

**A Agricultura Familiar e a pandemia do novo Coronavírus: um estudo de caso da Cooperativa de Agricultores Familiares de Itararé (COAFAI)**

**MATHEUS HENRIQUE DIVERNO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO (FEA-RP/USP)

**CLAUDIA SOUZA PASSADOR**

**CLAUDIO AUGUSTO FERREIRA DI MARCO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO (FEA-RP/USP)

# **A AGRICULTURA FAMILIAR E A PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS: UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DE AGRICULTORES FAMILIARES DE ITARARÉ (COFAI)**

## **1. INTRODUÇÃO**

A pandemia envolvendo o novo Coronavírus trouxe consequências inimagináveis e intensas a toda a população brasileira. Diversos setores da economia precisaram, e precisam, se adaptar devido ao isolamento social e, enquanto isso, muitos indivíduos tiveram que definir como seriam direcionadas as suas iniciativas de sobrevivência, dadas determinadas ocupações que intrinsecamente dependiam da forma como a população estava anteriormente articulada. Nesse grupo, de forma bastante direta, estão os agricultores familiares, em especial aquelas famílias ligadas aos programas governamentais de apoio à agricultura, uma vez que muitos destes agricultores dependiam exclusivamente da renda advinda da participação nesses programas sociais, que, em função do isolamento social, precisaram ser paralisados.

Um exemplo desta realidade adversa que passam os projetos de agricultura familiar pode ser visto na Cooperativa de Agricultores Familiares de Itararé (COFAI), pois esta entidade tem seus cooperados como dependentes diretos das parcerias desenvolvidas junto ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Assim, quando os citados programas foram temporariamente suspensos, criou-se um contexto de medo e falta de esperança frente a manutenção das atividades desses agricultores. A pandemia da Covid-19 piorou um ambiente que já convivia nos últimos anos com mudanças e corte de gastos governamentais nos programas voltados para agricultura familiar.

Diante dos desafios apresentados pelo conjunto desses problemas, a COFAI buscou uma reação para proteger seus cooperados, optando pelo investimento em um novo nicho de mercado para continuar com suas operações: a venda de cestas verdes. Para isso, a cooperativa precisou se readequar, visto que sequer realizava vendas diretas a pessoas físicas antes da pandemia. Diante disso, os produtos dos agricultores passaram a ser organizados em “cestas verdes” a serem vendidas, as quais, ancoradas na divulgação através de redes sociais, têm sido capazes de servir de ampla inspiração e atuação estratégica para as demais cooperativas do ramo da agricultura.

Ainda por meio de intensa mobilização de toda a cooperativa, buscou-se despertar na população da cidade de Itararé o interesse por esses produtos da cesta verde, bem como conscientizá-la a respeito da importância da agricultura familiar para o município e suas famílias.

### **1.1. Problema de Pesquisa e Objetivo**

Conjugando o sentimento da sociedade sobre importância do modelo da agricultura familiar com uma gestão cooperada - em que através de valores e práticas como a participação ativa dos membros, a independência, a responsabilidade, a gestão democrática e o interesse pela comunidade são obtidos resultados positivos -, é possível perceber o estabelecimento de um arranjo organizacional da agricultura familiar focada nas cooperativas, já que estas conseguem, através de sua mobilização, articular melhores práticas gerenciais para as famílias, ceder aos produtores familiares mais tempo para os seus preparos produtivos, obter participações em programas e informações gerais mais coesas para os cooperados e até mesmo auxiliar tais indivíduos com assistência técnica, logística e contábil (COSTA et. al, 2015).

Ainda assim, passa-se a considerar se o arranjo cooperativo é capaz de ajudar e proteger os produtores familiares em grandes crises, tais como a da Covid-19 que se vive em 2020 no Brasil e no mundo todo. Complementarmente, também se busca entender se uma cooperativa

bem estabelecida pode ser uma entidade mais capacitada em busca de realizar a tarefa de ser uma salvaguarda aos seus membros. A fim de tentar responder a essas indagações, pensou-se em buscar uma cooperativa com um tempo considerável de atuação que pudesse, através da construção de um estudo de caso, apresentar um panorama de como o Coronavírus impactou a agricultura familiar brasileira, em especial quanto à sua geração de renda.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para ter uma visão correta sobre a agricultura familiar é necessária a compreensão do que este termo realmente significa. Nesse âmbito, segundo o projeto de cooperação técnica entre Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), a agricultura familiar é um conceito que se baseia em três principais características: direcionamento da gestão através de indivíduos que nutrem entre si laços de casamento ou sangue, maior parte do trabalho provida por membros que sejam da família e, por fim, uso da própria propriedade como um meio concomitante de moradia e geração de renda (GUANZIROLI; CARDIM, 2000).

No Brasil, desde 2006, há a Lei Federal nº 11.326, que aplica mais uma característica importante ao conceito, ao determinar que somente será agricultor familiar aquele que “não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais” (BRASIL, 2006). Logo, quando houver essas quatro características abrangidas, haverá uma unidade produtora rural ligada à agricultura familiar.

Embora essa vertente da agricultura represente uma importância muito grande quanto à segurança alimentar, em especial por ela produzir grande parte do alimento que o brasileiro consome no seu dia a dia, infelizmente, ela não recebe o devido reconhecimento, sendo, muitas vezes, esquecida tanto pelas políticas públicas, quanto pelas pessoas que consomem a sua produção.

Atualmente, o agro que é *pop* e é valorizado é aquele ligado à grande produção e à grande propriedade, um setor que, com certeza, tem sua importância, visto ser essencial para a geração de divisas econômicas para o país, sendo, ainda capaz de fornecer lucros interessantes para os produtores. Porém, esse setor agrícola, focado na grande propriedade e, em geral, em monoculturas, tem seus vícios, já que, em geral, traz diversos problemas ambientais e sociais, tais quais o desemprego, a incidência de diversos problemas de saúde causados pelo consumo extremo de agrotóxicos, a devastação de grandes áreas ambientais e afins (LUTZENBERGER, 2001). Assim, é preciso ter em mente que o agronegócio baseado em grande propriedade e grande produção de *comodities* não é o único setor importante da agricultura, em especial, quando se fala sobre a questão da segurança alimentar da população interna.

Em relação à segurança alimentar, ou seja, o fornecimento de alimentos que realmente as pessoas comem no seu dia a dia, é relevante o papel da agricultura familiar, e é, justamente nesse sentido, que se reforça a importância de programas capazes de incentivar esse arranjo agrícola, efetivando, com isso, boas práticas que sejam capazes, por si só, de construir um modelo de gestão social que valorize os agricultores familiares, respeite as suas especificidades, agregue valor ao seu trabalho e forneça subsídios suficientes para que a sua atuação continue acontecendo (CARNEIRO, 1997).

Assim, chama a atenção a existência de várias iniciativas governamentais - como, por exemplo, a mais antiga delas ainda em vigor, que é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Criado em 1955, ele carrega em suas raízes o desejo de utilizar a alimentação em escolas como um meio de integração entre os escolares, os agricultores e a comunidade local (SARAIVA et. al, 2013). As licitações do programa, atualmente, permitem que sejam fortalecidas as ações em prol do desenvolvimento regional, do desenvolvimento social, do fomento à economia local, da melhoria do consumo de alimentos dos escolares e até mesmo da

expansão da promoção de uma cultura de educação nutricional que não seja fixa unicamente ao ambiente escolar (CARVALHO, 2009).

Neste quadro de iniciativas, baseada em facilitação para a venda de produtos pelos agricultores familiares, merece destaque o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) que, desde a sua criação em 1996, atua em quatro linhas distintas: a) investimento em atividades produtivas rurais; b) financiamento de estrutura e serviços em economias fundamentadas em unidades agrícolas familiares; c) profissionalização e capacitação dos agricultores familiares; e d) financiamento da pesquisa em busca de desenvolver tecnologias que auxiliem tais agricultores. Desse modo, objetiva-se o fortalecimento da produtividade da agricultura familiar ao passo em que também se busca uma maior qualidade de vida e uma maior oferta de empregos e renda a tais produtores (SCHNEIDER; MATTEI; CAZELLA, 2004).

Por fim, de forma complementar a essas iniciativas geradoras de renda, existe, desde 2003, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) que busca trazer: a) ampliação da renda agropecuária; b) aumento da valorização dos preços dos produtos familiarmente produzidos; c) intensificação da organização e do planejamento do segmento produtivo; e) aumento da diversificação e melhoria da qualidade dos produtos disponibilizados pelos agricultores aos consumidores. Assim, o PAA, direta e indiretamente, contribui para a segurança alimentar do país e permite que sejam resgatados e preservados os costumes, hábitos e culturas regionais (DELGADO; CONCEIÇÃO; OLIVEIRA, 2005), inclusive auxiliando no sentido de manter as pessoas na área rural.

Contudo, o cenário da agricultura familiar é muito baseado nos pequenos e médios produtores rurais, que naturalmente têm várias dificuldades em se inserirem em mercados fechados ou concentrados, ficando muitas vezes a mercê de atravessadores para vender sua produção - além, é claro de dificuldades financeiras para aquisição de insumos agrícolas. Nesse contexto, as cooperativas surgem como um arranjo organizacional capaz de conciliar diferentes realidades de produtores rurais para, com base no cooperativismo, gerar uma melhoria de renda e de capacidade técnica e negocial para seus membros, muitas vezes representando uma das poucas possibilidades de agregação de valor à produção rural (RAMOS et al, 2018).

Na verdade, o cooperativismo é um grande aliado do produtor rural, pois permite que os cooperados superem suas dificuldades com maior facilidade, principalmente pelo fato de que uma cooperativa é tida como uma sociedade de pessoas em que “o cooperado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário da empresa e seu proprietário ou gestor, transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada” (BIALOSKORSKI NETO; MARQUES; NEVES, 1995, p. 52). Ou seja, o fator trabalho é visto como fator mais importante nas decisões, já que diferentemente das sociedades empresárias, nas cooperativas as decisões das assembleias se dão pelo voto dos cooperados, tendo cada um deles um único voto, independentemente de capital ou tamanho de propriedade e produção (idem, 1995). Logo, o cooperativismo dá uma sensação maior de liberdade e aceitação nas decisões tomadas pela entidade, o que pode favorecer o entendimento de pessoas com menor cultura formal.

Pensar numa cooperativa agrícola, nesse sentido, é pensar numa entidade que pode auxiliar os cooperados em suas vendas e em financiamentos, inclusive sendo um agente financeiro. Complementarmente, uma cooperativa e seus funcionários, quando conjuntos, têm a capacidade de melhorar a capacidade gerencial e tecnológica à medida em que seu nível de maturidade e sustentabilidade se amplia com o passar do tempo, logo, sendo um arranjo capaz de favorecer e dar segurança aos cooperados (NEVES; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2005).

Assim, com um enfoque na agricultura familiar, se tem nas cooperativas um excelente meio para promoção de redução de custos e riscos em ações comerciais, bem como para o aumento de poder de barganha no mercado, visto as vantagens na economia de escala e na comercialização do produto final, apenas atingidos pelas capacidade de coordenação da

cooperativa (RAMOS et al, 2018). Muitas vezes, para um produtor isolado, não seria possível uma série de atuações – as quais, por meio de uma cooperativa, tornam-se viáveis, possibilitando o enfrentamento ao mercado empresarial. A cooperativa, então, é capaz de retirar os atravessadores e inserir a produção de seus membros em mercados locais e nacionais, além, é claro, de possibilitar o ganho de escala na aquisição facilitada de insumos, o que no final do processo irá refletir na obtenção de melhores resultados econômicos ao cooperado, permitindo a melhora em sua qualidade de vida (GOMES; CEZAR, 2018).

Porém, nem sempre a gestão de uma cooperativa é algo simples, haja vista a necessidade de seus gestores terem que suprir diferentes demandas. Por cada cooperado ser, ao mesmo tempo, um proprietário e um cliente da entidade, há uma heterogeneidade de interesses que aumentam o peso político das decisões e que pode fazer com que os gestores percam facilmente o foco no negócio (MACHADO FILHO et al, 2004) – fator que pode gerar crises que afastam os cooperados ou até mesmo colocam a cooperativa em risco.

De qualquer forma, nos últimos anos, percebe-se, ainda que timidamente, um movimento de parte da sociedade em valorizar a agricultura familiar como um elemento essencial para todo e qualquer indivíduo disposto a se envolver com o desenvolvimento sustentável, em especial, quando este se baseia no conhecimento dos agricultores e nos seus respectivos esforços, capazes de refletir intrinsecamente as particularidades de cada local (ALTAFIN, 2010).

Logo, esse sentimento da sociedade conjugado com uma gestão cooperada - em que através de valores e práticas como a participação ativa dos membros, a independência, a responsabilidade, a gestão democrática e o interesse pela comunidade, são obtidos resultados positivos -, é possível perceber o estabelecimento de um arranjo organizacional da agricultura familiar focada nas cooperativas, capazes de articular melhores práticas gerenciais para as famílias, ceder aos produtores familiares maior tempo para os seus preparos produtivos, obter participações em programas e informações gerais mais coesas para os cooperados e até mesmo auxiliar tais indivíduos com assistência técnica, logística e contábil (COSTA et. al, 2015).

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho consiste em uma pesquisa exploratória e descritiva a fim de buscar os dados capazes de apresentar um panorama de como o Coronavírus impactou a agricultura familiar, em especial quanto à diminuição da renda dos agricultores. Com isso, também se busca mostrar que há alternativas capazes de modificar esse impacto, baseadas primordialmente na inovação de mercados e atuações, que parece ser facilitada quando os agricultores estão reunidos em entidades como associações ou cooperativas.

Neste sentido, foi escolhida a utilização de um estudo de caso, tendo como o objeto a Cooperativa de Agricultores Familiares de Itararé (COAFAI). Essa entidade abriga cooperados que, antes de entrarem na cooperativa, somente vendiam sua produção de forma isolada para intermediários (locais como quitandas e supermercados, por exemplo) e, em geral, o fazia por menores preços. Essa cooperativa, após sua criação, foi capaz de ser inserida e, conseqüentemente, inserir seus membros, em programas governamentais como o PAA e o PNAE, o que trouxe diversos benefícios, como uma maior diversificação da produção, maior valorização dos produtos cultivados, maior facilidade em sua venda e distribuição e ampliação do reconhecimento social frente a sua atuação (FORNAZIER; BELIK, 2019).

Inicialmente, foi feita uma coleta de dados documentais e secundários, obtidos pelas redes sociais da entidade, bem como por notícias e publicações sobre a cooperativa. Num segundo momento, planejava-se a visita *in loco* para conhecer a estrutura da entidade e dar prosseguimento com a realização da coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas com dirigentes e cooperados. Infelizmente, contudo, a pandemia afetou esse planejamento,

tornando impossível a visita, bem como a realização de diversas entrevistas em ambiente eletrônico com vários cooperados. Com isso, se tornou possível a realização de uma única entrevista, via contato telefônico, com a atual presidente da cooperativa, a Sra. Nerci de Fátima.

Assim, além da revisão bibliográfica sobre a temática da agricultura familiar e o seu arranjo organizacional em cooperativas, houve um estudo de caso com a coleta de dados baseadas em análise documental e de dados secundários, focando em tudo o que estava público sobre a COAFAI – sendo, portanto, tais análises complementadas pelas entrevista semiestruturada com a presidente da cooperativa.

## **4. DISCUSSÃO**

### **4.1 A COAFAI, sua fundação e estruturação**

Itararé é uma cidade localizada no estado de São Paulo, situada na divisa entre o estado de São Paulo e o estado do Paraná. Segundo dados da Fundação Seade (2020), o município de Itararé tem em torno de 49 mil habitantes e conta com uma economia diversificada, com predominância para o setor de serviços.

A COAFAI, enquanto isso, foi fundada no ano de 2010, contando, inicialmente, com a participação de 16 agricultores familiares que estavam cansados de vender seus produtos a atravessadores, que pagavam valores muito baixos pelos produtos ofertados. Além disso, tais produtores, eventualmente, eram obrigados a arcar com as dívidas que não eram pagas por seus atravessadores, e, desse modo, eram visíveis os prejuízos trazidos em seu exercício e a essencialidade de encontrar um meio alternativo que os tirasse desse cenário. Pensando nisso, esses agricultores se reuniram inicialmente em um salão da igreja, num distrito rural de Itararé, para pensar em uma solução para as suas vivências. Juntos, então, todos decidiram que solicitariam ao secretário da agricultura do município uma sala na Casa da Agricultura de Itararé. O objetivo dessa solicitação era voltado justamente à obtenção de um espaço para que os cooperados pudessem se organizar jurídica e cooperativamente, permitindo inclusive os seus devidos ajustes para que todos conseguirem renovar seus respectivos sistemas de Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP).

Assim, com o apoio dos devidos órgãos competentes, surgiu de forma bastante rápida a cooperativa. Inicialmente, o próprio prefeito na época, Luiz Cesar Perucio, disponibilizou à cooperativa a mão-de-obra de um dos colaboradores da Casa de Agricultura para que este, por sua vez, pudesse trabalhar em prol da cooperativa através da elaboração de notas e demais ajustes necessários para a cooperativa - a qual havia recentemente, inclusive, ganhado do mesmo prefeito uma linha telefônica e um computador capazes de auxiliar em sua atuação. Apesar das dificuldades apresentadas neste primeiro momento (dentre as quais, por sua vez, pode-se citar a demanda por um contador para a cooperativa e as alterações legais que levaram à obrigatoriedade da geração de notas fiscais eletrônicas), os cooperados passaram a contar diretamente com o auxílio da Casa de Agricultura, usando o seu espaço e seus tratores para fortalecer as possibilidades de integração ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

### **4.2 Crescimento e fortalecimento da entidade**

De forma rápida, a cooperativa atingiu vários êxitos financeiros, sendo possível, depois de dois anos de sua fundação, adquirir um espaço no centro da cidade para que pudessem montar um escritório próprio. Além disso, a entidade melhorou a estrutura disponível aos seus membros, fato reforçado através da aquisição de dois caminhões refrigerados, um caminhão não refrigerado, dois automóveis Strada, um automóvel Pálio, uma motocicleta, oito balanças, duas câmaras frias e aproximadamente sete mil caixas plásticas.

Posteriormente, resolveu-se nesse período optar pela demissão do colaborador cedido pelo prefeito (posto que este era um ano político e não desejavam ter nenhum viés partidário na cooperativa) e, então, contrataram três filhas de cooperados para que estas cuidassem das atividades administrativas da cooperativa. Essa estruturação foi essencial para que a cooperativa alcançasse o devido crescimento objetivado – o qual, por sua vez, lhe permitiu a participação em diversas licitações para o PNAE (fornecendo, desse modo, a alimentação escolar para São Sebastião, São Vicente, Iguape, Ibiúna e da própria Itararé).

Assim, a cooperativa passou a cuidar integralmente da rotina pós-produção dos agricultores familiares, ampliando ainda mais o auxílio durante a sua cadeia produtiva: depois de buscar os produtos no campo, direcionava-os a um barracão próprio no Distrito Industrial de Itararé e, por fim, selecionava, embalava e separava a produção dos cooperados para que esta pudesse ser encaminhada às demais cidades envolvidas nos programas governamentais. Desta forma, a cooperativa passou a proceder da seguinte maneira: nos domingos, por volta das 16h, os caminhões refrigerados eram abastecidos com os produtos e partiam para as devidas entregas, retornando apenas na terça ou quarta-feira. Os demais dias da semana eram voltados à elaboração das devidas documentações da cooperativa, dentre as quais é possível destacar a criação de notas e o seu posterior repasse à Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) – órgão que, por sua vez, era responsável por efetuar a cobrança às prefeituras mensalmente. Desse modo, pautados em extrema organização e respeito, os resultados eram muito bons: no ano de 2017, por exemplo, foram movimentados mais de R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) através do fornecimento de seus produtos.

A cooperativa, em contrapartida, exigia dos cooperados uma parcela fixa de 16,30%, direcionada às operações logísticas e administrativas, o que representava uma vantagem para estes, pois conseguiam obter para as suas famílias uma porcentagem altamente considerável, bastante superior àquela anteriormente obtida em operações com atravessadores.

Esse sucesso organizacional fez com que a houvesse um expressivo crescimento da cooperativa, que passou a contar com aproximadamente 930 cooperados. Esses cooperados tinham à sua disposição duas possibilidades. A primeira delas era representada pelo PAA, em que os produtos dos agricultores eram comprados pelo governo e posteriormente repassados a entidades sociais da cidade (tais quais a Santa Casa, o asilo, o educandário, a APAE e algumas igrejas com CNPJ, por exemplo). A segunda dessas opções, enquanto isso, era exposta através do PNAE, em que, conforme exposto anteriormente, os produtos eram destinados à alimentação escolar.

### **4.3 Problemas e retrocessos da cooperativa**

Infelizmente, após vários anos de crescimento e sucessos, em 2019 surgiram alguns problemas que impactaram e continuam a impactar a renda da entidade.

Inicialmente, algumas alterações de políticas do governo federal, que modificaram os programas de aquisição de produção da agricultura familiar, levaram a uma redução dos recursos repassados ao Programa de Aquisição de Alimentos. Como este programa era o mais acessível aos agricultores (posto que produtos variados e sem grandes especificações eram aceitos), o seu desmanche representou grande desmotivação a muitos dos cooperados que, por não cumprirem as complexas especificações do PNAE, não encontraram outro meio senão deixar de fazer parte da cooperativa.

Somado a isso, o então presidente da cooperativa, que ocupava o cargo há onze anos, passou a enfrentar alguns problemas pessoais e, nesse sentido, optou por abrir mão do cargo. Em novembro, então, buscou-se uma nova presidência para a cooperativa – processo extremamente delicado, dadas as vivências observadas em relação ao enfraquecimento dos programas governamentais. Nesse âmbito, então, os cooperados optaram por indicar Nerci de Fátima, antiga secretária da cooperativa, à presidência. Acompanhada pela insegurança

aderente às grandes responsabilidades desta função, ela contou com o apoio do padre de Itararé, que lhe amparou intensamente nesta decisão.

Com a posse da nova presidente, buscou-se desenvolver, em 2020, iniciativas para adequar a parte financeira da entidade, bem como melhor atender os cooperado em sua demanda. Contudo, logo no começo do mandato, a presidente foi surpreendida com um fato que colocou a cooperativa e todos seus cooperados numa situação inimaginada e assustadora: o início da pandemia da Covid-19.

Tal contexto pandêmico fez com que as aulas dos municípios atendidos fossem suspensas e, com isso, também foram interrompidos os programas PAA e PNAE. Nesse momento, os quatro assentamentos Banco da Terra e as 198 famílias pertencentes à cooperativa, então, ficaram desesperados, posto que dependiam diretamente da renda obtida através da parceria com a cooperativa. Além disso, muitos produtos no campo continuavam a sofrer a ação do tempo, e, desse modo, passaram a estragar, visto não haver o porquê de sua colheita, já que não haveria para quem os entregar.

Nesse sentido, a cooperativa, de forma reativa e urgente, passou a procurar meios alternativos para sair dessa situação. Assim, uma primeira iniciativa encontrada, por meio de um grupo em uma rede social na Internet, foi a venda da produção dos cooperados a um comprador da cidade de Ibiúna que adquiria grandes quantidades de produtos para repassar a determinados mercados. Desse modo, então, todos os produtores da cooperativa foram mobilizados para o recolhimento de verduras, legumes e frutas, que foram encaminhados a esse comprador. Acontece, entretanto, que ao receber esses produtos, o comprador os considerou muito grandes, o que impossibilitava o posterior repasse aos pequenos mercados que ele entregava. Dessa forma, os produtos precisaram retornar à cidade de Itararé sem quaisquer perspectivas de aproveitamento.

#### **4.4 A pandemia e a cooperativa: lições para o enfrentamento da crise**

Com a devolução dos produtos pelo comprador de Ibiúna, foi convocada uma reunião urgente no barracão da COAFAI. Nessa reunião, com o apoio de todos os colaboradores presentes, a cooperativa anunciou que todos os produtos colhidos e devolvidos seriam utilizados em “cestas verdes”, que seriam vendidas através das redes sociais. Essa alternativa seria, portanto, a última possível para que os produtos fossem aproveitados e os produtores não tivessem um enorme prejuízo. Para realização dessa iniciativa, parte da equipe, então, começou a anunciar através do *Facebook* e do *WhatsApp* que a COAFAI venderia cestas verdes, compostas por diversos produtos de seu catálogo, no valor de R\$30,00 e R\$50,00.

Nas mensagens enviadas, optou-se por uma estratégia de publicidade arriscada, já que se expôs a realidade dos agricultores, frente aos seus produtos devolvidos e seu medo no futuro. Tal mensagem fez com que os leitores entendessem completamente as condições atuais das famílias agricultoras, que corriam intenso risco por não conseguirem vender os seus produtos. Através dessas mensagens, os cidadãos consumidores foram levados, inclusive, ao questionamento da compra e do consumo de produtos advindos da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP), gerando-se um movimento de colaboração mútua para que a agricultura familiar do município pudesse continuar existindo, já que era real o risco dos produtores de Itararé não obterem sequer uma renda mínima para o seu sustento.

Essa estratégia arriscada surtiu ótimos resultados, pois as vendas foram surpreendentes. Em apenas 4 horas (das 8h às 12h), a cooperativa vendeu cerca de 150 cestas no valor de R\$50,00. Muitos dos compradores adquiriram tais cestas para si de forma individual, ao passo que outros optaram até mesmo por dividir o valor da cesta com seus vizinhos. Foram observadas, inclusive, compras para doações, já que alguns consumidores pagaram o valor das cestas, pedindo que estas fossem entregues a entidades sociais do município, como o asilo e a

Santa Casa de Itararé. Além disso, ao final do dia, muitos itarareenses enviaram mensagens à cooperativa querendo saber se a iniciativa de vendas das cestas era isolada ou se ia continuar nas próximas semanas.

Apesar de o objetivo primário ter sido unicamente voltado ao aproveitamento dos produtos que seriam perdidos, o notório interesse da população em continuar auxiliando as famílias agricultoras fez com que se percebesse uma oportunidade para a geração de alguma renda para os cooperados. Desta forma, a administração da COAFAI se reuniu novamente para estabelecer os próximos passos do fornecimento das cestas verdes para os consumidores de Itararé.

Conforme se demonstrou anteriormente, o arranjo cooperativo permitiu e permite a melhoria da capacidade gerencial e tecnológica que seria impossível ao pequeno agricultor isoladamente (NEVES; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2005). Esse fato ficou bem claro neste estudo, pois a COAFAI possui um corpo técnico capaz de gerir e melhorar a iniciativa das cestas fornecidas (exemplificado, a saber, pela atuação da engenheira agrônoma da cooperativa, que tem a missão de identificar quais produtos podem ser incluídos em novas opções de cestas, conforme a sazonalidade e a capacidade produtiva dos cooperados). Ainda, avaliada a viabilidade do projeto, toda a cooperativa se engajou a fim de utilizar o fornecimento de cestas verdes como uma alternativa às dificuldades trazidas pela pandemia.

Desse modo, foi criado um grupo no *WhatsApp*, denominado “Horta em Casa”, em que foram inseridos vários dos consumidores que haviam comprado cestas na primeira venda organizada pela cooperativa. Tal grupo passou a ser usado para o envio de imagens dos canteiros, fotos dos produtores familiares e, também, textos comentando sobre a atual situação e a importância da colaboração da população. Norteados pelo *slogan* “No dia em que o agricultor familiar parar de plantar, o mundo não vai ter mais o que comer”, o grupo consolidou-se, sendo que, semana a semana, angaria novos compradores e apoiadores da causa familiar rural, demonstrando o sucesso alcançado pela iniciativa proposta pela cooperativa.

A COAFAI, além disso, criou uma organização para montagem e entrega das cestas verdes, que segue o seguinte fluxo:

- 1) de quarta-feira até às 12h do sábado, os cidadãos podem fazer os seus pedidos através dos meios de contato da cooperativa;
- 2) no sábado à tarde, são calculadas as devidas quantidades de folhosas, frutas e legumes para compor as cestas encomendadas;
- 3) Por fim, os agricultores podem colher os produtos até a segunda-feira de manhã, quando os caminhões da cooperativa passam para buscar e levá-los ao barracão da COAFAI, onde são montadas as cestas.

Nesse panorama, é importante destacar alguns pontos importantes: i) opta-se por colher no próprio dia da entrega as verduras e folhosas, dado que esta prática agrega um valor ainda maior às cestas vendidas; ii) as cestas são entregues nas casas dos compradores, sem nenhum custo de entrega; iii) a fim de respeitar as normas da vigilância sanitária municipal, a cooperativa determinou que, em todas as suas operações durante a pandemia, é obrigatório pelas equipes o uso de máscaras e álcool em gel; e iv) há a devida esterilização das caixas plásticas e das embalagens de produtos a fim de minimizar o risco de contágio dos colaboradores e dos demais consumidores, ampliando substancial e indiretamente a sua participação social.

Frente a alta demanda destas cestas, a cooperativa passou a oferecer novas possibilidades aos seus compradores, diversificando assim as suas opções. Agora, os consumidores podem escolher entre as seguintes opções de cestas verdes: a) cesta de R\$20,00 (sugerida para consumo individual); b) cesta de R\$30,00 (sugerida a casais); e c) cesta de R\$50,00 (sugerida a famílias com mais de três pessoas). Ainda, foi criada uma cesta somente de frutas (sugeridas, neste caso, para consumo de idosos e crianças)<sup>1</sup>. As cestas são montadas com diversos produtos, como, por exemplo, banana, limão taiti, limão cravo, mexerica, laranja

pera, laranja lima, maracujá, maçã, tomate para salada, tomate cereja, batata doce, pimentão, abóbora seca picada, beterraba, cenoura, alface, cheiro verde, couve em folhas e rúcula. Em média, suas vendas semanais têm alcançado entre 200 a 250 cestas e, desde o início dessas vendas, a COAFAI não perdeu nenhuma das cestas montadas. Os elogios dos cidadãos têm sido numerosos e, por sua vez, os agradecimentos dos agricultores e da própria cooperativa, em retribuição, também têm acompanhado a mesma intensidade.

Diante de um cenário de baixas perspectivas e das dificuldades inevitavelmente vivenciadas, a COAFAI conseguiu se reinventar em meio a pandemia, encontrando junto ao auxílio de seus conterrâneos uma valiosa oportunidade para o mantimento da agricultura familiar. Inclusive, passados os principais obstáculos, a cooperativa pretende, nos próximos anos, criar uma agroindústria fundamentada na mão-de-obra familiar onde sejam picados e embalados os seus produtos - sendo que, inclusive, já foram adquiridas oito máquinas para isso.

#### **4.5 Um cenário ainda repleto de incertezas**

Apesar de estar inserida em um contexto repleto de incertezas, a COAFAI escolheu adotar uma estratégia disruptiva que se fundamentou em necessidade e também em coragem. Com isso, se criou entre os cooperados um desejo de construir uma cooperativa que continue a ser referência através de valores como a confiança, a cooperação, a dignidade, a transparência e o respeito. Segundo a opinião da atual presidente, esses são os pilares fundamentais para que a nossa sociedade vá bem e enfim consiga, através de seu desempenho, levar a todos a percepção da relevância e da essencialidade da agricultura familiar bem desenvolvida.

Infelizmente, nem todas as cooperativas de agricultores familiares têm vivenciado a mesma realidade. No dia 20 de maio de 2020, em meio a pandemia, a presidência da COAFAI recebeu uma normativa por e-mail em que a situação do estado de São Paulo foi exposta: devido às alterações impostas pela pandemia, apenas quatro das treze cooperativas do estado continuavam funcionando plenamente. Dessas treze, inclusive, três haviam fechado completamente as suas portas porque não possuíam sequer ambientes refrigerados para abrigar seus produtos.

Por causa dessas condições, então, as treze presidências foram convocadas a uma reunião presencial na Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável (antiga CATI) em Itapeva (SP), em que representantes do CONAB buscaram conversar individualmente com os representantes de cada cooperativa. Em meio a essas conversas, muitos presidentes disseram que o auxílio de R\$ 600,00 fornecido pelo governo federal a alguns dos produtores sequer pôde ser aplicado na compra de novas sementes, posto que, se isso acontecesse, suas famílias não teriam o que comer. Juntos, então, todas as presidências reforçaram a importância do PAA como um meio de manter os agricultores em suas respectivas propriedades, além de ser uma alternativa para que estes não deixem de plantar, fato diretamente relacionado à segurança alimentar em nosso país.

Pressionado, então, o governo emitiu dez dias após a reunião um comunicado que anunciava, junto a CONAB, a retomada parcial do PAA para algumas cooperativas, dentre elas a COAFAI. Neste novo arranjo, cada agricultor poderá entregar mensalmente, até o mês de outubro, produtos equivalentes ao valor total de R\$ 1.000,00 às suas respectivas cooperativas para que estas as repassem às entidades municipais correspondentes. Vale salientar, contudo, que esta iniciativa só foi direcionada quando notaram que alguns produtos estavam faltando nos supermercados regionais – o que demonstrava, desse modo, um grande risco para a segurança alimentar, ao menos no que tange a determinados produtos (como a alface na cidade de Itararé, por exemplo).

Vê-se, assim, que esta proposta surgiu apenas como um meio de fugir de um problema já observado, e não como um meio de efetiva valorização e incentivo à agricultura familiar. Haja vista o próprio estado de São Paulo que, apesar de abrigar uma população de mais de

quarenta e quatro milhões de habitantes, só mantinha de forma ativa treze cooperativas de agricultura familiar (sabendo, além disso, que esse número tem sido ameaçado pelas novas imposições decorrentes da pandemia). Essa realidade, por si só, exhibe um dos grandes problemas estruturais no desenvolvimento regional brasileiro: a baixa valorização dos produtores familiares rurais e de seu papel no pleno mantimento da sociedade.

#### **4.6 O exemplo da COAFAI: inovação e persistência para enfrentar a crise**

Através das informações coletada, é inquestionável o fato de que a atuação gerencial e tecnológica da COAFAI, aliada à capacidade de flexibilização e adaptação, foi essencial para a criação de alternativas para que os cooperados pudessem manter alguma renda no atual momento. Embora seja conhecido que as cooperativas devem, por essência, cumprir o papel de auxiliar seus cooperados, vê-se que as dificuldades trazidas pelo novo Coronavírus foram realmente intensas, o que levou inclusive ao fechamento de algumas cooperativas. Desse modo, a COAFAI apresenta um grande exemplo de persistência e determinação a ser seguido.

É importante perceber ainda que a COAFAI não baseou suas iniciativas unicamente em ações de resistência. A ação direcionada através das cestas verdes também representa um aproveitamento do consumo do mercado de Itararé, o que explora um nicho de mercado nunca antes buscado pela entidade.

Através do uso de uma estratégia de abordagem humana e verdadeira, a cooperativa conseguiu se colocar diante da sociedade itarareense e, desse modo, firmou-se como uma marca de respeito e de pertencimento. Os cidadãos consumidores, então, passaram a comprar suas cestas porque realmente entenderam quão valiosa tem sido a atuação de seus conterrâneos agricultores e quão vital é o seu auxílio para que estes continuem produzindo. Pode-se acreditar, então, que através de uma abordagem humana igualmente fundamentada em uma produção com qualidade, permite-se uma considerável estruturação a ser objetivada.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pandemia da Covid-19 trouxe muitos problemas e medos, mas permitiu que a COAFAI tivesse a sua imagem fortalecida no município, já que, através das cestas, novos consumidores puderam comprar diretamente os produtos de qualidade produzidos em Itararé. Além disso, o fornecimento de cestas para venda também conseguiu impedir que os agricultores familiares locais ficassem desamparados, o que demonstra uma intrínseca busca pela valorização das produções locais e, ainda que indiretamente, uma preocupação com as condições de seus agricultores. Logo, a existência de uma cooperativa demonstrou ser um meio de gerenciamento e segurança para os agricultores familiares em momentos de crise.

Infelizmente, sabe-se que, independentemente da pandemia, os agricultores familiares não têm um alto reconhecimento no Brasil, como se observa em diversas análises, sejam elas sociais, estatísticas, jurídicas e até mesmo econômicas. Somado a isso, existem recentes movimentações de cunho político que visam aprofundar ainda mais os seus obstáculos. Nesse contexto, dada a valorização extrema de monoculturas extensivas, cria-se um ambiente em que as cooperativas devem ser capazes de conjugar esforços em busca de maior representatividade. Por isso, em busca do enfrentamento dessas condições delicadas, torna-se essencial o eficaz gerenciamento de suas operações.

Desse modo, as ações da COAFAI devem ser vistas como um exemplo interessante a ser replicado. Apesar das dificuldades aderentes a este instável cenário anteriormente constituído e posteriormente fortalecido, por sua vez, pelas consequências trazidas pelo isolamento social, ela conseguiu explorar um caminho anteriormente inexistente e, através dele, continuou valorizando a vida de seus cooperados e a produção obtida através de seus esforços

comuns – ainda que, para isso, as suas atividades precisassem ser integralmente repensadas e modificadas para se adequar às novas exigências.

Nesse âmbito, o presente estudo demonstra um prático caso de gestão contingencial efetiva e de extremo sucesso, baseado primordialmente na atuação colaborativa. Talvez esse panorama tenha alcançado maior sucesso devido aos seus vários anos de existência e a sua boa estrutura física e tecnológica, portanto, parece ser interessante pensar em novos estudos, com mais cooperativas de diferentes capacidades e maturidade. De igual modo, é válido considerar a possibilidade de um estudo comparativo entre diferentes cooperativas de agricultura familiar e a forma como buscam gerenciar crises, em especial com o objetivo de analisar qual seu real impacto na vida dos cooperados.

Finalmente, todas as iniciativas aqui descritas devem, sobretudo, ser conjuntamente analisadas sob o inquestionável carinho da cooperativa para com os seus consumidores, que são vistos como parte essencial da atuação familiar agricultora da cooperativa. Essa visão, fundamentada em valores como o respeito e a humildade, podem ser ampliados a outras cooperativas, haja vista que permitem que a COFAI realmente seja notada como uma instituição importante, e que, apesar dos inevitáveis obstáculos, objetive sobretudo a consideração da verdadeira essência da vida em sociedade: pura, simples e plenamente colaborativa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTAFIN, I. Reflexões sobre o conceito de agricultura familiar. **Brasília: CDS/UnB**, p. 1-23, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S; MARQUES, P. V. NEVES. E. M. *Agribusiness* cooperativo, eficiência e princípios doutrinários. **R. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v.33, nº 4, p. 51-70, out./dez. 1995

BRASIL. **Lei Federal nº 11.326 de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm)>. Acesso em: 23 jul. 2020.

CARNEIRO, M. J. Política pública e agricultura familiar: uma leitura do Pronaf. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 8, abr. 1997, p. 70-82. Disponível em: <<https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/106/102>>. Acesso em 23 jul. 2020.

CARVALHO, D. G. de. Licitações sustentáveis, alimentação escolar e desenvolvimento regional: uma discussão sobre o poder de compra governamental a favor da sustentabilidade. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Planejamento e Políticas Públicas**, v. 1, n. 32, p. 115-148, 2009.

COSTA, B. A. L. et al. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 1, p. 109-126, 2015.

DELGADO, G. C.; CONCEIÇÃO, J. C. P. da; OLIVEIRA, J. J. de. Avaliação do programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar (PAA). **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Texto para Discussão nº 1145**. p. 1-26 dez. 2005.

FORNAZIER, A.; BELIK, W.. Articulação entre políticas de compras governamentais da agricultura familiar e políticas territoriais. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Planejamento e Políticas Públicas**, n. 52, p. 459-487, jan.-jun. 2019.

FUNDAÇÃO SEADE. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Perfil dos Municípios Paulistas**. In: SEADE 2020. Disponível em: <http://www.perfil.seade.gov.br/>. Acesso em 23 jul. 2020.

GOMES, E. DE L.; CEZAR, L. C. O papel das cooperativas da agricultura familiar no desenvolvimento de políticas públicas. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 7, n. 1, p. 166-186, 10 jul. 2018.

GUANZIROLI, C. E.; CARDIM, S. E. C. S. Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto. **Projeto de Cooperação Técnica INCRA/FAO**, MDA Ministério do Desenvolvimento Agrário, Brasília, DF: INCRA/FAO, MDA, fev. 2000.

LUTZENBERGER, J. A. O absurdo da agricultura. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 15, n. 43, p. 61-74, 2001.

MACHADO FILHO, C. A. P. et al. Gestão estratégica em cooperativas agroindústrias. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 61 – 69, abr/jun. 2004. Disponível em: [http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos\\_Cientificos/GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20AGRO%20INDUSTRIAIS.pdf](http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20AGRO%20INDUSTRIAIS.pdf). Acesso em: 25 set. 2020.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, E. M.. **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SARAIVA, E. B. et al. Panorama da compra de alimentos da agricultura familiar para o Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 927-935, abr. 2013. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232013000400004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232013000400004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 23 jul. 2020.

RAMOS, J. et al. Processos de Gestão Estratégica Organizacional em Cooperativas Agrícolas: O Caso da COOAPRODES. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, 5(9), 85-98, 2018

SCHNEIDER, S.; MATTEI, L.; CAZELLA, A.. Histórico, caracterização e dinâmica recente do PRONAF. **Políticas públicas e participação social no Brasil rural**. Porto Alegre: UFRGS, p. 21-50, 2004.

---

<sup>i</sup> Para o melhor entendimento de como são as cestas verdes, a Figura 1 abaixo, mostra um pouco dessa iniciativa inovadora da COAFAI:

**Figura 1:** Fotos das cestas verdes vendidas pela COAFAI



\*Fonte: elaborada pelos Autores com base nas redes sociais da COAFAI

- Notas: (1) cesta no valor de R\$20,00,  
(2) logotipo da Cooperativa,  
(3) cesta no valor de R\$50,00,  
(4) funcionários da cooperativa  
(5) cestas verdes prontas para a entrega