

Gestão e Governança

Gestão em cooperativa de comercialização de orgânicos: estudo do caso da COOPAFREN¹

Management in cooperative of the organic commercialization:
COOPAFREN case study

Yasmin de Souza Pauli¹  Cristiano Desconsi¹ 

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

RESUMO

A agricultura familiar se defronta com diversos desafios ao longo dos anos, e dentre eles é possível citar a produção e comercialização de seus produtos. Uma via alternativa e facilitadora para os produtores é a criação de cooperativas de produção e comercialização, pois estas estruturas solucionam ou amenizam problemáticas, melhorando a gestão, seja financeira ou organizacional. Diante desta realidade, o objetivo deste trabalho é analisar as práticas de gestão de uma cooperativa de comercialização e produção, a Cooperativa da Agricultura Orgânica e Familiar Recanto da Natureza (COOPAFREN) de Santa Catarina. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com abordagem qualitativa. As informações foram coletadas a partir dos relatos dos cooperados nos meses de abril, maio e junho de 2022, e de fontes documentais como relatórios, planilhas e atas de assembleias da cooperativa, usando a técnica de pesquisa descritiva. Os resultados da pesquisa mostram como acontece a gestão na cooperativa de comercialização, relatando suas atividades e estratégias. A cooperativa possui boas práticas de gestão técnica e financeira, mas precisa fortalecer as ações de gestão participativa do quadro social.

Palavras-chave: Agricultura familiar; Gestão; Cooperativas; Comercialização; Alimentos orgânicos

ABSTRACT

Family farming faces several challenges over the years, and among them it is possible to mention the production and commercialization of its products. An alternative and facilitating way for producers is the

¹ Este estudo integra o projeto de pesquisa "Análise das práticas de gestão das unidades de produção familiares catarinenses", do Laboratório de Estudos Rurais – Universidade Federal de Santa Catarina.

creation of production and marketing cooperatives, as these structures solve or alleviate problems, improving management, whether financial or organizational. Given this reality, the objective of this work is to analyze the management practices of a commercialization and production cooperative, Cooperativa da Agricultura Orgânica e Familiar Recanto da Natureza (COOPAFREN) in Santa Catarina state. The methodology used was the case study, with a qualitative approach. The information was collected from the reports of the cooperative members in the months of April, May and June 2022 and from documentary sources, using the descriptive research technique. The research results show how the management in the commercialization cooperative happens, reporting its activities and strategies. The cooperative has good management practices, but it need strengthen participatory management actions of the memberships.

Keywords: Family farming; Management; Cooperative; Commercialization; Organic foods

1 INTRODUÇÃO

Estudos mostram que a agricultura familiar vem enfrentando dificuldades para integrar as cadeias produtivas tradicionais centradas na produção de commodities (grãos, carnes) (CAZELLA et al, 2016). Segundo Estevam et al. (2015), as consequências dessas dificuldades são a descapitalização e a pobreza, sendo que os problemas com a legalização da produção e comercialização levam o produtor a integrar com a agroindústria ou ser um produtor informal. Paralelamente, estas dificuldades têm levado muitos agricultores familiares a procurar outras opções produtivas e formas de inserção no mercado. Para a maior parte deles, a construção destas novas formas passa pela organização dos mesmos em empreendimentos associativos, especialmente as cooperativas da agricultura familiar (REITER et al, 2019).

Harold et al. (2022) indicam que houve um crescimento no Brasil do número de cooperativas da agricultura familiar, ou seja, organizações constituídas por agricultores familiares e que buscam seguir os princípios da economia solidária. Estevam et al (2015) sugere que o objetivo da maior parte delas está associado à comercialização de produtos de modo a permitir acesso a novos mercados. Para dar conta deste foco, as cooperativas vêm produzindo inovações organizativas e administrativas, ainda pouco conhecidas e analisadas dentro da bibliografia que trata do tema da gestão de cooperativas (BAGGIO; BAGGIO, 2022).

Neste sentido, este trabalho objetiva examinar a experiência de uma cooperativa de comercialização constituída por agricultores familiares, de modo a refletir sobre

suas práticas de gestão. Faz-se isso a partir de um estudo do caso da Cooperativa da Agricultura Orgânica e Familiar Recanto da Natureza - COOPAFREN, sediada no município de São José/SC.

1.1 Organizações associativas da agricultura familiar

A agricultura familiar apresenta diversas vertentes conceituais históricas, que buscam compreender a inserção deste ator social na sociedade (WANDERLEY, 2003). Ela seria uma evolução das categorias sociais camponesas, que a partir da década de 1960 passam a ser designadas como "pequenos produtores" (ALTAFIN, 2007).

O interessante é assinalar o caráter constitutivo do conceito, que pode ser descrito como a relação do negócio e a família. Este caráter permite observar a agricultura familiar em sua especificidade e constituição histórica:

Esse caráter familiar se expressa nas práticas sociais que implicam uma associação entre patrimônio, trabalho e consumo, no interior da família, e que orientam uma lógica de funcionamento específica. Não se trata apenas de identificar as formas de obtenção do consumo, por meio do próprio trabalho, mas do reconhecimento da centralidade da unidade de produção para a reprodução da família, através das formas de colaboração dos seus membros no trabalho coletivo (WANDERLEY, 2003, p. 45).

No Brasil existem cerca de 3,9 milhões de estabelecimentos de agricultores familiares. Ou seja, 77% dos estabelecimentos agropecuários são da agricultura familiar e ocupam 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Santa Catarina é o quinto maior estado onde a agricultura familiar se faz presente, com 50,7% da produção agrícola total (IBGE, 2017).

A cooperação sempre foi apresentada como uma das soluções para problemas enfrentados pelos agricultores familiares, exigida especialmente diante de condições adversas da constituição de organizações coletivas (FRANTZ, 2012). As organizações permitem que seus associados tenham voz e se façam ouvir, seja na sociedade ou nas questões públicas, e que busquem seus interesses nos programas governamentais e

linhas de crédito (SENAR, 2011). Assim, os produtores rurais alcançam seus objetivos, interesses e necessidades de forma coletiva. Algumas organizações da agricultura familiar são realizadas em formas de associações, cooperativas e sindicatos, nas quais o objetivo comum é fortalecer as iniciativas produtivas e comerciais da agricultura familiar.

Com o advento da modernização da agricultura, o cooperativismo foi fomentado pelo Estado, particularmente no sul do Brasil, como meio para inserir pequenos produtores na produção de commodities, o que reduziu a diversidade produtiva e social existente. A partir da década de 1980, este modelo de cooperativismo agropecuário passou a ser criticado pelas suas consequências. Uma nova ideia passa a ser construída tendo como base o conceito da cooperação como ferramenta para gerar inclusão social e produtiva baseada nos princípios da Economia Solidária. Nos espaços rurais, esta ideia assume a constituição de “cooperativas da agricultura familiar” e outras inovações associativas, como ferramentas para promover novas formas de produção, comercialização e processamento baseados em princípios da autogestão e da construção de mercados (ESTEVAM et al. 2015; HAROLD et al. 2022).

No Brasil, segundo o Censo Agropecuário de 2017, cerca de 580 mil estabelecimentos agropecuários estão associados em cooperativas, com 71,2% referente a cooperativas de agricultores familiares, sendo a região Sul a de maior percentual de estabelecimentos associados a cooperativas. Em comparação ao censo de 2006, houve um aumento de 67,3% de estabelecimentos cooperados (IBGE, 2017). Embora este dado não especifique qual o modelo de cooperativa que os agricultores estão inseridos - entre empresarial ou da Economia Solidária -, o crescimento sugere que tanto agricultores familiares como outros tipos de produtores continuam buscando as cooperativas como estratégia para fazer frente às suas dificuldades.

Em Santa Catarina, segundo Reiter et al.(2019) existiam 194 redes de cooperação da agricultura familiar abrangendo mais de 15 mil associados. As redes de cooperação têm como objetivo melhorar a inserção no mercado e a competitividade dos agricultores familiares. As redes de cooperação abrangem associações, condomínios,

cooperativas por produto, cooperativas descentralizadas e cooperativas centrais. A maior parte destas redes são formadas por cooperativas, mas os autores destacam o surgimento de inovações na forma de organização e funcionamento das mesmas, que não mais se restringem às cooperativas de produção. As necessidades de fazer frente aos desafios da comercialização, da constituição de serviços sanitários, jurídicos e tributários para as etapas de agroindustrialização e distribuição de produtos abriu espaço para as cooperativas de comercialização (ESTEVAM, 2015).

1.2 Desafios na comercialização na agricultura familiar

É importante entender o conceito de comercialização e mercado antes de destacar os desafios da comercialização na agricultura familiar. Assim, a comercialização é o conjunto de atividades em que se dá a troca de bens e serviços, que começa com o produtor e passa por toda cadeia produtiva até a chegada ao consumidor final, resultando em diferentes tipos de comercialização, sendo o mercado espaço em que se trabalha a oferta e demanda (HENKES, 2006). Barros (1987) afirma esse conceito e entende que a comercialização se faz da interação do social com o econômico, dos vendedores e compradores, resultando em uma transferência de propriedade dos produtos.

Fazem parte dos desafios da comercialização diversos fatores como ambientais; habilidade de comércio; padronização dos produtos; adequação às exigências sanitárias; rastreabilidade; perda de colheita e pós colheita; relação mercadológica entre produtor e mercado; capital social; inserção no mercado institucional; e logística e distribuição.

Neste sentido, as cooperativas da agricultura familiar assumem um novo papel, em muitos casos principal, de intermediar as relações comerciais, permitindo a inclusão, sob nova perspectiva, dos agricultores nos mercados (FRANTZ, 2012). Alguns exemplos: i) a inserção no mercado institucional (escolas, hospitais, órgãos públicos) é facilitada e em alguns programas é somente aceita por meio de cooperativas; ii) a relação mercadológica entre o produtor e o mercado pode ser favorecida diante de

uma padronização e diversificação de produtos; iii) a cooperativa permite dispor de pessoas com habilidades de comércio (contratadas e treinadas), que venham a se especializar nas transações comerciais; iv) a cooperativa viabiliza o cumprimento de exigências fiscais, tributárias e sanitárias, que vão desde a contratação de serviços de inspeção, contabilidade, registro de produtos, rastreabilidade e certificação de produtos (REITER et al. 2019). Com as cooperativas, a organização de logística, transporte e distribuição desses produtos se torna mais eficaz, pois os produtores, diante de métodos de tomadas de decisões coletivas, partilham seus produtos para a venda direta, resultando em melhores resultados econômicos (SANTOS; CHALUB-MARTINS, 2012).

As redes agroalimentares alternativas ou cidadãs são iniciativas que retornam ao consumidor outras possibilidades de produção, trazendo produtos de origens locais, com confiabilidade, história, qualidade e com novas dinâmicas de abastecimento, resultando em um circuito curto de comercialização que abrange os sistemas de produção orgânica ou agroecológicos, consideradas assim uma inovação social, pois possibilitam novos modos de articulação interorganizacional, onde os interesses e as experiências das pessoas envolvidas são alinhados e expandidos, gerando um novo caminho de ação colaborativa. Porém, alguns são os desafios que as redes agroalimentares focadas em produtos de orgânicos destacam-se a conquista por espaços acessados pelo sistema convencional de produção; o acesso de alimentos orgânicos a consumidores menos favorecidos; e a inserção de agricultores familiares no mercado. Algumas medidas e características ajudam nesses desafios: associações e cooperativas de agricultores familiares; cadeias curtas de comercialização; cogestão; ligação entre o produtor e o consumidor; comercialização local; segurança alimentar; democracia alimentar; entre outros (SANTOS; DAROLT, 2021).

O circuito curto de comercialização (CCC) acontece quando o consumidor sabe a origem do produto, quem produziu e qual sistema foi utilizado na produção, possibilitando "mudanças de hábitos alimentares, incentivo à educação para o gosto, organização e mobilização de consumidores em formas inovadoras de apoio aos

agricultores e campanhas para uma alimentação saudável” (DAROLT; ROVER, 2021, p. 39), ou seja, trazendo um consumo mais sustentável. Importante destacar, em síntese, que as cooperativas da agricultura familiar têm papel importante no fortalecimento de sistemas de produção agroecológicos e/ou orgânicos² e na construção de novos mercados, dentro das modalidades dos CCCs e do comércio justo. As cooperativas têm desenvolvido estratégias de comercialização em rede, nas quais elas trocam produtos entre si, muitas vezes viabilizando a oferta mais diversificada e regular de produtos na sua área de abrangência.

1.3 Aspectos de gestão em cooperativas rurais

Motta (2004, p. 98) considera que gestão é voltada para os resultados e possui habilidades novas, considerando que:

[...] a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante [...].

Este processo envolve análises, avaliações, cálculos e prospecções, mas sempre é produzido pelas interações entre pessoas. Considerando que a gestão envolve uma dimensão racional e científica de um lado, e uma face imprevisível decorrente das interações humanas, Mintzberg (2010) chama atenção para as “práticas de gestão”, ou seja, como no cotidiano os atores sociais dão conta de gerir empreendimentos, organizações e negócios produzindo conhecimentos, experiências e narrativas. Nestes termos, a gestão não se resume ao uso de métodos, técnicas e operações do conhecimento gerencial científico especializado. Entende-se que esta noção de práticas de gestão permite orientar a análise das experiências das organizações cooperativas.

²No Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (CNPO), atualizado em 15 de junho de 2022, existem cerca de 27 mil produtores orgânicos com cadastros ativos no Brasil (MAPA, 2022).

Segundo Büttenbender (2009), as cooperativas devem assumir as práticas de autogestão e devem seguir os valores e princípios do cooperativismo. Seus valores devem ser a solidariedade, liberdade, democracia, justiça social, equidade (associativa, econômica e social), participação, universalidade e honestidade. Estes valores se fazem presentes nos sete princípios do cooperativismo: adesão voluntária e livre; gestão democrática e livre; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e interesse pela comunidade (DAVID; SANGALETTI, 2013).

O sucesso de gestão de uma cooperativa advém da participação social, ou seja, da participação dos associados, com a divisão de poder e a adoção da gestão democrática e livre possibilitando uma mudança social, pois superam a pressão da sociedade capitalista, resultando em uma junção de liberdade e participação. A participação apresenta diferentes tipos, graus e níveis, sendo destaque a autogestão e a cogestão. A igualdade de decisão, sem uma pessoa ou organização que centralize isso, com os objetivos, os meios e os indicadores de controle sendo decididos conjuntamente, é chamado de autogestão. Já em uma cogestão, as decisões são passadas pela diretoria sob consulta dos conselhos, tanto administrativo quanto fiscal (PECSOL, 2018).

O desafio da gestão de cooperativa está em criar e fortalecer a participação em diversos níveis, que não se resumem à composição das diretorias e conselhos por associados e realização de assembleias. Este desafio é ampliado, na medida que a cooperativa amplia seu tamanho em operações, faturamento, número de associados e área de abrangência. O crescimento torna mais complexa a participação direta entre associados e os gestores da cooperativa e evidencia a necessidade de equipes especializadas para administração financeira, de pessoal, produtiva ou comercial, tendendo a aproximar as práticas da gestão da cooperativa ao modelo de administração empresarial. Por isso, o maior desafio neste tipo de organização é conseguir equilibrar o econômico, o social e a política, buscando um sistema de governança que resulte na transparência, participação, comprometimento,

responsabilidade social, ética, gestão por resultado e profissionalismo da gestão (BAGGIO; BAGGIO, 2022).

No âmbito econômico, a decisão acontece de forma associada, definindo, por exemplo, quais serão os lucros, os benefícios para a cooperativa e o cooperado e o rateio dos custos. No âmbito social, a qualidade de vida social é discutida, sendo que a boa relação da cooperativa com a sociedade é resultado do recebimento de serviços e benefícios. E no âmbito político, a participação do cooperado nas tomadas de decisão, assim como a transparência e democracia da cooperativa, completam o equilíbrio entre os interesses econômico, social e político (BAGGIO; BAGGIO, 2022).

2 MATERIAIS E MÉTODO

O método de pesquisa é um estudo de caso com uma abordagem qualitativa, que tem como objetivo analisar as práticas de gestão de uma cooperativa de comercialização, a Cooperativa da Agricultura Orgânica e Familiar Recanto da Natureza. Segundo Yin (2001, p.32), um estudo de caso é a investigação, compreensão e preservação das características e dos significados dos fenômenos globais da vida real, tendo como exemplo as mudanças ocorridas na agricultura e na região rural, as relações de mercado e os processos administrativos e organizacionais.

O procedimento de pesquisa qualitativa foi constituído pelas seguintes etapas:

Etapa 1) Análise da bibliografia sobre gestão de cooperativas, comercialização e organização da agricultura familiar. Esta busca feita em artigos científicos e livros foi utilizada para elaboração da revisão teórica e também para orientar a pesquisa de campo realizada na cooperativa selecionada.

Etapa 2) Pesquisa exploratória buscando informações mais gerais sobre a cooperativa. Nesta etapa buscaram-se informações sobre a constituição da Cooperativa, sua forma de funcionamento e organização, papel, número de associados, canais de comercialização. Utilizaram-se nesta etapa sites de mídias sociais da Cooperativa e entrevista com a gerente administrativa desta organização, assim como

colaboradores, compradores e associados. A partir desta etapa exploratória, elaborou-se um roteiro de pesquisa contendo um conjunto de informações a serem detalhadas e aprofundadas na sequência da pesquisa, sendo estes organizados em três grupos, a saber: 1) Caracterização geral da COOPAFREN; 2) Estratégia de comercialização na cooperativa; e 3) Práticas gerais de gestão da COOPAFREN.

Etapa 3) Coleta de dados do caso. Com base no roteiro geral, fez-se uso técnicas de coleta de informações: i) em uma frente, fez-se uso de entrevistas semiestruturadas com integrantes da direção da cooperativa, colaboradores e, por fim, os associados. Foram elaborados roteiros específicos para cada integrante entrevistado/a. Foram realizadas 11 entrevistas no período de abril a junho de 2022. ii) esta etapa de coleta de informações deu-se por meio da participação em atividades rotineiras da Cooperativa e entrega de produtos produzidos pelos associados no centro de distribuição e sede localizado em São José. iii) acompanhou-se, algumas rotinas de trabalho da equipe técnica da cooperativa. iv) por fim, buscaram-se informações sobre a gestão da cooperativa em relatórios, planilhas e atas de assembleias, como forma de complementar as informações.

Etapa 4) Análise e organização dos dados. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), em três etapas: I) Pré-análise dos documentos, registros de observações, relatórios da cooperativa e entrevistas; ii) exploração dos dados que envolvem a categorização do conteúdo em três eixos da Cooperativa - caracterização geral, estratégias de comercialização e práticas de gestão; iii) tratamento dos dados e interpretação à luz da bibliografia; iv) apresentam-se os resultados do estudo do caso de forma descritiva, fazendo a discussão a partir da categorização realizada na segunda etapa da pesquisa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Caracterização geral da COOPAFREN

A Cooperativa da Agricultura Orgânica e Familiar Recanto da Natureza - COOPAFREN foi fundada no ano de 2018 por agricultores familiares de produção orgânica oriundos da Associação Ecológica Recanto da Natureza, fundada em 1997, e da empresa privada Recanto da Natureza. A Cooperativa, com unidades nos municípios catarinenses de Santo Amaro da Imperatriz e São José (sede), possui como objetivo auxiliar na comercialização dos produtos orgânicos ofertados pelos associados e fornecer um suporte técnico e administrativo.

No ano de 2019 a cooperativa contava com 60 cooperados, passando para 103 no ano de 2022, abrangendo agricultores familiares dos estados de Santa Catarina (94%), Paraná (5%) e Rio Grande do Sul (1%), resultando assim na diversificação de produtos e estabilidade comercial e econômica. Observando o perfil dos/associados/a segundo o gênero, as mulheres são 28% e os homens 72%, embora houve um crescimento da participação das mulheres nos últimos dois anos.

Em termos administrativos, a cooperativa possui cinco colaboradores contratados. Tem uma parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no projeto de assistência técnica e no curso de boas práticas de manipulação de alimentos, ambas ações contínuas voltadas para a melhoria da produção dos agricultores familiares associados. Também realiza a contratação da empresa Recanto da Natureza para a prestação de serviços de logística e processamento de alimentos, como recebimento, separação, higienização, embalagem, rotulagem e transporte dos alimentos. Como os produtos comercializados são oriundos de sistemas de produção orgânicos, a cooperativa contrata a empresa ECOCERT BRASIL certificadora Ltda. Para realizar a certificação por auditoria nas unidades de produção dos cooperados e a PariPassu, responsável pela rastreabilidade dos produtos. Diante dos órgãos governamentais, municipais e estaduais, possui apoio apenas da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI).3.2 Estratégia de comercialização na cooperativa

A procura por alimentos diferenciados e saudáveis está em expansão e o mercado orgânico está ganhando destaque (SANTOS; CHALUB-MARTINS, 2012).

Apesar de ser nova no mercado, no ano de 2021, a cooperativa obteve uma sobra de R\$500.000,00, que foi repartida aos cooperados.

Em 2019 a maioria dos produtos comercializados foram direcionados para os programas governamentais, representando cerca de 99% do total, e 1% foram comercializados para outros canais. Em 2020 o percentual mudou para 80% e 20%, respectivamente, e no ano de 2021 o percentual foi quase igualitário, sendo esse 57% das vendas para programas governamentais e 43% para outros canais de comercialização, demonstrando assim a abertura dos canais de comercialização da cooperativa. A quantidade de produtos comercializados também mudou ao decorrer desses três anos, passando de 138,10 mil toneladas em 2019 para 342,50 mil toneladas em 2020, e em 2021, para 540,20 mil toneladas de produtos orgânicos.

Atualmente, são 170 produtos comercializados pela cooperativa, sendo eles processados, como polvilhos doce e salgado, frutas congeladas, geleias, sucos, arroz, feijão, farinhas de mandioca, milho, arroz e trigo, linhaça e aipim congelado; ou in natura, como hortaliças (alface, couve, repolho), frutas, flores, cogumelos, plantas e ervas medicinais. Esses produtos possuem o Certificado de Conformidade Orgânica (CCO) para o mercado brasileiro, realizado pela certificadora ECOCERT BRASIL certificadora Ltda., conforme normas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

3.2.1. Análise dos canais de comercialização

Tal como apontado anteriormente, a COOPAFREN possui diversos canais de comercialização que apresentam diferentes dinâmicas e públicos, sendo os principais canais o delivery, programas institucionais, supermercados e feiras. O transporte para esses canais é realizado por prestadores de serviços contratados pela cooperativa, mas usando os veículos da mesma. Além disso, para a compra ou entrega de produtos fora do estado, ela contrata empresas que abastecem a CEASA/SC; esse valor é pago por volume e entregue ou retirado na sede em São José, que é situada justamente em frente a CEASA/SC, facilitando a logística.

3.2.1.1 Delivery

As entregas por *delivery* ganharam protagonismo durante a pandemia do COVID-19 e o isolamento social, sendo a melhor forma de adquirir os produtos em domicílio (SANTOS; DAROLT, 2021). A COOPAFREN realiza esta modalidade por meio da venda de “cestas” ou encomenda direta de produtos por meio do *WhatsApp*, com a divulgação nas redes sociais da cooperativa. E também comercializa os produtos para agentes que oferecem esse serviço nas cidades de Garopaba, Itajaí e Grande Florianópolis.

Para todos os produtos do *delivery* são emitidas notas fiscais, o que acaba encarecendo o preço final, principalmente quando comparado com outros *delivery* da concorrência, tornando-se um percalço para a cooperativa. Um meio de solucionar esse problema foi diminuir a margem líquida dos produtos e remunerar o colaborador responsável pelas vendas por percentagem sobre o valor comercializado.

3.2.1.2. Programas institucionais

Os programas institucionais têm como propósito garantir um alimento saudável para a população, principalmente para estudantes da educação básica; com isso alguns programas priorizam alimentos orgânicos e/ou agroecológicos de agricultores familiares como prioritários nas chamadas públicas do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (TRICHES, 2015).

A COOPAFREN participa de chamadas públicas em municípios catarinenses. Em 2021 esteve presente nos municípios de Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, Palhoça, São José, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Bombinhas, Itajaí, Indaial, Lages e Paulo Lopes, fornecendo alimentos às escolas. Os valores da merenda escolar são repassados aos municípios pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Entre 2018 e 2020, o PNAE era o principal canal de comercialização da cooperativa, representando mais de 90% do total. Contudo, com o crescimento no número de

cooperados entre 2021 e 2022, o percentual foi diminuindo, ainda que o número de participações nas chamadas públicas e o volume dos produtos fornecidos para o PNAE tenha se mantido ou até apresentado crescimento.

3.1.2.3. Supermercados

Os supermercados são considerados as grandes vitrines de produtos, principalmente daqueles diferenciados, como é o caso dos orgânicos. A COOPAFREN fornece produtos orgânicos para duas redes de supermercados localizados na grande Florianópolis. Essas redes atuam no varejo há mais de 20 anos. Em uma das redes verificou-se uma grande quantidade de produtos expostos, separados em prateleiras de refrigeração para produtos orgânicos e com preços não tão elevados quando comparados aos produtos convencionais.

A principal vantagem dos supermercados é sua abrangência e alcance de diferentes grupos de clientes. O fato negativo é a relação oportunista do mercado com o consumidor final, pois os preços geralmente são maiores que nas feiras (SANTOS; DAROLT, 2021). A relação da cooperativa com o supermercado varia de acordo com cada rede. A colaboradora responsável pelas vendas da cooperativa informou que algumas redes fazem exigências a seus fornecedores que aumentam os custos de comercialização como: i) a cooperativa precisa contratar uma empresa terceirizada da rede de supermercados para carga e descarga de seus produtos; ii) pagamento de aluguel no uso das caixas e de espaços nos galpões; iii) a cooperativa paga pelo serviço dos funcionários (do supermercado) para organizar, repor e substituir os produtos na prateleira.

3.1.2.4. Feiras

As feiras são um atrativo para os consumidores, pois envolvem não só o comércio local, mas também a interação com a sociedade, resgatando valores, tradições, crenças e uma troca de conhecimento e informação direta entre os

produtores e os consumidores finais (SANTOS e DAROLT, 2021). A cooperativa participa de algumas feiras quando convidada, mas não é sua prioridade, pois organiza sua própria feira no centro de beneficiamento em Santo Amaro da Imperatriz todas as sextas-feiras e sábados pelo período da manhã. Contudo, a presença da cooperativa em diversas feiras é feita diretamente por muitos agricultores associados. Muitos desses agricultores produzem alguns produtos e compram outros nos centros de distribuição da Cooperativa para comercializar nas feiras de sua cidade. Um agricultor entrevistado reside em Itajaí/SC e realiza feiras e entregas pelo *delivery* nas cidades de Itajaí, Balneário Camboriú e Camboriú. Os produtos que compra na Cooperativa são aqueles que não produz, como as hortaliças, pois ele dedica-se ao sistema agroflorestal e granjeiro.

Para a Cooperativa, a vantagem de vender para feirantes e nas feiras está no contato face a face com o consumidor final. Este tipo de contato facilita a construção da confiança entre as partes, facilidade de negociação e a geração de consciência que as pessoas envolvidas têm sobre o produto orgânico. Há espaço para estabelecer uma relação entre produtores (e suas organizações) com os consumidores que contribui para valorizar o produto local e principalmente por ofertar um preço mais acessível ao consumidor final.

3.3. Práticas de Gestão

A COOPAFREN tem procurado realizar uma gestão livre e democrática, na qual os associados são responsáveis pela tomada de decisões por meio da sua participação (representativa) nas diretorias e nos conselhos fiscal e administrativo. Mas sabe-se que este nível de participação precisa ser ampliado para outras dimensões da gestão, de modo que os associados possam acompanhar as atividades da cooperativa, bem como participar efetivamente das decisões, do planejamento e dispor de transparência sobre suas operações (PECSOL, 2018).

É interessante destacar que a cooperativa não possui exclusividade, tanto na comercialização quanto na certificação dos produtos produzidos pelos associados. A

cooperativa se encontra presente em toda a cadeia produtiva dos produtos orgânicos, auxiliando na compra de insumos, sementes, certificação, cronograma de plantio, caderno de campo, assistência técnica e comercialização. Nestes dois quesitos os associados possuem liberdade e autonomia na gestão de suas atividades produtivas e mobilizam a cooperativa de modo a potencializar seus resultados.

Pode-se verificar o equilíbrio entre o econômico-social-político na cooperativa pela busca da participação dos cooperados nas tomadas de decisões e conselhos, a divisão de lucros e/ou rateio das dívidas, planejamento da entrega de produtos e os benefícios dos cooperados com a comercialização, assistência técnica, compra de insumos etc. A organização da cooperativa é constituída pelas seguintes diretrizes de governança: assembleias, conselhos e colaboradores, que seguem rigorosamente o Estatuto da Cooperativa (COOPAFREN, 2019) e ao disposto na Lei 5.764/71 (BRASIL, 1971).

3.3.1. Assembleias

O Estatuto da cooperativa prevê direitos e deveres, como, por exemplo, direito ao voto; participação nas assembleias gerais; propor medidas de interesses; solicitar informações tanto no âmbito financeiro quanto das atividades da cooperativa; realizar as atividades da cooperativa; informar à cooperatividade qualquer irregularidade contra o que prevê a Lei 5.764/71; subscrever e integralizar as quotas partes do capital; cobrir perdas do exercício quando houver; e zelar pelo patrimônio material e moral da Cooperativa” (COOPAFREN, 2019).

A COOPAFREN realiza duas assembleias gerais por ano, a primeira a ser realizada até o mês de março de cada ano é a Assembleia Geral Ordinária (AGO), que delibera assuntos como a prestação de contas com a divisão das sobras ou rateio das dívidas; a troca de 1/3 do conselho fiscal; a eleição para novos membros dos conselhos como a cada dois anos. A participação na AGO é uma responsabilidade para os cooperados, pois as decisões são tomadas durante a realização da mesma.

A Assembleia Geral Extraordinária (AGE) acontece normalmente no mês de outubro ou novembro, dependendo da demanda e importância; nela são discutidos assuntos como reforma do estatuto, tributações, troca de membros das diretorias ou conselhos, planejamento, acerto de contas e outros ajustes que se fazem necessários para a cooperativa.

3.3.2. Conselhos

No decorrer do ano acontecem reuniões periódicas entre os membros dos conselhos. São formados por seis membros, sendo três deles efetivos: presidente, secretário e tesoureiro; e três deles suplentes: vice-presidente, vice-secretário e vice-tesoureiro. Apenas o presidente do Conselho Administrativo é remunerado, pois dedica seu tempo exclusivamente à cooperativa, diferentemente dos outros membros, que trabalham nas suas propriedades e na cooperativa.

O Conselho Administrativo é responsável por planejar e definir normas para as operações e serviços da cooperativa e, também, controlar os resultados. O seu presidente tem atuado cotidianamente na gestão da cooperativa junto com a equipe de colaboradores contratada para as funções operacionais.

O Conselho Fiscal é responsável por fiscalizar o exercício do conselho administrativo, como por exemplo a prestação de contas e, com efeito, acompanha a gestão financeira com os profissionais encarregados pela contabilidade da COOPAFREN.

3.3.3. Colaboradores

Além dos membros dos conselhos, a cooperativa conta com cinco colaboradores que possuem responsabilidades distintas. O colaborador 1 é responsável pelos programas institucionais, certificação, inspeção e gerência, tendo uma ligação direta com os conselhos e diretoria. O colaborador 2 é responsável pela organização da sede em São José, recebendo e entregando os produtos; pelos pedidos, organização e

entregas dos pedidos de delivery; pelas vendas que acontecem na loja presente no galpão; além de ser o assistente técnico contratado pelo projeto do SEBRAETEC³ para auxiliar os agricultores associados. O colaborador presta assistência técnica a 26 associados da cooperativa. As visitas técnicas acontecem todas as quartas-feiras no local de produção, com intervalo de dois meses entre cada visita, porém o contato é realizado diariamente via *WhatsApp* e de acordo com a demanda dos associados. O colaborador 3 é responsável pelas vendas, tanto para a rede de supermercados, quanto para quitandas e outras lojas de produtos naturais e orgânicos, organizando assim os pedidos e os produtos nas prateleiras, sendo um promotor de vendas. O colaborador 4 é responsável pela gestão financeira e administrativa. E por fim, o colaborador 5 é responsável pelo administrativo e emissão e recebimento de todas as notas fiscais da cooperativa.

3.3.4. Financeiro

A cooperativa possui um Conselho Fiscal e dois colaboradores responsáveis pelo financeiro. Para todo produto que entra ou sai da cooperativa é emitida ou recebida uma Nota Fiscal, não importando a quantidade ou o canal de comercialização. Dessa maneira, é possível realizar o controle sobre receitas e despesas e sobre o lucro líquido obtido, facilitando a divisão das sobras ou rateio das dívidas. Isso é importante, pois “o capital social das sociedades cooperativas será subdividido em quotas-partes e a subscrição pode ser proporcional ao movimento de cada associado” (DAVID; SANGALETTI, 2013, p.4).

O valor das sobras da cooperativa é dividido proporcionalmente entre os associados, após definir em assembleia os valores que serão destinados para investimento e capital de giro. Ao associar-se na cooperativa, o produtor paga R\$300,00 (trezentos reais) como valor da cota-parte e a cooperativa retém 3% de todo o valor

³ Programa de Inovação tecnológica do Serviço Nacional de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE). No caso da cooperativa, técnicos prestam assistência técnica e gerencial aos associados em suas propriedades.

que ele entrega. Estes 3% foram aprovados em assembleia e é deles que a cooperativa obtém a maior parte dos recursos para custear suas atividades.

Os produtos entregues possuem diferentes valores ao decorrer do ano diante da dinâmica do mercado, e para se ter um melhor controle, no começo de cada mês é enviada uma tabela padrão de valores fixos para todos os associados. Eles são remunerados até o dia 20 de cada mês referente à produção entregue dos dias 1 ao 31 do mês anterior. Este processo foi relatado pelos colaboradores como um instrumento de transparência das transações financeiras realizadas pela cooperativa, criando condições para os associados acompanharem não somente suas operações, mas a do conjunto dos associados.

Foi relatado por cinco associados entrevistados que o preço de venda para a cooperativa é maior que o preço de venda para os atravessadores, o que se assemelha ao que foi constatado pelo estudo de Santos e Chaloub-Martins (2012). Estes autores também observaram que geralmente os preços são menores que a venda direta que realizam nas feiras, porém a compensação de vender para a cooperativa ainda é maior diante da alta demanda de produtos ofertados para tal.

Os custos de produção da cooperativa envolvem os pagamentos aos colaboradores, todas as contas relacionadas com as duas unidades (água, luz, internet), contratos de prestação de serviços, despesas de manutenção e de comercialização, depreciação dos equipamentos, assistência técnica, certificação e rastreabilidade. Esses custos são embutidos nos valores de venda para os canais de comercialização. Importante destacar que a cooperativa possui controle dos custos de produção e distribuição dos produtos, algo que não é regra para muitas cooperativas da agricultura familiar. Segundo Reiter et al (2019), somente 40% dos empreendimentos associativos de Santa Catarina possuem controle dos custos, fundamental para orientar o preço de venda dos produtos.

3.3.5. Patrimônio

A cooperativa possui patrimônio físico, como veículos, móveis, computadores, equipamentos para embalagens, caixas plásticas, câmaras frias, entre outros equipamentos necessários para processamento, separação e distribuição dos

produtos⁴. Sendo assim, não é considerada uma cooperativa descentralizada ou virtual, nos termos apresentados por Estevam *et al* (2012, 2016) e Reiter *et al* (2019). Estão no planejamento de metas futuras a compra de um espaço físico próprio para a realização de todas as suas operações, bem como para realizar experimentos e produção de mudas.

3.3.6. Marketing

O marketing da cooperativa é realizado de forma sucinta, pois metade das vendas ainda são relacionadas a programas institucionais. As estratégias de marketing se tornam mais objetivas, acontecendo por meio das redes sociais como *Instagram* e *WhatsApp*, site da cooperativa, colaborador que atua também como promotor de vendas e da marca da cooperativa nos produtos comercializados em supermercados e feiras. Quando possível são colocadas placas identificando que o produto é certificado, orgânico e local, garantindo ao consumidor um maior conhecimento do produto e segurança alimentar (DAROLT; ROVER, 2021). Outra forma de divulgação da marca é a participação da cooperativa em estandes de exposições; futuramente o plano é participar da *BioFach* que é uma feira internacional de produtos orgânicos e agroecológicos, a fim de conquistar novos mercados e parcerias.

3.3.7. Logística e distribuição

A logística de distribuição e processamento é realizada pela prestadora de serviços, a empresa Recanto da Natureza, porém foi possível analisar o funcionamento realizado pela COOPAFREN na sede em São José. A sede, cujo responsável é o colaborador 2, está localizada próxima à BR-101 e tem como ponto de referência a CEASA/SC, facilitando assim transporte, entrega e retirada dos produtos. As caixas de produtos recebidas pelos produtores são trocadas por caixas da COOPAFREN a fim de manter o padrão e não envolver alguma

⁴ Informações verificadas pelos autores/as no Inventário Patrimonial da cooperativa.

complicação com perdas ou danos; as caixas da cooperativa não são entregues para os compradores. Os produtos são recebidos da unidade situada no município de Santo Amaro da Imperatriz onde é realizada apenas uma conferência, visto que os produtos já foram entregues com identificação da origem (produtor) e pesagem. Pode-se notar que muitos produtos foram entregues embalados em sacos plásticos, o que, segundo o colaborador 2, facilita na hora da separação e distribuição; porém alguns produtores/compradores pedem para receber os produtos sem os sacos plásticos.

3.3.8. Relação dos associados com a cooperativa

Para se associar à cooperativa é de suma importância possuir a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), documento que reconhece o agricultor na categoria “agricultor familiar”. Já para a cooperativa ser reconhecida como “cooperativa da agricultura familiar”, é necessário que no mínimo 70% dos sócios tenham a DAP. Além disso, ao entrar o associado paga uma taxa de R\$300,00 que é revertida para cota parte do capital social. Depois de aceita e paga a taxa, ele adquire os direitos e assume os deveres conforme estabelecido no Estatuto social da cooperativa.

Durante a pesquisa foi possível acompanhar o recebimento e entregas dos produtos no centro da distribuição da cooperativa, ocasião em que sete agricultores associados foram entrevistados. Foi questionado há quanto tempo são associados na cooperativa, se já participaram dos conselhos ou da diretoria, quais produtos e a frequência que entregam, se o sistema de produção sempre foi orgânico e, por fim, a importância da COOPAFREN.

Um dos entrevistados é da região serrana de Santa Catarina e relatou que se associou à Cooperativa porque transporta produtos para a Grande Florianópolis há algum tempo para vendas diretas, e ao tornar-se cooperativado, passou a ter segurança nos preços e na oferta de produtos. Além disso, depois que se associou, passou a prestar serviço de frete para outros cinco associados da região da Grande Florianópolis. A entrada deste associado na Cooperativa contribuiu para ampliar a

diversidade de produtos comercializados, incluindo aqueles que são produzidos exclusivamente naquela microrregião, como é o caso da maçã orgânica. A sua produção não é exclusiva para a COOPAFREN, pois entrega para a Rede de Orgânicos de São Paulo⁵. Este caso demonstra como se estabelecem, na prática, ações cooperativas entre associado e a organização, e entre os próprios associados, elemento central para a coesão.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de recente no mercado, a COOPAFREN possui um grande número de associados, que entregam uma grande diversidade de produtos, podendo assim almejar diferentes e novos canais de comercialização, além de contribuir com o desenvolvimento local e regional. A comercialização de produtos diferenciados, com certificação orgânica, oriundos da agricultura familiar e dos territórios onde estão a maior parte dos seus consumidores torna-se um marketing no mercado, pois a procura por alimento saudável está crescendo cada vez mais.

Os associados são livres para fornecer seus excedentes para qualquer outra empresa ou comprador, assim como obter certificação por auditoria ou por sistema participativo e participar de qualquer atividade na cooperativa. Para uma boa gestão, é essencial a participação dos associados na tomada de decisões e foi possível verificar que a maioria dos associados da COOPAFREN se encontram presentes e participativos, com o conselho administrativo e fiscal sendo regido apenas por membros da cooperativa.

Por seguir rigorosamente o que está normatizado na Lei 5.764/71, no Estatuto da Cooperativa, e o decidido nas assembleias e reuniões, a organização coloca em prática os princípios da gestão democrática, transparente. Destaca-se que a participação dos associados, o “sentir-se parte” precisa de espaços de interação informais, como foi verificado nos momentos de entrega de produtos nos centros de

⁵ Organização que integra várias associações e cooperativas de produtores de orgânicos da região Sudeste que articula a distribuição de produtos para outras regiões do país.

distribuição da cooperativa. Estes outros espaços de construção da cooperativa precisam ser aprimorados, tendo em vista o pouco tempo de existência da mesma. A planilha de controle da produção e comercialização também aparece como um instrumento de transparência e controle cotidiano nesta experiência.

Manifesta-se que o desenvolvimento positivo e rápido da cooperativa se dá diante da dedicação do presidente do conselho administrativo e dos colaboradores, todos remunerados e competentes para os cargos, tornando-se uma equipe técnica qualificada. O resultado se comprova na divisão das sobras, proveniente do lucro que a cooperativa teve no ano de 2021, como resultado da eficiente gestão econômica.

Espera-se que este estudo, ao evidenciar as práticas de gestão de uma cooperativa de comercialização, possa contribuir para o aprimoramento dos estudos sobre gestão ou governança. Este aspecto pode ser objeto de outras pesquisas, de modo a evidenciar como diferentes experiências de cooperativas da agricultura familiar estão enfrentando o desafio de construir práticas de gestão inovadoras capazes (ou não) de estabelecer o equilíbrio entre a dimensão econômica e social.

REFERÊNCIAS

ALTAFIN, I. **Reflexões sobre o conceito de agricultura familiar**. Brasília: CDS/UnB, 2007.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Governança e gestão em cooperativas**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2022. p.167-175.

BARDIN L. *L'Analyse de contenu*. Paris/FR, Editora Presses Universitaires, 1977.

BARROS, G. S. **Economia da comercialização agrícola**. Piracicaba; Ed. FEALQ, 1987.

BÜTTENBENDER, P. L. **Fundamentos e estrutura do cooperativismo**. Ijuí/RS; Ed. UNIJUÍ. Coleção Educação à distância, série livro-texto: Ijuí/RS, 2009.

BRASIL. Casa Civil. Lei nº. 11.326 de 24 de julho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Diário Oficial da União 2006; 24 jul.

BRASIL. Casa Civil. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Estabelece a Política Nacional do Cooperativismo**. Diário Oficial da União, 1971; 16 dez.

CAZELLA, A. A. *et al.* Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil: o dilema entre inclusão produtiva e assistência social. **Política & Sociedade**, v. 15, 2016. p. 49-79.

COOPAFREN. **Ata de Nº 01/2019 da Assembleia Geral Extraordinária**. Santo Amaro da Imperatriz, SC, 16 out. 2019.

DAROLT, M. R. (Org.) ; ROVER, O. J. Introdução. In. _____(Org.) . **Circuitos curtos de comercialização, agroecologia e inovação social**. 1. ed. Florianópolis: Estúdio Semprelo; vol. 1. 2021.

DAVID, A.; SANGALETTI, V. **Formação de agentes de cooperativismo e economia solidária**. Porto Alegre, Emater/RS, Secretaria do Desenvolvimento Rural/SDR, IICA, 2013.

ECOCERT BRASIL certificadora Ltda. **Certificado de conformidade orgânica para o mercado brasileiro**. Florianópolis, SC, 12 dez. 2021.

ESTEVAM, D. O.; SALVARO, G. I. J; BUSARELLO, C. S. Espaços de produção e comercialização da agricultura familiar: as cooperativas descentralizadas do Sul Catarinense. **Interações (Campo Grande)**, v. 16, 2015. p. 289-299

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí/RS; Editora Unijuí, 2012.

HAROLD, C. A. S. *et al.* **Protagonismo de cooperativas agropecuárias de agricultura familiar no Brasil**. Revista Grifos - Unochapecó. DOI: <http://dx.doi.org/10.22295/grifos.v32i58.7087> | Edição Vol. 32, Núm. 58, 2022.

HENKES, J. A. *et al.* **Caracterização dos agentes do mercado atacadista na Ceasa/SC: unidade de São José**. 2006.

IBGE. **Censo Agropecuário 2017**. [Rio de Janeiro, 2018]. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadastro Nacional de produtores orgânicos**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/organicos/cadastro-nacional-produtores-organicos>.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. (tradução Francisco Araújo da Costa) Porto Alegre, Bookman, 2010.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15ª Ed. São Paulo, Editora Record, 2004.

PECSOL - Programa de Educação do Cooperativismo Solidário. **Módulo II: Modelo de Gestão do cooperativismo solidário – Participação e controle social**. Brasília, Unicafe Nacional, VITA CRED – VITA EDUC, Brasília, 2018.

REITER, J. M. W; MONDARDO, M.; FERRARI, D. L; MIOR, L. C; MARCONDES, T. **Os empreendimentos de agregação de valor e as redes de cooperação da agricultura familiar de Santa Catarina 2016**. Florianópolis, SC: Epagri (Documento n. 289), 2019.

SANTOS, F. P; CHALUB-MARTINS, L. Agroecologia, consumo sustentável e aprendizado coletivo no Brasil. **Educação e Pesquisa**, v. 38, 2012. p. 469-484.

SANTOS, E. D; DAROLT, M. R. Circuitos curtos de comercialização, agroecologia e inovação social. DAROLT, M. R. (Org.); ROVER, O. J. (Org.). **Circuitos curtos de comercialização, agroecologia e inovação social**. 1. ed. Florianópolis: Estúdio Semprelo, v. 1, 2021. p.86-97.

SENAR - Serviço nacional de Aprendizagem Rural. **Associações rurais: práticas associativas, características e formalização**. Brasília: SENAR, (Coleção SENAR; 153). 2011.

TRICHES, R. M. Repensando o mercado da alimentação escolar: novas institucionalidades para o desenvolvimento rural. In: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. **Políticas públicas e desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre, EdUFRGS, 2015. p. 181-200.

WANDERLEY, M. N. B. Agricultura familiar e campesinato: rupturas e continuidade. **Estudos sociedade e agricultura**. v. 21, n. 10; 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Edição; Porto Alegre: Bookman, Tradução Daniel Grassi, 2001.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

1 –Yasmin Souza Pauli

Engenheira Agrônoma formada pela Universidade Federal de Santa Catarina, colaboradora do Laboratório de Estudos Rurais

<https://orcid.org/0009-0005-4847-8534> - yasminsouzapauli@gmail.com

Contribuição: Contribuição: Conceituação, Escrita – revisão e edição

1 –Cristiano Desconsi

Professor Adjunto do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Santa Catarina

<https://orcid.org/0000-0001-7883-6164> - cristiano.desconsi@ufsc.br

Contribuição: Conceituação, Escrita – revisão e edição

Como citar este artigo

Souza Pauli, Y; Desconsi, C. Gestão em cooperativa de comercialização de orgânicos: estudo do caso da COOPAFREN. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v.9, e14, 2022. DOI 10.5902/2359043273450. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043273450>.