apenas uma exigência contemporânea, mas também, uma oportunidade estratégica para consolidar modelos produtivos mais justos, resilientes e conectados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, com foco na análise dos fatores de sucesso e insucesso na gestão de uma cooperativa de agricultores familiares do ramo de hortifrutigranjeiros, no município de Foz do Iguaçu. Além disso, propõe-se a inclusão da sustentabilidade ambiental como o oitavo princípio do cooperativismo, à luz da transição para práticas orgânicas e da incorporação das diretrizes ESG na gestão da cooperativa. De acordo com Michel (2015), o estudo de caso é uma investigação voltada a compreender casos específicos ou pequenos grupos, analisando fenômenos sociais em seu contexto real. Essa abordagem permite examinar unidades sociais como famílias, instituições ou programas a partir de múltiplas fontes de evidência, com o objetivo de compreender causas e propor soluções. Yin (2010) complementa, ao definir o estudo de caso como um método empírico, especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A escolha por essa abordagem qualitativa e aprofundada visa apreender as múltiplas dimensões do objeto de estudo, considerando a complexidade do ambiente cooperativo, seus aspectos históricos, culturais e organizacionais. Para isso, recorreu-se à triangulação de técnicas de coleta de dados, incluindo entrevistas, análise documental, visitas de campo e pesquisa bibliográfica.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa pode envolver levantamento direto, realizado no local onde os fenômenos ocorrem, e levantamento indireto, que utiliza dados previamente coletados. Neste estudo, ambos foram utilizados: entrevistas semiestruturadas com cooperados e ex-cooperados, visitas a propriedades rurais e análise documental de registros internos da cooperativa e revisão bibliográfica.

A análise documental compreendeu documentos institucionais como estatuto social, atas de assembleias, planos estratégicos, relatórios contábeis e documentos operacionais, permitindo conhecer a estrutura organizacional, as práticas de gestão e o histórico da cooperativa. Essa abordagem busca compreender o problema em profundidade e dentro do seu contexto, condição essencial para a pesquisa social (MICHEL, 2015).

### 4.1 Delineamento da pesquisa

Quanto aos seus objetivos, esta é uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2007, p. 42), "as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de

determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis". A estratégia metodológica adotada foi, predominantemente, qualitativa, considerando a natureza do problema e das variáveis investigadas.

#### *4.1.1 População e amostragem*

A população do estudo é composta por cooperados da cooperativa em análise, especialmente os que participaram do conselho diretivo, desde sua fundação, além de cooperados fundadores e ex-cooperados. A seleção da amostra seguiu o critério de intencionalidade. Segundo Gil (2010, p. 153), "uma amostra intencional, em que indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores, mostra-se mais adequada" para pesquisas qualitativas como esta. Além disso, para as visitas de campo, foi utilizada a amostragem por conveniência, selecionando propriedades com acessibilidade e disponibilidade dos participantes, conforme sugerido por Vergara (2009).

#### *4.1.2 Instrumento de pesquisa*

A pesquisa foi conduzida em quatro etapas principais:

1<sup>a</sup> Etapa: Levantamento de dados históricos, sociais, ambientais e econômicos da cooperativa por meio da análise de documentos institucionais (atas, estatuto, planos estratégicos e relatórios contábeis).

2<sup>a</sup> Etapa: Aplicação de entrevistas semiestruturadas a cooperados fundadores, dirigentes e ex-dirigentes. Essa etapa teve como objetivo compreender a motivação para a fundação da cooperativa, o processo de mobilização, os critérios para escolha de lideranças, as expectativas e dificuldades encontradas, bem como a percepção sobre práticas ambientais e a possível transição para modelos de produção orgânica.

3<sup>a</sup> Etapa: Aplicação de entrevistas a ex-cooperados, com o intuito de identificar os motivos que levaram ao desligamento, problemas relacionados à organização interna, conflitos, distribuição da produção, limitações de mercado e percepção de benefícios.

4<sup>a</sup> Etapa: Realização de visitas técnicas a propriedades rurais de cooperados selecionadas por conveniência, com o objetivo de observar diretamente práticas relacionadas aos aspectos ambientais e à aplicação de princípios ligados à agenda ESG. Durante as visitas, foram utilizados roteiros de observação e registros fotográficos, permitindo avaliar elementos como manejo do solo, uso de recursos hídricos, resíduos, biodiversidade e gestão

ambiental. Segundo Vergara (2009), a observação direta é útil para captar elementos que nem sempre são revelados em entrevistas ou documentos.

#### **4.2 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, visitas de campo e análise documental. A entrevista semiestruturada permitiu aos participantes liberdade para desenvolver suas respostas, contribuindo para uma visão mais aprofundada sobre o histórico da cooperativa, sua gestão, práticas de governança, participação dos cooperados e desafios enfrentados (MICHEL, 2015; LAKATOS; MARCONI, 2003).

Os dados coletados foram organizados em dois módulos: o primeiro direcionado aos cooperados fundadores e dirigentes, e o segundo aos ex-cooperados. A análise documental incluiu atas, relatórios contábeis, planejamento estratégico e demais documentos relevantes para a compreensão da trajetória e da estrutura da cooperativa.

Além disso, foi realizada pesquisa bibliográfica com base nos principais trabalhos acadêmicos relacionados ao tema, considerados relevantes para fornecer embasamento teórico atualizado (LAKATOS, 2021).

Por fim, buscou-se integrar os dados coletados com a discussão teórica sobre os princípios do cooperativismo e sua relação com a agenda ESG. O objetivo foi compreender se os valores ambientais, sociais e de governança estariam presentes nas práticas cotidianas da cooperativa analisada e de que forma podem ser fortalecidos. Com isso, espera-se contribuir para a reflexão sobre a possibilidade de inclusão de um oitavo princípio cooperativista voltado à sustentabilidade ambiental.

#### **4.3 Análise e interpretação dos dados**

A análise interpretativa dos dados é de natureza qualitativa, com base em métodos de coleta focados na comunicação e voltados para a busca de soluções que impactem positivamente pessoas e sociedade. Também possui caráter descritivo, pois "delineia o que é" e abrange quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando entender seu funcionamento no presente. Segundo Sampieri, Collado e Lucio

(2013), os estudos descritivos têm como meta detalhar fenômenos, contextos e eventos, especificando características e perfis de grupos, comunidades ou processos sem, necessariamente, estabelecer relações causais, mas buscando identificar e compreender suas manifestações.

#### **4.4 Limitações da pesquisa**

Nos estudos empíricos que analisam múltiplas variáveis — como a criação da cooperativa, seus resultados, formas de gestão, práticas convencionais e a proposta de inclusão de um novo princípio cooperativista — as limitações decorrem menos de modelos estatísticos e mais da própria complexidade social envolvida. Como os dados são construídos a partir de experiências concretas, entrevistas e observações, há restrições quanto à generalização dos resultados. Ainda assim, tais evidências empíricas oferecem subsídios relevantes para compreender a realidade estudada e levantar reflexões críticas sobre o cooperativismo.

A vantagem do estudo de caso está em sua capacidade de mergulhar na realidade social, oferecendo profundidade analítica. Sua limitação, porém, reside na impossibilidade de generalização dos resultados, pois, trata-se de um recorte específico, contextual e localizado. Ainda assim, como destaca Michel (2015), o estudo de caso gera competências teóricas importantes, permitindo a análise crítica e qualitativa de situações concretas e fornecendo referências que podem ser úteis em contextos similares no futuro.

## **5 HISTÓRICO E ESTRUTURA DA COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR SOLIDÁRIA DE FOZ DO IGUAÇU**

A Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Foz do Iguaçu é oriunda de duas associações de agricultores familiares da região do Oeste do Paraná, que perceberam no modelo cooperativista uma oportunidade de avançar em aspectos que a forma associativa não permitia. Enquanto as associações possuem natureza essencialmente representativa, a cooperativa possibilita atuar diretamente na comercialização da produção, acessar programas governamentais de alimentação escolar e ampliar mercados, além de permitir o retorno econômico das sobras aos cooperados. Inicialmente, cogitou-se a criação de uma cooperativa em cada município; contudo, após estudos, optou-se pela constituição de uma única cooperativa abrangendo todas as associações da microrregião, fortalecendo escala, organização e capacidade de negociação.

A Cooperativa foi fundada no dia 18 de outubro do ano de 2011, com sede na cidade de Foz do Iguaçu, com área de atuação na Região Oeste do Paraná e teve como objetivo principal comercializar produtos da agricultura familiar de seus associados. A Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Foz do Iguaçu foi constituída, originalmente, com a participação de 22 cooperados e capital social integralizado de R\$ 100,00 por cooperado, perfazendo um patrimônio social inicial de R\$ 2.200,00. Suas finalidades estão focadas na promoção, defesa e organização das atividades econômicas, técnicas e sociais, bem como a representação dos interesses comuns ligados à área de produção rural convencional, orgânica e agroindustrial dos agricultores familiares associados.

A atividade principal é a produção e comércio de hortifrutigranjeiros (frutas, verduras, raízes, tubérculos, hortaliças e leguminosas frescas); e secundárias, a produção de laticínios e frios, pães, biscoitos, massas, doces e produtos provenientes da agricultura familiar, agroindústria na produção de açúcar mascavo e melado de cana de açúcar, abate e comércio de pescados em geral.

A sede administrativa da cooperativa instalou-se, inicialmente, em espaço cedido pelo Município de Foz do Iguaçu, em uma casa de madeira, situada à Avenida das Cataratas, 2200 com área de 60 metros quadrados, dividindo espaço com a Associação de Produtores da Agricultura Familiar de Foz do Iguaçu. Neste local, a Associação de Produtores mantinha uma feira semanal de produtos artesanais. Já no primeiro ano de atividade, a cooperativa sentiu a necessidade de expandir suas atividades e pleiteou, junto ao município, a permissão de uso para ocupar espaço em local mais amplo e que pudesse melhorar a logística das entregas, bem como

contar com um centro de distribuição de produtos visando facilitar a entrega aos programas da merenda escolar. Um novo espaço foi obtido, a partir da concessão pelo município de Foz do Iguaçu, para o período de 30 anos. A Figura 5 mostra a sede atual da cooperativa.

**Figura 5-** Sede da Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Foz do Iguaçu, 2023.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No período de sua fundação até 2022, a cooperativa contou com três presidentes, sendo dois homens e uma mulher, dos quais dois exerceram mais de um mandato. A cooperativa, que iniciou com 22 cooperados, chegou a ter, em meados de 2021, o número de 486 cooperados e faturamento anual próximo a 7 milhões de reais.

A cooperativa surgiu da necessidade de dar voz formal aos agricultores familiares nas transações comerciais. Para entender completamente essa trajetória, é essencial investigar como se deu a mobilização dos cooperados, incluindo as dificuldades enfrentadas e as expectativas geradas. Analisar esses aspectos nos contextos econômico e social é crucial para compreender os valores e a cultura que moldam a cooperativa.

O primeiro diretor presidente da cooperativa foi escolhido por possuir habilidades de gestão, graduado em Processos Gerenciais e pela experiência em Associações de Agricultores familiares. O período do mandato, de acordo com o estatuto, é de 3 anos, com possibilidade de reeleição. O primeiro diretor presidente pediu, na gestão, pelo período de 2 mandatos, de 2011

a 2014 e de 2014 a 2016; o segundo Presidente era agricultor com residência no município de Medianeira e permaneceu na gestão também por dois períodos, compreendendo o período de 2016 a 2019, também reeleito para a gestão 2019 a 2022; e o terceiro, sendo uma mulher, exerce a presidência para a gestão de 2022 a 2025.

### **5.1 Análise dos dados econômicos e financeiros da cooperativa**

A trajetória da Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Foz do Iguaçu revela um processo consistente de expansão desde sua fundação, com crescimento expressivo no número de cooperados, no volume de vendas e na abrangência territorial. A partir da análise de documentos internos, atas de prestação de contas e demonstrativos contábeis, foi possível reconstruir a evolução econômico-financeira da cooperativa, desde sua constituição até o ano de 2022, marco temporal que delimita este estudo. Os dados analisados apontam para uma dinâmica de crescimento relevante, alguns desdobramentos serão apresentados a seguir.

Na primeira assembleia ordinária de prestação de contas, realizada em março de 2012, foi aprovada a criação de mais três filiais a serem instaladas nas cidades de Medianeira, Missal e na Comunidade Madre Terra, em Foz do Iguaçu, contando com as possibilidades de atender aos programas de fornecimento de merenda escolar nas escolas municipais e estaduais. Nessa mesma assembleia, decidiu-se que os associados poderiam comercializar por meio de unidades de outros Municípios participantes, como também fixou uma taxa administrativa para manutenção da cooperativa de 5% para o primeiro ano e anos seguintes de 3%, mais uma contribuição de 15% para subsidiar as taxas de transporte e outros custos de distribuição.

Com o apoio do Município de Foz do Iguaçu, a Cooperativa foi contemplada com um caminhão frigorífico para transportar a produção das cidades de Missal e Medianeira para o Centro de Comercialização em Foz do Iguaçu, uma vez por semana. A Cooperativa iniciou suas primeiras atividades marcando presença na Feira de Sabores Coloniais de Foz do Iguaçu, evento realizado entre os dias 02 a 04 de dezembro de 2011. Em 2012, a cooperativa encerrou o ano com o faturamento bruto de vendas no valor de R\$ 201.663,32 e 95 cooperados distribuídos nos 3 municípios participantes.

Nos anos de 2013 e 2014, a cooperativa já apresentava expressiva movimentação junto aos Programas de Aquisição de Alimentos (PAA), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) municipal e estadual. O planejamento estratégico traçado para o período abordou a

visão do negócio, a missão, os valores essenciais e o lema da cooperativa, que ficou assim definido, conforme mostra o Quadro 1:

**Quadro 1- Diretrizes norteadoras.**

Negócio	comercializar produtos e serviços a preços justos e que melhorem a renda do agricultor familiar.
Missão	ofertar à população serviços de qualidade e produtos saudáveis, bem como proporcionar melhor qualidade de vida ao agricultor familiar, sempre respeitando o meio ambiente.
Valores Essenciais	solidariedade, transparência, compromisso, ética e confiança.
Lema	Promovendo a qualidade de vida.

Fonte: Planejamento Estratégico Cooperativa (2012).

Em 2013, o faturamento anual da cooperativa foi de R\$ 2.712.732,72 e, em 2014, um crescimento de 18,9% em relação ao ano anterior, passando para o valor de R\$ 3.225.656,11. Em 2013 e 2014, a cooperativa apresentou resultados positivos com apuração de sobras nos valores de R\$ 10.745,18 e R\$ 11.889,75, respectivamente.

As sobras apuradas foram utilizadas na reforma do local cedido pelo Município de Foz do Iguaçu, espaço utilizado em regime de comodato, para funcionamento do centro de triagem e futura sede da cooperativa. Em 2014, foi criada uma nova unidade no Município vizinho de Santa Terezinha de Itaipu. Nesse período, a cooperativa já contava com a participação de 301 cooperados.

Para fazer frente às despesas, estabeleceu-se um percentual de contribuição sob a produção específica para cada unidade, além da taxa administrativa. Foi aprovada, ainda, a construção de um barracão para triagem e melhoramento na estrutura para distribuição, realização de viagens/rodas técnicas com cooperados para proporcionar conhecimentos de outras iniciativas de comercialização, cursos de formação para dirigentes, implementação da unidade de açúcar mascavo da cooperativa em Missal, aprofundamento das conversas sobre a criação de uma rede de comercialização entre as cooperativas da região oeste do Paraná, novo planejamento estratégico de desenvolvimento, cursos de formação para conselheiros fiscais e busca contínua por novos canais de comercialização.

No ano de 2015, a cooperativa já contava com a participação de 410 cooperados e se encontrava instalada em 4 municípios da região. Além do PNAE municipal e estadual, foi iniciado um PAA institucional com a Marinha em Foz do Iguaçu. Também se registrou a participação expressiva em feiras e exposições em Foz do Iguaçu e região, bem como a proposta de abertura de um espaço no CEASA-PR para fins de comercialização e atendimento com o

fornecimento regular de produtos para rede de hotelaria e restaurantes, assinatura de termos de cooperação, aprovação da criação de uma nova unidade em Missal para atuar no ramo de agroindústria de açúcar mascavo na Linha Glória. Nesse período, a cooperativa registrou um aumento de 28% nas vendas e de 14,5% do número de sócios. No ano de 2016, foi registrada uma venda bruta de comercialização de R\$ 4.700.446,19 com uma sobra líquida de R\$ 23.343,93.

No ano de 2017, culminando com a abertura da filial no CEASA, a Cooperativa registrou dificuldades na gestão financeira dessa filial, o que resultou na inadimplência com fornecedores, fato esse corroborado pela aquisição de produtos de não cooperados, considerando a necessidade de complementar a produção, visando completar os lotes de vendas para atender a demanda local.

Nesse período, foi aprovado aumento da taxa administrativa dos cooperados passando de 3% para 4% sobre o valor da comercialização, por um período de um ano, com a finalidade de saldar as dívidas e restituir o capital utilizado, além das demais taxas incidentes sobre a produção. O faturamento em 2018 foi de R\$ 5.000.046,16 com a apuração de sobras líquidas no período no valor de R\$ 4.923,61 que, após descontados os fundos estatutários, restou à disposição da assembleia o valor de R\$ 3.200,35. A proposta do conselho aprovada em assembleia foi de que as sobras fossem utilizadas para saldar as dívidas ainda existentes do ano de 2017.

Novas propostas surgiram como cursos e treinamentos para os dirigentes da cooperativa e das associações para definir eclarecer o papel de cada um na organização, implementação de projetos de canais de comercialização para os associados não perder seus produtos nas lavouras.

A implementação da unidade de açúcar mascavo da cooperativa em Missal não prosperou, em virtude de diversos fatores e, dentre eles, a pouca oferta de matéria-prima, o alto custo de investimentos na aquisição de máquinas e implementos agrícolas corroborado pela suspensão da linha de financiamento e investimentos do BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social voltada para agricultura familiar, além de contemplar uma estrutura operacional complexa. Neste ano, por decisão da assembleia geral, foi aprovada a extinção das filiais de Madre Terra, em Foz do Iguaçu e Santa Terezinha de Itaipu, por considerar que as unidades não suportavam os custos de funcionamento.

Em 2019, a Cooperativa recebeu uma nova sede social localizada na cidade de Foz do Iguaçu - Estado do Paraná, em espaço cedido pelo Município de Foz do Iguaçu. Também foi elaborado um vídeo institucional produzido pela assessoria técnica da cooperativa para divulgação dos canais de comercialização. O faturamento bruto anual foi de R\$ 7.453.458,42

apurando-se sobras colocadas à disposição da assembleia no valor de R\$ 33.088,72. Ainda, em 2019, a cooperativa foi contemplada com o projeto “Fomento da Produção” com o apoio da CARGIL, que destinou a quantia de R\$ 246.943,00 para a criação de alevinos juvenis em tanques redes.

No ano de 2020, em virtude da pandemia provocada pela covid-19, o faturamento bruto da Cooperativa sofreu uma redução de 30,8% na comercialização, que ainda contava com 481 cooperados ativos. Foram celebrados contratos para execução do PNAE estadual em Foz do Iguaçu, Missal, Medianeira, Santa Terezinha de Itaipu e Serranópolis do Iguaçu e PNAE municipal em Foz do Iguaçu, Medianeira e Missal. A cooperativa participou de eventos na capital, em Curitiba, sob o tema da Agricultura Familiar, realizou reuniões com Itaipu Binacional, Município de Foz do Iguaçu e firmou novas parcerias com a Cresol, Unicaferes e Emater. Participação e apoio na Feira Multisetorial de Medianeira – FEMULT, participação em várias reuniões de planejamento com agricultores sobre PNAE (Foz do Iguaçu, Medianeira e Missal).

Nesse ínterim, a cooperativa foi contemplada com o Projeto Geração Mais Renda no Campo da SEAB – Secretaria Estadual de Abastecimento do Paraná, com o recebimento da quantia de R\$ 348.409,00 com o objetivo de proporcionar o aprimoramento dos processos produtivos, de armazenagem e comercialização de alimentos, como forma de consolidar e ampliar a atuação no mercado, propiciando a elevação da renda dos agricultores associados, por meio da aquisição de estufas, assistência técnica, veículo para transporte, utensílios, câmaras frias, e expositores refrigerados.

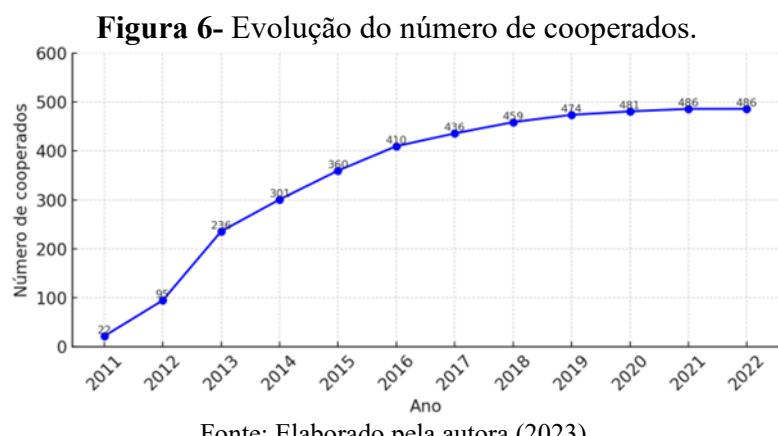
Em 2020, em decorrência do isolamento social por medidas sanitárias visando combater a proliferação da COVID-19, a assembleia geral ordinária foi realizada na modalidade digital com a participação de diversos cooperados. A participação dos associados foi realizada pela plataforma *google Meet* e as votações foram realizadas mediante boletim de voto a distância ou de modo digital, durante a assembleia, através do *chat* da plataforma *Meet*. Para os agricultores cooperados, esse formato de reunião foi um desafio e que, com certeza, foi superado.

No ano de 2021, a cooperativa alcançou a quantia de 486 cooperados, porém, foi um período com participação pouco efetiva nos programas governamentais da merenda escolar, em virtude de as aulas escolares estarem sendo ministradas de forma remota. Ainda, a cooperativa, matriz e filiais, não conseguiram ingressar no PNAE Estadual por conta do número de participantes quilombolas e indígenas na composição de seus cooperados/associados locais.

Nesse ano, a filial do Ceasa apresentou uma sequência de resultados trimestrais negativos, resultando no fechamento da unidade. Problemas relacionados com a gestão da unidade, falta de controle e acompanhamento por parte da diretoria e conselho fiscal culminaram no fechamento da unidade que, sozinha, obteve um faturamento bruto anual de R\$ 697.589,81, com apuração de perdas na ordem de R\$ 22.223,97, além de inadimplência no pagamento de fornecedores. As quatro unidades da cooperativa registraram vendas totais no valor de R\$ 4.755.171,24, ou seja, 7,8% menor do que no ano de 2020.

Foram muitos os desafios para o ano de 2021, em virtude da cooperativa ter ficado fora do PNAE estadual, ainda houve a necessidade de recompor a unidade local de Foz do Iguaçu com a perspectiva de abertura de nova cooperativa, em atendimento aos quesitos do edital de participação o que provocou uma ruptura entre os cooperados, sugerindo o desmembramento das unidades da cooperativa para composição de novas cooperativas, independentes e com menor número de participantes, porém, com maioria de cooperados residentes no local. Foi colocado em pauta o desmembramento das unidades e constituída comissão de mobilização para fazer o rateio do patrimônio da cooperativa e compor novas cooperativas locais nos municípios de Missal, Foz do Iguaçu e Medianeira.

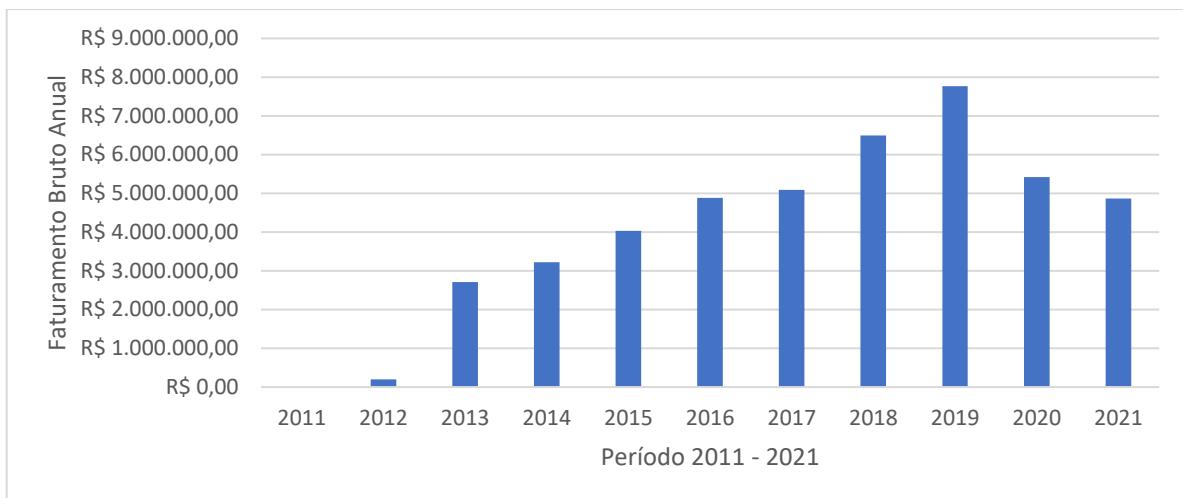
Entre os anos de 2011 e 2021, a evolução do número de cooperados apresentou uma variação bastante expressiva, conforme mostra a Figura 6.



Observou-se que, ao longo da sua existência, a cooperativa obteve um crescimento bastante expressivo em relação ao número de cooperados, partindo de 22 cooperados em 2011, para 486 em 2021 e mantendo em 2022. É evidente que a evolução do quadro de cooperados teve como principal componente a participação nos programas governamentais. Com relação ao crescimento expressivo do faturamento bruto anual, o mesmo também acompanhou o número de associados, porém, durante os anos de 2020 e 2021, apresentou redução nas vendas,

considerando as medidas sanitárias impostas pela contenção da COVID-19, contribuindo para redução das vendas nos respectivos canais de comercialização. A Figura 7 mostra a evolução das vendas no período.

**Figura 7-** Faturamento bruto anual de vendas da Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Foz do Iguaçu no período de 2011-21.



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Ressalta-se que, ao mesmo tempo em que houve a redução nas vendas diretas para os programas institucionais dos governos estaduais e municipais, os centros de comercialização mantiveram a média de vendas de anos anteriores.

Com base nos dados econômicos e financeiros, conclui-se que a cooperativa experimentou um crescimento significativo no número de cooperados, passando de 22 em 2011, para 486 em 2021. Esse crescimento foi impulsionado, principalmente, pela participação em programas governamentais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). O faturamento bruto anual também apresentou um crescimento notável, de R\$ 201.663,32 em 2012, para R\$ 7.453.458,42 em 2019, antes de uma redução significativa em 2020, devido à pandemia. A variação nas vendas reflete a capacidade da cooperativa de aumentar suas operações e a adesão aos programas governamentais como também vale afirmar que, com o ingresso de recursos financeiros, melhorias na renda das famílias participantes.

Adaptações foram fundamentais para o enfrentamento dos desafios e impactos ocasionados pela pandemia da COVID-19, refletindo uma queda de 30,8% no faturamento bruto de 2020. Este impacto é um reflexo das dificuldades enfrentadas devido às medidas sanitárias e ao fechamento de alguns canais de comercialização.

Dificuldades na gestão, entre o período de 2017 e 2022, mostraram que a cooperativa enfrentou problemas financeiros e de gestão, resultando em inadimplência com fornecedores e dificuldades na administração de filiais. Estes problemas levaram a ajustes na taxa administrativa e à necessidade de reformulação e fechamento de algumas unidades. O fechamento de filiais e a proposta de desmembramento indicam desafios na gestão e na sustentabilidade financeira das unidades, principalmente, em locais onde os custos de operação não eram mais viáveis.

Investimentos significativos foram feitos na infraestrutura, como a construção de barracões e centros de triagem, e na capacitação dos cooperados e dirigentes. Essas iniciativas visavam melhorar a eficiência operacional e a qualidade dos produtos. A cooperativa conseguiu firmar parcerias com empresas e instituições como a CARGIL e a SEAB, recebendo apoio financeiro para projetos que visavam melhorar a produção e comercialização.

As sobras financeiras foram utilizadas para reformas e para saldar dívidas. Apesar dos desafios financeiros em alguns anos, a cooperativa conseguiu realizar investimentos importantes e manter a operação em geral. A cooperativa mostrou uma capacidade de crescimento sustentável ao longo dos anos, com expansão de suas atividades e adaptação às condições de mercado e desafios externos. O desempenho financeiro variou, com crescimento sólido até 2019 e desafios nos anos seguintes, indicando a necessidade de ajustes contínuos na estratégia e gestão.

Em resumo, a cooperativa demonstrou uma trajetória de crescimento robusto, mas também enfrentou vários desafios relacionados à gestão financeira e às condições externas, como a pandemia. A capacidade de adaptação, investimento em infraestrutura e participação em programas governamentais foram fatores-chave para o sucesso inicial, enquanto as dificuldades financeiras e a necessidade de gestão eficaz foram aspectos críticos a serem endereçados para a continuidade da sua operação e sustentabilidade.

Os resultados econômicos e financeiros levantados reafirmam dados de estudos anteriores como a pesquisa realizada por Zanco (2020) sob o tema “Utopia à Realidade: Oportunidades e Desafios do Cooperativismo Solidário no Brasil na Perspectiva dos Associados”, com o levantamento dos dados em parceria com a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) e com a participação de 372 Cooperativas e 1.030 pessoas de todas as regiões e Estados do Brasil, durante o período de 2017-2020, mostrando que, conforme dados obtidos de balanços anuais, 73,7% das Cooperativas tiveram crescimento no faturamento anual. Ainda, que as Cooperativas, ao acessarem as diversas linhas e modalidades de Mercados Institucionais, exercem um papel de

interesse público, em vista de facilitarem a organização da produção, logística e vendas, ampliam a geração de renda e a agregação de valor nos pequenos municípios, fomentando o desenvolvimento territorial, promovendo soberania alimentar e forte interação entre produtor e consumidor (ZANCO, 2020).

## **5.2 Aspectos sociais, culturais e ambientais**

Nesta etapa, buscou-se identificar as características regionais dos componentes da cooperativa e análise dos aspectos social, cultural e ambiental, utilizando-se da leitura de documentos internos, atas, registros, eventos e de dados obtidos por meio de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas com a participação de cooperados fundadores, membros da diretoria e excluídos, compreendendo o período de junho de 2023 a agosto de 2024. Para fins de preservar a identidade dos participantes, os respondentes foram denominados de “diretor 1”, “2” e “3” para os componentes da diretoria, “cooperado 1”, “2”, “3”, “4” e “5” para os cooperados fundadores e não participantes da diretoria e “ex-cooperado 1”, “2”, “3” e “4” para os que, por algum motivo, se desligaram da cooperativa. A escolha dos cooperados deu-se por conveniência, considerando o acesso da pesquisadora aos membros fundadores por meio de um trabalho de assessoria contábil e fiscal que exerce na cooperativa e também pelo fato dos mesmos terem feito parte da cooperativa na qualidade de cooperados fundadores.

### *5.2.1 Entrevista com os Diretores*

A Cooperativa foi criada em um contexto em que os agricultores já estavam organizados em associações. A mobilização inicial não exigiu um trabalho extenso, mas a expansão e a adesão de novos associados, posteriormente, dependeram de um esforço direto e pessoal dos dirigentes. Ao relatar as principais dificuldades, enfrentadas no início do processo de constituição da cooperativa, os entrevistados foram unânimes em apontar a falta de conhecimento das lideranças sobre cooperativismo, tanto nas questões legais como fiscais, porém, destacaram que não faltou apoio das instituições parceiras, UNICAFES, EMATER, atualmente IDR, ITAIPU e suas conveniadas na assistência técnica (BIOLABORE, CAPA), Secretaria de Agricultura dos municípios e assessorias contratadas. Ainda, ressaltou-se a dificuldade de organizar os participantes e da necessidade de viabilizar a cooperativa e, neste

sentido, foram convidadas outras associações para compor o quadro de cooperados, porém, a distância e a disputa para as entregas nos programas foram fatores limitantes.

As entrevistas foram conduzidas com a participação dos diretores, com o objetivo de compreender a visão estratégica do empreendimento. Ao serem questionados sobre suas expectativas nos âmbitos econômico e social em relação à criação da Cooperativa, os diretores apresentaram as seguintes respostas:

Diretor 1: “*promover melhorias no aspecto econômico e financeiro com as entregas nos programas sociais, aprendizado e conhecimento de outras realidades*”.

Para o Diretor 2:

*A criação da Cooperativa teve como finalidade organizar os produtores, mapear o potencial produtivo da região e estruturar um planejamento de produção voltado ao atendimento do principal comprador: o governo, por meio dos programas de alimentação escolar. A expectativa era de que essa articulação gerasse renda para as famílias da agricultura familiar e contribuisse para o fortalecimento da economia local.*

O Diretor 3 frisou: “*aumentar a renda da família, viabilizar a produção de hortifrutigranjeiros e garantir a permanência das famílias na atividade.*”

Nesse aspecto, os diretores demonstraram que o foco estava na sustentabilidade econômica e social da Cooperativa, evidenciando a intenção de criar condições que possibilitassem aos agricultores a continuidade de suas atividades produtivas, bem como a melhoria da qualidade de vida. Considerando o período do mandato de 3 anos e com relação à escolha dos componentes da diretoria, questionou-se se foram utilizados critérios, como a capacidade de liderança, integridade, confiabilidade e gestão. As respostas foram diversas, como pode ser observado:

Diretor 1 “*Não creio que se observou, porque os mesmos diretores ficaram por 10 anos.*”

Diretor 2 “*Acredito que não houve critério.*”

Diretor 3 “*O mandato é 3 anos, o critério básico é a liderança, mas também o conhecimento de administração.*”

A diversidade de respostas revela um desalinhamento na percepção dos critérios adotados no processo seletivo. Enquanto um diretor sugere ausência total de critérios, outro aponta liderança e conhecimento administrativo como elementos essenciais. A permanência prolongada dos mesmos diretores, mencionada pelo Diretor 1, sugere uma possível falta de rotatividade ou um processo de seleção que não favorece a renovação.

Diante dessas discrepâncias, percebe-se que a definição e aplicação dos critérios de seleção da diretoria são questionáveis. A falta de consenso entre os próprios dirigentes indica a necessidade de revisar e estabelecer diretrizes mais claras e transparentes para garantir um processo selecionado mais eficaz e alinhado aos princípios de governança.

Na sequência, foram questionados sobre os fatores de sucesso e insucesso no período analisado e obtiveram-se as seguintes respostas:

O Diretor 1 afirma,

*Sucesso: foi a criação da cooperativa, inserção dos produtores nos programas de governo, e organização da agricultura familiar e insucesso, falta de formação em gestão de cooperativa para dirigentes, e não ter colocado o planejamento estratégico em prática.*

Já o Diretor 2:

*Sucesso: o ganho econômico dos associados, principalmente em Foz do Iguaçu, muitas estufas, principalmente, tomate. Apoio às agroindústrias nos três municípios, onde algumas famílias viram seus filhos voltarem da cidade para trabalhar na propriedade da família. Na questão ambiental, destaca-se o esforço da ITAIPU BINACIONAL para fomentar a agricultura orgânica junto à cooperativa. Não temos muitos agricultores certificados, mas em contrapartida, temos agricultores capacitados. Também tivemos os projetos junto aos pescadores, que capacitou e ajudou financeiramente os pescadores. Infelizmente, faltou força para implementar a peixaria. Como destaque negativo, cito o projeto CEASA. Como não conseguimos produção suficiente para abastecer e a gestão não foi acompanhada de perto pelos diretores, tivemos sérios problemas. Os agricultores associados não se sentiram parte do projeto CEASA. Isso foi decepcionante.*

Diretor 3 “conseguiram, por muitos anos, permanecer nos programas, porém, não conseguiram se firmar em outro tipo de mercado.”

Com base nas respostas dos diretores, é possível identificar uma visão multifacetada sobre o desempenho e os resultados da Cooperativa. Cada gestor destacou diferentes aspectos que, a seu ver, representam sucessos ou desafios enfrentados pela organização. Entre os elementos considerados positivos, destacam-se a criação da Cooperativa, a inserção dos agricultores em programas governamentais, a organização da agricultura familiar, os ganhos econômicos para os associados, o apoio às agroindústrias, o retorno dos filhos às propriedades familiares, as iniciativas ambientais, a promoção da agricultura orgânica e os projetos de capacitação de pescadores.

Observa-se uma ênfase significativa na capacitação e no desenvolvimento como pilares da atuação cooperativista. No entanto, também foi apontada a necessidade de aprimorar a implementação e a gestão de projetos, evidenciando que, apesar dos avanços, ainda há desafios a serem enfrentados para consolidar os resultados esperados.

Nos pontos de destaque, evidencia-se o retorno de filhos às propriedades rurais, fenômeno que contrasta com o histórico de evasão juvenil comum em muitas regiões, ainda que não seja possível afirmar uma reversão generalizada desse quadro.<sup>4</sup> Tradicionalmente, os jovens deixavam o campo em busca de oportunidades nas cidades. No entanto, com a criação de novas fontes de renda e a melhoria da infraestrutura rural, o retorno desses filhos parece favorecer a fixação dos jovens no campo, contribuindo para a redução da pressão nas áreas urbanas e mantendo as comunidades rurais ativas.

Para Silva (2017), políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, como crédito rural, assistência técnica, programas de apoio à comercialização de produtos da agricultura familiar (como o PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar no Brasil), e políticas de desenvolvimento rural têm incentivado o retorno de jovens e filhos às propriedades familiares. Essas políticas facilitam o acesso a recursos e também ajudam a manter a viabilidade econômica das pequenas propriedades.

Em relação aos fatores de insucesso, foram mencionadas como falhas importantes, a falta de formação em gestão de cooperativas por parte dos dirigentes e a ausência de implementação do planejamento estratégico. Também foram apontadas dificuldades como a insuficiência de produção para atender às demandas do projeto CEASA, a insatisfação dos agricultores associados em relação a esse projeto e a fragilidade institucional para viabilizar a peixaria.

Destacam-se, de forma geral, problemas na gestão e na execução de projetos, como o acompanhamento inadequado do projeto CEASA e a já citada carência de capacitação dos dirigentes. Embora a Cooperativa tenha mantido sua participação em programas governamentais por diversos anos, encontrou dificuldades para se consolidar em novos mercados, o que indica limitações na expansão e diversificação das atividades.

Nesse aspecto, Zanco (2022) destaca que a capacitação contínua dos associados de uma Cooperativa é uma missão organizacional. Cooperativas que não desenvolvem ações para capacitar e envolver seus associados, tecem sua própria liquidação ou tramitam rapidamente para formato empresarial.

Em síntese, embora a Cooperativa tenha alcançado resultados relevantes, os dados revelam desafios significativos relacionados à gestão, à execução de projetos e à inserção em

---

<sup>4</sup> Estudos sobre juventude rural indicam que a evasão ainda constitui um desafio estrutural, associado à busca por melhores condições de renda e acesso a serviços nas cidades. Contudo, pesquisas recentes apontam movimentos de permanência ou retorno de jovens em determinados contextos, relacionados a políticas públicas, valorização da agricultura familiar e oportunidades ligadas à sustentabilidade e agroecologia (Schneider, 2009; Abramovay et al., 2014; FAO/INCRA, 2021).

novos nichos de mercado. A necessidade de formação continuada para os dirigentes e de maior eficiência na gestão dos projetos aparece como ponto central para o fortalecimento da organização.

As falas dos diretores revelam que, apesar de conquistas importantes no campo social e produtivo, a cooperativa enfrenta desafios estruturais nas dimensões ambiental e de governança, o que compromete a consolidação de estratégias sustentáveis. A fragilidade na formação de lideranças, na participação ativa dos cooperados e na execução do planejamento estratégico evidencia a necessidade de fortalecer a governança com base em princípios cooperativistas e nas boas práticas do ESG. O Quadro 2 traz uma síntese dos fatores de sucesso e insucesso com base nas respostas dos diretores e sua relação com o ESG e os princípios do cooperativismo.

**Quadro 2-** Síntese dos fatores de sucesso e insucesso e sua relação com o ESG e os princípios cooperativistas.

Dimensão	Aspecto Identificado	ESG	Princípios Cooperativistas Relacionados	Análise Crítica
Ambiental (E)	Esforço de fomento à agricultura orgânica com apoio da ITAIPU, mas com baixa adesão e dificuldades de execução.	Ambiental	7º – Interesse pela comunidade	Depende fortemente de agentes externos e carece de planejamento interno e assistência técnica contínua.
Social (S)	Apoio às agroindústrias, capacitação de pescadores, retorno de jovens ao campo.	Social	7º – Interesse pela comunidade 6º – Intercooperação	Ações com impacto social relevante, mas ainda pontuais e sem articulação com estratégia de longo prazo.
Governança (G)	Falta de formação em gestão, não aplicação do planejamento estratégico, falha na gestão do projeto CEASA.	Governança	2º – Gestão democrática 5º – Educação, formação e informação	Fragilidade estrutural na governança participativa e na implementação de planos; baixa responsabilização.
Engajamento	Baixa participação dos cooperados no projeto CEASA; percepção de exclusão.	Social / Governança	1º – Adesão voluntária e livre 2º – Gestão democrática pelos membros	A ausência de envolvimento gera desalinhamento entre direção e base, enfraquecendo o senso de pertencimento.
Capacitação	Agricultores capacitados, mas sem acesso pleno à certificação ou suporte técnico continuado.	Social / Ambiental	5º – Educação, formação e informação	A capacitação pontual não é suficiente sem políticas internas permanentes de formação técnica e política.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na sequência, questionou-se sobre a participação de gêneros na composição dos cargos de diretoria e quais cargos foram ocupados pelas mulheres no período de 2011 a 2021.

Para o Diretor 1, “*na gestão da cooperativa a participação inicial foi mais masculina, já nas últimas gestões conseguimos a inclusão das mulheres na Diretoria.*”

Diretor 2 ressalta que “*nos primeiros três mandatos tivemos dificuldade com a participação das mulheres. No quarto conselho já temos uma participação quase paritária.*”

Diretor 3: “*sempre as mulheres ocuparam cargos de conselheiro ou vice, com pouco espaço e voz nas decisões.*”

Com base nas respostas, observa-se que a participação feminina nos cargos diretivos foi, inicialmente, limitada, com clara predominância masculina nas primeiras gestões. A partir do quarto mandato, no entanto, houve um avanço significativo, com a composição da diretoria se aproximando da paridade de gênero. Apesar desse progresso, destaca-se que as mulheres, em grande parte, ocuparam cargos como o de conselheira ou vice, com participação reduzida nos processos decisórios mais relevantes. Essas percepções indicam que, ao longo do tempo, houve um movimento gradual de inclusão feminina na estrutura diretiva da cooperativa, ainda que persistam assimetrias relacionadas ao poder de decisão efetivo.

Os dados apontaram uma congruência com estudos publicados por Zanco (2022) que, conforme dados dos participantes da pesquisa, nas Cooperativas também acontece patriarcalismo no tempo dedicado aos processos diretivos. Em geral, a dedicação em tempo integral às Cooperativas, somam um percentual baixo para homens, mulheres ou jovens. Segundo os percentuais maiores, 51,1% dos homens dedicam 80% do tempo na Cooperativa; 37,4% das mulheres dedicam 30% do tempo; e, 45% dos jovens dedicam 10% do tempo.

No aspecto ambiental, a pergunta pretendeu verificar se os cooperados participavam dos programas de certificação de produtos orgânicos e, se sim, quais e, se não, justificar. O Diretor 1 afirmou que “*alguns cooperados participam de um grupo de certificação que é gratuita e depende da participação individual de cada agricultor, são feitas reuniões periódicas com caráter de formação e informação*”. O Diretor 2 afirmou: “*temos muito poucos. Falta de assistência técnica e, principalmente, falta tecnologia. A concorrência com a agricultura do veneno e da morte não tem comparação. O marketing do tal do “agro”, que em geral é “ogro”, é desleal.*” O Diretor 3 ressaltou que “*no passado não, não se valorizava este modelo de produção, mas hoje estamos com muitos produtos orgânicos nos contratos das merendas escolares.*”

Destaca-se que alguns cooperados participam de um grupo de certificação gratuita, onde a adesão depende do engajamento individual dos agricultores. A participação é fortalecida por reuniões periódicas que visam à formação e à troca de informações. Essa visão sugere um esforço coletivo, embora limitado, para a certificação orgânica, indicando que existe algum grau de conscientização e engajamento entre os cooperados.

A baixa adesão dos cooperados aos programas de certificação foi citada como um ponto crítico, sendo atribuída, a essa situação, a falta de assistência técnica e tecnologia, além da

concorrência desleal promovida pelo agronegócio tradicional, que é descrito como agricultura do veneno e da morte.

As falas refletem um cenário desafiador para a expansão da produção orgânica, devido às limitações estruturais e a uma competição desvantajosa, por outro lado, aponta uma evolução no reconhecimento e valorização dos produtos orgânicos, incluídos nos contratos de merenda escolar. Isso indica um avanço na aceitação e na demanda por alimentos orgânicos, especialmente em programas públicos, sugerindo uma mudança positiva no cenário, mesmo que essa valorização seja recente. A diversidade das percepções dos diretores reflete tanto os desafios quanto as possibilidades de fortalecimento da produção orgânica certificada no contexto da cooperativa.

Ainda sobre as questões relacionadas ao aspecto ambiental, questionou-se como estaria sendo tratada a questão ambiental e se haveria um plano de transição da cultura convencional para cultura orgânica. O Diretor 1 ressaltou:

*Muito discreto esse processo, teríamos que avançar mais, existem algumas famílias que se interessam pelo processo de conversão, porém, a sofrem pela contaminação do uso de veneno pelos vizinhos, que impedem que se prossiga no processo e acabam desistindo.*

O Diretor 2 afirmou:

*Não há! Sem assistência técnica não tem produção orgânica. Sem uma disposição pública, e não só de governo, de priorizar alimentos de qualidade, para termos uma população economicamente ativa, saudável, com maior rendimento no trabalho e economia no sistema de saúde pública, não teremos agricultura dita orgânica.*

Para o Diretor 3: “*sim, estamos investindo em assistência técnica especializada e motivação aos cooperados, para iniciarem o processo com vistas à proposta do governo que, para o ano de 2030, toda merenda seja orgânica.*”

De modo geral, observa-se que a questão ambiental ainda não é plenamente incorporada à prática da cooperativa, e que a transição para a produção orgânica depende de um ambiente mais favorável — tanto técnico quanto político e institucional — para se concretizar. Os relatos evidenciam desafios estruturais, como a ausência de assistência técnica e a contaminação cruzada por agrotóxicos, que dificultam a adoção do modelo mais orgânico.

Diversos estudos sobre agricultura familiar e conversão para sistemas orgânicos confirmam esses entraves, destacando o impacto negativo da pulverização de agrotóxicos em propriedades vizinhas. Essas pesquisas apontam que a contaminação compromete, não apenas a viabilidade da certificação, mas também a saúde dos agricultores e a sustentabilidade do sistema produtivo, tais como:

- a) Ormond *et al.* (2002), *Agricultura orgânica: quando o passado é futuro*. Apresenta-se a agricultura orgânica como uma retomada do uso de antigas práticas agrícolas, porém, adaptando-as às mais modernas tecnologias de produção agropecuária com o objetivo de aumentar a produtividade e causar o mínimo de interferência nos ecossistemas, além de ser uma das alternativas para viabilizar a pequena propriedade. O estudo também procura identificar e analisar os principais entraves para o desenvolvimento do setor, como custos, crédito, embalagem, certificação, além de apresentar, de forma esquemática, o relacionamento entre os principais agentes da cadeia produtiva;
- b) Assis (2005), *Agricultura orgânica e agroecologia: questões conceituais e processo de conversão*. O documento aborda as questões conceituais e o processo de conversão da Agricultura Convencional para Agricultura Orgânica e Agroecologia. Faz uma análise histórica da evolução da agricultura e caracteriza os tipos de agricultura de base agroecológica, conforme abordado pelas diferentes correntes que atuam na área. Discute, ainda, as diversas estratégias usadas na conversão agroecológica, visando alcançar a autorregulação dos agroecossistemas como forma de atingir a sustentabilidade agrícola;
- c) Fonseca (2009), *Agricultura orgânica: regulamentos técnicos e acesso aos mercados dos produtos orgânicos no Brasil*. O estudo trata, principalmente, dos mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica que possibilitam o funcionamento dos mercados de produtos orgânicos e o acesso a diversos canais de comercialização;
- d) Neves e Imperador (2022), *A transição agroecológica: desafios para a agricultura sustentável*. O estudo aborda os desafios da agricultura sustentável e ressalta a superação dos custos iniciais da conversão dos agroecossistemas e o acesso sistemático à assistência técnica capacitada. Estas limitações podem ser enfrentadas com a articulação de redes de apoio entre produtores ecológicos e consumidores reflexivos que promovem o espaço de diálogo de saberes e a politização do consumo alimentar. A utilização de ferramentas de avaliação do nível de transição agroecológica pode auxiliar no reconhecimento das oportunidades, nas adequações normativas e no desenvolvimento de tecnologias sociais que vão ao encontro a alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Ainda no que se refere à questão ambiental, destaca-se a ausência de assistência técnica e a carência de políticas públicas amplas que priorizem a produção de alimentos de qualidade. Sem esse suporte, a agricultura orgânica torna-se inviável, evidenciando a necessidade de um

compromisso coletivo com a saúde pública e a sustentabilidade alimentar. Essa perspectiva reforça a urgência de políticas robustas e de maior apoio institucional para viabilizar a transição para práticas agrícolas sustentáveis.

Por outro lado, há iniciativas positivas sendo implementadas pela cooperativa, como o investimento em assistência técnica especializada para estimular os cooperados a iniciarem o processo de conversão para o modelo orgânico. Tais ações estão alinhadas a uma proposta governamental que prevê, até 2030, a utilização exclusiva de alimentos orgânicos na merenda escolar. Esse alinhamento revela um comprometimento estratégico com a agricultura orgânica e aponta para o potencial de avanço, desde que haja suporte técnico e institucional adequado.

De modo geral, as respostas evidenciam um cenário complexo, no qual a transição para a agricultura orgânica enfrenta obstáculos como a contaminação por agrotóxicos e a ausência de suporte técnico. No entanto, também sinalizam oportunidades, especialmente, se houver articulação entre políticas públicas e iniciativas locais. O êxito dessa transição dependerá da superação das barreiras estruturais e da construção de um ambiente favorável à consolidação de práticas orgânicas.

Nesta direção, a efetividade dessas ações dependerá da articulação entre os sujeitos cooperados, o suporte institucional e o engajamento político em torno da agenda da agroecologia. Neste contexto, a percepção dos dirigentes sobre os desafios ambientais, aliada à ausência de um princípio cooperativista voltado à sustentabilidade ecológica, evidencia uma lacuna normativa que precisa ser enfrentada. A inclusão de um oitavo princípio cooperativista, com ênfase na responsabilidade ambiental, surge, portanto, como uma proposta relevante e necessária para consolidar o compromisso das cooperativas com modelos de produção sustentáveis, éticos e coerentes com os desafios do século XXI.

Na sequência, os diretores foram questionados em relação às práticas de controle de pragas e quais os métodos utilizados pela maioria dos cooperados. O Diretor 1 apontou: “*não temos controle sobre a produção dos associados. Eles buscam junto à assistência técnica de confiança, pública ou privada*”. O Diretor 2 justificou: “*não tenho essa informação, a equipe técnica poderia estar respondendo*”; e o Diretor 3: “*infelizmente, a maioria usa o processo químico*”.

Com base nas respostas, pode-se concluir que há uma falta de uniformidade no manejo integrado de organismos no ambiente agrícola entre os cooperados, com cada um buscando suas próprias soluções, desde a ausência de controle sobre as práticas adotadas pelos associados, à lacuna de conhecimento ao transferir a responsabilidade da informação para a equipe técnica e admitir o uso de métodos químicos para o controle de pragas. Essas respostas evidenciam uma

desconexão entre a gestão e o acompanhamento das práticas agrícolas dos cooperados, com uma predominância de métodos convencionais e pouca supervisão sobre possíveis alternativas sustentáveis ou menos agressivas ao meio ambiente.

Complementarmente, esse cenário revela a importância de fortalecer a dimensão educativa e formativa da cooperativa, promovendo o engajamento consciente dos cooperados em torno de práticas sustentáveis e do manejo integrado de pragas. A ausência de orientação comum e o desconhecimento gerencial sobre os métodos utilizados apontam para uma lacuna não apenas técnica, mas política, no sentido da construção de um projeto coletivo de transição agroecológica. Para que essa transição seja efetiva, é fundamental que a sustentabilidade ambiental seja incorporada como eixo transversal da gestão cooperativa, perpassando desde o planejamento estratégico até as práticas cotidianas de produção. A inclusão de um oitavo princípio cooperativista, centrado na responsabilidade socioambiental, representa, portanto, mais do que uma diretriz normativa: trata-se de uma convocação ética à coerência entre os valores da cooperação e os desafios do nosso tempo.

Sobre se a Cooperativa possui convênios e/ou parcerias para as assistências técnicas e como se dá o processo de visitas e acompanhamento às propriedades, o Diretor 1 ressaltou: “*atualmente não temos, mas já tivemos*”. Já o Diretor 2 afirmou,

*Tivemos parcerias com Instituto de Desenvolvimento Regional (IDR), ITAIPU, Centro de Apoio e Promoção da Agroecologia (CAPA) e Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e da Cooperativa, visitas periódicas com acompanhamento da produção e sanando dúvidas junto aos cooperados.*

Para o Diretor 3: “*Já tivemos, mas no momento atual só a assistência da cooperativa, estamos esperando um apoio que virá pela Itaipu.*”

Observou-se, no momento da entrevista, que a cooperativa não se encontrava com convênios ativos com instituições de assistência técnica e extensão rural, especialmente depois da ocorrência da pandemia da COVID-19, embora tenha tido essas colaborações no passado. O suporte técnico é fornecido, exclusivamente, pela própria cooperativa.

Neste aspecto, a ausência de parcerias institucionais evidencia uma falta de apoio por parte dos organismos locais no que concerne à promoção da agricultura familiar e carência de políticas públicas direcionadas ao setor, bem como insuficiência de recursos para ampliação.

Além disso, a lacuna entre o apoio técnico esperado e o efetivamente disponível reforça a percepção de que a sustentabilidade ambiental ainda ocupa um lugar periférico na estrutura de governança da cooperativa. Tal constatação sustenta a pertinência de se discutir a inclusão de um oitavo princípio cooperativista, que incorpore formalmente a dimensão ambiental como

compromisso institucional. Ao reconhecer que o fortalecimento da agricultura familiar e a transição agroecológica exigem mais do que boas intenções — demandando infraestrutura, políticas públicas consistentes e responsabilidade compartilhada —, a pesquisa aponta para a urgência de um reposicionamento estratégico do cooperativismo frente aos desafios contemporâneos.

A ausência atual de convênios formais e a dependência exclusiva da assistência prestada pela própria cooperativa revelam uma limitação estrutural importante para a efetividade das políticas públicas de conversão produtiva para a agroecologia. Embora existam relatos de parcerias passadas, sua descontinuidade compromete o acompanhamento técnico necessário à adoção de práticas sustentáveis, especialmente em contextos de transição que demandam conhecimento especializado, tempo e suporte contínuo. Essa fragilidade institucional também impacta diretamente a capacidade da cooperativa de mobilizar seus membros em torno de um projeto coletivo de sustentabilidade ambiental, enfraquecendo o engajamento dos cooperados e dificultando a construção de práticas articuladas de manejo ambientalmente responsável.

O questionamento seguinte está atrelado às práticas de manejo, como são orientados os cooperados na produção dos hortifrutigranjeiros e bem como se busca dar ênfase ao uso da tecnologia. Neste sentido, o Diretor 1 afirma: “*não temos acompanhamento aos agricultores*”; já o Diretor 2 frisa:

*Os cooperados utilizam-se de métodos convencionais, dentro da legislação e a produção procura manter o mínimo de qualidade, inclusive com amostras de seus produtos entregues na Cooperativa e recolhidos periodicamente pela vigilância sanitária para análise de uso de agrotóxico, com bons resultados das amostras.*

O Diretor 3 destaca: “*como nossa demanda é grande, a maioria usa manejo convencional, máquinas pesadas e pesticidas, mas a vigilância tem fiscalizado, assim, precisam tomar cuidado quanto ao tipo de produtos.*”

Como pode ser observado nas respostas dos diretores à cooperativa, embora os mesmos dizem cumprir às exigências legais e obter resultados positivos nas fiscalizações realizadas, enfrentam desafios quanto ao incentivo de práticas mais sustentáveis e à incorporação de novas tecnologias. A falta de acompanhamento técnico e a predominância do manejo convencional indicam uma dependência de métodos tradicionais, o que pode limitar o potencial para inovações e melhorias na produção em longo prazo.

Embora a conformidade com exigências legais e os bons resultados nas fiscalizações demonstrem certo controle mínimo de qualidade, essa prática reativa, centrada na vigilância externa, não substitui a necessidade de uma orientação técnica contínua e transformadora. A

adoção de tecnologias sustentáveis, o estímulo à inovação e o fortalecimento da agroecologia dependem de um ambiente institucional que vá além da adequação normativa, assumindo um papel ativo na formação e no acompanhamento dos cooperados. Esse cenário reforça a ideia de que a transição para modelos mais sustentáveis exige mais do que diretrizes formais: demanda ações concretas, investimentos em assistência técnica e uma gestão capaz de integrar, de forma efetiva, a sustentabilidade à prática cotidiana da produção agrícola.

Na sequência, buscou-se identificar a realização de eventos socioculturais. Na ocorrência dos mesmos, citar quais e sua periodicidade. O Diretor 1 mencionou que “*eventos socioculturais ainda não foi possível implementar.*” O diretor 2 respondeu: “*não foram realizados eventos socioculturais*”. O diretor 3 afirmou, “*Sim, ao longo dos 3 anos, tivemos formações bimestrais, com profissionais da saúde, encontros de lazer, cursos em diversas áreas como mulheres, jovens, agroecologia, e outras datas comemorativas e festivas.*”

Essa contradição, no entanto, pode ser explicada pelo fato de que os diretores se referem a diferentes períodos de gestão, o que sugere que as respostas refletem suas experiências específicas em suas respectivas épocas de liderança. Além disso, ao analisar as atas da cooperativa, foi constatado que eventos culturais ocorreram, porém, não foram promovidos diretamente pela cooperativa, mas com a participação de cooperados por meio da associação de produtores rurais. Isso indica que, embora a cooperativa possa não ter sido a responsável direta pela organização desses eventos, atividades socioculturais aconteceram no contexto mais amplo da comunidade, podendo citar eventos regionais, tais como “Porco no Tacho” e “Festa do Colono” realizados, anualmente, nas comunidades rurais locais. Portanto, a aparente discrepância nas respostas pode ser compreendida como resultado das diferentes circunstâncias e responsabilidades durante os períodos de gestão distintos.

A realização de eventos socioculturais revela aspectos importantes da vivência dos princípios cooperativistas, especialmente, os de educação, formação e informação (5º princípio) e interesse pela comunidade (7º princípio). A divergência entre os relatos dos diretores pode ser atribuída a diferentes períodos de gestão, mas também, aponta para uma descontinuidade nas práticas formativas e de integração comunitária. Ainda que a cooperativa não tenha promovido diretamente tais eventos, a participação dos cooperados em iniciativas locais reforça o vínculo com a comunidade. No entanto, a ausência de uma atuação institucional mais ativa, nesse campo, representa uma oportunidade perdida de fortalecer a identidade cooperativista por meio de ações que promovam o pertencimento, a cultura e a formação coletiva.

Avançando para o tema da governança e *compliance*, questionou-se sobre como é realizada a prestação de contas aos cooperados pelos diretores da cooperativa e os mesmos diretores foram unânimes nas respostas, como se observa a seguir.

O Diretor 1 destaca: “*a prestação de contas se dá nas assembleias com apresentação de relatórios e pareceres dos conselheiros fiscais, que analisam os documentos e emitem opinião*”. Para o Diretor 2: “*a prestação de contas se dá na assembleia anual ordinária*”, e o diretor 3 ressalta: “*prestamos contas anualmente na assembleia, geralmente, nos meses de março de cada ano*”.

Com base no estatuto da cooperativa e na lei nº 5764/1971, observam-se que os diretores têm cumprido os dispositivos legais e formais nos aspectos relacionados à prestação de contas, conforme dispõe:

Art. 44: A Assembleia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia:

I – Prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

- a) relatório da gestão;
- b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.

II - Destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;

III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

IV - Quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

V - Quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

§ 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo.

§ 2º À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração, desonera seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da lei ou do estatuto (Brasil, 1971).

A forma como a prestação de contas é realizada e descrita pelos diretores encontra respaldo nos escritos e documentos internos da cooperativa, conforme constatação efetuada. Para os cooperados, a prestação de contas realizada nas assembleias ordinárias anuais é um momento importante para convalidar os planos e as ações traçados no ano anterior, bem como avaliar o desempenho dos diretores. Registra-se que a presença dos cooperados nas assembleias ordinárias anuais é bastante efetiva.

Embora os diretores relatem cumprir regularmente a obrigação legal de prestação de contas por meio das assembleias ordinárias, conforme previsto no estatuto e na Lei nº

5.764/1971, a análise pela ótica da governança cooperativa e do *compliance* sugere a necessidade de ir além do cumprimento formal. A simples realização da assembleia anual com apresentação de relatórios e pareceres fiscais, embora importante, não garante por si só uma gestão transparente, participativa e alinhada às boas práticas de governança corporativa.

No campo do *compliance*, observa-se que a cooperativa atende aos requisitos legais mínimos, mas não se evidencia a existência de mecanismos adicionais que promovam a integridade, a mitigação de riscos ou o fortalecimento dos controles internos — elementos cada vez mais valorizados em contextos que adotam diretrizes mais modernas e preventivas.

Sob a perspectiva do ESG (ambiental, social e governança), a dimensão da governança exige transparência ativa, prestação de contas contínua (não apenas anual), canais de escuta aos cooperados, mecanismos de *accountability* e estratégias de gestão de riscos éticos, financeiros e operacionais. A efetiva participação dos cooperados nas assembleias é um ponto positivo, mas ainda assim, a dependência exclusiva desse espaço como canal de transparência pode ser vista como limitadora.

A partir disso, a cooperativa tem a oportunidade de fortalecer sua governança com a adoção de práticas como:

- Relatórios de gestão mais acessíveis e frequentes;
- Mecanismos de feedback entre cooperados e diretoria;
- Capacitação dos cooperados sobre análise de contas e relatórios financeiros;
- Adoção de códigos de conduta, políticas de integridade e canais de denúncia.

Assim, embora haja conformidade legal, há espaço para aprimorar a governança democrática e a cultura de integridade, pilares essenciais para consolidar o modelo cooperativista em sintonia com os princípios do desenvolvimento sustentável e da responsabilidade socioeconômica.

Na sequência, buscou-se descrever como é realizado o processo de manutenção dos gastos da Cooperativa, a cobrança das taxas e contribuição pelos cooperados. Nesse quesito, o Diretor 1 afirma: “é elaborado um orçamento no início de cada ano e apresentado na assembleia anual e, com base na proposta, estabelecer uma previsão de taxa uniforme para manutenção sobre as vendas de cada associado”. Para o Diretor 2, “a manutenção se dá pelo rateio mensal das despesas da cooperativa, de acordo com um orçamento anual que é aprovado pela assembleia”; e o Diretor 3 destaca,

*Anualmente, fazemos uma previsão orçamentária, e nela se prevê todo tipo de gastos possível e fica uma reserva de emergência, este orçamento é feito com base em contratos efetivos e possíveis que fecharemos, e assim repassado aos cooperados que*

*doam porcentagem de suas vendas para estas manutenções e demais investimentos necessários.*

Para os diretores, a previsão orçamentária é a principal ferramenta de controle de gastos da cooperativa. A cooperativa procura manter uma gestão financeira sólida, baseada no planejamento e na aprovação pelos cooperados. Embora haja variações na forma de execução, é possível que as taxas de contribuição sejam elevadas em períodos de instabilidade econômica e financeira. A taxa, geralmente aplicada para a manutenção dos gastos administrativos, varia entre 3% e 4%, enquanto os gastos operacionais - como frete, equipe de entrega, manutenção de veículos, seguros e combustíveis, entre outros podem representar de 20% a 25%.

Embora os diretores relatam a elaboração de um orçamento anual aprovado em assembleia, observa-se uma gestão financeira centralizada e com pouca transparência contínua. A ausência de mecanismos de acompanhamento ao longo do ano, bem como a falta de relatórios intermediários, limita a participação ativa dos cooperados e dificulta o enfrentamento ágil de instabilidades econômicas. Além disso, o modelo de cobrança proporcional às vendas pode gerar ônus desiguais, impactando, principalmente, os cooperados com maior volume comercializado, sem critérios claros de compensação.

Do ponto de vista dos princípios cooperativistas, há fragilidades na gestão democrática e na formação dos membros, já que o envolvimento parece restrito ao momento da assembleia e não há evidência de ações educativas contínuas sobre gestão financeira.

Neste aspecto, alinhando-se às práticas do ESG e dos princípios do cooperativismo, são pontos que merecem atenção:

- Maior transparência, com prestação de contas periódica;
- Espaços de diálogo e comissões com participação dos cooperados;
- Formação financeira básica para todos os membros;
- Modelos de contribuição mais equitativos.

Tais medidas, se adotadas, reforçariam a governança, promoveriam justiça econômica e aproximariam as práticas dos valores e princípios que fundamentam o cooperativismo.

Na sequência, os diretores foram questionados sobre como se dá o processo de distribuição da produção de diversos cooperados, quando há limitações de demanda e qualidade. O Diretor 1 afirmou que “*sempre é procurado fazer uma previsão de plantio para atender a demanda, porém, isso nem sempre é respeitado pelos associados. Quando tínhamos os convênios de assistência técnica, isso era mais trabalhado*”. O Diretor 2 menciona que “*os produtos recebidos pela cooperativa são passados pela triagem e devem obedecer às especificações estabelecidas nos contratos, se dá prioridade de aquisição da produção*

*orgânica primeiramente e, na sequência, a observância da qualidade do produto".* Para o diretor 3, o processo é “*distribuído proporcionalmente às quantidades produzidas e à demanda*”. Ressalta ainda que:

*Por ocasião das reuniões mensais sempre sinalizamos quais produtos terão maior demanda, porém, os cooperados que não frequentam as reuniões acabam ficando prejudicados. Por ocasião da assinatura dos contratos, junto aos programas, eles já têm ideia de quanto deverão produzir e entregar.*

A análise do processo de distribuição revela um equilíbrio delicado entre planejamento, cumprimento de normas e comunicação interna. Destacam-se problemas estruturais, relacionados à falta de adesão e ao planejamento por parte dos cooperados comprometendo a demanda, maior foco na qualidade e conformidade com contratos, processos mais rigorosos de triagem e controle dos produtos recebidos, e a importância da participação ativa nas reuniões e no acompanhamento das demandas de mercado, com destaque para os cooperados mais ausentes sendo prejudicados. Em suma, o processo de distribuição parece ser organizado, mas enfrenta desafios operacionais, como a falta de engajamento de parte dos cooperados e a necessidade de assistência técnica para garantir o cumprimento do planejamento. A cooperativa depende de uma maior comunicação e comprometimento entre seus membros para otimizar a produção e distribuição, além de garantir a qualidade e a satisfação da demanda de forma eficiente.

As respostas revelam uma gestão com intenção de justiça, mas marcada por desigualdade prática na distribuição das oportunidades, principalmente, devido à baixa participação, problemas logísticos e limitações estruturais dos cooperados menores. Embora critérios de triagem e rodízio estejam em vigor, a falta de sistematização, de assistência técnica e de estratégias de engajamento efetivo compromete a governança e pode gerar percepções de favorecimento ou exclusão, mesmo diante de boas intenções.

A adoção de práticas alinhadas ao ESG — como melhoria da comunicação interna, fortalecimento da governança participativa e investimentos em capacitação e infraestrutura — pode ajudar a tornar o processo mais transparente, justo e sustentável. Já no campo dos princípios cooperativistas, há necessidade de fortalecer a gestão democrática e a educação dos membros, como base para uma cultura cooperativa mais horizontal e efetivamente inclusiva.

Há ou houve fatos que privilegiaram alguns cooperados em detrimento de outros, foram os questionamentos seguintes. Neste quesito, o Diretor 1 afirmou que,

*Os cooperados que têm uma participação mais ativa na cooperativa acabam tendo melhor comercialização, não por privilégio, mas por estar mais próximos e saber das oportunidades, ter maior conhecimento da própria cooperativa e suas demandas.*

Para o Diretor 2, “*Não existe privilégio, e sim, critérios que deverão ser observados e cumpridos pelos cooperados*”. Ao questionamento, o Diretor 3 destacou:

*Temos colaboradores contratados para esta função, porém, não é fácil; buscamos ser o mais justo possível na hora dos pedidos, a norma é contemplar sempre os menores e orgânicos, que nunca ofertam grandes quantidades, ou por conta de pouca produção, ou pequeno veículo para o transporte, estes, não cobrindo o pedido, se compra dos maiores, sempre fazendo um rodízio, porque se dividir em partes iguais, muitas vezes, não cobre o transporte.*

A análise revela abordagens distintas entre os diretores, mas um esforço comum em justificar as práticas da cooperativa com base na participação, no cumprimento de critérios e nas condições operacionais. Todos, de algum modo, rejeitam a ideia de favoritismo deliberado.

As respostas indicam que o sucesso está vinculado à proatividade e ao engajamento dos cooperados. Isso implica que a falta de oportunidades pode estar ligada à baixa participação. Também se reforça a importância de critérios objetivos e da transparência, para evitar a percepção de privilégios. Apesar de existirem percepções de desigualdade, há um esforço declarado em adotar práticas justas, como rodízio e prioridade aos pequenos produtores. No entanto, persistem desafios logísticos e estruturais que impactam, especialmente, os cooperados de menor porte. Além das questões de participação e critérios de comercialização, a logística de entrega também influencia a dinâmica interna. A cooperativa adota um sistema misto: pequenos produtores entregam em pontos de coleta e a cooperativa realiza a distribuição, enquanto produtores com estrutura própria podem efetuar entregas diretamente. Isso permite otimizar recursos, mas também pode gerar percepções distintas sobre participação e acesso a mercados.

Quais os principais motivos que levaram alguns cooperados a se desfiliar? Este questionamento será confrontado com a visão dos desfiliados em uma etapa posterior. A seguir, apresentam-se as respostas dos diretores sobre o assunto: O Diretor 1 justifica como “*desentendimento com alguns funcionários e diretores por não entenderem a organização*”. O Diretor 2 ressalta: “*não irão mais produzir e ou dificuldade de manter a DAP/CAF que é uma exigência para participar dos programas institucionais*”. O Diretor 3 atribui a “*Falta de conhecimento sobre cooperativismo, pouca participação para acompanhar os processos, e assim pensam que precisamos comprar toda a produção, muitas vezes, trabalhada sem planejamento, dificuldade na produção ou problemas familiares.*”

Os diretores reconhecem as dificuldades na manutenção dos cooperados e justificam que a desfiliação está relacionada a várias expectativas não atendidas e desafios enfrentados dentro da cooperativa. Entre os principais motivos, destacam-se:

- a) Expectativas Frustradas: muitos cooperados não viram suas expectativas atendidas;
- b) Desentendimentos: há desentendimentos entre cooperados, funcionários e diretores, o que sugere uma falta de comunicação e entendimento sobre a missão e a operação da cooperativa;
- c) Dificuldades Práticas: obstáculos significativos incluem a necessidade de manter a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) e desafios na produção, evidenciando a falta de apoio suficiente para atender a essas exigências;
- d) Falta de Conhecimento: a falta de conhecimento sobre cooperativismo e o funcionamento da cooperativa se mostra como uma barreira, fazendo com que alguns cooperados não se sintam preparados para participar efetivamente dos processos;
- e) Problemas Externos: dificuldades na produção e problemas familiares também estão relacionados à desfiliação, indicando que fatores externos impactam a capacidade dos cooperados de se manterem engajados.

Esses pontos sugerem a necessidade de melhorias na comunicação, no apoio educacional e na estrutura de suporte da cooperativa para atender melhor às necessidades dos cooperados e reduzir a desfiliação.

As causas apontadas para a desfiliação dos cooperados revelam fragilidades profundas na dimensão da governança e da coesão organizacional, indo além de questões técnicas ou operacionais. Problemas como falta de transparência, desconfiança, pouca comunicação e ausência de formação cooperativista comprometem diretamente a sustentabilidade institucional da cooperativa e violam princípios basilares do cooperativismo.

Do ponto de vista do ESG, esse cenário revela riscos sociais e de governança que enfraquecem a perenidade da organização, dificultam o engajamento de novos membros e reduzem a capacidade da cooperativa de cumprir com metas de impacto coletivo.

A superação dessas fragilidades exige um reposicionamento estratégico da cooperativa, que envolva:

- Reestruturação dos processos de comunicação interna;
- Adoção de mecanismos de governança mais participativos e transparentes;
- Implementação de programas permanentes de formação cooperativista;

- Políticas de escuta ativa e acolhimento aos cooperados, considerando aspectos técnicos, sociais e pessoais.

Apresenta-se, no Quadro 3, uma síntese dos fatores de desfiliação com base nas respostas dos diretores, articulando os aspectos observados, suas relações com os pilares do ESG e os princípios cooperativistas envolvidos.

**Quadro 3- Síntese da Percepção dos Diretores Acerca da Desfiliação dos Cooperados e sua relação com o ESG e os Princípios Cooperativistas.**

Aspecto Observado	Dimensão do ESG	Relação com os Princípios Cooperativistas	Síntese Crítica
Baixa adesão ao planejamento da produção pelos cooperados	Governança	2º – Gestão democrática 5º – Educação, formação e informação	Revela falhas na comunicação interna e baixo engajamento, comprometendo a previsibilidade da produção e a eficiência coletiva.
Preferência por produtos orgânicos e triagem por qualidade	Ambiental / Social	7º – Interesse pela comunidade 6º – Intercooperação	Indica consciência ambiental, mas depende de organização interna e constância na produção orgânica para garantir credibilidade e mercado.
Participação ativa resulta em mais oportunidades comerciais	Governança / Social	2º – Gestão democrática 5º – Educação, formação e informação	A desigualdade no acesso à informação e à participação gera ruído interno e pode alimentar suspeitas de favorecimento, mesmo com critérios técnicos.
Ausência de assistência técnica contínua	Ambiental / Governança	6º – Intercooperação	Reduz a capacidade dos cooperados em atender exigências de qualidade e sustentabilidade, além de enfraquecer o planejamento estratégico.
Logística e estrutura favorecem produtores com maior volume ou mobilidade	Social / Governança	3º – Participação econômica dos membros	Apesar do esforço de rodízio e incentivo aos menores, na prática os mais estruturados acessam melhor os canais de comercialização. A desigualdade estrutural se mantém.
Critérios de distribuição baseados em rodízio e necessidade (não divisão igualitária em termos numéricos)	Governança / Social	2º – Gestão democrática 7º – Interesse pela comunidade	A lógica da equidade se sobrepõe à da igualdade aritmética, mas exige critérios mais formais e comunicação transparente para evitar conflitos e desconfianças.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Na sequência, os diretores foram questionados se haveriam questões mal resolvidas no passado ou presente que culminaram na saída de cooperados? Se sim, citar, de forma mais abrangente. Os diretores foram unânimes em afirmar que, sim, houve, conforme se observa nas respostas: Para o Diretor 1, “*teve, especialmente por falta de controle eficiente que gerou desconfiança e também situações relacionadas aos pagamentos de produtos entregues*”. Já o Diretor 2 afirma,

*O associado que não consegue entender o processo de atender as especificações dos produtos exigidos pelos contratos, tem dificuldades em permanecer na cooperativa, mesmo se utilizando de assistência técnica, ele não se sente inserido na organização como um dono, e sim, como um fornecedor, que acha que pode ser de qualquer jeito, esse provavelmente vai pedir pra sair.*

E, para o Diretor 3,

*Sim, muitos saíram no passado ou deixaram de comercializar pelo fato de haver pouco diálogo entre a diretoria e cooperados, falta de transparência no processo de compras. Alguns cooperados trazem maneiras e vícios de outras cooperativas e não aceitam mudanças, assim acontecem os desentendimentos.*

A análise das respostas admite concluir que a saída de cooperados está fortemente ligada a questões mal resolvidas, tanto do passado quanto no presente. As respostas dos diretores destacaram fatores que contribuíram para a desfiliação, tais como, a falta de controle e desconfiança, incompreensão dos processos, falta de diálogo e transparência nos processos de compra. Esses pontos sugerem a necessidade de melhorar a comunicação, a transparência e o controle dentro da cooperativa, além de denotar um esforço para integrar melhor os cooperados e educá-los sobre os processos.

Ainda, fica evidente que as desfiliações ocorridas ao longo do tempo estão fortemente associadas a fragilidades na governança interna, especialmente, no que se refere ao controle financeiro, à comunicação com os cooperados e à transparência dos processos decisórios. Essas limitações comprometem diretamente os pilares de Governança e Social do ESG, na medida em que minam a confiança dos cooperados, reduzem o senso de pertencimento e dificultam a corresponsabilização nas decisões da cooperativa.

Do ponto de vista dos princípios cooperativistas, os problemas relatados denotam deficiências na gestão democrática (2º princípio), na formação e informação dos membros (5º princípio) e na própria participação econômica (3º princípio), já que muitos cooperados não se sentem como “donos” da organização, mas apenas como fornecedores ocasionais. A situação exige, portanto, um esforço estratégico de reposicionamento institucional que una formação

cooperativista contínua, fortalecimento dos canais de diálogo horizontal e implementação de mecanismos de governança mais transparentes e participativos. Somente assim será possível consolidar uma cultura organizacional coerente com os valores do cooperativismo e sustentável em longo prazo.

Por fim, questionou-se aos diretores se poderiam descrever se os ganhos (materiais e imateriais) que a Cooperativa alcançou durante o período analisado foi fundamental para compreender os esforços despendidos por todos e que justifica a criação da Cooperativa. O Diretor 1 aponta,

*Tivemos muitos ganhos e dentre eles, materiais, como melhoria na estrutura do ponto de comercialização em Medianeira e Missal e imateriais o respeito conquistado pela Cooperativa perante ao poder público regional, (prefeitura), estadual (Fundepar) e nacional.*

O Diretor 2 destaca,

*Alguns cooperados adquiriram à custo zero, equipamentos e estruturas para melhorar a produção. Cursos e formações para gestores também foram realizados para auxiliar a entender o processo do cooperativismo, de economia solidária e função social, dentre tantos outros realizados desde a sua constituição.*

O Diretor 3 afirma “*nem sempre se ganha, mesmo que nos 10 anos conquistas importantes foram alcançadas, mas poderia ter sido feito mais pelos cooperados, faltou experiência e definir melhor os projetos*”.

Nessa direção, pode-se concluir que os ganhos da cooperativa, embora relevantes, são acompanhados por uma reflexão sobre os desafios enfrentados. Essa análise indica que, para maximizar os benefícios futuros, é essencial aprimorar o planejamento, a experiência na gestão e a definição de projetos, garantindo que os cooperados continuem a se sentir valorizados e integrados à cooperativa.

Ao final da entrevista, foram convidados a descrever os principais feitos que mereceram destaque nas gestões da cooperativa e as projeções para o futuro da cooperativa. Nesse contexto, o Diretor 1 ressalta,

*A melhoria econômica das famílias cooperadas, com implantação de novas tecnologias na produção, e ampliação dos canais de comercialização. Conhecimento administrativo e gestão por parte dos associados que assumem os cargos no conselho de administração e fiscal. E, para o futuro, continuar levar conhecimento de gestão aos cooperados sempre buscando aumentar os ganhos dos associados e a manutenção da cooperativa.*

O Diretor 2, com visão mais otimista, reforça,

*Atender a demanda dos PNAES com bons contratos, organização da produção através das formações e ATER, organizar os agricultores em grupos para que possam comercializar seus produtos de maneira segura, sabendo que vão receber em dia. Levar as demandas ao poder público e cobrar para que se dê condições ao agricultor e que, no mínimo, consiga escoar sua produção, com estradas e máquinas para serviços na propriedade.*

Para o Diretor 3:

*Foram 3 anos de trabalho árduo, pois pegamos sem nenhum recurso financeiro, assim, precisamos nos doar até formar um caixa, toda a questão documental, deu muito trabalho, e para ajudar, enfrentamos até um incêndio em nosso Centro de Distribuição. Mas, muitas sementes foram lançadas, tanto no âmbito social, financeiro, material, hoje temos um capital de giro, temos bens adquiridos por meio de projetos e um início de trabalho com mulheres, jovens e fortalecimento das agroindústrias. Muitos projetos para o futuro, logo estaremos elaborando um novo planejamento estratégico para apontar as necessidades.*

As respostas dos diretores trouxeram como mote os seus principais feitos na gestão da cooperativa e as perspectivas para o futuro, refletindo uma trajetória de evolução e desafios superados com propostas e sugestões de melhorias. Sugerem ainda, como proposta para um futuro melhor, buscar novos investimentos, especialmente nas áreas de tecnologia, melhorar a organização e segurança na produção, bem como propõem o fortalecimento das relações para a superação de desafios. Reforçam que, apesar das dificuldades, a cooperativa conseguiu obter capital de giro e viabilizar projetos voltados para mulheres, jovens e fortalecimento das agroindústrias, dentre outros. Frisam ainda que, a resiliência e a capacidade de adaptação são fundamentais para o desenvolvimento contínuo da Cooperativa.

As percepções dos diretores sobre os ganhos alcançados, os desafios enfrentados e as projeções para o futuro revelam uma trajetória marcada por esforço coletivo, conquistas materiais e imateriais relevantes, mas também, por limitações estruturais que ainda precisam ser superadas. A consolidação de capital de giro, a conquista de respeito institucional e o avanço em ações formativas e inclusivas demonstram o potencial transformador da cooperativa. Entretanto, as lacunas identificadas em planejamento, organização da produção, engajamento dos cooperados e capacidade de resposta institucional apontam para a necessidade de fortalecer práticas de governança, ampliar o compromisso com a educação cooperativista e aprimorar os mecanismos de gestão estratégica.

Do ponto de vista do ESG, a cooperativa caminha com avanços no pilar social, apresenta boas intenções no campo ambiental e necessita de evolução consistente na governança. Já na perspectiva dos princípios cooperativistas, evidencia-se a vivência parcial dos valores que sustentam o modelo, com destaque para a importância de aprofundar a gestão democrática, a participação econômica efetiva dos membros e a formação continuada. A escuta posterior dos

cooperados — especialmente dos que se desfiliaram — será fundamental para compreender, em outra perspectiva, os sentidos atribuídos a essa trajetória, reforçando o compromisso com a pluralidade de vozes e com a construção de um modelo cooperativo mais coerente, justo e sustentável.

A região Oeste do Paraná foi marcada, historicamente, por processos de colonização dirigidos e pela ocupação de pequenas propriedades por agricultores familiares oriundos, principalmente, do Sul do Brasil. Esse contexto fundiário produziu uma agricultura baseada na autogestão, na lógica comunitária e na busca por alternativas ao modelo hegemônico do agronegócio. As cooperativas, nesse contexto, emergiram como espaços de resistência econômica e de organização coletiva. No entanto, a permanência de estruturas desiguais, a pressão do mercado convencional e a fragilidade de políticas de formação dificultaram a consolidação plena dos princípios cooperativistas.

As entrevistas com os diretores revelam, por um lado, importantes conquistas sociais e produtivas, como a permanência em programas governamentais, a geração de renda, a inclusão produtiva de mulheres e jovens e a mobilização para iniciativas agroecológicas. Por outro lado, os mesmos relatos apontam falhas estruturais de governança, dificuldades na gestão estratégica, baixa participação dos cooperados nas decisões e descontinuidades em ações de assistência técnica e formação. Tais aspectos comprometem a implementação plena dos princípios cooperativistas, especialmente, os que dizem respeito à gestão democrática, à educação e à participação econômica.

Do ponto de vista do ESG, observa-se que a cooperativa avança, consideravelmente, na dimensão social, sobretudo por seu impacto territorial e por iniciativas de inclusão. No entanto, há lacunas evidentes nas dimensões ambiental e de governança. A falta de acompanhamento técnico, a baixa adesão a sistemas de certificação orgânica, a utilização de práticas convencionais e o distanciamento entre a gestão e a base fragilizam o compromisso com a sustentabilidade e com a transparência institucional.

Nesse sentido, a proposta de inclusão de um oitavo princípio cooperativista, voltado à responsabilidade socioambiental, adquire relevo estratégico. A lacuna percebida na governança ambiental da cooperativa não é apenas uma ausência técnica, mas também normativo-cultural. A incorporação formal da sustentabilidade como princípio organizacional pode funcionar como vetor de transformação interna, repositionando a cooperativa diante dos desafios contemporâneos e reafirmando seu compromisso com a justiça social, o cuidado com o meio ambiente e a permanência digna no campo.

Dessa forma, o diálogo entre o legado histórico da agricultura familiar no Paraná, os princípios cooperativistas e os pilares do ESG não apenas enriquece a análise da cooperativa estudada, como também projeta caminhos de reinvenção institucional coerentes com as necessidades do território e os imperativos éticos do nosso tempo.

Os dados educacionais do Censo Agropecuário 2017, do IBGE, corroboram a análise aqui realizada ao evidenciar que a maioria dos responsáveis pelos estabelecimentos agropecuários no Brasil possui baixa escolaridade formal. Essa realidade, refletida também entre os cooperados, ajuda a explicar a fragilidade na participação democrática, na compreensão dos processos de gestão e na adesão a práticas sustentáveis. A limitação estrutural no campo educacional reforça a importância da formação continuada como eixo estratégico, conectando diretamente os princípios do cooperativismo à necessidade de uma governança mais inclusiva e pedagógica.

À luz das análises realizadas, evidencia-se que o desenvolvimento da cooperativa não pode ser medido apenas por ganhos econômicos ou pela permanência em programas institucionais. Como propõe Sachs (2004), o desenvolvimento verdadeiro deve ser simultaneamente econômico, social, ambiental, territorial, político e cultural — ou seja, multidimensional e integrado. A cooperativa analisada apresenta conquistas importantes, mas também, carrega limitações estruturais que revelam um progresso desigual e fragmentado. A ausência de assistência técnica contínua, a baixa adesão à certificação orgânica, a fragilidade na formação das lideranças e a falta de coesão interna indicam que ainda predomina uma lógica de gestão voltada à sobrevivência e não à transformação. Sachs (2004, p. 43), alerta: "o desenvolvimento não é um processo espontâneo regido unicamente por forças de mercado. Ele é um projeto político, social e ecológico que deve ser construído coletivamente". Isso reforça que o cooperativismo precisa ir além do cumprimento de metas econômicas; é preciso incorporar a sustentabilidade como eixo estruturante da sua identidade.

A proposta de um oitavo princípio cooperativista, voltado à responsabilidade socioambiental, emerge como resposta ética e estratégica à necessidade de alinhar o cooperativismo aos desafios do século XXI — reconhecendo que, sem sustentabilidade, não há futuro digno no campo.

### *5.2.2 Entrevistas com Cooperados Ativos e Ex-cooperados*

Com o intuito de ampliar a compreensão sobre as dinâmicas internas da cooperativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trinta cooperados ativos e ex-

cooperados, abrangendo diferentes perfis produtivos, tempos de associação e níveis de participação. O objetivo foi identificar percepções comuns e divergentes em relação aos processos de comercialização, distribuição da produção, critérios de priorização, governança, gestão de conflitos e perspectivas de melhoria. Essa ampliação metodológica permitiu captar tanto a visão daqueles que permanecem integrados à cooperativa quanto dos que se desligaram, proporcionando uma análise mais rica e representativa da realidade organizacional.

### **5.3 Processos de Distribuição e Entrega**

Ao serem questionados sobre como ocorre a entrega da produção e a distribuição dos pedidos em contextos de limitação de demanda ou qualidade, 63% dos entrevistados informaram que a cooperativa adota um sistema logístico híbrido. Nesse modelo, pequenos produtores entregam seus produtos em pontos de coleta definidos, e a cooperativa organiza a distribuição aos compradores finais. Já os produtores com maior capacidade de transporte podem realizar entregas diretamente, conforme acordos operacionais.

Essa flexibilidade logística foi avaliada de maneira ambígua: para parte significativa dos cooperados, ela é necessária para otimizar custos e manter a viabilidade econômica dos fretes; no entanto, 25% dos entrevistados — entre ativos e ex-cooperados — apontaram que tal dinâmica acaba favorecendo aqueles com estrutura própria de transporte, gerando assimetrias internas.

Mais da metade dos entrevistados (57%) destacou que a participação ativa em reuniões e o cumprimento dos critérios de qualidade aumentam as chances de inserção dos produtos nas vendas institucionais. Por outro lado, 41% afirmaram não compreender de forma clara os critérios de priorização utilizados, revelando falhas de comunicação e de transparência nos processos internos.

#### *5.3.1 Percepções sobre Favorecimentos e Critérios*

Quando questionados sobre a existência de favorecimentos ou privilégios, aproximadamente 60% dos cooperados ativos e ex-cooperados disseram não perceber práticas deliberadas de privilégio. Contudo, reconheceram que produtores mais próximos da gestão recebem informações com maior antecedência, especialmente sobre oportunidades de venda e prazos, o que lhes confere uma vantagem competitiva informal.

Cerca de 30% relataram já ter sentido que suas entregas foram preteridas sem justificativas claras, sobretudo em períodos de excesso de oferta. Essa percepção revela uma lacuna entre os critérios técnicos e administrativos formais e a forma como esses critérios são comunicados e vivenciados pela base cooperada, atingindo diretamente o 2º princípio cooperativista — gestão democrática pelos membros — e o 5º princípio — educação, formação e informação.

### *5.3.2 Gestão de Conflitos e Desfiliações*

Em relação à gestão de conflitos, a maioria (72%) afirmou não ter presenciado conflitos graves que resultassem diretamente em desfiliações. Ainda assim, 18% mencionaram a ocorrência de atritos interpessoais ou divergências com a diretoria, relacionados à distribuição de benefícios, priorização de entregas e problemas de comunicação.

Entre os ex-cooperados, uma minoria expressiva (cerca de 10% do total de entrevistados) relatou casos em que conflitos não mediados adequadamente contribuíram para a saída de membros, indicando deficiências nos canais institucionais de diálogo. Essa ausência de espaços estruturados de mediação evidencia fragilidades no exercício prático da gestão democrática e da cultura de escuta ativa, fundamentais para a coesão cooperativa.

### *5.3.3 Fatores Estruturais e Estratégicos*

As entrevistas também revelaram questões estruturais que extrapolam o âmbito da operação cotidiana. Cerca de 27% dos entrevistados mencionaram a criação de novas cooperativas na região como fator que tem levado à desfiliação de alguns membros, principalmente para participar de grupos com vantagens competitivas locais em licitações públicas — como é o caso dos programas de alimentação escolar, que valorizam a territorialidade.

Além disso, 33% dos entrevistados — incluindo ativos e ex-cooperados — apontaram questões financeiras como um fator de insatisfação. Foram mencionadas taxas de manutenção consideradas elevadas e descontos sobre as vendas que podem chegar a mais de 20%, o que reduz a atratividade da permanência quando existem canais diretos de comercialização. Essa situação evidencia desafios ligados à participação econômica dos membros (3º princípio) e à

necessidade de maior transparência na gestão financeira, vinculada à dimensão Governança (G) do ESG.

#### *5.3.4 Perspectivas de Melhoria*

Ao final, os cooperados ativos e ex-cooperados foram convidados a indicar áreas prioritárias de melhoria. As respostas se concentraram em cinco eixos principais:

- Aprimorar a comunicação interna (68%), garantindo acesso equitativo e tempestivo às informações;
- Ampliar a assistência técnica e extensão rural (52%), especialmente para pequenos produtores e propriedades em transição agroecológica;
- Diversificar a produção e fortalecer a intercooperação regional (43%), reduzindo a concorrência interna e ampliando mercados;
- Revisar critérios e taxas financeiras (38%), para tornar a permanência na cooperativa mais vantajosa;
- Criar canais formais de mediação de conflitos (31%), fortalecendo a governança participativa e prevenindo desfiliações por motivos relacionais.

Os resultados das entrevistas com cooperados ativos e ex-cooperados mostram que, embora a cooperativa adote práticas logísticas e comerciais que buscam contemplar diferentes perfis produtivos, persistem assimetrias informacionais e operacionais que impactam a percepção de justiça interna. A flexibilidade logística, a comunicação desigual e a ausência de canais estruturados de mediação de conflitos revelam pontos críticos que exigem aprimoramento institucional.

Além disso, os fatores estruturais os custos operacionais — mostram que a fidelização dos membros não depende apenas de princípios, mas também de estratégias competitivas e de governança mais robustas.

A incorporação efetiva dos princípios cooperativistas, associada aos pilares do ESG (Ambiental, Social e Governança), surge como caminho necessário para transformar a cooperativa em um espaço mais transparente, equitativo e resiliente, fortalecendo o pertencimento e a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

## 5.4 Análise da dimensão ambiental, social e governança

Avançando para o tema acerca da sustentabilidade, o estudo trouxe como proposta uma abordagem mais ampla, além de analisar o processo de conversão do modelo de produção convencional para o orgânico, ampliou-se a discussão sobre até que ponto os princípios norteadores do cooperativismo têm incorporado as exigências do *Environment, Social and Governance* (ESG) e a sustentabilidade ambiental aos princípios do cooperativismo. Em especial, buscou-se analisar as dimensões do ESG aplicadas em uma propriedade rural, considerando suas práticas alinhadas aos princípios do cooperativismo, bem como verificar a percepção dos cooperados fundadores acerca dos desafios e expectativas gerados pela participação na cooperativa.

### 5.4.1 Visita à Propriedade 1

A primeira visita *in loco* ocorreu em julho de 2023, em uma propriedade rural localizada no município de Foz do Iguaçu-PR, associada à cooperativa desde sua fundação, em 2011. O local, denominado neste estudo como "Cooperado 1", abriga quatro famílias de agricultores familiares que atuam em sistema coletivo de produção, em uma área de 32 hectares, cedida em regime de comodato. A atividade econômica é diversificada, com produção de hortifrutigranjeiros, criação de animais para laticínios e panificação artesanal.

A exploração da atividade faz parte de um modelo de comunidade rural subsidiada por organismos internacionais de cunho religioso, que busca o fortalecimento das famílias que atuam na agricultura familiar, trazendo como proposta a sua permanência no campo e o desenvolvimento econômico com foco na sustentabilidade.

O modelo utilizado reflete o pensamento de Schneider (2003), ao afirmar que a agricultura familiar em pequenas propriedades rurais, especialmente em comunidades rurais, desempenha um papel fundamental na produção de alimentos, na manutenção da biodiversidade e no desenvolvimento socioeconômico sustentável. A relação harmoniosa entre agricultores e o meio ambiente nessas comunidades podem trazer múltiplos benefícios, tanto para as famílias quanto para a sociedade como um todo. Esse modelo promove uma agricultura mais sustentável, resiliência climática, e a preservação da biodiversidade, ao mesmo tempo em que fortalece as economias locais e melhora a qualidade de vida das comunidades rurais.

A coordenação da propriedade é exercida por um dos moradores que participa das atividades de produção de hortifrutigranjeiros e da agroindústria, bem como das tarefas da

administração. Vários aspectos foram observados, especialmente com foco nas dimensões social, de governança e ambiental. Neste contexto, buscou-se identificar os benefícios proporcionados pela participação dos agricultores na cooperativa, bem como outros fatores relacionados com as dimensões propostas pelo ESG.

Os agricultores familiares, que residem na propriedade, são associados à cooperativa desde a sua fundação, em 2011. Em entrevista realizada com os moradores sob os aspectos econômicos, destacaram que a cooperativa proporcionou melhorias na renda das famílias participantes e que 60% da produção são entregues à cooperativa; e outros 40% são entregues em outros locais, como o restaurante dos presídios de Foz do Iguaçu, supermercados e hotéis da região. Relataram que as reuniões na cooperativa são realizadas quinzenalmente, onde participam diretores e cooperados para tratar de assuntos referentes às demandas de comercialização, bem como para acertos financeiros. O canal de comunicação principal entre a cooperativa e os cooperados é realizado por meio de grupos de *whatsapp*, aplicativo de comunicação utilizado, principalmente, por aparelho celular. Parte da produção de panificados e hortifrutigranjeiros são entregues na cooperativa para atender às demandas dos programas de alimentação escolar das escolas municipais e estaduais da região. Além disso, efetuam a entrega de cestas de produtos da agricultura familiar para consumidores finais que vêm retirar no local.

Os agricultores familiares possuem a Declaração de Aptidão (DAP), vinculado ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). A DAP funciona como identidade do agricultor familiar, permitindo o acesso há, pelo menos, 15 diferentes políticas públicas, tais como: financiamento (Pronaf), créditos da reforma agrária (assentamentos do Governo Federal), programa de habitação rural, certificações de produtos (selos), cursos profissionalizantes (Pronatec), comercialização de alimentos em escolas (merenda escolar) e hospitais, entre outros.

A produção na propriedade é bastante diversificada, incluindo mandioca, hortaliças, laranjas, laticínios, além de panificados, geleias, legumes em conserva e a exploração da piscicultura, embora em menor escala. Nesse contexto, a diversificação da produção, característica das pequenas propriedades, está diretamente ligada à sustentabilidade, à resiliência econômica e ao aproveitamento eficiente dos recursos disponíveis. Nesta direção, ressalta Carvalho *et al.* (2021) que a prática que envolve a produção de diferentes culturas e criação de animais na mesma área, pode aumentar a sustentabilidade e a resiliência das propriedades, além de que a diversificação reduz o risco financeiro, pois o agricultor não depende de uma única fonte de renda. Se uma cultura ou atividade enfrentar problemas, outras

podem compensar as perdas. Ainda, a venda de diferentes produtos, ao longo do ano, garante uma renda mais estável, diminuindo a vulnerabilidade a variações sazonais e de mercado.

Sem dúvida, a diversificação da produção traz inúmeros benefícios. Para Altieri (2009), a rotação de diferentes culturas melhora a fertilidade do solo, ajuda no controle de pragas e doenças e diminui a necessidade de agroquímicos, além do aumento da biodiversidade na propriedade, promovendo um ambiente mais equilibrado e sustentável. Na propriedade, observam-se diferentes culturas que evidenciam a diversificação da produção, conforme comprova a Figura 8, mostrando a cultura de hortaliças realizada no local, em destaque, a produção de repolho, alface, temperos verdes.

**Figura 8-** Vista da produção de hortaliças na propriedade Cooperado1.



Fonte: Da Autora (2023).

O modelo de produção é convencional, porém, com pouca utilização de produtos químicos. Para a fertilização, também fazem uso de compostagem. A compostagem é um processo biológico de decomposição e reciclagem de matéria orgânica, como restos de alimentos, folhas, galhos e esterco, resultando em um produto rico em nutrientes chamado composto. Este método de manejo de resíduos orgânicos é amplamente utilizado por causa dos diversos benefícios ambientais, econômicos e agronômicos que oferece, dentre outros, melhoria da fertilidade do solo, resultando em solos mais saudáveis e produtivos para a agricultura, reduzindo a dependência de fertilizantes químicos sintéticos, diminuindo os custos de produção agrícola e o impacto ambiental associado ao uso excessivo desses produtos, bem como auxiliando no sequestro de carbono e mitigação das mudanças climáticas, sendo uma

ferramenta essencial para a gestão sustentável de resíduos orgânicos (BRADY, 2016; BALDOTTO; BALDOTTO, 2014).

O trabalho na propriedade é distribuído aos componentes das famílias participantes, de acordo com a área cedida aos grupos familiares. Os agricultores familiares enfatizam a busca por uma produção mais orgânica, porém, ainda praticam o modelo convencional, ressaltam, inclusive, que pretendem obter certificação de qualidade, entendem que o processo de conversão é demorado e que esperam, em um futuro próximo, migrar para esse modelo de produção.

Há demandas de mercado não atendidas, especialmente para o fornecimento de outros produtos, tais como a banana e peixe, porém, a criação de peixes ainda está em fase de implementação e a produção de banana existente serve apenas para o consumo próprio; afirmam que pretendem ampliar a produção e já iniciaram com a plantação de mudas. Destarte, confirmam outros estudos publicados pela FAO (2014), que as famílias rurais consumem uma parte significativa do que produzem, garantindo uma dieta mais variada e rica em nutrientes, além de que a diversificação melhora a qualidade de vida das famílias agricultoras ao proporcionar maior autonomia e segurança alimentar. A Figura 9 mostra a atual produção de bananas na propriedade visita 1.

**Figura 9-** Imagem da área de produção de bananas.



Fonte: Da Autora (2023).

A produção de mandioca é realizada pelos parceiros locais, que cuidam desde a plantação até a colheita. A limpeza e a retirada das cascas são efetuadas, na maioria das vezes, pelas mulheres e que, na sequência, acondicionam para serem entregues, principalmente, aos

restaurantes dos presídios. Destaca-se que os resíduos da mandioca são destinados para alimentação animal e compostagem. A produção da mandioca ocupa pequenos espaços dentro da propriedade, com parceiros locais responsáveis pelo cultivo e manutenção da cultura. A quantidade extraída e comercializada é de 600 quilos/dia. A Figura 10 mostra uma parte da plantação de mandioca.

**Figura 10-** Produção de Mandioca.



Fonte: Da Autora (2023).

Em Foz do Iguaçu, o verão é longo, quente e abafado; o inverno é curto e ameno. Durante o ano inteiro, o tempo é com precipitação e de céu parcialmente encoberto. Ao longo do ano, em geral, a temperatura varia de 12 °C a 32 °C. No inverno, a temperatura pode chegar a 0 °C ou superior a 36 °C no pico mais alto do verão, o que demanda estrutura de proteção como estufas, que protegem a plantação dos efeitos climáticos. Há, na propriedade, diversas estufas para plantas e uma, em especial, que produz as mudas que serão utilizadas para o replantio, conforme mostra a Figura 11.

**Figura 11-** Espaço utilizado para produção de mudas.



Fonte: Da Autora (2023).

As mudas são germinadas com uso de compostagem e recebem água canalizada dos açudes e poços artesianos, até que alcançam o ponto de crescimento para serem transplantadas aos canteiros definitivos. Não recebem nenhum outro tipo de tratamento neste período.

A matéria-prima da agroindústria é obtida a partir da criação de gado, porém, em pequena quantidade, não mais que 15 cabeças, que contribuem para a produção de laticínios, tais como: manteiga e queijo e que também são comercializados pelos agricultores familiares em feiras e vendas ao consumidor final, conforme Figura 12.

**Figura 12-** Criação de gado na propriedade.



Fonte: Da Autora (2023).

A água que abastece os animais e irriga as hortaliças na propriedade é oriunda de dois poços artesianos e um açude, reservatório artificial construído para armazenar água da chuva e riachos, feito, geralmente, por meio de barragens, interrompendo o fluxo natural de água, criando um lago ou uma bacia de retenção. O uso de açudes, em pequenas propriedades rurais, contribui para a sustentabilidade econômica e resiliência das atividades agropecuárias. Estudos publicados destacam os principais benefícios desse sistema de captação de água:

- a) Silva *et al.* (2015) sinalizam que os açudes permitem o armazenamento de água durante o período de chuvas, garantindo uma fonte de irrigação durante a seca. Reforça que isso é crucial para manter a produção agrícola durante períodos de estiagem, aumentando a segurança alimentar e a renda dos produtores;
- b) Pereira (2017) ressalta que açudes fornecem água para o consumo dos animais, essencial para a criação de gado, suínos, aves e outros. Isso reduz a dependência de fontes externas de água, como caminhões-pipa, e ajuda a manter a produtividade da pecuária;
- c) Medeiros *et al.* (2018) destacam benefícios como o controle de erosão e sedimentação. Neste aspecto, a construção de açudes pode ajudar a controlar o escoamento superficial da água, diminuindo a erosão do solo e a perda de nutrientes,

atuando como barreiras que reduzem a velocidade da água, evitando que ela carregue grandes quantidades de solo para fora das propriedades.

- d) Oliveira *et al.* (2016) mostram a piscicultura como uma prática sustentável que pode ser integrada com outras atividades agrícolas;
- e) Santos e Rocha (2019) citam melhorias do microclima local. A presença de um açude pode melhorar o microclima da área ao seu redor, aumentando a umidade do ar e ajudando a reduzir a temperatura ambiente, o que beneficia as plantas e os animais;
- f) Carvalho (2020) aborda a captação e uso de água da chuva. Os açudes permitem a captação de água da chuva, essencial para regiões semiáridas. Essa prática contribui para a sustentabilidade hídrica das propriedades rurais, tornando-as menos vulneráveis às variações climáticas.

No Estado do Paraná, o uso de recursos hídricos, como a construção de açudes e a perfuração de poços artesianos, está sujeito a uma série de exigências ambientais, entre elas, a necessidade de obter a outorga de uso da água. A outorga é um instrumento legal que regula o direito de uso dos recursos hídricos, assegurando que a água seja utilizada de forma sustentável, equilibrada e que os direitos de terceiros sejam respeitados.

Com base na análise documental, observou-se que as licenças para uso da água, no momento da visita, encontravam-se vencidas e a outorga precisando ser renovada, sob pena de embargos quanto ao seu uso, bem como necessitam, urgentemente, renovar as licenças ambientais para manutenção e limpeza do açude. Neste aspecto, os dispositivos legais têm o objetivo de proteção ao meio ambiente, portanto, devem ser observados e cumprida a legislação ambiental como parte fundamental para manutenção das atividades, especialmente, considerando a sua importância no contexto da agricultura familiar. A figura 13 mostra os sistemas de captação de água existentes na comunidade.

**Figura 13-** Sistemas de captação de água.



Fonte: Da Autora (2023).

A Figura 13 mostra imagens sobre o processo de uso da água na propriedade, especialmente para a irrigação das hortaliças, além do abastecimento dos animais, como também os sistemas de captação por meio dos poços artesianos e açude. Embora isso demonstre certo grau de autonomia hídrica, a ausência de um plano de gestão ambiental estruturado e a falta de proteção da vegetação ciliar ao redor dos corpos d’água acendem alerta importante sobre a sustentabilidade dessa prática.

As matas ciliares, além de obrigatórias por lei, são fundamentais para a proteção dos cursos d’água, controle da erosão, retenção de sedimentos e filtragem de poluentes, contribuindo com a preservação da qualidade da água e a manutenção dos ecossistemas aquáticos. Como pode ser verificado na imagem 14, com destaque para o açude, constatou-se a presença de pouca vegetação na área ciliar. A retirada ou ausência dessas áreas vegetadas pode levar ao assoreamento dos açudes, contaminação da água e comprometimento da biodiversidade (SILVA *et al.*, 2015; UTFPR, 2014).

Além disso, o uso contínuo de águas subterrâneas por meio dos poços artesianos, sem acompanhamento técnico e sem outorga ambiental válida, representa um risco ao equilíbrio dos lençóis freáticos, podendo levar a sua exaustão. Segundo Santos e Rocha (2019), a captação

intensiva, sem controle, pode reduzir a capacidade de recarga natural dos aquíferos, prejudicando não apenas a propriedade em questão, mas também, o abastecimento de outras áreas próximas que dependem dos mesmos reservatórios subterrâneos.

A falta de licenciamento regularizado, como apontado na visita, reforça a urgência de ações corretivas para garantir a legalidade e a sustentabilidade do uso dos recursos hídricos. Conforme estabelece a legislação ambiental brasileira, o uso de águas superficiais ou subterrâneas requer outorga de direito de uso, instrumento essencial para garantir o uso racional e compartilhado da água (Lei nº 9.433/1997 – Política Nacional de Recursos Hídricos).

Portanto, embora os sistemas de captação existentes representem uma vantagem em termos de autonomia, sua manutenção, sem as devidas práticas ambientais de proteção e regulação, compromete diretamente a sustentabilidade ecológica e legal da propriedade. A adoção de estratégias como recuperação das áreas de mata ciliar, monitoramento do consumo de água, implementação de sistemas de irrigação mais eficientes e atualização dos licenciamentos ambientais se mostra indispensável para garantir a viabilidade ambiental em longo prazo e alinhar a propriedade às diretrizes do ESG e às exigências normativas atuais.

Na sequência, foi possível constatar que a produção é orientada para o mercado com demandas por hortaliças, mandioca, temperos, etc., além de experimentar novos produtos que se adaptam ao clima específico de Foz do Iguaçu com longas secas e altas temperaturas, bem como geadas no inverno. O maquinário e agroindústria facilitam o cultivo e o beneficiamento, agregando valor aos produtos.

A propriedade é cercada por outras propriedades rurais que exploram a produção de grãos, tais como milho e soja, o que acaba, de alguma forma, comprometendo as práticas agroecológicas. A questão foi amenizada com a plantação de capim elefante e outras plantas, como o girassol chileno, formando pequenas barreiras nos limítrofes da propriedade.

O capim elefante (*pennisetum purpureum*), além da proteção contra a ação do vento entre as estufas, é uma gramínea de grande porte utilizada, principalmente, para a produção de forragem para animais. Sua plantação apresenta diversos benefícios agronômicos, ambientais e econômicos, tais como, a melhoria da qualidade do solo, principalmente, em termos de aumento da matéria orgânica, e melhoria da estrutura física do solo, devido ao sistema radicular profundo e denso que ajuda na aeração e infiltração de água, controle da erosão, estabilizando o solo e prevenindo a perda de nutrientes (FERREIRA; CASTRO, 2018, LIMA; MOREIRA, 2017; SOUZA, 2020).

Este tipo de vegetação, além do grande potencial de sequestrar carbono atmosférico por meio da fotossíntese e do armazenamento de carbono no solo, contribui para a mitigação das

mudanças climáticas, dentre outros benefícios, o que torna o capim elefante uma planta multifuncional e uma excelente escolha, tanto para a produção agropecuária quanto para iniciativas de sustentabilidade e recuperação ambiental (FERREIRA; CASTRO, 2018; LIMA; MOREIRA, 2017; SOUZA, 2020).

Observa-se, pelos agricultores familiares no local, que há uma preocupação na manutenção da produção agroecológica com vistas a obter, inclusive, uma certificação de qualidade e que, no modelo atual de exploração de subsistência, as pequenas práticas ainda não atendem aos requisitos da produção orgânica. A fertilização do solo se dá com a aplicação de calcário e compostagem verde. Nos aspectos gerais, referendam que a cooperativa tem papel fundamental na manutenção das atividades dos agricultores familiares que residem na propriedade e bem como dos parceiros locais, os quais respondem por 60% da produção, porém, as iniciativas relacionadas com a parte ambiental ainda são frágeis e próprias dos participantes, sem envolvimento e ou direcionamento provocados pela Cooperativa.

A visita à propriedade do Cooperado 1 permitiu observar, de forma concreta, os avanços, limites e contradições do processo de conversão do modelo convencional para o orgânico. A diversificação produtiva, o uso de compostagem, a preservação de áreas ambientais e a gestão compartilhada da terra revelam esforços importantes no caminho da sustentabilidade. No entanto, essas práticas ainda são, em grande parte, resultado da iniciativa individual dos cooperados, sem respaldo sistemático da cooperativa como organização.

A análise evidenciou que as ações ambientais são frágeis, pouco institucionalizadas e não orientadas por um planejamento estratégico coletivo. A ausência de assistência técnica estruturada, de incentivos diretos à conversão produtiva e de políticas ambientais coordenadas mostra que, embora os princípios cooperativistas estejam presentes no discurso, a dimensão ambiental segue sendo um apêndice, não um eixo estruturante da prática cooperativa.

Ao analisar outras experiências bem-sucedidas, observa-se que cooperativas como a COOPAVI (2022) têm implementado modelos agroecológicos que integram práticas de conservação da água com reflorestamento de áreas ciliares, uso de irrigação por gotejamento e monitoramento da captação. Já a COOPERBIO (2023) desenvolve um sistema de gestão ambiental integrado, com controle técnico do uso da água e metas sustentáveis alinhadas às diretrizes do ESG, incluindo relatórios periódicos de impacto ambiental e capacitação dos cooperados para o uso racional dos recursos naturais.

Essas experiências demonstram que a adoção das práticas do ESG não só é viável, como pode se tornar uma vantagem competitiva e um diferencial institucional. No caso da

propriedade analisada, a ausência de tais práticas fragiliza o compromisso ambiental da cooperativa, restringe o acesso a políticas públicas e compromete a transição agroecológica.

É nesse ponto que as diretrizes do ESG se revelam ferramentas essenciais para orientar a atuação da cooperativa. A adoção prática do ESG pode alinhar os objetivos sociais e econômicos ao compromisso ambiental, garantindo coerência entre gestão, produção e território. Para isso, é preciso:

- Estabelecer metas ambientais claras e monitoráveis;
- Garantir assistência técnica contínua e especializada;
- Incluir critérios de sustentabilidade na tomada de decisão;
- Fortalecer a participação democrática e a escuta ativa dos cooperados;
- Fomentar políticas permanentes de educação ambiental.

Contudo, para que a dimensão ambiental não fique restrita a metas pontuais ou boas intenções, é necessário dar a ela um lugar de princípio. Por isso, propõe-se a inclusão de um oitavo princípio cooperativista: a sustentabilidade ambiental como compromisso ético, político e estratégico das cooperativas com o planeta e com as futuras gerações. Esse novo princípio deve garantir que o cuidado com a natureza não seja uma ação periférica, mas um valor organizacional fundante, capaz de orientar decisões, práticas produtivas e relações sociais dentro e fora da cooperativa.

Ao alinhar os princípios do cooperativismo às práticas do ESG, e ao incorporar a sustentabilidade ambiental como princípio norteador, a cooperativa se reposiciona como agente transformador — capaz de construir um modelo de desenvolvimento rural justo, sustentável e profundamente enraizado nos territórios onde atua.

Ações como manter a transparência em relação aos impactos ambientais das operações da cooperativa, divulgando relatórios e indicadores de sustentabilidade, de forma regular, são propostas que, alinhadas aos princípios do cooperativismo, podem contribuir para incorporar a sustentabilidade ambiental como o oitavo princípio norteador.

São exemplos de implementações possíveis: investir em energia renováveis como solar e eólica, tanto nas operações da cooperativa quanto incentivando os membros a adotarem essas tecnologias; agricultura sustentável ao promover técnicas agrícolas que aumentem a biodiversidade, melhorem a saúde do solo e reduzam a dependência de agroquímicos; gestão de resíduos com implementação de programas robustos de gestão de resíduos, incluindo reciclagem, maior uso da compostagem e a redução do uso de plásticos descartáveis; conservação da água ao adotar práticas de conservação da água, como sistemas de irrigação

eficientes; e campanhas de conscientização sobre a importância da preservação dos recursos hídricos e manutenção da mata ciliar.

A visita realizada à propriedade do cooperado 1 foi essencial para demonstrar essa conexão entre os princípios cooperativistas e os objetivos do desenvolvimento sustentável, reforçando que ambos devem caminhar juntos. As duas propostas convergem para modelos mais sustentáveis de exploração econômica, e a integração da sustentabilidade ambiental aos princípios do cooperativismo traria uma nova abordagem às questões ambientais, aliando práticas sustentáveis a esse compromisso.

#### *5.4.2 Visita à propriedade 2*

Dando sequência às visitas realizadas aos cooperados, a segunda aconteceu em uma propriedade que denominaremos de “Cooperada 2”, também membro fundadora da cooperativa. A propriedade da Cooperada 2 é oriunda de assentamento da Reforma Agrária. O local está situado na cidade de Foz do Iguaçu, na zona rural denominada Alto da Boa Vista. O imóvel possui cerca de 14 mil metros quadrados de área e que são utilizadas para o cultivo de hortifrutigranjeiros (tomate, alface e melancia).

As atividades agrícolas e manejo são realizadas unicamente pela cooperada com idade na casa dos 50 anos; é viúva e também responsável pelos afazeres domésticos. É mãe de 4 filhos que já não residem mais na propriedade.

No intuito de verificar os aspectos ambientais e de sustentabilidade, avançou-se para a análise do ambiente. Dados da propriedade observados mostram que há, no imóvel, 4 estufas para plantio de tomate, alface e melancia, um poço artesiano que abastece a propriedade e irriga a plantação, uma casa utilizada para moradia e um pequeno depósito para guarda de matérias.

A propriedade é cercada uma parte por plantas tipo “ciprestes” com o propósito de reduzir o impacto provocado por ventos fortes, conforme mostra a Figura 14.

**Figura 14-** Cerca Natural de Ciprestes e Capim Elefante.



Fonte: Da Autora (2023).

A cooperada 2 destaca que pretende obter o certificado de qualidade por organismos de certificação de produtos orgânicos no futuro, mas que, no momento, sua produção ainda é baseada no modelo convencional, ressaltando que procura utilizar o mínimo possível de fertilizantes químicos, alternando com compostagem verde, adquirida de terceiros. Conforme observado na visita, a cooperada 2 tem utilizado o mínimo possível de agrotóxicos, buscando uma forma de produção mais agroecológica. A Figura 15 mostra o volume de compostagem adquirida e armazenada, porém, ainda sem ser distribuída aos canteiros.

**Figura 15-** Compostagem.



Fonte: Da Autora (2023).

A Cooperada 2 ressaltou as dificuldades que enfrenta diariamente na lida com a produção, destacando a necessidade de rotinas e práticas constantes de manejo, já que não possui empregados para auxiliar, bem como ainda, organizar o tempo que sobra para as questões de ordem administrativa. Ressaltou que tem necessidade de realizar novos investimentos, como

reformas das estufas e a construção de uma cisterna para captação de água. No terreno, já existe uma cavidade de aproximadamente 4 metros de diâmetro, mas, devido à falta de recursos financeiros, a obra ainda não foi concluída. A cooperada planeja retomar a obra futuramente.

A propriedade possui 4 estufas, sendo uma parte com plantação de alface tipo americana, e outra ainda sendo preparada para novos plantios. Em uma das estufas estão sendo cultivados tomates, já com o solo preparado com a compostagem verde e calcário. As mudas encontram-se pequenas ainda, são irrigadas duas vezes ao dia com água proveniente do poço artesiano que há na propriedade. As outras duas estufas não estão sendo utilizadas para a produção no momento, pois demandam reformas nas bases de sustentação. No momento, as mesmas estão passando por reparos e encontram-se tomadas por outros tipos de vegetais, além de um canteiro com produção de alface em fase adulta. A Figura 16 mostra as estufas com plantação de alface e tomate ainda em fase de semeadura.

**Figura 16-** Estufas com plantação de Alface e tomate.



Fonte: Da Autora (2023).

Observa-se uma produção diversificada o que, em tese, tornaria sua propriedade sustentável, compreendendo a produção de hortícolas. Há no local também, a criação de galinhas, tipo “caipiras”, na sua maioria para o consumo próprio, que são mantidas em “galinheiro”, conforme pode ser verificado na Figura 17. Ressalta-se que sobras da produção compõem parte da alimentação das aves. Sobre o manejo integrado com outras atividades agrícolas, reforça Almeida (2007) que a criação de galinhas caipiras pode ser integrada com outras atividades agrícolas, como o cultivo de hortas e a criação de outros animais. As aves ajudam no controle de insetos, enquanto o esterco das galinhas enriquece o solo, melhorando a fertilidade e promovendo um sistema agroecológico eficiente.

**Figura 17-** Produção de “Galinhas Caipiras”.



Fonte: Da Autora (2023).

Além das hortícolas, há também um espaço para o cultivo de melancia. A Cooperada 2 relata que está sendo utilizada uma nova técnica onde se faz uso de uma base em lona plástica, para fins de evitar o crescimento de outras plantas, reduzindo a necessidade de herbicidas, bem como facilitando o manejo da plantação. Por ser experimental na propriedade, a Cooperada 2 demonstrou uma certa insegurança quanto aos resultados, considerando ainda outros fatores como o clima, que pode chegar durante o verão à temperatura média de até 38 graus Celsius e o custo, pois o uso de lonas de plástico aumenta os custos iniciais de instalação, além de exigir cuidados com a manutenção e a retirada após a colheita. A dificuldade para irrigação também é outra preocupação. A Figura 18 mostra os canteiros com a produção de melancias.

**Figura 18-** Canteiro com Plantação de Melancias.



Fonte: Da Autora (2023).

A infraestrutura da propriedade é limitada, com algumas estufas em uso e outras precisando de reparos. A produção é dependente de um poço artesiano, e há planos de construir uma cisterna, que ainda não foram concretizados por falta de recursos. No aspecto ambiental,

apesar das práticas da agricultura convencional, tem-se observado a utilização de técnicas de manejo e recursos sustentáveis, tais como o uso de compostagem e plantação de capim elefante, diversificação da produção, além do uso reduzido de agroquímicos.

A Cooperada 2, associada fundadora, deixou de realizar entregas nos últimos meses e manifestou insatisfação em relação à atual gestão. Relatou que, por ser composta majoritariamente por mulheres, tinha a expectativa de uma administração mais sensível às demandas das cooperadas e às questões de gênero. Contudo, conforme sua percepção, essa expectativa não foi correspondida, o que resultou em certo afastamento de suas atividades junto à Cooperativa. Também alegou que “*a atual gestão privilegia alguns associados em detrimento de outros*” e que “*se dependesse exclusivamente da cooperativa não conseguiria recursos para se manter*”. Como exemplo, citou a produção de milho verde que não foi totalmente vendida, pois não conseguiu entregar, mesmo havendo demanda, ao final, “*parte virou milho para as galinhas*”. Afirmou que “*na gestão anterior da cooperativa, trabalhava com planejamento da produção de acordo com o direcionamento recebido*”, mas que “*hoje não tem esse feedback*”.

No momento, sua produção está sendo entregue para os restaurantes dos presídios que ficam próximos à região, também precisou se associar em outra Cooperativa com sede na cidade de Matelândia, município distante 100 quilômetros, para atender as entregas efetuadas junto ao Batalhão do Exército em Foz do Iguaçu, visto que o contrato de fornecimento é com essa outra cooperativa.

A cooperada 2 expressou insatisfação com a atual gestão da cooperativa, que acredita privilegiar alguns membros. Essa percepção é evidenciada pela dificuldade de escoar sua produção, como ocorreu com o milho verde. A falta de planejamento e feedback da cooperativa atual é um dos pontos de frustração. É notório que há fragilidades na comunicação entre os diretores e os cooperados, o que gera percepções distintas sobre as prioridades e práticas de gestão. A análise de contraponto apresentada a seguir destaca as diferenças entre as percepções dos diretores e a experiência da Cooperada 2, evidenciando como essas divergências podem indicar uma desconexão entre a gestão e a base social. O Quadro 4 demonstra as percepções na visão da cooperada e dos diretores:

**Quadro 4- Análise da percepção dos diretores *versus* cooperado.**

Visão Administrativa Versus Realidade do Cooperado	
Diretores: Focam em aspectos administrativos e na eficiência dos processos, como a importância do controle e da compreensão das especificações de produtos.	Cooperada 2: Enfatiza a experiência prática e as dificuldades de escoamento da produção, sugerindo que a gestão pode não estar considerando as realidades diárias enfrentadas pelos cooperados.
Desconfiança e Comunicação	
Diretores: Reconhecem a falta de diálogo e transparência como problemas, mas parecem abordá-los em termos de melhorias técnicas e administrativas.	Cooperada 2: Expõe uma sensação de exclusão e a percepção de que a gestão favorece alguns membros. Isso aponta para uma necessidade de não apenas melhorar a comunicação, mas também, de garantir que todos se sintam representados e ouvidos.
Abordagem à Capacitação	
Diretores: Falam sobre a necessidade de capacitação em gestão e processos, sugerindo que a educação é fundamental para o engajamento.	Cooperada 2: A falta de feedback e planejamento pode indicar que, mesmo com formações, os cooperados sentem que as informações não são aplicadas de forma prática ou que não se traduzem em melhorias visíveis no dia a dia.
Impacto das Relações Pessoais	
Diretores: Podem não estar cientes de como as dinâmicas interpessoais dentro da cooperativa influenciam a percepção dos cooperados sobre a gestão.	Cooperada 2: Menciona um sentimento de favoritismo, o que sugere que as relações pessoais e a política interna podem afetar a moral e a participação dos cooperados.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ainda, a análise revela que, enquanto os diretores se concentram em aspectos estruturais e administrativos, a cooperada reflete preocupações mais emocionais e práticas que impactam diretamente a confiança e a participação na cooperativa. Para uma gestão eficaz, é crucial que a diretoria se aproxime mais das experiências cotidianas dos cooperados, promovendo um ambiente onde todos se sintam valorizados e engajados, o que corrobora com a visão percebida nas entrevistas com os ex-cooperados. Uma estratégia que considere tanto a eficiência administrativa quanto a inclusão e o respeito às vozes dos cooperados pode ser o caminho para fortalecer a cooperativa como um todo.

O contexto de conversão da produção convencional para o modelo orgânico e sua relação com os princípios do cooperativismo e as exigências do ESG (Meio Ambiente, Social e Governança) revela avanços e desafios importantes. A propriedade apresenta algumas práticas alinhadas às diretrizes de sustentabilidade e cooperação, mas enfrenta barreiras estruturais, econômicas e gerenciais que limitam a plena incorporação desses princípios.

A cooperada 2 demonstra preocupação ambiental ao buscar minimizar o uso de fertilizantes químicos e substituí-los, gradualmente, por compostagem verde, ainda que adquirida de terceiros. A diversificação da produção, com o cultivo de hortaliças, tomate, melancia e criação de galinhas caipiras fortalece a resiliência agrícola e reduz a vulnerabilidade às oscilações do mercado.

Além disso, a propriedade adota práticas sustentáveis como o uso de ciprestes como cerca viva para reduzir o impacto dos ventos e a plantação de capim-elefante, que auxilia na proteção ambiental. No entanto, ainda há dependência de insumos químicos e falta de certificação para a produção orgânica, o que dificulta a transição para um modelo agroecológico.

Outro ponto crítico é a gestão dos recursos hídricos. Atualmente, a propriedade depende exclusivamente de um poço artesiano e a cooperada 2 expressou a necessidade de construir uma cisterna para captação de água da chuva. A ausência de investimentos, nesse sentido, limita a implementação de práticas mais sustentáveis.

Observou-se que a infraestrutura da propriedade é precária, com estufas danificadas que precisam de reformas urgentes. Isso impacta diretamente na produtividade e na capacidade de expandir práticas mais sustentáveis. A cooperada 2 não recebe suporte técnico regular da cooperativa, tornando a transição para um modelo agroecológico ainda mais desafiadora.

A propriedade demonstra potencial para se tornar sustentável, mas ainda precisa de investimentos e suporte técnico para consolidar a conversão para a produção orgânica e tornar-se uma referência ambientalmente responsável dentro da cooperativa. A Cooperada 2 faz parte de um assentamento rural e se mantém ativa na produção agrícola contribuindo para a segurança alimentar e a economia local. No entanto, enfrenta dificuldades para escoar sua produção pela cooperativa, o que a levou a buscar alternativas externas. Para garantir sua subsistência, precisou se associar a outra cooperativa, em Matelândia, a fim de comercializar seus produtos.

Esse cenário reflete uma percepção de favoritismo e falta de planejamento dentro da cooperativa, o que desestimula a participação ativa da cooperada e compromete o princípio da solidariedade cooperativista. A sobrecarga de trabalho individual também limita o desenvolvimento da produção e a adoção de práticas ambientais mais avançadas.

Outro fator relevante é a gestão da cooperativa ser conduzida por mulheres o que, inicialmente, gerou expectativas positivas na cooperada 2. No entanto, sua insatisfação sugere que, independentemente do gênero da liderança, a eficácia e a inclusão são determinantes para a satisfação dos cooperados. Para a cooperada 2, a cooperativa não atende adequadamente às

necessidades de seus membros, principalmente, no suporte técnico e na falta de planejamento eficaz para assegurar a viabilidade das produções.

A visita à propriedade evidenciou que a Cooperada 2 se sente marginalizada dentro da estrutura da cooperativa, o que compromete sua participação ativa. A falta de planejamento estratégico e o distanciamento da gestão resultam em desconfiança e dificuldades na comercialização, tornando o sistema cooperativo menos inclusivo e eficiente.

A cooperada 2 é membro fundadora da cooperativa, o que demonstra sua conexão com o modelo associativo. No entanto, sua insatisfação com a gestão atual evidencia problemas estruturais na governança da cooperativa, como a falta de planejamento na distribuição da produção e no suporte aos cooperados, o que impacta diretamente pequenos produtores. O relato de que “a gestão anterior trabalhava com planejamento da produção” mostra uma perda de eficiência organizacional, tornando o cooperado mais vulnerável à falta de direcionamento e estrutura.

Além disso, há um desalinhamento com os princípios do cooperativismo, pois a governança atual não parece ser inclusiva, levando ao afastamento dos cooperados e prejudicando o crescimento sustentável da cooperativa. A falta de transparência e de comunicação clara contribui para a insatisfação e reduz a participação ativa dos membros. Conclui-se que a governança da cooperativa precisa ser reformulada para garantir que todos os cooperados tenham as mesmas oportunidades de comercialização e suporte técnico.

Do ponto de vista do ESG, a propriedade apresenta avanços incipientes, especialmente nas dimensões Social e Ambiental, mas ainda carece de estrutura e apoio para consolidar a transição agroecológica. A diversificação produtiva e o uso de compostagem são pontos positivos, porém, a ausência de certificação, a dependência do poço artesiano e a precariedade da infraestrutura revelam fragilidades.

A gestão hídrica é crítica: o uso exclusivo do poço artesiano, sem alternativas sustentáveis implementadas (como a cisterna), representa um risco ambiental e compromete a segurança hídrica. A adoção de técnicas como captação de água da chuva e irrigação eficiente é urgente para reduzir a pressão sobre os aquíferos.

O isolamento da cooperada em suas decisões produtivas e comerciais evidencia um desalinhamento com os princípios cooperativistas, especialmente, os de ajuda mútua, equidade e participação democrática. Sua insatisfação mostra que a governança atual falha em garantir representatividade, diálogo e suporte técnico aos cooperados, o que compromete o próprio modelo associativo.

Novamente, observa-se a ausência de políticas internas da cooperativa para fomentar a sustentabilidade ambiental. Ainda, a ausência de práticas de governança inclusiva limita o alcance dos princípios cooperativistas em sua plenitude. A experiência da Cooperada 2 mostra que a sustentabilidade não pode ser apenas uma aspiração – precisa ser um pilar das relações institucionais e produtivas das cooperativas.

#### *5.4.3 Visita à propriedade 3*

A terceira visita foi realizada em uma propriedade rural, localizada no município de Foz do Iguaçu, cujo proprietário é um dos cooperados fundadores da cooperativa, denominado de “cooperado 3”. A visita teve como objetivo analisar o processo de conversão do modelo de produção convencional para o orgânico, identificando desafios e estratégias adotadas, e avaliar a efetividade das políticas de conversão produtiva para a agroecologia, considerando o engajamento dos cooperados, incentivos institucionais e barreiras estruturais.

A propriedade possui, aproximadamente, 4,5 alqueires de área onde se desenvolve a pesca esportiva, turismo rural e produção artesanal de cachaça. A propriedade conta com 17 reservatórios artificiais (açudes), que estão distribuídos em espaços destinados para a criação de peixes, engorda e áreas de pesca, principal atividade desenvolvida no local.

As espécies de peixes cultivadas na propriedade são piau, pacu, tilápia, bagre e carpa. Os açudes artificiais desempenham um papel essencial em diversas fases da criação dos peixes, desde a engorda, decantação até a pescaria, sendo utilizados tanto para consumo quanto para a prática da pesca esportiva. Além da piscicultura, a propriedade também investe no turismo rural, atraindo moradores locais durante todo o ano, que visitam o espaço para lazer e contato com a natureza. A atividade turística oferece uma oportunidade de valorização da natureza e conscientização ambiental, além de gerar renda adicional para a propriedade.

**Figura 19- Açudes artificiais.**



Fonte: Da Autora (2025).

O processo de criação de peixes envolve diversas etapas, sendo uma delas a decantação que é uma etapa importante no manejo de açudes e viveiros de peixes. Esse processo acontece quando partículas sólidas presentes na água, como resíduos orgânicos e sedimentos, se depositam no fundo do açude devido à ação da gravidade.

Para facilitar a decantação, a água dos açudes é deixada em repouso por algum tempo, permitindo que as partículas mais pesadas se sedimentem no fundo, formando uma camada de lodo. Isso resulta em uma água mais limpa e de melhor qualidade para os peixes, o que contribui para o seu bem-estar e crescimento (Almeida, 2010).

Além disso, a decantação é uma prática que visa reduzir a poluição da água, pois impede que os resíduos se acumulem em grandes quantidades e afetem o ambiente aquático. Esse processo é fundamental para manter o equilíbrio ecológico dentro do sistema de criação. Embora o processo de decantação seja importante para melhorar a qualidade da água nos viveiros de peixes, não está isento de impactos ambientais.

A formação de lodo no fundo dos açudes pode levar à liberação de gases tóxicos, como metano e sulfeto de hidrogênio, afetando negativamente a qualidade da água e o bem-estar dos peixes (ALMEIDA, 2010). Além disso, o acúmulo excessivo de matéria orgânica pode desencadear processos de eutrofização, comprometendo o equilíbrio ecológico do sistema aquícola (SANTOS; ROCHA, 2019).

A disposição inadequada desse lodo pode contaminar o solo e os corpos d'água adjacentes, se não houver manejo ambientalmente seguro. Por isso, recomenda-se o monitoramento contínuo da qualidade da água, bem como estratégias para o reaproveitamento ou tratamento correto dos resíduos, em consonância com os princípios da sustentabilidade ambiental e com as exigências legais aplicáveis.

**Figura 20-** Açude utilizado para decantação.



Fonte: Da Autora (2025).

A criação de peixes segue o modelo convencional de produção. Questionou-se sobre a intenção de migrar para um modelo mais orgânico. O cooperado 3 destacou que, no passado, um estudo realizado por alunos de uma universidade local analisou essa possível conversão, porém, sem sucesso. O estudo não foi conclusivo e não chegou a ser implantado devido a fatores como a possível redução na produtividade e a falta de assistência técnica especializada.

A produção média de peixes na propriedade gira em torno de 100 toneladas por ano e os peixes são alimentados com rações à base de proteínas, sendo esse o principal insumo utilizado. Há também um espaço dedicado à limpeza dos peixes, onde eles são pesados e embalados para que os visitantes possam levá-los para casa. Além disso, os peixes podem ser consumidos no próprio local, preparados de diversas formas, como fritos ou assados, proporcionando uma experiência gastronômica aos turistas.

A formação de novos açudes ocorre por meio de uma parceria com uma indústria cerâmica, que extraí argila, permitindo a expansão da piscicultura com menor impacto financeiro. A contrapartida da cerâmica ao fornecer a escavação dos tanques pode parecer uma solução economicamente interessante, porém, levanta dúvidas sobre os impactos do processo de extração da argila, como erosão, alteração da paisagem natural, compactação do solo e riscos de contaminação. Sem Estudo de Impacto Ambiental (EIA), essa prática representa uma fragilidade na avaliação ambiental. A figura 21 mostra um açude em processo inicial.

**Figura 21-** Açude em processo inicial.



Fonte: Da Autora (2025).

A propriedade se utiliza de águas pluviais e de nascentes para alimentar os açudes, reduzindo a pressão sobre os recursos hídricos naturais. No entanto, os novos açudes ainda aguardam aprovação dos órgãos ambientais, o que pode representar riscos ambientais e regulatórios. Além disso, a demora na regularização de novas estruturas hídricas pode afetar o crescimento da piscicultura e gerar impactos ambientais não totalmente avaliados.

Ainda, embora o uso de águas pluviais e de nascentes para abastecimento dos açudes represente uma estratégia positiva no sentido de mitigar a pressão sobre sistemas públicos de abastecimento, essa prática exige cautela. A captação de águas de nascente, se não for tecnicamente monitorada e legalmente autorizada, pode comprometer o equilíbrio hídrico local, afetando lençóis freáticos e a biodiversidade associada aos cursos d’água (SANTOS; ROCHA, 2019).

Os proprietários possuem licenças ambientais para os tanques antigos, enquanto para os novos ainda se encontram em processo de licenciamento junto aos órgãos ambientais competentes, o que pode indicar riscos de impactos ainda não avaliados. O fato de os novos açudes ainda estarem em processo de licenciamento ambiental, indica uma lacuna crítica na gestão dos recursos naturais da propriedade. A ausência de licenças vigentes não só expõe o empreendimento a riscos legais e possíveis sanções, como também levanta dúvidas sobre a avaliação prévia dos impactos ambientais (BRASIL, 1997).

A ampliação da piscicultura sem um estudo de capacidade de carga hídrica e sem mecanismos claros de monitoramento pode resultar em degradação ambiental, assoreamento dos corpos d’água e desequilíbrios nos ecossistemas aquáticos (MEDEIROS *et al.*, 2018). Além disso, o lodo e os resíduos orgânicos acumulados nos tanques — mesmo que parcialmente controlados por decantação — podem afetar a qualidade da água e a fauna aquática, se não

forem devidamente manejados (ALMEIDA, 2010). Neste ponto, torna-se imprescindível que a expansão da infraestrutura hídrica da propriedade esteja atrelada a um plano de gestão ambiental integrado, com regularização, acompanhamento técnico e práticas de mitigação consistentes (SILVA *et al.*, 2015).

Há um sistema de canalização de água de um reservatório para outro, que permite o fluxo entre os açudes. O sistema de canalização de água entre os açudes, embora represente uma solução prática para manter o nível hídrico e facilitar a gestão integrada da piscicultura, levanta preocupações do ponto de vista ambiental. A ausência de barreiras físicas ou filtros entre os reservatórios pode facilitar a propagação de patógenos, resíduos orgânicos e organismos invasores, comprometendo a qualidade da água e o bem-estar dos peixes em todos os tanques interligados (SANTOS *et al.*, 2019).

Além disso, a transferência de água, rica em nutrientes, entre os açudes pode favorecer processos de eutrofização, com o acúmulo de matéria orgânica e o consequente crescimento de algas, levando à diminuição de oxigênio dissolvido e à mortandade de peixes (NOGUEIRA *et al.*, 2015). A falta de monitoramento técnico da vazão e da qualidade da água entre os reservatórios também fragiliza a governança ambiental da propriedade, contrariando boas práticas recomendadas pelo ESG (BARROS; COSTA, 2020). Para garantir uma piscicultura sustentável, seria recomendável adotar sistemas de controle hídrico mais eficientes, com monitoramento regular da qualidade da água e dispositivos que impeçam a disseminação de contaminantes. A Figura 22 mostra o sistema de canalização da água entre os açudes.

**Figura 22-** Sistema de canalização para escoamento entre os açudes.



Fonte: Da Autora (2025).

Questionados sobre a ausência de vegetação ciliar, os proprietários expressaram o receio de que a cobertura vegetal nas margens dos açudes pudesse comprometer a saúde dos peixes, especialmente, pela sombra que ela provoca. Essa preocupação, embora recorrente entre produtores, não se sustenta totalmente do ponto de vista técnico. A vegetação ciliar, quando manejada adequadamente, oferece benefícios significativos ao ecossistema aquático, como controle da erosão, filtragem de sedimentos e regulação térmica da água, além de contribuir para a biodiversidade. A redução da luminosidade, em alguns casos, pode afetar a produção de *fitoplâncton* — base da alimentação natural de peixes em viveiros extensivos — mas isso ocorre apenas quando há sombreamento excessivo e contínuo. Portanto, é necessário um planejamento técnico que equilibre a preservação das áreas ciliares com as exigências zootécnicas da piscicultura (SILVA *et al.*, 2015).

O Cooperado 3 também atua com agroindústria que é voltada para a produção de cachaça artesanal, com uma produção anual que varia entre 10 e 12 mil litros. O produto é comercializado em estabelecimentos comerciais, bares e restaurantes na cidade de Foz do Iguaçu e região. A cana-de-açúcar, principal matéria-prima, é cultivada também no local, em uma área destinada à produção, com renovação do plantio a cada 5 ou 6 anos.

O modelo de produção adotado é convencional e compartilha espaço com o cultivo de mandioca e, mais recentemente, com a produção de bananas. Nota-se que a propriedade combina piscicultura, turismo rural e produção artesanal de cachaça, diminuindo a dependência de um único setor e promovendo maior estabilidade econômica. A transição para um sistema de produção com menor uso de produtos químicos é um desafio, pois ao lado da propriedade há uma plantação de soja, o que dificulta a adoção de práticas mais sustentáveis devido à proximidade com uma cultura que depende do uso intensivo de insumos agrícolas para o controle de pragas. A Figura 23 mostra a plantação de cana de açúcar destinada à produção de cachaças.

**Figura 23-** Cultivo de cana de açúcar.



Fonte: Da Autora (2025).

Na propriedade, há também plantação de bananas, que ainda se encontra em fase inicial, com o plantio de 550 pés, resultado de uma iniciativa por parte da cooperativa, considerando a demanda existente. A primeira colheita já está prevista para ocorrer em aproximadamente um ano. Antes do cultivo de bananas, a propriedade se dedicava à produção de pepinos, comercializados na forma de “conservas”, dentro de um modelo de produção convencional. No entanto, devido à baixa rentabilidade, essa atividade foi substituída pela produção de cachaça artesanal.

Quando questionados sobre o papel da cooperativa no processo de conversão do modelo de produção convencional para o orgânico, bem como os desafios e estratégias para essa transição, os proprietários afirmaram que a cooperativa carece de suporte técnico nas atividades de extensão rural. Além disso, explicaram que a conversão para um modelo mais sustentável exige certificação e acompanhamento especializado o que, no momento, ainda não é uma realidade viável.

A produção segue um modelo convencional, com uso de insumos químicos e ausência de certificação orgânica. A presença de lavouras de soja vizinhas, que fazem uso intensivo de agrotóxicos, representa uma barreira ambiental para a conversão agroecológica.

A visita à propriedade permitiu uma análise crítica e aprofundada sobre os desafios e estratégias nas questões ambientais e no modelo de produção, na conversão da produção convencional para o orgânico, trazendo à tona questões estruturais, ambientais e institucionais. A principal atividade é a criação de peixes. Observou-se que, apesar de práticas como a captação de águas pluviais, o uso de decantação e a diversificação produtiva serem positivas, ainda há gargalos importantes que se distanciam do ideal.

A ausência de assistência técnica especializada e de incentivos institucionais claros se apresenta como uma barreira relevante, assim como a presença de monoculturas vizinhas, como a soja, que impõem limites físicos e químicos à produção orgânica. Soma-se a isso, a demora na regularização ambiental de novos açudes e o uso de técnicas de manejo hídrico que, embora funcionais, carecem de mecanismos de controle e avaliação dos impactos ambientais cumulativos.

Sob a ótica do ESG, a propriedade revela avanços na dimensão social e econômica, principalmente, ao integrar turismo rural e agroindústria, garantindo geração de renda e valorização do território. No entanto, a dimensão ambiental ainda é frágil, pouco monitorada e desconectada de uma governança institucional mais robusta. Essa lacuna evidencia a necessidade de que a sustentabilidade ambiental deixe de ser uma ação individualizada dos cooperados e passe a integrar o projeto coletivo da cooperativa.

Nesse cenário, a proposta de inclusão de um oitavo princípio cooperativista, voltado à sustentabilidade ambiental, não se configura apenas como uma inovação teórica, mas como uma resposta prática e urgente às exigências de um novo tempo. Incorporar esse princípio é reconhecer que o cuidado com o meio ambiente deve ser um eixo estruturante do cooperativismo, tão essencial quanto a ajuda mútua, a autogestão ou a solidariedade.

A partir dessa análise, comprehende-se que a conversão produtiva exige mais do que boa vontade individual — requer políticas públicas articuladas, capacitação técnica contínua, planejamento estratégico da cooperativa e, acima de tudo, o reconhecimento de que a sustentabilidade ambiental é um compromisso ético e coletivo, a ser traduzido em práticas concretas e monitoráveis dentro do modelo cooperativista.

#### *5.4.4 Visita à propriedade 4*

A quarta visita foi realizada em uma propriedade rural, localizada no município de Foz do Iguaçu, cujos proprietários são cooperados fundadores da cooperativa denominados cooperado “4”. A propriedade possui, aproximadamente, 1 alqueire e abriga uma agroindústria de panificados, uma pequena horta e atividades voltadas ao turismo rural. Atualmente, residem na propriedade os proprietários, seus dois filhos casados com suas respectivas famílias e os pais da proprietária, que auxiliam nas atividades domésticas e produtivas.

A principal atividade é a produção de panificados, incluindo bolachas, pão caseiro, pão integral e cuca. Trata-se de uma agroindústria de pequeno porte, sem empregados fixos, que atende a uma demanda aproximada de 600 pães por mês, resultando em um faturamento médio

anual de R\$ 85.000,00. No entanto, a estrutura existente comporta a produção de até 300 pães diários, considerando o maquinário, espaço e mão de obra disponível.

Os insumos utilizados na fabricação são adquiridos de agricultores cooperados, por meio da cooperativa e, por vezes, por meio do mercado convencional que negocia em preços mais acessíveis. A produção é voltada, principalmente, para o fornecimento de pães ao programa de merenda escolar da rede estadual e municipal de ensino. Apesar de a produção de panificados representar uma alternativa econômica viável e de baixo impacto ambiental, o uso de insumos adquiridos fora da propriedade, e até mesmo fora do circuito da agricultura familiar, levanta questionamentos sobre o grau de aderência dessa atividade aos critérios legais e conceituais da agricultura familiar.

Segundo a Lei nº 11.326/2006, para que uma unidade produtiva seja reconhecida como pertencente à agricultura familiar, é necessário que a produção esteja diretamente vinculada ao trabalho da família e que a maior parte dos insumos e matérias-primas provenha da própria propriedade ou de outras unidades familiares. O uso de trigo e outros insumos oriundos do comércio convencional pode comprometer o enquadramento da agroindústria em editais de compras públicas que exigem a rastreabilidade e a origem agroecológica ou familiar dos produtos ofertados (BRASIL, 2006; CONAB, 2023).

Além disso, esse aspecto evidencia uma fragilidade no processo de integração entre os cooperados e o fortalecimento das cadeias produtivas locais. A dependência de insumos externos diminui a autonomia dos agricultores familiares e enfraquece os elos cooperativos, indicando a necessidade de políticas voltadas ao fortalecimento das interações produtivas internas — como o fomento à produção de trigo ou à criação de parcerias agroecológicas, dentro da própria base da cooperativa. A Figura 24 mostra o local onde são produzidos os pães que são fornecidos para a merenda escolar.

**Figura 24-** Produção de Panificados.



Fonte: Da Autora (2025).

A produção de panificados é considerada de baixo risco ambiental. Visto que, recentemente, a propriedade foi dispensada de manter o programa de gerenciamento de resíduos sólidos aos órgãos municipais de licenciamento, inicialmente exigido, embora continue sujeita às exigências da licença sanitária, cujos documentos se encontravam regularizados no momento da visita. Os insumos utilizados incluem trigo, água, gordura e sal para os pães, e fubá, açúcar e gordura vegetal e/ou animal, com adição ou não de leite, para as bolachas artesanais.

A atividade é realizada pela agricultora, que conta com o auxílio de membros da família para a manipulação dos alimentos. A Figura 25 mostra um lote de pães, recém-assados, ainda em processo de resfriamento para, na sequência, serem embalados e distribuídos para consumo nos programas da merenda escolar.

**Figura 25-** Panificados produzidos na propriedade.



Fonte: Da Autora (2025).

Na propriedade, há também uma pequena horta destinada à produção de temperos verdes, como cebolinha e salsinha. Os produtos são comercializados diretamente ao Ceasa, sem passar pela cooperativa. Segundo a proprietária, os preços praticados no mercado são baixos e, considerando a demanda e os descontos exigidos pela cooperativa, não compensa fornecer esses produtos para os programas de merenda escolar. A forma de produção é convencional, com irrigação baseada em água fornecida pela Companhia de Saneamento do Paraná e faz uso de alguns fertilizantes químicos.

**Figura 26-** Plantação de cebolinhas.



Fonte: Da Autora (2025).

Atualmente, a propriedade não possui certificação para produção orgânica. Questionados sobre a possibilidade de conversão, os proprietários indicaram que essa mudança poderia ser viável, especialmente, devido à barreira verde formada por plantações de cana nos arredores da propriedade, que poderia reduzir os riscos de contaminação. No entanto, destacaram desafios significativos, como a ausência de suporte adequado por parte da cooperativa, que conta com poucos profissionais especializados para assistência técnica, ainda, o tempo necessário para a adequação ao novo modelo produtivo poderia comprometer parte da renda familiar, o modelo exigiria novos investimentos para a transição, além das limitações estruturais e produtivas da propriedade, bem como a necessidade de diversificação da produção para garantir maior sustentabilidade econômica durante o período de conversão.

O cooperado 4 apresenta um modelo baseado na agroindústria de panificados e uma pequena horta, além de atividades de turismo rural. Embora a propriedade seja economicamente ativa e demonstre potencial para a diversificação produtiva e a adoção de práticas mais sustentáveis, ainda enfrenta barreiras estruturais, econômicas e institucionais que dificultam a conversão para o modelo agroecológico.

Ainda, o Cooperado 4 menciona a escassez de profissionais especializados para assistência técnica, o que se exige para a adoção de práticas sustentáveis e a certificação orgânica. A transição para o modelo orgânico necessita de investimentos e mudanças estruturais que podem comprometer a renda familiar, durante o período de adaptação. Embora a propriedade demonstre potencial para a conversão orgânica, as limitações financeiras, a ausência de suporte técnico e a dependência de insumos convencionais ainda representam obstáculos significativos para essa transição.

Os temperos verdes produzidos na horta são vendidos diretamente ao Ceasa, sem passar pela cooperativa. Segundo o Cooperado 4, os preços praticados no mercado são de valores reduzidos e, com os descontos exigidos pela cooperativa, torna-se mais viável comercializar

diretamente com outros pontos externos de venda. A propriedade gera emprego e renda, integra programas sociais e possui potencial de expansão, mas enfrenta dificuldades nas negociações e na diversificação produtiva, o que limita as opções da conversão orgânica.

No aspecto econômico, o turismo rural tem se consolidado como uma fonte complementar de renda para a manutenção do grupo familiar. O Cooperado 4 aluga, nos finais de semana, um espaço anexo à edificação principal da propriedade, destinado a hospedagens ou eventos, contribuindo para a diversificação das atividades e o fortalecimento da economia familiar rural.

A visita à Propriedade evidenciou a força da agroindústria familiar como eixo estruturante da renda e da permanência no campo. A produção de panificados — estável, regular e integrada a programas públicos como a merenda escolar — mostra o potencial da agregação de valor no contexto da agricultura familiar cooperada. Além disso, o envolvimento de vários membros da família nas atividades produtivas demonstra a centralidade do trabalho familiar e sua importância social e econômica.

Contudo, sob a ótica da produção de alimentos orgânicos, a transição para modelos sustentáveis ainda esbarra em desafios técnicos, financeiros e institucionais. A ausência de certificação orgânica, o uso de insumos adquiridos fora da base da agricultura familiar e a fragilidade no suporte técnico por parte da cooperativa indicam que a conversão para o modelo orgânico está distante de se consolidar. Nesse sentido, apesar do potencial existente, a efetividade das políticas de conversão produtiva permanece limitada, exigindo maior engajamento da cooperativa com seus membros e ações mais coordenadas entre produção, assistência técnica e mercado.

Por fim, a percepção dos cooperados sobre sustentabilidade ambiental é positiva, mas ainda pouco transformada em prática concreta. Esse cenário reforça a urgência de incluir a sustentabilidade ambiental como um oitavo princípio cooperativista, orientando as ações de planejamento, apoio técnico e gestão, sobretudo, para fortalecer experiências como a agroindústria familiar, que já demonstram viabilidade e impacto social.

#### **5.4 Do *compliance*, governança e boas práticas**

A governança em cooperativas da agricultura familiar apresenta desafios próprios, sobretudo, quando os dirigentes são também produtores e dividem seu tempo entre a gestão institucional e as demandas da produção rural. Na cooperativa analisada, composta por aproximadamente 490 associados, a diretoria é composta majoritariamente por agricultores

familiares, o que evidencia um esforço de gestão compartilhada, mas também revela limites estruturais no exercício da governança estratégica.

Segundo os diretores entrevistados, há um esforço contínuo para garantir a transparência e o cumprimento das obrigações legais, especialmente, no que se refere à prestação de contas. As assembleias são realizadas, anualmente, com a participação dos cooperados, e as contas são apresentadas, trimestralmente, ao Conselho Fiscal. Tais práticas estão de acordo com os princípios da autogestão e da transparência previstos pela Lei nº 5.764/1971, que rege o cooperativismo brasileiro, e são reforçadas pelas diretrizes da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2022), que preconizam a prestação de contas como base da confiança mútua.

No entanto, a governança não se esgota na contabilidade regular e no cumprimento das assembleias. A escuta ativa, a participação equitativa e a valorização das decisões coletivas são pilares centrais da boa governança cooperativista (FACHIN, 2007). Nesse sentido, o relato dos ex-cooperados e as visitas de campo revelaram fissuras relevantes. Um deles alegou não ter sido ouvido quanto à distribuição da produção; outro apontou a ausência de planejamento por parte da cooperativa, o que resultou em perdas de oportunidades de entrega; e um terceiro mencionou sentir-se prejudicado pelo padrão exigido para os produtos, sem apoio institucional.

Embora os diretores afirmem que a cooperativa realiza encontros quinzenais para dar continuidade aos projetos e debater as demandas dos cooperados, a percepção dos membros entrevistados sugere uma desconexão entre a governança formal e a governança efetiva. A comunicação é realizada comumente por grupos de WhatsApp, o que limita a profundidade do diálogo e restringe o alcance de discussões mais estratégicas. Não há, por exemplo, um plano estruturado para fomentar a diversificação da produção entre os cooperados, o que ocasiona excesso de determinados produtos e escassez de outros.

Outro ponto crítico diz respeito ao *compliance* — entendido aqui como o conjunto de práticas voltadas ao cumprimento das normas internas e externas da organização. Embora a cooperativa cumpra as exigências legais básicas, não há um sistema formalizado de controle de riscos, gestão de conflitos ou mecanismos de integridade e conduta que permitam a resolução de problemas de forma justa e eficiente. O *compliance*, neste sentido, deveria estar ancorado em práticas como código de ética, canal de denúncias e políticas de integridade, que ainda não fazem parte da cultura institucional da cooperativa analisada (FREITAS, 2021).

A ausência de orientação por parte da diretoria em relação à gestão das propriedades, também foi observada nas visitas. Cada cooperado define sua forma de produção segundo suas aptidões, sem uma estratégia coletiva de eficiência ou sustentabilidade. Exceto pelos técnicos

de extensão rural, que atuam de forma limitada, não há um esforço coordenado para impulsionar práticas agroecológicas, uso racional da água, gestão de resíduos ou capacitação sistemática.

Embora, eventualmente, sejam realizadas capacitações, elas ocorrem de forma pontual, sem um plano de desenvolvimento contínuo. Neste sentido, reforça-se a necessidade de institucionalização de boas práticas de governança, planejamento participativo e educação cooperativista permanente. A experiência mostra que uma governança mais robusta, pautada em *compliance* e boas práticas, amplia a eficácia da gestão e fortalece a confiança dos cooperados na organização.

Conforme a OCB (2022), os princípios do cooperativismo precisam ser acompanhados por práticas modernas de gestão, com foco em transparência, equidade, responsabilidade socioambiental e prestação de contas. Essa abordagem exige uma mudança cultural que vá além do cumprimento de obrigações formais, alcançando o comprometimento com a construção de um ambiente organizacional ético, participativo e sustentável.

## **5.5 Da perspectiva da continuidade da cooperativa e das políticas voltadas para o uso dos recursos naturais**

Neste capítulo, buscou-se aprofundar e refletir sobre os aspectos da sustentabilidade ambiental no contexto das cooperativas de agricultura familiar. Consideraram-se, entre outros fatores, as iminentes mudanças climáticas, a proteção ao meio ambiente, o uso indiscriminado de agrotóxicos, a prática do modelo convencional de produção e os avanços em direção a uma alimentação mais saudável. O objetivo principal foi compreender como a cooperativa e/ou seus membros planejam responder aos impactos ambientais cada vez mais intensos, resultantes da crise climática.

Além disso, o estudo abordou questões relacionadas à perspectiva de continuidade da cooperativa, especificamente no que se refere à dimensão ambiental, com uma visão mais de longo prazo. Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de visitas *in loco* às propriedades rurais e de entrevistas conduzidas com membros da sua diretoria e com seu técnico.

As entrevistas ocorreram na sede da cooperativa, logo após a reunião quinzenal da diretoria, em um formato de roda de conversa. Participaram diretores e o técnico de assistência e extensão rural. O encontro foi realizado em uma quinta-feira pela manhã, durante o mês de novembro de 2024. Durante as entrevistas, diversas questões foram abordadas, com destaque para os seguintes temas: como a cooperativa está lidando com a necessidade de preservar o

meio ambiente, se as práticas convencionais de produção estão impactando negativamente o meio ambiente, quais modelos de exploração mais sustentáveis são recomendados pela cooperativa, como lidar com a gestão da água, o uso de agrotóxicos e os recursos naturais e, por fim, a possível relação entre o uso de agrotóxicos e o aparecimento de doenças.

Esse processo investigativo permitiu uma análise mais aprofundada das práticas e desafios enfrentados pela cooperativa no âmbito ambiental, bem como das ações desenvolvidas para mitigar os impactos e garantir a sustentabilidade das atividades em longo prazo.

No primeiro questionamento, buscou-se identificar quais políticas a cooperativa pretende implementar diante da crescente crise climática e suas consequências. Os diretores afirmaram que a cooperativa já adota, em seus preceitos, a priorização por produtos orgânicos e agroecológicos. Destacaram que essa prioridade está presente em diferentes frentes de atuação, como nas compras institucionais, no atendimento aos programas de merenda escolar e na elaboração de novos projetos. Além disso, os diretores enfatizaram que jovens e mulheres também ocupam posições prioritárias em todas as iniciativas da cooperativa.

Foi ressaltado, ainda, que o próprio governo do Estado, por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), adota critérios específicos para incentivar práticas sustentáveis. Entre esses critérios estão o desempate e a pontuação maior para fornecedores de produtos orgânicos e agroecológicos, devido às questões de sustentabilidade, como a produção sem uso de agroquímicos e o uso sustentável da água.

Os diretores relembraram que, há alguns anos, a cooperativa elaborou um questionário com o objetivo de avaliar o impacto socioambiental nas propriedades rurais. O questionário foi concebido para identificar diversos fatores, como o número de filhos residentes na propriedade e dados ambientais, a presença de fossas ecológicas ou fossas negras e as fontes de água utilizadas, dentre outros aspectos. No entanto, à época, o questionário não chegou a ser aplicado.

Atualmente, destacam que a cooperativa retomou o projeto e iniciou a aplicação do questionário durante as visitas técnicas realizadas com os agricultores, com o objetivo de mapear, de forma precisa, a situação socioambiental das propriedades, permitindo a coleta de dados essenciais. Essas informações, ainda em fase inicial, servirão como base para o desenvolvimento de programas e projetos da cooperativa, garantindo um diagnóstico real e atualizado das condições das propriedades.

Por outro lado, apontam que, devido à falta de recursos humanos, não conseguem realizar a aplicação com a rapidez desejada. Atualmente, há apenas um técnico atuando na cooperativa, cedido pelo município, que dedica boa parte do tempo à elaboração de projetos.

Esse acúmulo de funções limita o avanço no trabalho de campo, resultando em visitas ainda raras. Ressaltaram que, uma única visita demanda atenção detalhada e consome, no mínimo, duas a três horas para levantar o perfil socioeconômico e ambiental da propriedade.

A segunda questão tratou das políticas que a cooperativa pretende implementar diante da crescente crise climática e suas diversas consequências, como períodos prolongados de seca, enchentes, aumento das temperaturas, surgimento de doenças, escassez de água e desmatamento, fatores que podem impactar diretamente cada unidade dos cooperados.

A pergunta visou explorar o interesse em adotar políticas ou estratégias que promovam resiliência e sustentabilidade, abordando especificamente os efeitos que as mudanças climáticas de água e (como secas prolongadas, inundações, aumento das temperaturas, escassez desmatamento) exercem sobre as atividades de cada cooperado. Além disso, a questão sugere a necessidade de práticas agrícolas adaptativas ou de um planejamento estratégico que possa mitigar esses impactos. Isso pode incluir políticas para conservação de água, reflorestamento, uso de energia renovável e práticas agrícolas sustentáveis. A resposta pode também revelar o nível de conscientização dos cooperados quanto à urgência de adaptação climática e os desafios particulares que cada unidade enfrenta.

Os diretores destacaram estar conscientes da necessidade de ampliar os cuidados com a questão ambiental, mas reconheceram que o processo é lento e demanda ações mais efetivas, especialmente, voltadas à educação ambiental. Nesse sentido, enfatizaram a importância da implementação de programas de capacitação, com a realização de cursos, palestras e visitas técnicas às propriedades como instrumentos de conscientização. No entanto, apontaram que essa iniciativa está, atualmente, comprometida pela falta de recursos humanos. Destarte, ressaltaram que a cooperativa está em fase de negociação de um novo convênio com a ITAIPU, que prevê a disponibilização de mais um técnico extensionista para auxiliar no desenvolvimento dessas ações ambientais.

Os diretores destacaram que todos os programas da cooperativa têm sido direcionados à valorização do agricultor orgânico e agroecológico. Ressaltaram que, inclusive, em mensagens enviadas aos grupos de agricultores cooperados, adotaram como regra uma ordem de prioridade nas compras: em primeiro lugar, produtores orgânicos certificados, em seguida, produtores agroecológicos, e, por fim, agricultores familiares que não, necessariamente, adotam práticas agroecológicas.

Foi enfatizado que, caso haja uma demanda, por exemplo, de 200 quilos de qualquer produto e um produtor orgânico puder fornecer a totalidade, a compra será exclusivamente desse fornecedor, sem considerar outros produtores. Essa priorização ocorre não apenas porque

existe a meta de atingir 100% da merenda escolar composta por produtos orgânicos ou agroecológicos nos próximos anos, mas também, porque o impacto ambiental desses agricultores é significativamente menor.

O técnico ressaltou que muitos agricultores ainda se utilizam de poços artesianos para irrigação nas propriedades, destacando que esse é um recurso finito e precisa ser usado com cautela. Como política, a cooperativa pretende intensificar a certificação das propriedades na produção de orgânicos e ressaltam que, na região, essa certificação é realizada pela Rede Ecovida que, dentre os critérios de avaliação, está o uso racional da água.

Nesse contexto, durante o processo de certificação, são considerados diversos fatores como a origem da água utilizada na irrigação, se é proveniente de poços artesianos, tanques escavados e se a utilizam por aspersão e/ou gotejamento. Além disso, em casos específicos, é solicitada a análise da água para evitar contaminação dos produtos.

Os diretores explicaram que práticas sustentáveis, como o aumento da matéria orgânica no solo, contribuem diretamente para a retenção de umidade, reduzindo a necessidade de irrigação frequente e promovendo o uso mais racional da água. Embora a irrigação por aspersão não seja considerada prejudicial e seja essencial para a produção, destacaram que o uso excessivo dessa técnica pode ter impactos negativos, como o efeito das gotas d'água que compactam o solo, prejudicando sua estrutura. Esses pontos refletem a compreensão da cooperativa sobre a importância do uso racional da água, aliado à proteção do meio ambiente.

Destaca-se que já vêm sendo percebidas e utilizadas adaptações ao método convencional de produção, com o objetivo de criar ambientes mais propícios para lidar com as variáveis climáticas. Isso inclui o uso de estufas, canalização de água, perfuração de poços artesianos, entre outras medidas, buscando amenizar os impactos das mudanças climáticas nas práticas de produção. Esses fatores revelam os efeitos das mudanças climáticas e os impactos na produção de alimentos, evidenciando uma solução artificial para resolver uma questão ambiental urgente.

Neste aspecto, as visitas realizadas às propriedades mostraram alguns bons exemplos de ações corretivas, e ambientalmente viáveis, tais como o uso da compostagem orgânica e as plantações de capim elefante utilizados como barreiras naturais, nesse sentido, é possível afirmar que os cooperados já fazem uso de algumas técnicas de preservação. Foi possível observar ainda, que agricultores podem estar percebendo a gravidade da crise climática, especialmente, por causa dos impactos diretos nas suas produções, como secas prolongadas, chuvas intensas e fora de época, além do aumento de pragas e doenças que afetam as plantações.

Porém, essa percepção pode variar bastante entre diferentes grupos, influenciada pelo acesso a informações, experiências locais e suporte de organizações como cooperativas ou

associações. Mesmo com uma percepção crescente, alguns agricultores ainda podem enfrentar dificuldades para compreender totalmente a dimensão e a complexidade da crise climática, devido à falta de acesso à informação ou a uma visão limitada dos impactos de longo prazo.

Eventos climáticos extremos, como períodos de estiagem mais longos ou inundações, deixam os agricultores conscientes da imprevisibilidade do clima e da necessidade de se adaptar. Perceber que esses eventos estão se intensificando, costuma ser uma das primeiras conexões com a crise climática.

A abordagem seguinte teve como objetivo analisar como a Cooperativa vê a existência/continuidade das atividades em relação à crise climática, especialmente, no que concerne à sucessão familiar e como os filhos estão se posicionando para continuar a atividade dos pais, até que ponto os filhos participam da atividade e se a cooperativa tem desenvolvido e criado condições de mantê-los na atividade. Estes questionamentos tiveram como objetivo clarificar os seguintes aspectos: avaliar a sustentabilidade e a continuidade da cooperativa em longo prazo, especialmente, em relação aos desafios impostos pela crise climática e pela sucessão familiar. Especificamente, esses objetivos podem ser divididos em algumas áreas-chave:

a) Percepção da crise climática e resiliência: A primeira questão explora como a cooperativa vê a continuidade de suas atividades em meio à crise climática. Isso envolve entender o impacto das mudanças ambientais nas operações atuais e futuras, incentivando reflexões sobre políticas adaptativas e estratégias que possam garantir a sustentabilidade e resiliência do negócio;

b) Sucessão familiar e continuidade das atividades: Perguntar se os filhos dos cooperados estão se posicionando para continuar as atividades dos pais ajuda a identificar o nível de engajamento da próxima geração. A resposta a esse questionamento traz ideias sobre o potencial de sucessão na cooperativa, essencial para sua longevidade.

c) Nível de envolvimento dos filhos nas atividades: A investigação sobre a participação dos filhos nas atividades atuais permite entender até que ponto a cooperativa está formando futuros líderes e trabalhadores qualificados para manter as operações. Isso reflete, também, a atratividade da atividade rural para os jovens e como a cooperativa está abordando o desafio de manter as novas gerações envolvidas.

d) Iniciativas para incentivar e criar condições de permanência: Questionar se a cooperativa desenvolve condições para manter os jovens nas atividades familiares explora as políticas de incentivo que podem fortalecer a base familiar da cooperativa. Aqui, busca-se

entender se a cooperativa oferece suporte em termos de formação, modernização das práticas e incentivos econômicos para que os filhos vejam a atividade como uma carreira viável.

Esse questionamento, juntos, evidenciam a preparação da cooperativa para enfrentar desafios climáticos e sociais, além de sua capacidade de atrair e reter a próxima geração. Isso é fundamental para a criação de um modelo de negócio sustentável que não só resista às mudanças climáticas, mas também se adapte às necessidades e aspirações das gerações futuras que, incorporadas aos princípios do cooperativismo, provocam uma mudança de paradigmas e na cultura da produção familiar.

Nesse aspecto, diversos estudos destacam elementos motivadores que fazem com que os filhos continuem nas atividades exercidas pelos pais e que, ainda assim, depende de uma combinação de fatores econômicos, sociais e culturais. Citam-se alguns dos estudos publicados sob o tema:

- a) Bertolini e Barbosa (2012) abordam a sucessão familiar na agricultura: fatores determinantes e implicações para a sustentabilidade. Este estudo discute os fatores que influenciam a sucessão familiar na agricultura e como esses elementos impactam a sustentabilidade das propriedades rurais;
- b) Leite e Brito (2017), sob o tema Juventude rural e sucessão geracional no Brasil: desafios e perspectivas, abordam as dificuldades enfrentadas pela juventude rural e como políticas públicas podem contribuir para a permanência das novas gerações no campo;
- c) Cruz e Teixeira (2019) identificam fatores determinantes para a continuidade das atividades rurais pelos filhos de agricultores familiares no Brasil. O estudo analisa os fatores econômicos, sociais e culturais que afetam a decisão dos filhos de agricultores familiares de seguir a profissão dos pais;
- d) Abramovay (1998) cita os paradigmas do capitalismo agrário em questão, explorando as questões sobre a agricultura familiar e as dinâmicas de sucessão, enfatizando o papel das cooperativas e das políticas públicas no fortalecimento das atividades rurais;
- e) Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação - FAO (2014) oferece um panorama sobre a importância da agricultura sustentável e da continuidade das atividades rurais para o desenvolvimento socioeconômico.
- f) Souza e Belik (2011) abordam a juventude rural e a permanência no campo: uma análise dos fatores motivacionais. O estudo foca nos aspectos motivacionais para que os jovens permaneçam no campo e o papel das condições de vida na tomada de decisão.

Esses estudos auxiliam na compreensão do tema da sucessão familiar no contexto rural, bem como as condições que facilitam a continuidade das atividades agrícolas por novas gerações.

Questionados sobre como a cooperativa vê a continuidade das atividades diante da crise climática, especialmente no que se refere à sucessão familiar e à postura dos filhos em relação à continuidade do trabalho dos pais, os diretores e técnico afirmaram que, na região, já há um movimento voluntário por parte dos jovens para permanecerem no campo. Eles destacaram que muitos jovens estão trabalhando nas agroindústrias locais, com o objetivo de gerar mais renda nas propriedades.

Foi possível identificar que os jovens estão buscando explorar atividades diferentes das que seus pais desenvolvem atualmente. Por exemplo, se o pai trabalha com hortifrutigranjeiro, o filho pode querer abrir uma agroindústria própria, diversificando a produção. A ideia é não seguir a mesma linha de trabalho dos pais, mas inovar, evitando assim, possíveis conflitos geracionais. Segundo os diretores, quando os filhos escolhem uma linha diferente, não há risco de conflito, pois estão criando novas fontes de renda dentro da propriedade, sem interferir nas atividades que os pais já desempenham.

Em relação à geração de renda e ao apoio da cooperativa, os diretores afirmaram que estão implantando um projeto específico para apoiar essa nova geração. O projeto está em fase inicial, com levantamentos e estudos sobre o que pode ser feito para garantir a sustentabilidade financeira das propriedades. Embora já existam exemplos de pessoas que saíram da propriedade e retornaram, ou que precisaram buscar outras fontes de renda.

Destacou-se, ainda, que há uma clara distinção na forma como os filhos se inserem na propriedade familiar, buscando formas de rendas sem gerar conflitos com os pais. Ressaltaram que os pais, muitas vezes, desejam manter o controle financeiro, mas os filhos estão buscando criar suas próprias fontes de renda, sem competir diretamente com o que os pais já fazem. Por exemplo, enquanto o pai pode estar envolvido com a produção de leite, o filho pode abrir uma agroindústria de outro tipo de produto, buscando diversificar a produção e evitar o confronto geracional.

Além disso, destaca o técnico, que mesmo na agricultura familiar, os jovens podem gerar bons rendimentos. Em Foz do Iguaçu, por exemplo, com apenas um hectare de hortaliças, é possível alcançar de cinco a dez mil reais por mês. Para produtores de leite, a situação é ainda mais significativa, com alguns, sem ensino formal, ganhando entre 15 mil e 17 mil reais por

mês, o que seria difícil de conseguir em algumas profissões sem uma longa formação acadêmica<sup>5</sup>.

Esse cenário mudou, segundo os diretores, especialmente em relação ao passado, quando as famílias tinham grandes quantidades de filhos e propriedades pequenas, o que forçava muitos a saírem para procurar emprego fora. Hoje, as condições são diferentes, e muitos agricultores, ao possuírem terras próprias, conseguem gerar boas renda e proporcionar uma vida confortável.

Os diretores ressaltaram também que a agricultura familiar é uma profissão única por permitir que a família inteira conviva durante o trabalho. Enquanto em outras profissões o pai mal vê seus filhos durante o dia, o agricultor passa o tempo todo na propriedade, ensinando diretamente aos filhos o que sabe, o que fortalece os laços familiares. O aprendizado é natural e vem do exemplo, algo que fica gravado na memória dos filhos e que, por sua vez, irão passar para a próxima geração.

A cooperativa, em parceria com a Unicafes, tem implementado programas para incentivar a permanência dos jovens nas propriedades rurais. A Unicafes, que representa as cooperativas de agricultura familiar e economia solidária, tem um programa específico para inserir os jovens na agricultura familiar. Com 15 anos de experiência no campo, afirma que a chave para manter os jovens na propriedade é garantir que tenham as mesmas condições de quem vive na cidade, como acesso rápido à cidade, internet e infraestrutura adequada. Assim, os jovens podem desfrutar dos benefícios de morar no campo, sem se sentirem isolados.

Em áreas onde a propriedade oferece os mesmos recursos que a cidade, como acesso à internet e qualidade de vida, os jovens se sentem motivados a permanecer no campo, gerando orgulho e satisfação. Porém, em propriedades sem recursos adequados, é mais difícil para os jovens empreenderem, o que os leva a procurar trabalho fora.

A cooperativa tem um trabalho ativo para apoiar os jovens, incluindo uma diretoria específica voltada para a juventude, liderada por uma filha de agricultor. A jovem líder participa da tomada de decisões dentro da cooperativa, o que garante a inserção dos jovens no processo administrativo. Além disso, a cooperativa, por meio da Unicafes apoia a inserção de jovens nos processos administrativos e de liderança, preparando-os para assumir cargos de liderança no futuro. A cooperativa também tem trabalhado para integrar mais mulheres no espaço de decisão,

---

<sup>5</sup> Quanto à pecuária de leite no Estado do Paraná, as publicações mais recentes da Embrapa apontam margens líquidas muito variáveis, sem confirmação de faixas de R\$ 15.000 a R\$ 17.000/mês para pequenos produtores. Isso indica que os valores mencionados pelo técnico devem ser interpretados como relatos pontuais ou situações excepcionais, e não como patamares gerais para a agricultura familiar da região (EMBRAPA, 2024).

com uma diretoria específica para esse fim, o que resulta em uma composição de maioria feminina na organização, algo positivo para a cooperativa.

É mister que a questão ambiental, com a adoção de práticas agroecológicas devem contemplar a sucessão familiar e precisa ser incorporada aos costumes, bem como, institucionalizada pelas associações e cooperativas que têm o papel de promover e fomentar esse processo, porém, isso parece ser viável apenas em longo prazo, considerando os recursos limitados disponíveis no momento. Nesse contexto, a educação ambiental se faz necessária e desempenha um papel fundamental e deve ser implementada de maneira eficaz para promover e consolidar boas práticas entre os produtores, assegurando que os princípios de sustentabilidade sejam vivenciados pelas futuras gerações.

Nesse contexto, ressalta-se que, para garantir a continuidade da atividade, é necessário também envolver os jovens, oferecendo capacitações e incentivando a modernização das práticas agrícolas. A inclusão das novas gerações pode ser facilitada com programas de incentivo, como acesso à tecnologia agrícola e práticas de gestão mais eficientes.

Essas reflexões podem ajudar a traçar um caminho para que a cooperativa possa se adaptar e enfrentar desafios ambientais, buscando uma gestão consciente e sustentável, que valorize os recursos naturais e incentive a continuidade da atividade rural pelas novas gerações. Em conjunto, esses fatores criam um ambiente favorável para que os filhos permaneçam e deem continuidade às atividades dos pais, promovendo a sustentabilidade e o desenvolvimento da cooperativa ou da propriedade familiar ao longo das gerações.

A última questão deste capítulo teve como objetivo verificar quais impactos ambientais têm sido identificados nas atividades da cooperativa e como afetam os cooperados. Buscou-se, nesse questionamento, destacar a importância do tema, para que os dirigentes compreendam o impacto de suas atividades, não apenas no meio ambiente, mas também, na saúde dos cooperados e da comunidade. Reconhecem que há uma vasta literatura científica, especialmente, promovidas por organismos nacionais e internacionais sobre os efeitos negativos dos agrotóxicos na saúde humana, evidenciando que a exposição a agrotóxicos pode estar relacionada a problemas de saúde, tanto em curto quanto em longo prazo, incluindo doenças respiratórias, distúrbios hormonais, efeitos neurotóxicos e câncer. Tais estudos destacam, inclusive, a necessidade de políticas de redução ou alternativas aos agroquímicos tradicionais.

Os diretores reconhecem as consequências do mau uso de agrotóxicos, mencionando que alguns cooperados e diretores já tiveram casos de doenças na família, especialmente câncer, atribuídos a esses produtos. Como resultado, muitos começaram a adotar novos hábitos e

práticas agroecológicas, embora ainda distantes do modelo ideal. No entanto, os diretores entendem que é necessário intensificar ações diretas e contínuas para promover a adoção de práticas de produção mais saudáveis, com o objetivo de melhorar a saúde dos produtores e reduzir o impacto ambiental da atividade.

Neste aspecto, reforçam-se as recomendações trazidas pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura – FAO (2017) que incentivam o consumo de produtos orgânicos devido aos benefícios que esses produtos oferecem tanto para a saúde humana quanto para o meio ambiente.

Durante as conversas, destacou-se a necessidade de implementar políticas de preservação do meio ambiente e de quanto é essencial para a sustentabilidade e a continuidade da Cooperativa, uma vez que os recursos naturais são a base da produção rural, especialmente da agricultura familiar, valorizando tanto a diversidade quanto a qualidade e o modelo de produção agroecológico e orgânico.

Políticas que incentivem a conservação do meio ambiente, como o manejo sustentável do solo, o reflorestamento e o uso consciente da água, não só contribuem para prolongar a vida dos participantes, como a vida útil dos recursos naturais, garantindo a viabilidade das atividades em longo prazo.

O estudo evidenciou, ainda, que a cooperativa demonstra um compromisso sólido com a sustentabilidade ao priorizar produtos orgânicos e agroecológicos e incluir jovens e mulheres em suas iniciativas. Contudo, para enfrentar os desafios da crise climática e implementar políticas mais efetivas, é essencial superar as limitações operacionais, como a escassez de recursos e promover a institucionalização de práticas agroecológicas. A retomada do questionário socioambiental representa um avanço significativo para mapear a realidade das propriedades e embasar novos programas e projetos. No entanto, a lentidão na coleta de dados devido à sobrecarga do único técnico evidencia a necessidade de investimentos em equipe e estrutura para garantir a continuidade e eficácia das ações planejadas.

A análise realizada, neste capítulo, evidenciou que a sustentabilidade ambiental, embora reconhecida como importante pela cooperativa e por seus cooperados, ainda não é tratada como um eixo estruturante da ação coletiva. As visitas às propriedades e as entrevistas com diretores e técnicos revelaram avanços pontuais, como o uso de compostagem, plantio de barreiras naturais e práticas de manejo mais racional da água. Contudo, essas ações ainda carecem de sistematização, acompanhamento técnico contínuo e de uma política institucional que as eleve ao patamar de diretriz estratégica da cooperativa.

Quanto à percepção dos cooperados sobre a sustentabilidade ambiental, há uma consciência crescente, especialmente, impulsionada pelas experiências pessoais com doenças relacionadas ao uso de agrotóxicos e pelos impactos das mudanças climáticas nas lavouras. A valorização de práticas agroecológicas aparece como alternativa viável, mas ainda sem o suporte técnico, formativo e financeiro necessário para a sua consolidação.

Neste cenário, destaca-se a proposta de inclusão de um oitavo princípio cooperativista: a sustentabilidade ambiental como um valor fundante. Ao lado da ajuda mútua, da democracia, da equidade e da solidariedade, o cuidado com o meio ambiente precisa ser incorporado como compromisso ético, político e estratégico, capaz de orientar a produção, a gestão e o futuro das cooperativas.

A construção de um modelo cooperativista ambientalmente responsável exige que as cooperativas deixem de ver o meio ambiente como uma variável externa e o reconheçam como um patrimônio comum, cuja proteção é condição de existência da própria atividade agrícola. Somente com essa mudança de mentalidade — do paliativo ao estrutural, do emergencial ao permanente — será possível garantir a continuidade da cooperativa, o fortalecimento da agricultura familiar e a construção de um futuro sustentável para as próximas gerações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar os fatores que contribuíram para o sucesso e o insucesso de uma cooperativa da agricultura familiar solidária, localizada em Foz do Iguaçu, Paraná, ao longo dos seus dez anos de existência. A investigação aprofundou-se no processo de transição do modelo de produção convencional para o orgânico, explorando as variáveis implícitas que influenciam essa mudança, bem como nas dimensões ambientais, sociais e de governança, à luz dos princípios do cooperativismo e das diretrizes do ESG.

Para isso, foram realizadas entrevistas com diretores, cooperados e ex-cooperados fundadores, além de visitas *in loco* a propriedades da base produtiva e análise de documentos contábeis, financeiros e internos da cooperativa. Essa abordagem permitiu compreender como os desafios estruturais, institucionais e culturais moldam o cotidiano e o futuro da cooperativa e de seus membros.

Os resultados revelam que, embora a cooperativa tenha conquistado avanços importantes — como a inserção nos programas governamentais de merenda escolar, o fortalecimento da produção familiar e a crescente presença feminina na gestão, o que demonstra bom sucesso na dimensão econômica, com ótimos resultados tanto em números de participantes quanto financeiro —, ainda enfrenta entraves significativos. Entre eles, destaca-se a fragilidade na governança participativa, a ausência de planejamento estratégico integrado e a escassez de assistência técnica especializada para apoiar a conversão agroecológica e a gestão ambiental das propriedades.

A pesquisa demonstrou que a produção orgânica é valorizada no discurso institucional, sendo priorizada em compras públicas e nas metas de fornecimento da merenda escolar. No entanto, a adesão concreta às práticas agroecológicas ainda é incipiente. Os principais entraves identificados incluem: falta de certificação orgânica; dificuldade de acesso a tecnologias e insumos; contaminação por agrotóxicos de propriedades vizinhas; e, principalmente, a ausência de apoio técnico sistemático e contínuo.

Do ponto de vista da governança, observou-se que, apesar da prestação de contas regulares e da realização de assembleias previstas em estatuto, há um distanciamento entre a gestão e a base de cooperados. A percepção de favorecimento de alguns membros, somada à frágil comunicação interna e à descontinuidade no planejamento produtivo, evidencia a necessidade de aprimorar as práticas de *compliance* e as ferramentas de gestão democrática.

A adoção do ESG como referencial teórico e prático foi fundamental para analisar as lacunas e potenciais da cooperativa em relação à sustentabilidade ambiental, à equidade social

e à governança transparente. Os dados sugerem que o cooperativismo solidário, embora esteja historicamente vinculado a práticas sustentáveis e comunitárias, ainda precisa incorporar, de forma mais intencional e estratégica, os pilares do ESG às suas estruturas organizacionais e práticas de campo.

Neste ponto, o estudo destaca a importância de institucionalizar a sustentabilidade ambiental como um oitavo princípio cooperativista, transformando-a em diretriz ética, política e estratégica. Essa proposta busca consolidar um novo paradigma de desenvolvimento rural, no qual a proteção ambiental seja parte indissociável do modelo de produção e organização social da agricultura familiar cooperada.

Além disso, a pesquisa trouxe à tona as complexidades da sucessão familiar, especialmente, diante da crise climática e das transformações nas dinâmicas produtivas. Embora haja jovens interessados em permanecer no campo, suas expectativas e trajetórias não reproduzem necessariamente as atividades dos pais. A tendência é a diversificação da produção e o empreendedorismo agroindustrial. Essa transição só será viável se houver políticas de incentivo, acesso à tecnologia, formação continuada e condições de infraestrutura compatíveis com as exigências da juventude rural.

A análise revelou, ainda, que muitos agricultores enfrentam o dilema entre saber o que é necessário fazer e não conseguir implementar por falta de recursos — ou, mesmo tendo meios, optam por não mudar por convicções ou hábitos enraizados (Galjart, 1976). Isso reforça a urgência de políticas públicas estruturantes, educação ambiental permanente e incentivos práticos para que a sustentabilidade deixe de ser um ideal e se torne um caminho viável e integrado à realidade produtiva.

Diante da iminente crise climática e da crescente pressão por modelos de produção sustentáveis, a permanência das cooperativas da agricultura familiar dependerá diretamente da sua capacidade de se reinventar e de alinhar os princípios do cooperativismo às exigências do século XXI. Essa reinvenção deve ser feita com os pés na terra — na realidade vivida —, mas com os olhos voltados para o futuro. Um futuro no qual sustentabilidade, justiça social e autonomia produtiva caminhem juntas.

Este estudo permitiu compreender, de forma crítica e situada, as dinâmicas de uma cooperativa da agricultura familiar solidária inserida em um contexto de múltiplos desafios: econômicos, ambientais, sociais e institucionais. As análises revelaram não apenas os avanços e conquistas ao longo de uma década de atuação, mas, sobretudo, os limites estruturais que ainda comprometem a consolidação de um modelo verdadeiramente sustentável, justo e cooperativista.

A partir disso, algumas recomendações emergem com força:

- A institucionalização de políticas públicas de fomento à agroecologia, que incluam assistência técnica contínua, linhas de crédito específicas para conversão produtiva e valorização dos produtos em mercados locais e regionais;
- A criação de programas de formação para jovens e mulheres rurais, não apenas voltados à permanência no campo, mas à liderança, à inovação e ao protagonismo no meio rural;
- O fortalecimento da governança interna nas cooperativas, com instrumentos de *compliance* adaptados ao contexto da agricultura familiar e baseados nos princípios do cooperativismo, mas articulados às exigências do ESG;
- A inserção de critérios ambientais nos processos de decisão das cooperativas, elevando a sustentabilidade ao patamar de princípio organizacional e estratégico, e não apenas como um discurso periférico.

Para o campo acadêmico, esta pesquisa sugere novas linhas de investigação. Há um amplo território a ser explorado sobre:

- A viabilidade da inclusão da sustentabilidade ambiental como oitavo princípio cooperativista, proposta aqui lançada com base empírica;
- A eficácia de políticas públicas voltadas à transição agroecológica em cooperativas solidárias;
- As relações de poder, gênero e geração na governança cooperativa, especialmente em contextos onde há predominância de lideranças masculinas ou experiências recentes de participação feminina e juvenil;
- O papel das cooperativas como atores de transformação ambiental e cultural, especialmente em regiões pressionadas pela lógica do agronegócio.

Por fim, esta pesquisa reafirma o potencial transformador do cooperativismo de base popular, desde que articulado a práticas consistentes de sustentabilidade e justiça social. A agricultura familiar cooperada, quando bem estruturada, tem o poder de ser mais do que um modelo produtivo: pode ser um projeto civilizatório. Mas, para isso, é preciso ousar mais. Ousar propor, ousar romper com os paradigmas do modelo convencional e ousar construir, coletivamente, um novo horizonte para o rural brasileiro — onde produzir alimentos saudáveis, respeitar a terra e viver com dignidade não sejam exceções, mas regra.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Hucitec, 1998.
- ACADEMIA PARANAENSE DE LETRAS. **História do Paraná – Aula 9**. Disponível em: <http://www.academiapr.org.br/historia-parana/historia-do-parana-aula-9/>. Acesso em: jun. 2023.
- AGROLINK. Cooperfrango encerra atividades e demite 1,2 mil funcionários. **Agrolink**, 2009. Disponível em: [https://www.agrolink.com.br/noticias/cooperfrango-encerra-atividades-e-demite-1-2-mil-funcionarios\\_102878.html](https://www.agrolink.com.br/noticias/cooperfrango-encerra-atividades-e-demite-1-2-mil-funcionarios_102878.html). Acesso em: 9 fev. 2025.
- ALMEIDA, F. A. **Sistemas de manejo de águas em piscicultura**. Belo Horizonte: UFMG, 2010.
- ALMEIDA, G. F.; JATOBÁ, A. M. B. **Agroecologia: princípios e práticas sustentáveis**. Brasília: Instituto de Educação e Pesquisa Ambiental, 2007.
- ALMEIDA, L. L. Manejo de viveiros e qualidade da água na piscicultura. Curitiba: **EdUFPR**, 2010.
- ALTAFIN, I. **Reflexões sobre o conceito de agricultura familiar**. Brasília: CDS/UnB, 2007.
- ALTIERI, M. A. **Agroecologia: bases científicas para uma agricultura sustentável**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- ALTIERI, M. A.; NICHOLLS, C. I. **Agroecologia: teoria e prática para uma agricultura sustentável**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- BARROS, L. C.; COSTA, M. R. Governança ambiental na aquicultura: desafios e oportunidades no contexto do ESG. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, v. 14, n. 2, p. 134–149, 2020.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: \_\_\_\_\_. **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005. p. 43–66.
- BERGAMINI, S. J. ESG, impactos ambientais e contabilidade. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/3630/2772>. Acesso em: 10 set. 2023.
- BERTOLINI, G. R. F.; BARBOSA, L. C. S. Sucessão familiar na agricultura: fatores determinantes e implicações para a sustentabilidade. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 541–554, 2012.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. Tese (Doutorado) – ESALQ/USP, Piracicaba, 1998.

BNDES. **Finanças sustentáveis**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br>. Acesso em: mar. 2025.

BRADY, N. C.; WEIL, R. R. *The nature and properties of soils*. London: Pearson, 2016.

BRASIL. **Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1971.

BRASIL. **Lei n.º 9.433, de 8 de janeiro de 1997**. Institui a Política Nacional de Recursos Hídricos, cria o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos, regulamenta o inciso XIX do art. 21 da Constituição Federal e altera o art. 1º da Lei n.º 8.001, de 13 de março de 1990, que modificou a Lei n.º 7.990, de 28 de dezembro de 1989. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 jan. 1997.

BRASIL. **Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário Oficial da União, Brasília, 25 jul. 2006.

BUAINAIN, A. M. **Agricultura familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável: questões para debate**. Desenvolvimento Rural Sustentável, v. 5, 2006. Disponível em: <https://www.bdpa.cnptia.embrapa.br>. Acesso em: 02 abr. 2024.

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Agricultura familiar e a extensão rural no Brasil: desafios e perspectivas**. Brasília: IICA, 2007.

CARVALHO, J. L. N. *et al.* Diversificação de atividades agrícolas em pequenas propriedades rurais: uma análise econômica. **Revista de Economia Agrícola**, 2021.

CARVALHO, J. R. Sistemas de captação de água da chuva em pequenas propriedades rurais. São Paulo: **Editora Agroecologia**, 2020.

CEPAS – CENTRO DE PESQUISA DE ÁGUAS SUBTERRÂNEAS. **Aquífero Guarani: riqueza, gestão e sustentabilidade**. São Paulo: CEPAS-USP, 2008.

CONEXSUS. **Guia de sustentabilidade para empreendimentos da socio biodiversidade**. São Paulo, 2023.

COOPAVI. **Relatório de sustentabilidade**. Paraná, 2022. Disponível em: <https://coopavi.com.br>.

COOPERBIO. **Projeto de agroecologia e orgânicos**. RS, 2023. Disponível em: <https://cooperbio.org.br>.

CRUZ, M. G.; TEIXEIRA, E. C. Fatores determinantes para a continuidade das atividades rurais pelos filhos de agricultores familiares no Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 203–228, 2019.

CÉSAR, A. S.; BATALHA, M. O.; PIMENTA, M. L. A certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 376–386, 2008.

DAROLT, M. R. A produção orgânica no Brasil: sustentabilidade e mercado. **Ciência Rural**, v. 38, n. 2, p. 642–649, 2008.

DE ASSIS, R. L. Agricultura orgânica e agroecologia: questões conceituais e processo de conversão. 2005. Documentos, 196. Seropédica: **EMBRAPA**. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/628360/1/doc196.pdf>. Acesso em: 8 out. 2024.

DEL GRANDE, E. Cooperativa, um modelo mais justo de negócio. **AgroANALYSIS**, v. 37, n. 7, p. 43, 2017.

DELFINO, I. A. L.; LAND, A. G.; SILVA, W. R. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 67–80, jul. 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202010000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 19 jul. 2023.

DIAS, M. I. S. **Gestão participativa e compartilhada**: um modelo para as cooperativas da agricultura familiar. Curitiba: Editora CRV, 2018. ISBN 978-85-444-2589-3.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788522489886. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522489886/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

EMBRAPA. **Sustentabilidade em sistemas de produção**. Brasília: Embrapa, 2022.

EMBRAPA **Gado de Leite**. Anuário Leite 2024. Brasília, DF: Embrapa, 2024. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1164754/1/Anuario-Leite-2024.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2025.

ESTEVAM, D. O.; M. L. C. **Inovações na agricultura familiar**: as cooperativas descentralizadas em Santa Catarina. Florianópolis: Editora Insular, 2014.

FACHIN, O. M. **O direito cooperativo e a organização jurídica das cooperativas**. São Paulo: RT, 2007.

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. **Inovação na agricultura**: soluções sustentáveis para a transformação dos sistemas alimentares. Disponível em: <http://www.fao.org>. Acesso em: acesso em 23 nov. 2024.

FAO. Diversified farming systems: an agroecological, systems-based alternative to modern industrial agriculture. **Agroecology and Sustainable Food Systems**, 2014.

FAO. **Organic agriculture and food security**. Disponível em: <http://www.fao.org>. Acesso em: Acesso em 23 nov. 2024.

FAO. **The benefits of organic agriculture**. Disponível em: <http://www.fao.org>. Acesso em: 23 nov. 2024.

FAO. The future of food and agriculture – alternative pathways to 2050. **Rome: FAO**, 2018. Disponível em: <http://www.fao.org>. Acesso em: 23 nov. 2024.

FERNANDES, F. **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Ática, 2008.

FERREIRA, D. D.; CASTRO, C. R. **Impacto de gramíneas no solo e na produção animal**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2018.

FINEP. **Riscos e oportunidades do ESG no Brasil**: estudo técnico. Rio de Janeiro: FINEP, 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil. São Paulo: **Global**, 1983. Disponível em: [http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao\\_no\\_brasil.asp](http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp). Acesso em: 28 fev. 2020.

FONSECA, M. F. A. C. Agricultura orgânica: regulamentos técnicos e acesso aos mercados dos produtos orgânicos no Brasil. Niterói: **PESAGRO-RIO**, 2009. Disponível em: [https://ciorganico.agr.br/wp-content/uploads/2012/07/Agricultura\\_Organica.pdf](https://ciorganico.agr.br/wp-content/uploads/2012/07/Agricultura_Organica.pdf). Acesso em: 8 out. 2024.

FOZ DO IGUAÇU (PR). Prefeitura. **Portal da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu**. 2013. Disponível em: <http://www.pmf1.pr.gov.br>. Acesso em: 12 jun. 2023.

FREITAS, Daniela Marques. **Compliance no terceiro setor**: ética, transparência e responsabilidade social. São Paulo: Fórum, 2021.

FUZINATTO, N. M. et al. **Os impactos do cooperativismo de produção no desenvolvimento de pequenos municípios**. Gestão e Sociedade, v. 13, n. 35, p. 2901–2929, 2019.

G1.GLOBO.COM. Cooperativa Agropecuária de Divinópolis paralisa atividades. G1, 2016. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/centro-oeste/noticia/2016/03/cooperativa-de-leite-em-divinopolis-paralisa-atividades-de-producao.html>. Acesso em: 9 fev. 2025.

GALJART, B. Difusão cultural, modernização e subdesenvolvimento. In: SMRECSÁNYI, T.; QUEDA, O. (Org.). **Vida rural e mudança social**: leituras básicas de sociologia rural. São Paulo: Editora Nacional, 2. ed., 1976.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., 10. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2015.

GRÜNEWALD, Rodrigo de Azeredo. Territórios e etnicidade: os índios e os espaços regionais. In: LIMA, Antônio Carlos de Souza (org.). **Sociologia e Antropologia: diálogos e desafios**. Rio de Janeiro: Contracapa, 2005. p. 157–182.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017: resultados definitivos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/>. Acesso em: 22 mar. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **Censo Agropecuário 2017 – Cidade de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/foz-do-iguacu/pesquisa/24/76693>. Acesso em: 15 jun. 2023.

IFOAM – International Federation of Organic Agriculture Movements. **The world of organic agriculture: statistics and emerging trends 2020**. Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM, 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis**. São Paulo: Ethos, 2021.

DELMAS, M.; BAUR, D. **Measuring corporate greenwashing**. Business Strategy and the Environment, v. 20, n. 6, p. 338–352, 2011.

JORNAL CORREIO. **Cooperativa Crescer encerra atividades em Santa Bárbara**. Jornal Correio, 2009. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/cooperativa-crescer-encerra-atividades-em-santa-barbara/>. Acesso em: 9 fev. 2025.

KLAUCK, S. Gleba dos bispos: colonização no Oeste do Paraná. **Revista de Estudos Sociais**, Porto Alegre, v. 17, n. 34, 2004.

KYAZZE, L. M.; NKOTE, I. N.; ISINGOMA, J. W. Cooperative governance and social performance of cooperative societies. **Cogent Business & Management**, v. 4, n. 1, p. 1284391, 2017.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 2 out. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed., 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, F. J.; BRITO, M. J. Juventude rural e sucessão geracional no Brasil: desafios e perspectivas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 1, p. 59–74, 2017.

LERNER, A.; MATOS, J. R. A produção orgânica de alimentos e seus impactos no desenvolvimento rural sustentável: uma revisão de literatura. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 3, n. 1, p. 21–30, 2008.

LIMA, R. C.; MOREIRA, S. M. Uso de plantas para controle de erosão em áreas degradadas. **Revista Brasileira de Agroecologia**, 2017.

MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária. **Plano Safra 2023/2024**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura>. Acesso em: 25 mar.2025.

MARTINS, Sebastião Meira. **Pioneiros do vale do Entre Rios (1818 – 1951)**. Guarapuava, 1992.

MATTEI, Lauro. O papel e a importância da agricultura familiar no desenvolvimento rural brasileiro contemporâneo. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 45, suplemento especial, p. 83–91, out./dez. 2014.

MEDEIROS, R. S.; SILVA, P. L.; LIMA, V. F. Erosão e conservação do solo em pequenas propriedades: o papel dos açudes. **Revista de Engenharia Agrícola**, v. 23, n. 3, p. 45–60, 2018.

MEDEIROS, Y. D. et al. Gestão ambiental em sistemas de piscicultura: impactos e práticas mitigadoras. **Revista de Ciências Ambientais**, v. 12, n. 3, p. 145–158, 2018.

MEON. Após mais de 20 anos de atividades, Coopertêxtil fecha as portas nesta sexta-feira, em São José. **Meon**, 14 out. 2021. Disponível em: <https://www.meon.com.br/noticias/rmvale/apos-mais-de-20-anos-de-atividades-coopertextil-fecha-as-portas-nesta-sexta-feira-em-sao-jose>. Acesso em: 9 fev. 2025.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. 3. ed. [s.l.]: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 2 out. 2022.

NOGUEIRA, M. G.; PERET, A. C.; OLIVEIRA, A. L. F. **Eutrofização em viveiros de piscicultura: causas, consequências e estratégias de controle**. Boletim Técnico da Embrapa, n. 125, 2015.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Práticas de governança e gestão em cooperativas**. Brasília: OCB, 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, M. N.; SANTOS, A. G.; COSTA, E. A. A piscicultura em pequenos açudes: potencialidades e desafios. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**, v. 51, n. 4, p. 502–512, 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA AGRICULTURA E ALIMENTAÇÃO (FAO). **Sustainable agriculture and rural development**. 2014. Disponível em: FAO Website. Acesso em: 2 out. 2022.

ORMOND et al. Agricultura orgânica: quando o passado é futuro. **Produção BNDES** - Artigos, 2002. Disponível em: <http://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2479>. Acesso em: 8 out. 2024.

PACHECO DE OLIVEIRA, J. **Ensaios em antropologia histórica**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

PADILHA JUNIOR, A. G.; SILVA, T. D. da. **Produção orgânica**: aspectos econômicos e sociais. Boletim do Centro de Estudos e Pesquisa Agrícola (CEPA), 2012.

PADIS, P. C. Formação de uma economia periférica: o caso do Paraná. In: **Economia & Planejamento**: Série Teses e Pesquisas. São Paulo: Hucitec, 1981.

PADIS, P. C. **O café no Paraná**: evolução e crise (1950–1980). Londrina: IAPAR, 1981.

PANZUTTI, R. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo**: caso da Cooperativa dos Agricultores da Região de Orlândia. São Paulo, 1997.

PARANÁ. **Lei nº 9.433/1997 – Política Nacional de Recursos Hídricos**. Diário Oficial da União, Brasília, 1997.

PAULILLO, L. F.; GUANZIROLI, C. E.; BASTIANI, L. B. Produção orgânica de pequenos agricultores e a sustentabilidade ambiental: o caso do Paraná. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 3, p. 511–529, 2011.

PEREIRA, F. A. Gestão hídrica na pecuária: uso de açudes em pequenas propriedades. **Journal of Rural Studies**, v. 12, n. 2, p. 213–226, 2017.

PIMENTEL, Magda A. T. et al. A comunicação cooperativa como elemento para o fortalecimento da imagem: um estudo da Cotribá. In: **Gestão de cooperativas: fundamentos, estudos e práticas**. Ijuí/RS: Ed. Unijuí, 2011.

PINHO, C. M. D. **Governança cooperativa**: adesão às boas práticas no contexto das cooperativas da agricultura familiar e solidária. 2022. 79f.: il. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Natal, RN, 2022.

POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. ed. Grupo GEN, 2004. E-book. ISBN 9788522472956. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472956/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

PRIORI, A. et al. História do Paraná: séculos XIX e XX. Maringá: **Eduem**, 2012. A história do Oeste Paranaense. p. 75–89. ISBN 978-85-7628-587-8. Disponível em: <http://books.scielo.org>. Acesso em: 14 jun. 2023.

PROCHNOW, D. A. **Institucionalização de práticas sustentáveis em cooperativas de agricultura familiar**: um estudo multicaso na Região Noroeste do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí).

ROSA, S. L. C. Agricultura familiar e desenvolvimento local sustentável. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 37., 1999, Foz do Iguaçu. Anais [...], ago. 1999.

SABOURIN, E.; CRAVIOTTI, C.; MILHORANCE, C. **A extensão rural e os desafios da agricultura familiar**: políticas públicas e inovações territoriais no Brasil e na América Latina. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2020.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALVAGNI, J.; JOHANSSON, M.; CUNHA, S. As formas associativas e de cooperação no percurso da agricultura familiar da região uva e vinho do Rio Grande do Sul, Brasil. **Para Onde!?**, v. 15, n. 1, p. 77–95, 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, María del Pilar B. **Metodología de pesquisa**. Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 3 out. 2022.

SANTOS, A. L.; ROCHA, J. C. Outorga de uso da água e a sustentabilidade dos recursos hídricos no Brasil. **Revista de Direito Ambiental**, São Paulo, v. 24, n. 96, p. 101–120, 2019.

SANTOS, C. F.; SIQUEIRA, E. S.; ARAUJO, I. T.; MAIA, Z. M. G. A agroecologia como perspectiva de sustentabilidade na agricultura familiar. **Ambiente e Sociedade**, jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/Q8YfrW7m6mLWBWBcmcbKKrQ>. Acesso em: 20 jan. 2025.

SANTOS, D. A. dos; MARTINS, S. R.; LOPES, C. A. Manejo de qualidade da água na piscicultura: importância e práticas recomendadas. **Revista Ambiente & Água**, v. 14, n. 1, p. 85–99, 2019.

SANTOS, E. M.; ROCHA, L. A. Recursos hídricos e sustentabilidade: desafios da captação de nascentes em propriedades rurais. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, v. 13, n. 1, p. 91–103, 2019.

SANTOS, F. C.; ROCHA, R. M. **Gestão ambiental na piscicultura: impactos e boas práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.

SANTOS, P. R.; ROCHA, M. F. Impacto dos açudes na melhoria do microclima de propriedades rurais. **Revista Brasileira de Meteorologia**, v. 32, n. 1, p. 89–98, 2019.

SANTOS, T. R. **Agroecologia, certificação orgânica e agricultura familiar no contexto brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Sociedade, Ambiente e Território) – Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Agrárias, Montes Claros, 2020.

SCHAEFER, R. T. **Sociologia**. Grupo A, 2006. E-book. ISBN 9788580553161. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553161/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SCHNEIDER, S. A importância da assistência técnica e extensão rural para o desenvolvimento da agricultura familiar no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v. 19, n. 2, p. 53–67, 2010.

SCHNEIDER, S. **A pluriatividade na agricultura familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e pluriatividade no Brasil**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2012.

SCHNEIDER, S. **Modernização da agricultura e sustentabilidade: desafios e perspectivas.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2021.

SCHNEIDER, S. **Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

SCHWARCZ, L. M. **O espetáculo das raças:** cientistas, instituições e questão racial no Brasil – 1870–1930. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

SEBRAE. **Boas práticas sustentáveis na agricultura familiar.** Brasília: SEBRAE, 2022.

SERAFIM JR V.; GRANDI, A. M.; BESEN, F. G.; ARAUJO, T. V. Agricultura familiar: caracterização de unidades familiares de municípios da Costa Oeste Paranaense. **Ambiência**, Guarapuava (PR), v. 14, n. 2, p. 401–422, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/ambiente/article/view/4712>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SILVA, E. M. da. Panorama de cooperativas agrícolas familiares frente ao atual ambiente econômico: um estudo multicaso em Alicante, Espanha. In: **Desenvolvimento rural sustentável** [livro eletrônico]: pesquisas emergentes no contexto da Agricultura e Agroindústria / Organizadores: André Cutrim Carvalho, Auristela Correa Castro, Moisés de Souza Mendonça. Guarujá, SP: Científica Digital, 2021.

SILVA, H. J.; RIBEIRO, T. L.; ALMEIDA, C. S. Irrigação sustentável com o uso de açudes em áreas semiáridas. **Estudos de Ciências Agrárias**, v. 18, n. 1, p. 35–50, 2015.

SILVA, L. M. S.; PICOLOTTO, E. L. A sucessão familiar na agricultura familiar: o papel das políticas públicas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, 2017.

SILVA, M. A. et al. Conservação dos recursos hídricos: práticas sustentáveis no meio rural. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, Campina Grande, v. 19, n. 2, p. 202–209, 2015.

SILVA, R. F. et al. Importância da vegetação ciliar na proteção dos recursos hídricos. **Revista Águas Subterrâneas**, v. 29, n. 3, p. 217–230, 2015.

SILVEIRA, D. F.; ANJOS, F. S. Cooperativismo e inclusão social: o caso dos mercados institucionais no Sul do Brasil. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 12, p. 91–109, 31 mar. 2022.

SINGER, P. **Economia solidária:** introdução, história e experiência brasileira. Amazon, eBook Kindle, 2023.

SIQUEIRA, E. S.; ARAUJO, I. T. **Gestão Social e Agricultura Familiar:** a construção e a materialidade de novas formas de administrar. Mossoró, RN: EdUFERSA, 2018.

SKIDMORE, T. E. **Ideologias do Brasil:** autoritarismo e democratização no século XX. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SOUZA, M. A. et al. **Sequestro de Carbono por Plantas Forrageiras.** Pesquisa Agropecuária Brasileira, 2020.

SOUZA, M. F.; BELIK, W. Juventude rural e permanência no campo: uma análise dos fatores motivacionais. **Revista Nera**, v. 14, n. 18, p. 135–154, 2011.

STECA, L. C.; FLORES, M. D. **História do Paraná**: do século XVI à década de 1950. Londrina: UEL, 2008.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa**. São Paulo, nov. 2007.

STRECK, R. et al. **Educação popular e docência**. São Paulo: Cortez, 2015.

SUGAHARA, C. R.; RODRIGUES, E. L. Desenvolvimento Sustentável: um discurso em disputa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 30–43, 2019.

TANIGUTI, G. T. Cotia: Imigração, Política e Cultura. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 2015.

TANURE, T. M. P. **Mudanças climáticas e agricultura no Brasil**: impactos econômicos regionais e por cultivo familiar e patronal. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2020.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998. Trad. da edição brasileira: CALDAS, Miguel Pinto; FACHIN, Roberto Costa; FISHER, Tânia.

UTFPR. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Cartilha de Proteção de Nascentes e Mata Ciliar**. Pato Branco: UTFPR, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WACHOWICZ, R. C. **História do Paraná**. Curitiba: Vicentina, 1988.

WANDERLEY, M. N. B. “Franja periférica”, “pobres do campo”, “camponeses”: dilemas da inclusão social dos pequenos agricultores familiares. In: **Agricultura familiar brasileira: desafios e perspectivas de futuro**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2017.

WILLER, H.; LERNOUD, J. (Eds.). *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2019*. FiBL & IFOAM. Disponível em: FiBL Website. 2019.

ZANCO, A. M. **Da utopia à realidade**: oportunidades e desafios do cooperativismo solidário no Brasil na perspectiva dos associados. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, 25 nov. 2020.

SERAFIM JR., M.; FERNANDES, C.; PEREIRA, A. et al. Pronaf Sustentável na BP3: caracterização das unidades familiares da região Oeste do Paraná. Foz do Iguaçu: ADEOP/Itaipu Binacional/FPTI, 2018.

PRIORI, D. M. S.; STECA, M. A.; FLORES, D. História e ocupação do território no Oeste do Paraná: entre o mate e a soja. In: CUNHA, G. R.; MARTINS, H. M. (org.). **Territórios e fronteiras: experiências e reflexões**. Cascavel: Edunioeste, 2012. p. 87–109.

WACHOWICZ, R. C. **História do Paraná**. Curitiba: UEPG, 1988.

## **APÊNDICE - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES E MEMBROS DA DIRETORIA**

Entrevista semiestruturada aplicada aos gestores e membros da diretoria, cooperados e ex-cooperados com o objetivo de analisar Fatores de Sucesso e Insucesso na Gestão de uma Cooperativa da Agricultura Familiar. A entrevista foi orientada para ser aplicada em três blocos, sendo: o bloco 1, o levantamento das origens e constituição da cooperativa, as perspectivas e anseios. O segundo bloco buscou identificar fatores que marcaram o sucesso e insucesso da cooperativa no período de 10 anos de existência, com relato de eventos que fortaleceram a cooperativa e outros que provocaram rupturas e identificar tendências e projeções para o futuro da cooperativa. O terceiro bloco, entrevista a ex-cooperados buscando identificar fatores que contribuíram para a sua desfiliação.

### **Origem e Constituição da Cooperativa**

1. A respeito do projeto de criação da Cooperativa no ano de 2011, quais os motivos que levaram à sua constituição?
2. Descrever como ocorreu o processo de mobilização dos cooperados e quais requisitos prévios foram analisados para sua constituição.
3. Quais as principais dificuldades encontradas na constituição da Cooperativa?
4. Quais eram as expectativas nos âmbitos econômicos e sociais com relação à criação da Cooperativa?
5. Sabe-se que o período de mandato da diretoria é de 4 anos e que a escolha dos presidentes deve observar a liderança, integridade, confiabilidade e capacidade de gestão. Neste sentido, a escolha dos presidentes e diretores observou algum critério? Se sim, citar.

### **Fatores de Sucesso e Insucesso (dirigida aos ex-diretores, presidentes e ex-presidentes)**

6. Descrever quais foram os principais desafios enfrentados pela cooperativa nas dimensões sociais, econômicas e ambientais tanto nos aspectos positivos quanto negativos que merecem destaque, ao longo dos 10 anos de existência.
7. Descrever a participação de gênero na composição dos cargos de diretoria e quais cargos foram ocupados pelas mulheres no período de 2011 a 2021.
8. No aspecto ambiental, os cooperados participam dos programas de certificação de produtos orgânicos? Se sim, quais. Se não, justificar.

9. Ainda, com relação às práticas de controle de pragas, quais os métodos utilizados pela maioria dos cooperados?
10. A Cooperativa possui convênios e/ou parcerias para as assistências técnicas e como se dá o processo de visitas e acompanhamento às propriedades?
11. Com relação às práticas de manejo, como são orientados os cooperados na produção dos hortifrutigranjeiros?
12. A Cooperativa realiza eventos socioculturais e, se sim, citar quais e a periodicidade com que acontecem.
13. Como é realizada a prestação de contas aos cooperados pelos diretores da cooperativa?  
wa.me/5545999286850 das taxas e contribuição pelos cooperados.
15. Como se dá o processo de distribuição da produção de diversos cooperados, quando há limitações de demanda e qualidade?
16. Há ou houve fatos que privilegiaram alguns cooperados em detrimento de outros?
17. Quais os principais motivos que levaram alguns cooperados a se desfiliar?
18. Há questões mal resolvidas no passado ou presente que culminaram na saída de cooperados?  
Se sim, citar de forma mais abrangente.
19. Descrever os ganhos (materiais e imateriais) que a Cooperativa alcançou durante o período analisado.
20. Descrever os principais feitos que merecem destaque nas gestões da cooperativa e as projeções para o futuro da cooperativa.

### **Entrevista aos ex-cooperados fundadores.**

1. Citar o período que deixou de fazer parte do quadro de cooperados.
2. Se fosse para dar uma nota de 0 a 10, sendo zero ruim e 10 excelente, para os seguintes itens, quais seriam para:
 

Organização da cooperativa N. \_\_\_\_\_

Credibilidade dos membros da diretoria N. \_\_\_\_\_

Benefícios percebidos N. \_\_\_\_\_
2. Como se dava o processo de distribuição da produção de diversos cooperados, quando havia limitações de demanda e qualidade?
3. Há ou houve fatos que privilegiaram alguns cooperados em detrimento de outros?
4. Quais os principais motivos que levaram à exclusão alguns cooperados?
5. Havia conflitos que culminaram na saída de cooperados? Se sim, citar de forma mais abrangente.

6. Quais pontos a cooperativa precisaria melhorar, nas dimensões sociais, culturais, econômicas e ambientais.
7. Hoje, (caso não seja mais cooperado) voltaria a ser cooperado?