

Ricardo Debastiani¹

ORCID: [0009-0003-2675-7810](https://orcid.org/0009-0003-2675-7810)

Jandir Pauli²

ORCID: [0000-0003-4618-6958](https://orcid.org/0000-0003-4618-6958)

Gabriela Daiana Christ³

ORCID: [0000-0002-5457-5884](https://orcid.org/0000-0002-5457-5884)

Leila Dal Moro⁴

ORCID: [0000-0003-0456-4260](https://orcid.org/0000-0003-0456-4260)

¹ Mestre em Administração pela
Atitus Educação
Diretor da R2 Assessoria Ambiental
rdebastiani@hotmail.com

² Doutor em Sociologia pela
Universidade Federal do Rio Grande
do Sul
(UFRGS)
Professor na Atitus Educação
jandir.pauli@atitus.edu.br

³ Mestra em Desenvolvimento
Regional e Agronegócio pela
Universidade Estadual do Oeste do
Paraná
(UNIOESTE)
Professora
(UNIOESTE)
gabriela.christ@unioeste.br

⁴ Doutora em Engenharia Civil e
Ambiental pela Universidade de
Passo Fundo
(UPF)
Professora na Atitus Educação
leila.moro@atitus.edu.br

RESUMO

O objetivo geral do estudo é identificar barreiras e identificar possíveis *drivers* para implantação de práticas sustentáveis em cooperativas agrícolas, a partir de um estudo empírico, de caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, em cinco grandes cooperativas com atuação nos três estados do Sul do Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores e análise de documentos institucionais e como técnica de análise utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que, embora as cooperativas possuam práticas sociais e ambientais, há pouca integração entre fatores de conformidade ambiental, impacto social e governança na estratégia organizacional. Esta falta de integração implica em práticas setorializadas de comunicação das ações de sustentabilidade, ausência de critérios de sustentabilidade na formação de líderes e ausência de gestão estratégica de *stakeholders*. Nesse sentido, este estudo tem implicações tanto teóricas e práticas, destacando as fragilidades e forças em relação à abordagem de sustentabilidade nas cooperativas agrícolas.

Palavras-chaves: Sustentabilidade; Cooperativas agrícolas; Barreiras; *Drivers*.

ABSTRACT

This study aims to describe and identify barriers as well as potential drivers for the implementation of sustainable practices in agricultural cooperatives, based on an empirical, exploratory-descriptive study with a qualitative approach conducted in five major cooperatives operating across the three states of Southern Brazil. Data was collected through interviews with managers and the analysis of institutional documents. The results revealed that although the cooperatives exhibit social and environmental practices, there is little integration between environmental compliance factors, social impact, and governance within the organizational strategy. This lack of integration implies compartmentalized approaches to communicating sustainability initiatives, the absence of sustainability criteria in leadership development, and a deficiency in strategic stakeholder management. In this regard, the study has both theoretical and practical implications, highlighting the weaknesses and strengths concerning the sustainability approach in agricultural cooperatives.

Keywords: Sustainability; Agricultural Cooperatives; Barriers; Barriers; Drivers.

Código JEL: Q01, Q56, L31, M14

INTRODUÇÃO

A pressão social vem contribuindo para a intensificação da adoção de práticas sustentáveis (Stocker *et al.*, 2020, Bhagwat, 2023). Nesse sentido, desde meados da década de 2010, em resposta às preocupações globais com os recursos naturais, econômicos e sociais, às práticas responsáveis tornaram-se cada vez mais comuns em vários setores da economia global (Brenya *et al.*, 2023). Como evidência, é possível destacar que muitas organizações de diferentes segmentos por vezes buscam estratégias para atender as demandas e necessidades exigidas pela sociedade nesse âmbito (Damke *et al.*, 2021).

Dentre as organizações passíveis de implementação de estratégias na promoção da sustentabilidade, merecem destaque as cooperativas agrícolas, as quais podem maximizar o bem-estar da sociedade, uma vez que existe um posicionamento de comunidade e cooperação que visa atender as necessidades coletivas e princípios como adesão voluntária, gestão democrática e interesse pela comunidade (ICA, 2025). Ademais, buscar a participação democrática, solidariedade, independência e autonomia (Marcis *et al.*, 2019). Outro ponto é a atuação em reduzir os efeitos negativos da lógica competitiva do mercado em comunidades específicas, facilitando a formação de redes de cooperação entre pessoas com objetivos semelhantes. Sua intervenção, portanto, está mais voltada ao incentivo de práticas solidárias do que à solução definitiva das causas estruturais dos problemas sociais. Nesse sentido, a literatura compreende que essas organizações têm a capacidade de engajar várias partes interessadas para disseminar e receber o conhecimento, promover a educação, conceber incentivos para promover práticas sustentáveis nas comunidades em que estão inseridas e dessa forma alcançar resultados eficazes no âmbito social, econômico e ambiental (Candemir *et al.*, 2021).

Considerando que as cooperativas agrícolas podem envolver as partes interessadas na construção de suas estratégias para alcançar os resultados voltados à sustentabilidade, neste estudo, aborda-se a teoria do capitalismo dos stakeholders (Freeman, 1984; Freeman, Wicks e Parmar, 2004), aplicada ao contexto da sustentabilidade (Beck e Ferasso, 2022). Essa abordagem oferece uma estrutura conceitual, na qual explica que organizações não apenas precisam visar ganhos próprios, ou apenas para um grupo como os acionistas, mas precisam manter a responsabilidade e a preocupação com as necessidades e interesses de outros stakeholders como consumidores, fornecedores e outros atores de comunidade (Bazanini *et al.*, 2023).

Denota-se que, especialmente a partir da década de 2010, as cooperativas agrícolas têm ganhado espaço e expandido em termos de tamanho (Martos *et al.*, 2023) e tem sido importante para expansão da agricultura colaborando na superação dos desafios tais como isolamento e deficiências produtivas e questões econômicas (Silva e Nunes, 2022).

O setor agropecuário tem se destacado como o principal destino do volume de crédito do BNDES destinado ao Rio Grande do Sul, evidenciando sua relevância para o desenvolvimento econômico e social do estado. Em 2024, os recursos destinados à agropecuária somaram R\$ 9,057 bilhões, correspondendo a 38,4% do total repassado, o que reforça o papel estratégico do setor como motor de investimento e modernização das cadeias produtivas (BNDES, 2025). Em seguida, o setor de Comércio e Serviços ocupa a segunda posição, respondendo por 26,3% dos recursos repassados no mesmo período, confirmando sua importância complementar para a economia regional.

Além disso, as cooperativas podem ser vistas como um meio para simplificar a implementação de práticas sustentáveis, muitas vezes fornecendo apoio e permitindo o compartilhamento de

conhecimento valioso com agricultores e empresas no setor do agronegócio (Silva e Torres, 2020).

Portanto, compreende-se que as cooperativas agrícolas podem ser agentes importantes na promoção da sustentabilidade (Marcis *et al.*, 2019). No entanto elas podem enfrentar algumas limitações na implementação das práticas sustentáveis tais como recursos escassos incluindo financeiro, marketing entre outros (Ibourk e Aynaoui, 2023). Nesse sentido, o presente estudo tem como identificar barreiras e identificar possíveis drivers para implantação de práticas em cooperativas agrícolas, considerando sua abordagem para as preocupações ambientais, sociais e de governança, especialmente na relação com os stakeholders.

Apesar de existirem pesquisas relacionando as cooperativas agrícolas e sustentabilidade (Herremans, Nazari, e Mahmoudian, 2016; Ghauri *et al.*, 2022; Brenya *et al.*, 2022), nota-se poucos estudos abordando quais compreendem tais aspectos e incluem os stakeholders envolvidos nesses contextos. Assim, torna-se importante realizar estudos na área da sustentabilidade, com foco nas cooperativas agrícolas, incluindo os stakeholders e a influência da liderança. Essas pesquisas são fundamentais para a compreensão e o planejamento eficaz dessas organizações, bem como para a superação das barreiras que impedem a adoção de práticas sustentáveis.

Sob esta perspectiva, o presente estudo justifica-se pelo fato de investigar barreiras e drivers existentes nas cooperativas agrícolas, gerando tanto contribuições práticas como teóricas. Na esfera teórica, pode-se enriquecer a literatura existente, proporcionando novos insights e perspectivas em relação a essa temática (Brenya *et al.*, 2023; Billiet; Bruneel e Dufays, 2023). Enquanto no âmbito prático, os resultados obtidos podem ser importantes para os líderes e gestores das cooperativas agrícolas, auxiliando-os na compreensão mais aprofundada desses contextos e na tomada de decisões informadas com base nas descobertas da pesquisa em relação a implementação da sustentabilidade nesse contexto.

Além desta introdução, o presente estudo está organizado em cinco seções. Na Seção dois, apresenta-se o referencial teórico, abordando o capitalismo dos stakeholders e o cooperativismo agrícola, bem como a Agenda 2030 e as ações e reações dos stakeholders frente à sustentabilidade. A Seção três descreve o método adotado. A Seção quatro contempla a análise e discussão dos resultados, subdividida em quatro eixos: Gestão; Sustentabilidade; Stakeholders; e Drivers e barreiras. Por fim, apresentam-se as Considerações Finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações mantêm uma relação com inúmeros atores, que exercem influência direta ou indireta e colaboram e recebem vantagens e benefícios por meio delas (Freeman, 1984), contribuindo na geração de valor para os negócios (Freeman *et al.*, 2011). Nesse sentido, destaca-se a teoria do modelo do capitalismo de stakeholders, o qual parte da teoria das partes interessadas (Beck e Ferasso, 2023), tem como princípio básico envolver mais interessados no modelo de capitalista de fazer negócio (Bhagwat, 2023). Essa abordagem se baseia nos princípios da propriedade privada, que envolve mercados livres, interesses próprios, na liberdade do indivíduo realizar o que ele quer incluindo acordos sustentáveis ao longo do tempo com as partes envolvidas (Freeman *et al.*, 2007). Ou seja, visa ganhos financeiros, ao mesmo tempo em que procura atender as múltiplas demandas sociais (Bazanini *et al.*, 2023). Sob essa perspectiva, as empresas e organizações procuram gerir os recursos, considerando uma variedade de interesses, sempre buscando manter a satisfação de todas as partes envolvidas (Buchholz e Rosenthal, 2004).

Capitalismo dos stakeholders e cooperativismo agrícola

As cooperativas são formadas pela união de indivíduos, grupos de pessoas ou instituições que operam com base em princípios éticos, com ênfase na propriedade coletiva entre os membros e uma administração democrática (Billiet; Bruneel e Dufays 2023). Tais instituições prezam pela justiça na distribuição do valor agregado e pela liberdade na participação nos processos dessas instituições (Ortega *et al.*, 2019), em que os membros têm participação com pelo menos um voto nas tomadas de decisões (Bijman e Wijers, 2019). Inclusive, destacam-se pela autonomia, ao mesmo tempo que mantém uma preocupação com a comunidade em que estão inseridas (Marcis *et al.*, 2019).

Além disso, as cooperativas são organizações que desempenham diversos papéis na colaboração com os vários membros das sociedades em níveis locais, regionais, nacionais e internacionais (Moon e Lee, 2020). Em contextos econômicos locais, é possível salientar que as cooperativas integram às comunidades e estabelecem parcerias estreitas, agindo como facilitadores no acesso a recursos para seus membros, que por sua vez, contribuem para o fortalecimento das economias nas áreas em que operam (Macagnan e Seibert, 2021).

Nesse contexto, as cooperativas agrícolas podem formar uma aliança estratégica entre vários atores da sociedade que possuem objetivos em comum para atender necessidades, gerar benefícios e vantagens entre os associados dessas organizações agrícolas (Ortmann e King, 2007). Ademais, permitem a adoção de novas tecnologias, bem como o compartilhamento de recursos, incluindo informações, conhecimentos, recursos financeiros, entre outros (Ma *et al.*, 2023). Portanto, a cooperação entre os membros ou associados das cooperativas pode gerar vantagens para todos os envolvidos, uma vez que os recursos partilhados podem simplificar os processos e, por conseguinte, aumentar as hipóteses de serem bem-sucedidos (Rasmussen *et al.*, 2017).

Além disso, nas cooperativas, há práticas específicas para o desenvolvimento das mulheres, sejam elas associadas ou não. Essas iniciativas visam aprimorar as competências e habilidades femininas, fortalecer a confiança e promover o empoderamento (Ferguson e Kepe, 2011). Uma das ações dessas instituições destaca-se a educação financeira para o melhor controle dos recursos econômicos, assim contribuindo para o crescimento e participação ativa das mulheres nas comunidades em que estão inseridas (Bharti, 2021).

Vedana *et al.* (2023) abordam a relevância do empoderamento feminino na agricultura e em cooperativas, buscando contribuir com discussões sobre a atuação das mulheres em processos decisórios relacionados à produção, geração de renda e acesso a recursos. Assim, o protagonismo crescente das mulheres na economia agrícola regional vinculadas as Cooperativas são crescentes. No entanto, as cooperativas agrícolas, por vezes, podem ser microcosmos do sistema capitalista e como consequência podem enfrentar desafios relacionados à diversidade de preferências e aos conflitos de interesse entre os membros. Com isso, podem tornar complexos os processos das tomadas de decisões, bem como a gestão dessas organizações, podendo exigir negociações e compromissos para conciliar diferentes pontos de vista e interesses das partes interessadas (Iliopoulos e Valentinov, 2022). Em outros termos, nesse contexto, existe uma heterogeneidade dos associados que muitas vezes torna difícil a conciliação das diferentes preferências (Ma *et al.*, 2023)

Nessas perspectivas, evidencia-se que as cooperativas mantêm relações com diversos *stakeholders* tais como fornecedores, funcionários, consumidores, governo e comunidade (Ortega *et al.*, 2019). Esses, por sua vez, desempenham duplos papéis nessas organizações, e assim, seus interesses podem entrar em conflito. Isso ocorre porque esses podem ser acionistas

e, ao mesmo tempo, desempenhar outros papéis como consumidores, trabalhadores, fornecedores ou outras partes interessadas nos negócios (Billiet, Bruneel e Dufays 2023).

Por meio de parcerias com *stakeholders*, estas cooperativas visam fortalecer seu poder de negociação, aumentar ou manter sua influência nas cadeias de valor agroalimentares e na estrutura do mercado em que atuam (Hannachi, Coleno e Assens 2020). Inclusive, o envolvimento com as partes interessadas pode contribuir para a inovação e renovação dos negócios (Martos *et al.*, 2023).

Apesar de no contexto das cooperativas, o envolvimento com diversos *stakeholders* ser complexo devido aos interesses por vezes ser conflitantes (Iliopoulos e Valentinov, 2022), o engajamento das cooperativas com uma variedade de partes interessadas pode resultar em novas ideias e soluções que satisfazem as demandas dos clientes, ao mesmo tempo que agrega valor em termos do impacto social, ambiental e econômico (Fiore *et al.*, 2020). Em outros termos a cooperação pode colaborar para a promoção das práticas relacionadas a sustentabilidade (Candemir *et al.*, 2021).

Agenda 2030 ações e reações dos stakeholders sobre sustentabilidade

O atendimento das metas da Agenda 2030 requer um comprometimento das partes interessadas, que devem abraçar as causas e acreditar na realização dos objetivos traçados pelos membros (Carpentiera e Braunb, 2020). Inclusive os governos, organizações e diversos atores da sociedade necessitam adotar ações tangíveis com a cooperação de múltiplas organizações, abrangendo os diferentes *stakeholders* de maneira coordenada (Pradhan, 2019).

No entanto, durante esse processo, as organizações que aderem à Agenda 2030 podem se deparar com restrições e barreiras manifestadas por algumas estruturas e atores da sociedade em relação às mudanças (Novovic, 2022). Em alguns casos, os responsáveis pela formulação de políticas tratam a sustentabilidade de forma secundária, o que, por sua vez, dificulta a implementação de práticas para o desenvolvimento sustentável (Hoyk *et al.*, 2022).

Sob uma perspectiva crítica, a abordagem das partes interessadas no capitalismo pode enfrentar desafios na implementação dos ODS. Isso ocorre porque algumas partes interessadas podem não considerar esses objetivos como prioritários para a sociedade e os negócios, o que dificulta a adoção de estratégias possíveis para alcançar tais metas (Beck e Ferasso, 2023). No entanto a implementação dos ODS requer mudanças transformadoras e a colaboração sinérgica de diversos atores envolvidos (Mhlanga, 2022).

A tradução dos ODS para o contexto corporativo é frequentemente é feita pela adoção de estratégias e indicadores de ESG (*Environmetal, Social and Governance*) (Khan, 2022). O conceito surgiu em meados de 2005 no relatório “*Who Cares Wins*”, dirigido por Organização das Nações Unidas (ONU) (Irigaray e Stocker, 2022).

As cooperativas agrícolas podem ser consideradas agentes das mudanças, uma vez que podem colaborar para a promoção da sustentabilidade (Candemir *et al.*, 2021) e no atingimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável até o ano de 2030, pois são organizações que cooperam e podem unir forças com as redes em que estão conectas e gerar resultados positivos (Ghauri *et al.*, 2022). No contexto do agronegócio, em que existem diversas barreiras a serem superadas para o alcance dessas metas propostas (Raut e Gardas, 2018; Hoyk *et al.*, 2022; Brenya *et al.*, 2023).

Entre as barreiras encontradas destaca-se, sobretudo, a desigualdade de gênero, apoio financeiro inadequados, falta de incentivos, perdas em excesso pós-colheita, políticas não

colaborativas (Brenya *et al.*, 2023) e desigualdades sociais (Hoyk *et al.*, 2022). No que tange as desigualdades sociais, é possível exemplificar que os pequenos produtores rurais, por vezes, não conseguem adquirir tecnologias eficientes bem como fazer a adaptação as mudanças climáticas e conhecimento em comparação as grandes corporações que possuem mais acessos a diversos recursos (Hoyk *et al.*, 2022). No estudo conduzido pelo autor Hrustek (2020), é evidenciado que existem grandes desigualdades digitais nesse contexto e a falta de recursos financeiros e técnicos é um dos desafios enfrentados pelos agronegócios.

Outra barreira se concentra na implementação da educação ambiental, que desempenha o papel de promoção de mudanças tanto a nível individual quanto no âmbito governamental e social (Silva e Torres, 2020). Além disso, podem desenvolver novos conhecimentos sobre a gestão dos recursos naturais para benefícios próprios como para as partes interessadas e, conseqüentemente, gerar resultados econômicos, sociais e ambientais (Ghauri *et al.*, 2022).

Com base no exposto, o plano de fundo deste estudo sugere que a adoção de estratégias sustentáveis adequadas proporciona benefícios para diversos aspectos não apenas de um negócio, mas para a sociedade em geral (Epstein e Roy, 2001). Essas estratégias não só impulsionam a produtividade, mas também garantem ganhos financeiros (Alshehhi *et al.*, 2018), assim como são capazes de reduzir os dias de trabalho perdidos, promovendo a expansão dos negócios e diminuindo a rotatividade de funcionários, considerando que ao focarem na sustentabilidade, essas estratégias abrangem as esferas social, ambiental e econômica, garantindo resultados positivos nessas áreas (Placet, Anderson e Fowler, 2005).

MÉTODO

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, optou-se em conduzir uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, adotando uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa concentra-se em aspectos da realidade que não podem ser facilmente quantificados, ou seja, não envolve dados numéricos, mas compreende um universo de significados, motivações, aspirações, opiniões, valores e atitudes de um determinado contexto (Minayo, 2014). Portanto, neste estudo, essa abordagem permitiu uma compreensão mais detalhada, no que tange a perspectiva dos gestores das cooperativas agrícolas sobre a realidade dessas organizações sobre as questões de sustentabilidade.

No que tange ao caráter do estudo, a pesquisa exploratória procura explorar possibilidades e cenários que não foram descobertos. Dessa forma, a metodologia costuma envolver: i) levantamento bibliográfico; ii) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; iii) análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2002).

Delimitou-se o escopo de seleção o Sul do Brasil, fundamentado no fato de que essa região tem uma forte presença de cooperativas agrícolas, abrigando mais de 200 cooperativas agrícolas, com um total de mais de 500.000 cooperados, gerando mais de 150.000 empregos para a população local (OCB, 2022).

Na coleta de dados, a busca começou com uma abordagem de cooperativas por meio de um método online aplicado nos três estados (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). Dessa forma, a ênfase recai sobre empresas de grande porte, com faturamento anual superior a 1 bilhão de reais. Além disso, outro destaque considerado relevante na procura foi a existência de relatórios de sustentabilidade ou de gestão relativos ao ano de 2022.

Nesse contexto, no escopo do projeto, deu-se início à verificação da disponibilidade desses dados nos sites eletrônicos de cada cooperativa. Foi possível identificar um total de 23

cooperativas agrícolas na região sul do país, entre essas organizações, nove estão localizadas no Paraná, oito no Rio Grande do Sul e seis em Santa Catarina.

O primeiro contato foi estabelecido com os participantes por telefone, a fim de definir o setor responsável pelo controle dos dados de Sustentabilidade. A partir dessa informação foi estabelecido novo contato por e-mail indicado, em que foram informados os dados acadêmicos, tema da pesquisa, objetivos da entrevista e termos de confidencialidade dos dados coletados em entrevista.

Após a obtenção da autorização dos entrevistados, as entrevistas foram conduzidas de forma virtual por meio da plataforma *Zoom*. Cada entrevista teve uma média de duração de uma hora e ocorreu no período compreendido entre os dias 10 e 30 de outubro de 2023. A coleta ocorreu até que esgotassem as possibilidades de compreensão sobre o fenômeno. No total, foram entrevistadas cinco pessoas entre gestores e analista de cooperativas agrícolas, distribuídas regionalmente na região sul do País.

A pesquisa se baseou em duas etapas, a primeira foi a análise documental dos relatórios públicos disponibilizados no site eletrônico das organizações em estudo. Enquanto no segundo momento ocorreu as entrevistas online, a qual foi baseada em um roteiro de perguntas semiestruturado onde o representante indicado pela empresa descreveu as formas de gestão, atividades, interação com *stakeholders* e demais temas pertinentes ao escopo do trabalho. Nas questões elaboradas pelo autor foram abordados os temas descritos no Quadro 1.

As entrevistas foram transcritas em documento individualizado, que serviu como base para busca de informações. A partir desse arquivo, em conjunto com a análise do relatório de gestão, foi desenvolvida a base de dados, os quais foram analisados por meio de técnicas evidenciadas no próximo tópico.

A técnica de análise de dados utilizada consiste na análise de conteúdo. Essa técnica de análise capacita o pesquisador a examinar uma vasta gama de conteúdos encontrados durante a coleta de dados (Bardin, 1977). Nessa direção, durante a aplicação nesse estudo serão analisadas as entrevistas e os documentos fornecidos pelas organizações em estudo (relatórios de gestão e sustentabilidade).

As entrevistas foram transcritas manualmente para o *Microsoft Word* 2019, para manter a confiabilidade das informações que estão sendo observadas (Bardin, 1977). Posteriormente, essas transcrições passaram por uma análise criteriosa, em que foram observadas as falas relacionadas as práticas sustentáveis, bem como foram comparadas as diferentes entrevistas, buscando relacionar com a literatura. Em seguida, os documentos fornecidos pelos participantes foram examinados. Nesse processo buscou-se manter fidelidade tanto às informações apresentadas no relatório quanto às colhidas durante uma entrevista, sem realizar julgamentos ou intervenções sobre o que foi descrito pelo entrevistado.

Quadro 1: Questões abordadas para cada tema proposto

Tema	Pergunta	Literatura
Eixo 1 - Gestão	1 - Como a sustentabilidade é abordada frente a governança da cooperativa? 2 - Em relação a inserção do tema no planejamento estratégico? (avaliação em relação aos superiores e o entrevistado - incorporação nas ações planejadas e decisões diárias) 3 - Como é o engajamento da alta direção nas demandas sobre o tema? (aceitação, dificuldades, marketing...) 4 - Programas e Políticas voltadas a Sustentabilidade 5 - Quais são as principais Barreiras na implantação do tema? a) Liderança; b) Estratégia; c) Engajamento.	(Iqbal <i>et al.</i> , 2020; Cornell e Shapiro, 2021; Kempster e Jackson, 2021; Bazanini <i>et al.</i> , 2023)
Eixo 2 - Sustentabilidade	6 - Existe uma pessoa/ departamento que trata dessa questão? 7 - Em relação as ações de sustentabilidade, quais são as ações implantadas na cooperativa? a) Ambiental; b) Social; 8 - Como são definidos os temas materiais priorizados nas ações? Existe uma Matriz de Materialidade?	(Silva e Torres, 2020; Candemir <i>et al.</i> , 2021; Hoyk <i>et al.</i> , 2022; Ghauri <i>et al.</i> , 2022)
Eixo 3 - Stakeholders	9 - Como são definidos <i>stakeholders</i> da empresa? 10 - Como é Feita a Comunicação?	(Bazanini <i>et al.</i> , 2023; Beck e Ferasso, 2023. Bhagwat, 2023)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise de conteúdo foi apoiada com o uso do *software ATLAS.ti* versão 25.0.0. Cada código foi aplicado às cinco organizações analisadas (A, B, C, D e E), com a respectiva contagem total de ocorrências destacando os tópicos mais recorrentes e relevantes para a pesquisa. O total de 298 menções evidencia a abrangência e profundidade da análise conduzida. A Tabela 1 apresenta a síntese dos códigos utilizados na análise de conteúdo, elaborados com base em um diálogo dedutivo fundamentado na literatura.

Tabela 1: Categorias e códigos associados na análise de conteúdo

Categoria/Eixo	Empresa Códigos	A	B	C	D	E	Total	%
		Gestão	1. Governança	12	5	13	5	2
2. Planejamento	6		1	1	1	0	9	3,02%
3. Engajamento da alta direção	2		2	0	1	2	7	2,35%
4. Programas e Política	10		3	2	12	0	27	9,06%
5. Barreiras	5		4	11	1	3	24	8,05%
Sustentabilidade	6. Pessoa / Departamento	0	0	1	0	0	1	0,34%
	7. Ações	44	41	38	32	8	163	54,70%
	8. Temas materiais	0	0	0	0	0	0	0,00%
Stakeholders	9. Como são definidos	12	10	4	2	2	30	10,07%
	10. Comunicação	0	0	0	0	0	0	0,00%
Total		91	66	70	54	17	298	100%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os códigos (Tabela 1) estão organizados em três categorias principais: Gestão, Sustentabilidade e *Stakeholders*, abrangendo os aspectos do estudo, como barreiras, engajamento da alta direção, governança, planejamento, programas e políticas, definição de *stakeholders*, comunicação, ações, pessoa/departamento e temas materiais.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É importante reconhecer a diversidade de tamanhos e perfis organizacionais entre as cooperativas. Algumas mantêm forte enraizamento local, com foco no apoio direto a pequenos produtores e estreita relação com a comunidade. Outras, embora tenham surgido em contextos locais, passaram por processos de expansão que as levaram a operar em escalas e com estruturas comparáveis às de grandes corporações.

Considerando esses pontos, são apresentadas as informações relacionadas as organizações e entrevistados tais como nome, título do relatório, ano, cargo do entrevistado e faturamento. Para preservar o sigilo de certas informações das instituições e pessoas envolvidas, as cooperativas foram identificadas com letras do alfabeto, de A à E, e os cargos ocupados pelos participantes foram descritos, sem mencionar seus nomes (Tabela 2):

A partir das informações e documentos obtidos, destaca-se que todas as organizações investigadas nesse estudo possuem relatórios de gestão. Esses abrangem informações sobre gestão, programas sociais e ambientais, os quais são publicados tornando os dados oficiais. No entanto, entre as cinco cooperativas abordadas neste estudo, denota-se que nenhuma delas tem relatório dedicado, exclusivamente, a sustentabilidade. As demais informações obtidas por meio dos relatórios e entrevistas estão organizadas, e contemplados em três eixos: Gestão, Sustentabilidade e Gerenciamento de *stakeholders*.

Tabela 2: Descrição das empresas participantes das entrevistas

Empresa	Relatório			Pessoas		Faturamento acima de	Cargo do entrevistado
	Título	Ano	Páginas	Colaboradores	Associados		
A	Relatório Institucional	2022	58	2.881	17.007	5 Bilhões	Alta Direção
B	Relatório de Gestão	2022	62	2.599	5.591	2 Bilhões	Gestor de RH e Gestor Setor Ambiental
C	Relatório Anual	2022	124	3.962	22.006	6 Bilhões	Gestora de Meio Ambiente e de Relação com associados
D	Relatório de Gestão	2022	52	1.869	10.948	3 Bilhões	Gerente Administrativo
E	Relatório de Gestão	2021	36	1.552	9.678	2 Bilhões	Analista Ambiental e de Sustentabilidade

Fonte: Elaborada pelos autores.

Eixo Gestão

Na primeira análise feita junto a empresa, foi abordada a forma como a sustentabilidade é tratada pela alta direção das cooperativas agrícolas, a importância dada a matéria na tomada de decisões e no planejamento estratégico da empresa, e a forma com que o tema aparece nas políticas e programas da empresa (Quadro 2).

Quadro 2: Como a sustentabilidade é abordada frente a governança da cooperativa

Empresa	Relatório	Entrevista
A	Vice-presidente traz na sua fala que seu olhar se voltou para a responsabilidade ambiental e aprimoramento do relacionamento com os cooperados. Traz como propósito da empresa: Gerar valor ao cooperado de forma inovadora, segura e sustentável.	“Há um despertar da sociedade por produtos e ações sustentáveis, isso faz parte hoje do negócio. Se não incorporar, está fora.” “Sim, (a administração se envolve), não sei se por convicção ou por isso fazer parte do negócio.” “Participam de viagens e grupo de estudos e sabem que esse tema precisa fazer parte.”
B	Apresenta nos objetivos da empresa: Planejar e apoiar ações que visem o equilíbrio ambiental.	“Entendem que as cooperativas fazem o Sustentabilidade desde seu início, são pioneiras.” “Trazem para o dia a dia os assuntos (do tema Sustentabilidade)” “A receptividade para projetos ambientais e sociais é boa”
C	Não traz o tema fora do capítulo específico.	“A governança é muito alinhada a questão da sustentabilidade.” “A cooperativa preza pelos temas ambientais, tendo diversos projetos e uma política ambiental.” “A governança sempre apoiou a questão da sustentabilidade.”
D	Presidente traz no seu texto de abertura do relatório que: “Com visão no futuro e ações sustentáveis no presente, colhemos uma história com boas safras de cooperação”.	“A tomada de decisão passa pela presidência, superintendente e conselho. O tema sustentabilidade tem sido pauta em reuniões e o mercado está exigindo cada vez mais.” “O atendimento às normas já não é suficiente.” “realizamos o apoio, inclusive durante a pandemia, de diversas ações sociais, e apoiamos ações ambientais.”
E	Traz nos objetivos da empresa ser inovadora e sustentável.	“A direção conhece o assunto, discute pautas e se envolve em ações.”

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os relatos demonstram o conhecimento e a percepção do mercado em relação ao tema, compreende-se que a sustentabilidade está presente na visão de futuro da organização, a qual é apoiada pelos gestores das empresas. Apesar do tema não estar em voga, conforme os dados levantados, tem aparecido com constância na alta administração que está ciente de sua importância para a perenidade dos negócios da cooperativa.

Quando questionados sobre a inserção do tema sustentabilidade no planejamento, há consenso de que o tema integra a tomada de decisões, sendo reconhecido como relevante pela administração e refletido na gestão organizacional (Quadro 3).

Quadro 3: Inserção do tema Sustentabilidade no planejamento estratégico

Empresa	Entrevista
A	<p>“Faz parte.”</p> <p>“Há um despertar, da sociedade. Algumas empresas tomam a dianteira, outras copiam o discurso.”</p> <p>“Faz porque a sociedade exige a responsabilidade social e ambiental na produção.”</p> <p>Entrevistado relata o caso de Bento Gonçalves, onde o Ministério público encontrou em vinícolas trabalhadores em regime de escravidão.</p> <p>“Sustentabilidade tem que ser rotina.”</p>
B	<p>“Necessidade de posicionamento não só para o negócio, mas como para associados.”</p> <p>“A empresa tem projetos, ações e alternativas buscando a sustentabilidade”</p> <p>“Possuímos um HUB de inovação com outras empresas e cooperativas onde são tratados temas ambientais”</p>
C	<p>“Sempre prezam por processos que visem melhorar a produção e inovação, com equilíbrio social, ambiental e econômico, visando a sustentabilidade.”</p> <p>“Sempre busca programas ambientais e sociais voltadas as demandas da cooperativa e dos nossos associados.”</p> <p>“Sustentabilidade é algo recente, mas o seu significado já existe na cooperativa e é algo que a gente não abre mão.”</p>
D	<p>“Sim, principalmente aquelas que aliam a viabilidade econômica.”</p> <p>“A empresa está aderindo ao mercado livre de energia que é oriundo de fontes renováveis, tem geração própria e também envia seus resíduos para reciclagem.”</p> <p>“Participa constantemente de ações e eventos comunitários.”</p>
E	<p>“Com a criação da política de sustentabilidade, aos poucos as ações estão aumentando, sempre apoiadas pela direção.”</p> <p>“Qualquer decisão, principalmente as financeiras, passam por eles. Então tudo o que se faz aqui tem apoio da direção.”</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

No entanto, nos relatórios analisados, o tema sustentabilidade não é apresentado de maneira estratégica e explícita. Os códigos “Governança” foram codificados 37 vezes. Dita governança é mencionada em expressões como “gerar valor ao cooperado de forma inovadora, segura e sustentável” (Empresa A), “promover o desenvolvimento sustentável do cooperado”

(Empresa E), ou no contexto de processos de governança, incluindo assembleias gerais, reformas estatutárias e programas específicos voltados para a sustentabilidade.

Quanto ao código atribuído ao tema “Planejamento”, que foi codificado 9 vezes nos relatórios analisados, destaca-se a declaração da Empresa A: “A Cooperativa sempre buscou aprimorar seus processos de gestão, orientada pelos valores e princípios cooperativistas, de forma sustentável e atenta aos interesses dos cooperados.” Não há menção a estratégias concretas, métricas de desempenho ou ações específicas que evidenciem a implementação efetiva do planejamento sustentável, o que pode limitar sua utilidade como um direcionador estratégico tangível. Da mesma forma, o código “engajamento da alta gestão”, codificado 7 vezes, reflete uma divergência das entrevistas com os gestores em relação aos relatórios publicados pelas empresas. Quando questionados sobre políticas e metas para o ESG, os participantes destacam os seguintes pontos, apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Políticas e metas para a temática ESG

Empresa	Entrevista
A	<p>“Sustentabilidade passou de tendência para realidade.”</p> <p>“Temos uma política.”</p> <p>“Não dedicamos tempo a descrever e reportar no relatório as ações que a cooperativa faz, não mensuramos o intangível.</p> <p>Tem muita intenção carecendo de ações, diferenças entre o mundo real e as intenções.</p>
B	<p>“Orientação por ações sustentáveis, uso mais eficiente de insumos.”</p> <p>“A sustentabilidade é uma demanda primeiramente interna.</p> <p>Busca fazer além do obrigatório.”</p> <p>“Colaboradores tem sido parceiro trazendo temas para desenvolver sua área na parte ambiental e na construção de projetos.”</p>
C	<p>“ISO 22.000 que acaba por criar responsabilidades também na questão de sustentabilidade”</p>
D	<p>“Nosso objetivo geral é o atendimento as questões legais tanto em relação ao meio ambiente quanto a governança e questões sociais.”</p> <p>“Temos uma constante preocupação com a segurança do trabalho e atendimento as normas dos bombeiros.”</p>
E	<p>“Sim, temos uma política de sustentabilidade que é pública, está disponível em nosso site.”</p> <p>“Também possuímos canal de denúncias e código de ética e conduta.”</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nos resultados apresentados Quadro 4, observa-se que os entrevistados afirmam possuir políticas voltadas para a sustentabilidade, porém não evidenciam resultados concretos nem metas realizadas em relação a essas políticas. Em outras palavras, as respostas indicam a existência de diretrizes ou intenções, mas não demonstram como essas ações são monitoradas e transformadas em resultados mensuráveis. Por exemplo, em um projeto de reuso de água em uma cooperativa, seria possível relatar quantos litros de água foram reaproveitados por mês, apresentar o percentual de economia em relação ao consumo anterior e associar esses dados a uma redução de custos e impacto ambiental. A ausência dessas evidências concretas

limita a capacidade de avaliar de forma objetiva a efetividade das políticas sustentáveis implementadas pelas cooperativas.

Nos relatórios analisados, para triangulação de dados, o código “Programas e Políticas” foi codificado 27 vezes, com destaque para iniciativas como programas de inclusão de mulheres na gestão das cooperativas e propriedades rurais, comitês de jovens, programas de liderança, eficiência energética e agricultura de precisão. Apesar da relevância dessas ações, nenhuma cooperativa mencionou programas ou políticas voltados exclusivamente para a sustentabilidade. Ainda assim, os tópicos abordados têm conexões diretas com princípios de sustentabilidade, sugerindo potencial para integração mais explícita no planejamento estratégico. Somente as entrevistas revelaram diferentes perspectivas sobre as barreiras enfrentadas pelas cooperativas em relação à sustentabilidade. As barreiras identificadas incluem: limitações financeiras, falta de pessoal dedicado, ausência de planejamento específico, dificuldades na elaboração e comunicação de documentos, e carência de atividades direcionadas ao desenvolvimento sustentável.

Eixo Sustentabilidade

As questões do eixo sustentabilidade visaram obter informações acerca de ações concretas em relação ao tema, bem como na definição dos temas materiais para a empresa. Nesse sentido, ao que tange ao departamento ou pessoa responsável pelo tema sustentabilidade, as informações obtidas por meio dos relatórios e entrevistas foram organizadas e podem ser observadas no Quadro 5.

Quadro 5: Pessoa ou departamento para sustentabilidade

Empresa	Entrevista
A	“Com esse nome, não. Mas no conceito sim, alguns anos atrás nem tinha setor ambiental e hoje está no pessoal, marketing, balanço social.”
B	“Com esse nome, diretamente não. Todos os setores do administrativo trabalham na sustentabilidade, alguns mais que os outros.” “Possui gerente e sala de inovação.”
C	“Não possui setor específico. É dividido entre o setor ambiental e a gestão da qualidade.” “Não tem coordenador de ESG.”
D	“Não. É um trabalho conjunto entre a consultoria contratada e o setor de marketing e a gerência de Recursos Humanos.”
E	“Sim, trabalho com a questão ambiental da empresa e o tema ESG.” “Sou o responsável pelo planejamento e relatórios sobre o tema.”

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não foram identificadas informações nos relatórios que indiquem a existência de uma pessoa ou departamento responsável pelo planejamento, execução e/ou relatórios relacionados às questões de sustentabilidade. De forma indireta a figura de uma “Assessor de Desenvolvimento Cooperativista” aparece com frequência no relatório da Empresa “C”, no entanto, não se trata de questões exclusivamente de sustentabilidade. Além disso, nas entrevistas realizadas, não houve menção específica a um setor ou indivíduo encarregado

dessas atividades, com exceção da cooperativa "E", que conta com um analista de gestão e sustentabilidade.

Questões voltadas às ações de sustentabilidade, foram codificadas 163 vezes nos relatórios. Por exemplo: projeto de recuperação de nascentes apresentado pela empresa "E"; troca de óleo de cozinha usado por barra de sabão, indicado pela empresa "B" e geração de biogás através de resíduos de suinocultura na empresa "C". No entanto, esse nível de atuação pode ser visto como insuficiente considerando o porte, importância e influência dessas empresas em suas regiões. Embora as práticas adotadas sejam necessárias, seria possível implementar estratégias adicionais para maximizar seu impacto nesse contexto que elas estão atuando. Mesmo assim, foi possível verificar que grande parte das ações contidas nos relatórios das cooperativas e declaradas nas entrevistas com os gestores, que a atuação das empresas nessa área ainda é pautada no atendimento a legislação e obrigatoriedade do setor.

Além disso, buscou-se compreender questões relacionadas a temas materiais e à matriz de materialidade, ou seja, procurou-se entender quais ações as cooperativas consideram importantes e se possuem um mapeamento claro de suas práticas, considerando que essa é uma ferramenta que auxilia as empresas a priorizarem os temas mais latentes para o negócio e para os *stakeholders* atendendo as premissas do ESG.

No que tange a temas materiais e matriz de materialidade não foram encontradas evidências e as entrevistas demonstraram que as cooperativas entrevistadas não desenvolveram sua matriz de materialidade. Sua gestão em relação a "temas materiais" é baseada em projetos que vem sendo desenvolvidos e a novas ações que em grande parte das vezes, são demandadas pelos associados.

Eixo Stakeholders

Os *Stakeholders* incluem clientes, funcionários, colaboradores, fornecedores e outros atores relevantes para o funcionamento e sucesso da organização (Freeman, 1984). As definições são muito particulares e devem considerar toda a forma de gestão, relacionamento e percepções, variando de empresas para empresas.

Os associados acabam sendo citados como os principais *stakeholders* das cooperativas. O mercado internacional e os consumidores também aparecem com frequência, bem como outros atores também são citados, tais como órgãos reguladores, empresas parceiras e associações. No entanto, as cooperativas não têm nenhum tipo de estudo ou planejamento para definição dos *stakeholders*, ou seja, os atores são citados, porém sem fundamentação documental sobre essa definição, se trata da percepção empírica da empresa sobre aqueles que possuem a influência sobre si.

No que tange à comunicação com os *stakeholders* é possível entender por meio das entrevistas. Portanto essas informações estão distribuídas e organizadas no Quadro 6.

Quadro 6: Comunicação com *stakeholders*

Empresa	Entrevista
A	<p>“Hoje não é só mais um quadro na parede, é preciso divulgar.”</p> <p>“As redes sociais têm um importante papel, pois estamos lendo cada vez menos os documentos impressos.”</p>
B	<p>“Estamos estruturando as formas de divulgação das ações realizadas e as futuras, bem como o público-alvo.”</p> <p>“Há uma dificuldade em despertar o interesse. Tem programa de rádio diário, folder, revista mensal, redes sociais, além do relatório. Mas se falar com a comunidade, a maior parte não conhece nossos produtos, pois isso é interesse pessoal.”</p> <p>“O relatório de gestão anual traz as informações.”</p>
C	<p>“No final das campanhas de recolhimento de resíduos são gerados gráficos com indicadores que ficam disponíveis, mas não são divulgados.”</p> <p>“Ideia de destacar os produtos produzidos por família.”</p>
D	<p>“Relatório anual é o principal instrumento de divulgação.”</p> <p>“Programa semanal em rádios em que o município atua.”</p> <p>“Participação em feiras e eventos da região de atuação.”</p>
E	<p>“Temos programas de rádio semanal que é reproduzido em 12 rádios da região.”</p> <p>“Nossa revista traz informações sobre a cooperativa e nossos projetos bem como orientações técnicas aos produtores.”</p> <p>“Não existe uma divulgação específica para os projetos de sustentabilidade”</p> <p>“As redes sociais estão passando por uma reformulação, visando justamente divulgar ações, e não só a questão comercial.”</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A comunicação realizada pelas empresas tem como base, além do seu relatório de gestão, as revistas e os programas de rádios. Ações em redes sociais e participação em feiras e eventos também foram relatados, mas com menor intensidade. Entretanto, é evidente a ausência da criação da matriz de materialidade, que acarreta repercussões ao longo de toda a cadeia. Ademais, a falta de uma definição nítida dos *stakeholders* compromete a assertividade na comunicação, uma vez que não está claramente estabelecido o que comunicar e para quem direcionar essa comunicação.

Drivers e barreiras

A definição dos *drivers* frente às barreiras se referem a uma atenção especial das cooperativas a percepção e ao planejamento da questão sustentabilidade nas empresas, fazem-se necessários aportes no desenvolvimento de uma política efetivamente voltada a sustentabilidade, construída por profissionais qualificados que invistam seu tempo na questão.

A discussão dos resultados apresentou evidências de que diversas barreiras dificultam a implantação de ações voltadas a sustentabilidade ou reduzem o impacto das organizações estudadas. Para superar essas lacunas, propõem-se os "drivers" com base na literatura sobre o tema, com o intuito de minimizar tais obstáculos e impulsionar a efetividade das ações das organizações (Quadro 7).

Quadro 7: Barreiras e possíveis *drivers*

Barreiras	Drivers sugeridos pela literatura	Drivers sugeridos pelos autores
Investimento financeiro: percepção de que sustentabilidade é um custo	Sustentabilidade para trazer retorno financeiro, (Alshehhi <i>et al.</i> , 2018), especialmente no médio e longo prazo (Placet, Anderson e Fowler 2005).	Criar movimentos e se engajar nos já existentes evidenciando o valor das práticas sustentáveis; Comunicar sobre a importância das práticas sustentáveis
Comunicação: controle e elaboração de documento para divulgação	Relatórios de Sustentabilidade (Cristea <i>et al.</i> , 2022)	Incorporar relatórios ESG; Implementar Comitês de ESG
Cultura: engajamento dos colaboradores	Liderança sustentável (Macagnan e Seibert, 2021) e coletiva (Care <i>et al.</i> , 2021). Participação dos colaboradores	Incentivos para os colaboradores para se engajarem a participara das práticas sustentáveis; Conscientização sobre o valor das práticas sustentáveis;
Estrutura: falta de pessoa específica ou time em sustentabilidade	Liderança sustentável (Macagnan e Seibert, 2021),	Liderança sustentável; Equipe ou time para trabalhar com essas questões
Atividades específicas para o desenvolvimento da sustentabilidade (gestão de <i>stakeholders</i>)	Capitalismo dos <i>Stakeholders</i> (Freeman <i>et al.</i> , 2011). Estabelecer relações com outras empresas universidades (Mhlanga, 2022; Beck e Ferasso, 2023).	Formar parcerias com empresas, universidades e outras organizações
Estratégia: falta de integração no planejamento da cooperativa.	Integração da sustentabilidade na estratégia Hristov <i>et al.</i> (2021) Liderança sustentável (Macagnan e Seibert, 2021)	Matriz e materialidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma das principais barreiras enfrentadas está relacionada à dimensão financeira. Embora as cooperativas não tenham sido originalmente criadas com foco no lucro, ao se estruturarem como organizações produtivas em escala e orientadas para o mercado, torna-se essencial que apresentem viabilidade econômica para garantir sua continuidade. Nesse sentido, argumenta-se que o tripé da sustentabilidade, social, ambiental e econômico, exige que, além de serem socialmente justas e ambientalmente responsáveis, essas organizações também sejam financeiramente sustentáveis em suas operações.

As cooperativas podem estabelecer e criar conexões com empresas e organizações bem como outros interessados que ajudem a fomentar as práticas sustentáveis. Nessa direção a literatura evidencia que as cooperativas podem vencer os desafios relacionados aos aspectos financeiros por meio do modelo de capitalismo (Beck e Ferasso, 2023). Essa abordagem possui o potencial

de promover a colaboração entre diversas partes interessadas da sociedade, visando abordar questões interligadas aos âmbitos econômicos, ambientais e sociais (Mhlanga, 2022).

Contudo, a sustentabilidade ainda é um tema carente de discussões no dia a dia das cooperativas, ainda há falta de entendimento geral sobre os conceitos e sobre as aplicações, há carência de políticas públicas e metas bem estabelecidas para iniciativas concretas e resultados positivos.

Somado a isso, outra barreira é o controle e elaboração de documento para divulgação. Embora a sustentabilidade não seja o foco central das cooperativas em estudo, elas adotam várias práticas que se relacionam com questões sustentáveis, porém, essas ações não são documentadas oficialmente. Essa falta de formalização pode representar um prejuízo para as cooperativas já que a ausência de evidências formais pode dificultar a percepção de valor nas práticas adotadas (Mohammad e Wasiuzzaman, 2021). Nesse sentido, é importante que as empresas entreguem relatórios não apenas para agregar valor e manter a transparência sobre as ações das organizações e *stakeholders*, mas também para compreender suas práticas bem-sucedidas e identificar áreas onde podem estar deixando lacunas.

Outro ponto é a ausência de conhecimento, o qual pode ser um obstáculo, mas as cooperativas têm o potencial de superar essas barreiras ao reunir suas capacidades coletivas por meio da liderança coletiva para contribuições práticas sustentáveis. Nesse contexto, o grupo como um todo, busca aprender, contribuir com opiniões e trabalhos em prol do bem comum (Care *et al.*, 2021).

Ademais, não existe uma pessoa responsável frente as questões de sustentabilidade nas cooperativas. Isso pode gerar uma falta de direção sobre tais ações e que são consideradas importantes para as comunidades que estão inseridas. Portanto as cooperativas podem desenvolver uma liderança orientada para a sustentabilidade para promover ações e organizar, bem como influenciar outros indivíduos a se engajarem em questões sustentáveis que são importantes para a sociedade (Kempster e Jackson, 2021; Bazanini *et al.*, 2023).

Cultivar uma liderança sustentável no comando dos negócios revela-se benéfico para efetuar comunicações, assumir responsabilidades e difundir na sociedade as expectativas dos *stakeholders*, e se engajar efetivamente em prol de uma causa maior (Ghauri *et al.*, 2022).

Outra barreira é a ausência de estratégia em relação ao tema, uma vez que as evidências destacam que muitas cooperativas agrícolas podem ter a sustentabilidade como missão, mas não conseguem passar do papel, ou até mesmo pelas privações financeiras tanto públicas quanto privadas que restringe tais práticas, enquanto outras não se baseiam nos princípios e agem como investidoras, muitas vezes, ultrapassando ou deixando de ser ambientalmente e socialmente sustentáveis (Candemir *et al.*, 2021).

Além disso, denota-se que apesar dos gestores relatarem que existem integrações de práticas sustentáveis nas estratégias organizacionais, isso pouco foi identificado nos relatórios. Nessa direção é importante serem relatados, uma vez que na perspectiva de Hristov, Chirico e Ranalli (2021), a integração da sustentabilidade na estratégia corporativa impacta positivamente no desempenho financeiro, na imagem e na reputação da empresa, ou seja, quando isso ocorre há maiores possibilidades de vantagens para as organizações, uma vez que a imagem também melhora e seus valores são reforçados.

As cooperativas não possuem metas e sequer desenvolveram sua matriz de materialidade, além disso, a definição dos stakeholders se demonstra imprecisa e aleatória, ou seja, ainda não definiram objetivos claros e mensuráveis, especialmente em áreas como sustentabilidade, responsabilidade social ou desempenho organizacional, muitas vezes a cooperativa não tem

clareza sobre quais temas realmente importam para sua gestão estratégica e para sua reputação.

A falta desses itens pode impedir o desenvolvimento de um trabalho efetivo e contundente, que atenda os princípios da sustentabilidade. No entanto, o capitalismo de *stakeholders* traz a premissa de que os inúmeros atores que representam as partes interessadas exercem influência, colaboram e recebem vantagens e benefícios por meio delas (Freeman, 1984), contribuindo na geração de valor para os negócios (Freeman *et al.*, 2011).

A matriz de materialidade proporcionará à essas organizações uma orientação clara sobre suas ações, bem como o que é de mais relevância, além disso permitindo também a integração dos *stakeholders* nos processos relacionados às práticas sustentáveis e divulgação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar barreiras e identificar possíveis drivers para implantação de práticas em cooperativas agrícolas. Ao que se refere as principais barreiras encontradas, destaca-se a falta de planejamento bem como a inserção do tema sustentabilidade no dia a dia das cooperativas ainda carecem de atenção. Além disso, evidencia-se a falta de comunicação com os *stakeholders*, a falta de uma liderança para estratégias sustentáveis bem com aspectos financeiros que viabilizem tanto o planejamento quanto a execução das ações em sustentabilidade.

Ainda, os resultados desta pesquisa evidenciaram o tratamento da sustentabilidade dentro das cooperativas agrícolas, tornando perceptível que este é um tema reconhecido, com engajamento da alta administração e com uma crescente integração nos processos de planejamento e tomada de decisões das empresas. No entanto, a sustentabilidade ainda não ocupa um papel importante no dia a dia das cooperativas. Apesar do conhecimento de causa, é perceptível a falta de entendimento geral sobre o tema, bem como a falta de políticas e metas para o assunto e comunicação por meio de relatórios relacionados a sustentabilidade.

O estudo apresenta algumas contribuições teóricas e gerenciais. No que se refere a questão gerencial, a pesquisa evidenciou as barreiras tais como falta de comunicação, de estrutura ou pessoa para resolver questões de sustentabilidade e propôs alguns drivers, assim espera-se que os resultados encontrados aqui sejam utilizados como base para esclarecer o entendimento para as cooperativas sobre o tema sustentabilidade e assim contribuir para ações futuras delas. Enquanto os achados acadêmicos desse estudo salientaram um diagnóstico acerca da lacuna existente em relação a implantação da sustentabilidade em cooperativas agrícolas.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a adoção do estudo de casos múltiplos e a concentração de participantes na região sul do país, o que restringe a generalização dos dados. Para estudos futuros, é recomendável considerar outras cooperativas localizadas em diferentes regiões, a fim de compreender o contexto no qual estão inseridas e assim poder gerar um maior entendimento sobre a sua atuação por meio de outras perspectivas.

REFERÊNCIAS

ALSHEHHI, Ali, NOBANE, Haitham, e KHARE, Nilesh. The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, Basileia: ed. 2, v. 10, p. 494. fev. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10020494>. Acesso em 4 de jun.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed.; 225 p. Lisboa: [s.n], 1977.

BAZANINI, Roberto, VILANOVA, Miguel Eugenio Minuzzi, MARGUEIRO, Everton Aristidis, RYNGELBLUM, Arnaldo Luiz, e SANTOS, Ana Júlia Pereira. The controversies about the relevance of ESG from the perspective of value creation in the *stakeholders* capitalism model. **Journal on Innovation and Sustainability RISUS**, São Paulo: ed. 2, v. 14, p. 50-66, nov. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i2p50-66>. Acesso em 10 de jun. 2025.

BECK, Donizete, e FERASSO, Marcos. Rethinking Stakeholder Capitalism: A New Approach to Governance and Sustainability. **Journal of Business Ethics**, Netherlands: ed. 3, v. 179, p. 685-702, fev. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107673>. Acesso em 6 de jun. 2025.

BECK, Donizete, e FERASSO, Marcos. How can *stakeholder* capitalism contribute to achieving the sustainable development goals? A cross-network literature analysis. **Ecological Economics**, Netherlands: v. 204, p. 107673, fev. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107673>. Acesso em 6 de jun. 2025.

BHAGWAT, Suwarn. Subodh. *Stakeholder* Capitalism: The Way Forward. **Journal of Economics and Finance**, Delhi: v. 1, p. 57, jan. 2023. Disponível em: <https://www.hansrajcollege.ac.in/uploads/researchinnovation/callforpapersposter/Paper%203.pdf>. Acesso em 10 de jun. 2025.

BIJMAN, Jos, e WIJERS, Gea. Exploring the inclusiveness of producer cooperatives. Current opinion in environmental sustainability, **Netherlands**: v. 41, p. 74-79, dez 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.11.005>. Acesso em 10 de jun. 2025.

BILLIET, Adrien, BRUNEEL, Johan, e DUFAYS, Frédéric. Exit, Voice, or Both: Why Organizations Engage With *Stakeholders*. **Business e Society**, United Kingdom: ed. 6, v. 64, p. 1149-1184, jul 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00076503231182612>. Acesso em 11 de jul. 2025.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social 2025. **Estatísticas operacionais - Sistema BNDES**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/estatisticas-desempenho/estatisticas-operacionais-sistema-bndes/>. Acesso em 6 de junho de 2025,

BRENYA, Robert, AKOMEA-FRIMPONG, Isaac, OFOSU, Deborah, e ADEABAH, David. Barriers to sustainable agribusiness: a systematic review and conceptual framework. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, United Kingdom: ed. 4, v. 13, p. 570-589, fev 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JADEE-08-2021-0191>. Acesso em 29 de mar. 2025.

BUCHHOLZ, Rogene, e ROSENTHAL, Sandra. *Stakeholder* theory and public policy: How governments matter. **Journal of business ethics**, Netherlands: v. 51, p. 143-153, maio 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033608.61005.1f>. Acesso em 28 de abr. 2025.

CANDEMIR, Ahmet, DUVALEIX, Sabine, e LATRUFFE, Laure. Agricultural cooperatives and farm sustainability—A literature review. **Journal of Economic Surveys**, United Kingdom: ed. 4, v. 35, p. 1118-1144, jan. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joes.12417>. Acesso em 10 de fev. 2025.

- CARE, O. et al. Creating leadership collectives for sustainability transformations. **Sustainability Science**, Japan: v. 16, p. 703-708, mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11625-021-00909-y>. Acesso em 10 de fev. 2025.
- CARPENTIER, Chantal Line, e BRAUN, Hannah. Agenda 2030 for sustainable development: A powerful global framework. **Journal of the International Council for Small Business**, United Kingdom: ed. 1, v. 1, p. 14-23, mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1714356>. Acesso em 29 de jan. 2025.
- CORNELL, Bradford, e SHAPIRO, Alan. Corporate *stakeholders*, corporate valuation and ESG. **European Financial Management**, ed. 2, v. 27, p. 196-207, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/eufm.12299>. Acesso em 18 de jan. 2025.
- DAMKE, Luana Inês, GOMES, Clandia Maffini, KNEIPP, Jordana Marques, GODOY, Tais Pentiado, e MOTKE, Francies Diego. Sustainable management practices and innovation capacity in family agribusinesses. **Environmental Quality Management**, United Kingdom: ed. 4 v. 30, p. 5-20, mar. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tqem.21724>. Acesso em 10 de jan. 2025.
- EPSTEIN, Marc, e ROY, Marie Josée. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. **Long Range Planning**, United Kingdom: ed. 5, v. 34, p. 585-604, ou. 2001. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X). Acesso em 10 de jan. 2025.
- FERGUSON, Hilary, e KEPE, Thembela. Agricultural cooperatives and social empowerment of women: a Ugandan case study. **Development in Practice**, United Kingdom: ed. 3, v. 21, p. 421-429, maio. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09614524.2011.558069>. Acesso em 15 de jan. 2025.
- IORE, Mariantonietta, GALATI, Antonio, GOŁĘBIEWSKI, Jaroslaw, e DREJERSKA, Nina. "Stakeholders' involvement in establishing sustainable business models: The case of Polish dairy cooperatives", **British Food Journal**, Bingley: ed. 5, v. 122, p. 1671-1691, mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2019-0263>. Acesso em 15 de jan. 2025.
- FREEMAN, Edward. *Stakeholder management: framework and philosophy*. Mansfield, MA: Pitman Publishing, 1984.
- FREEMAN, Edward, WICKS, Andrew, e PARMAR, Bidhan. *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*. **Organization Science**, Catonsville: ed. 3, v. 15, p. 364-369, jun. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>. Acesso em 16 de jan. 2025.
- FREEMAN, Edward, MARTIN, Kirsten, e PARMAR, Bidhan. *Stakeholder Capitalism*. **Journal Business Ethics**, Berlin: v. 74, p. 303-314, jul. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9517-y>. Acesso em 15 de mar. 2025.
- FREEMAN, Edward, WICKS, Andrew, E PARMAR, Bidhan. *Stakeholder theory as a basis for capitalism*. In *Corporate social responsibility and corporate governance: The contribution of economic theory and related disciplines*, London: Palgrave Macmillan UK, 2011. p. 52-72.
- GHAURI, Shahid, JACKSON, Elisabeth, MARINOVA, Dora, e MOHAMMADI, Hossein. Cooperativas agrícolas para a gestão do capital natural para alcançar os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável 12-15 da ONU: Uma estrutura conceptual. **Jornal de Organização e Gestão Cooperativa**, Amsterdã: ed. 2 v. 10, art. 100188, dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2022.100188>. Acesso em 25 de mar. 2025.
- Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas ed. 4, 2002.

- HANNACHI, Mourad, COLENO, FARES, M`hand, François, e ASSENS, Christophe. The “new agricultural collectivism”: How cooperatives horizontal coordination drive multi-stakeholders’ self-organization. **Journal of Co-operative Organization and Management**, Amsterdam: ed. 2, v. 8, art. 100111, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2020.100111>. Acesso em 01 de mar. 2025.
- HERREMANS, Irene, NAZARI, Jamal, e MAHMOUDIAN, Fereshteh. *Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting*. **Journal of Business Ethics**, Heidelberg: v. 138, p. 417-435, mar. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2634-0>. Acesso em 13 de mar. 2025.
- HOYK, Edit, SZALAI, Ádám, PALKOVICS, András, e FARKAS, Jenő. Zsolt. Policy gaps related to sustainability in Hungarian agribusiness development. **Agronomy**, Basel: ed. 9, v. 12, p. 2084, set. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/agronomy12092084>. Acesso em 18 de mar. 2025.
- HRISTOV, Ivo, CHIRICO, Antonio, RANALLI, Francesco. Corporate strategies oriented towards sustainable governance: Advantages, managerial practices and main challenges. **Journal of Management and Governance**, New York: ed. 2, v. 26, p. 75-97, maio. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09581-x>. Acesso em 18 de jun. 2025.
- HRUSTEK, Larisa. Sustainability driven by agriculture through digital transformation. **Sustainability**, Heidelberg: ed. 20, v. 12, p. 8596, out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12208596>. Acesso em 20 de jun. 2025.
- IBOURK, Aomar, e EL-AYNAOUI, Karim. Agricultural Cooperatives’ Sustainability and the Relevance of Start-Up Support Programs: Evidence from Cooperatives’ Level in Morocco. **Sustainability**, Basel: ed. 4, v. 15, p. 3460, fev. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15043460>. Acesso em 20 de jun. 2025.
- ILIOPOULOS, Constanstine, e VALENTINOV, Vladislav. Cooperative governance under increasing member diversity: towards a new theoretical framework. **Scandinavian Journal of Management**, Amsterdam: ed. 1, v. 38, p. 101192, mar. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101192>. Acesso em 13 de maio. 2025.
- IQBAL, Qaisar, AHMAD, Noor Haslina, NASIM, Adeel, e KHAN, Syed Abdul Rehman. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, United Kingdom: v. 262, art. 121429, jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>. Acesso em 22 de fev. 2025.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis, e STOCKER, Fabricio. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cadernos EBAPE**. BR, Rio de Janeiro: v. 20, p. 1-4, ago 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395186096>. Acesso em 05 de abr. 2025.
- KEMPSTER, Steve, e JACKSON, Brad. Leadership for what, why, for whom and where? A responsibility perspective. **Journal of Change Management**, London: ed. 1, v. 21, p. 45-65, jan 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861721>. Acesso em 22 de fev. 2025.
- KHAN, Muhammad Arif. ESG disclosure and Firm performance: A bibliometric and meta-analysis. **Research in International Business and Finance**, United Kingdom: v. 61, art. 101668, out 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>. Acesso em 02 de fev. 2025.

MA, Wanglin, Marco, e RAHUT, Dil. Farmers' organizations and sustainable development: An introduction. **Annals of Public and Cooperative Economics**, United Kingdom: ed. 3, v. 94, p. 683-700, jul. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apce.12449>. Acesso em 09 de jul. 2025.

MACAGNAN, Clea Beatriz, e SEIBERT, Rosane Maria. Sustainability indicators: Information asymmetry mitigators between cooperative organizations and their primary stakeholders. **Sustainability**, Basel: ed. 15, v. 13, art. 8217, jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13158217>. Acesso em 10 de jul. 2025.

MARCIS, Jaqueline, BORTOLUZZI, Sandro Cesar, DE LIMA, Edson Pinheiro et al. Sustainability performance evaluation of agricultural cooperatives' operations: a systemic review of the literature. **Environment Development Sustainability**, Heidelberg: v. 21, p. 1111-1126, fev. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0095-1>. Acesso em 20 de jun. 2025.

MARTOS Antonio, BELMONTE-UREÑA, Luis, e CORTÉS-GARCÍA, Francisco Joaquín. Are there any differences in the corporate social responsibility strategy of fruit and vegetable production-commercialization cooperatives and other companies operating in southeastern Spain. **Annals of Public and Cooperative Economics**, United Kingdom: v. 95, p. 249-274, mar. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/apce.12419>. Acesso em 25 de jun. 2025.

Minayo, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**, São Paulo: Hucitec, ed.14, 2014

MHLANGA, David. Stakeholder capitalism, the fourth industrial revolution (4IR), and sustainable development: issues to be resolved. **Sustainability**, Basel: ed. 7, v. 14, art. 3902, jan. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14073902>. Acesso em 25 de jun. 2025.

MOHAMMAD, Wan Masliza Wan, e WASIUZZAMAN, Shaista. Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. **Cleaner Environmental Systems**, Amsterdam: v. 2, art. 100015, jun 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100015>. Acesso em 27 de mar. 2025.

MOON, Sunghye., e LEE, Sang-ho. A strategy for sustainable development of cooperatives in developing countries: The success and failure case of agricultural cooperatives in musambira sector, Rwanda. **Sustainability**, Basel: ed. 20, v. 12, art. 8632, out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12208632>. Acesso em 17 de mar. 2025.

NOVOVIC, Gloria. Can Agenda 2030 bring about "localization"? Policy limitations of Agenda 2030 in the broader global governance system. **Development Policy Review**, London: ed. 4, v. 40, art. 12587, ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/dpr.12587>. Acesso em 17 de mar. 2025.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2022. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/agropecuario>. Acesso em 04 de fev. 2025.

ORTEGA, Cristina, HERNÁNDEZ-ORTIZ, Jesús, GARCÍA-MARTÍ, Elia, e VALLEJO-MARTOS, Manuel Carlos. The stakeholder salience model revisited: Evidence from Agri-food cooperatives in Spain. **Sustainability**, Basel: ed. 3, v. 11, p. 574, jan. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11030574>. Acesso em 28 de mar. 2025.

- ORTMANN, G. F., e KING, R. P. Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. **Agrekon**, Abingdon: ed. 1, v. 46, p. 40-68, maio. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03031853.2007.9523760>. Acesso em 28 de mar. 2025.
- PLACET, Marylynn, ANDERSON, Roger, e FOWLER, Kimberly. Strategies for sustainability. **Research-Technology Management**, Arlington: ed. 5, v. 48, p. 32-41, set. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08956308.2005.11657336>. Acesso em 21 de jun. 2025.
- PRADHAN, Prajal. Antagonists to meeting the 2030 Agenda. **Nature Sustainability**, Berlin: v. 2, p. 171-172, mar. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0248-8>. Acesso em 21 de jun. 2025.
- RASMUSSEN, Catherine, PARDELLO, Renee, Vreyens, John, CHAZDON, Scott, TENG, Somongkol, e LIEPOLD, Michael. Building social capital and leadership skills for sustainable farmer associations in Morocco. **Journal of International Agricultural and Extension Education**, Manhattan: ed. 2, v. 24, p. 35-49, fev 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5191/jiaee.2017.24203>. Acesso em 19 de jun. 2025.
- RAUT, Rakesh., e GARDAS, Bhaskar. Sustainable logistics barriers of fruits and vegetables: An interpretive structural modeling approach. Benchmarking: **An International Journal**, Bingley: ed. 8, v. 25, p. 2589-2610, nov. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0166>. Acesso em 19 de jun. 2025.
- SILVA, Rosa Adeyse, e TORRES, Maria. Betânia Ribeiro. Sustentabilidade e educação ambiental na agricultura familiar: o caso de uma cooperativa no semiárido potiguar. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba: v. 55, dez 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/dma.v55i0.73169>. Acesso em 26 de abr. 2025.
- SILVA, Roberto Marinho, e NUNES, Emanuel Márcio. Agricultura familiar e cooperativismo no Brasil: uma caracterização a partir do Censo Agropecuário 2017. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Jaboticabal: ed. 2, v. 61, abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.252661>. Acesso em 27 de abr. 2025.
- STOCKER, Fabricio, DE-ARRUDA, Michelle, DE-MASCENA, Keysa, e BOAVENTURA, João. *Stakeholder* engagement in sustainability reporting: a classification model. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Hoboken: ed. 5, v. 27, p. 2071-2080, abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/csr.1947>. Acesso em 27 de abr. 2025.
- VEDANA, Roberta, SHIKIDA, Pery Francisco Assis, GARCIAS, Marcos Oliveira, e ARENDS-KUENNING, Mary Paula. Empoderamento feminino na agricultura: um estudo na Lar Cooperativa Agroindustrial (Paraná). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, ed. 2, v. 61, dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.237944>. Acesso em 29 de jul. 2025.