

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Marta Von Ende**

**EFICIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DA  
AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO DA  
ECONOMIA SOLIDÁRIA**

**Santa Maria, RS  
2017**



**Marta Von Ende**

**EFICIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR NO  
CONTEXTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Santa Maria, RS  
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Von Ende, Marta  
EFICIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR  
NO CONTEXTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA / Marta Von Ende.-  
2017.  
192 p.; 30 cm

Orientadora: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2017

1. Cooperativismo 2. Economia solidária 3.  
Agricultura familiar 4. Desempenho 5. Competitividade.  
Resource-Advantage Theory I. Madruga, Lúcia Rejane da  
Rosa Gama II. Título.

---

© 2017

Todos os direitos autorais reservados a Marta Von Ende. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

Endereço: Avenida Roraima, 1000 - Campus UFSM - Prédio 70, Bloco F, Sala 324-B, Bairro Camobi, Santa Maria, RS. 97105-900. Tel. +55 (55) 3220-8058

---

**Marta Von Ende**

**EFICIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR NO  
CONTEXTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

**Aprovado em 14 de março de 2017:**



---

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Profª. Drª. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)



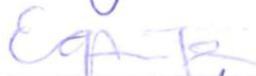
---

**Cláudia Maffini Gomes, Drª. (UFSM)**



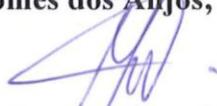
---

**Edson Talamini, Dr. (UFRGS)**



---

**Eliene Gomes dos Anjos, Drª. (UFRB)**



---

**Marcelo Trevisan, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2017



*Dedico, com muito amor:*

*A meus pais, Ernani e Glaci*

*A meu esposo, Adelar*

*A meus filhos, Antonio e Angelina*



## AGRADECIMENTOS

Agradeço sempre, e sobretudo, a Deus: pela vida, pelos dons...por tudo!

Agradeço às pessoas que fazem o Programa de Pós-graduação em Administração da UFSM pelo aprendizado e convívio ao longo destes quatro anos: professores, colegas, secretários(as) e, em especial, à coordenadora, prof<sup>a</sup> Clândia Gomes, que, com muito empreendedorismo, dedicação e competência, teve papel fundamental na implantação do curso de Doutorado.

Agradeço, de forma muitíssimo especial, a minha orientadora, prof<sup>a</sup> Lúcia Madruga. Dizem que Deus coloca muitos anjos em nossa vida e, sem dúvidas, a prof<sup>a</sup> Lucia é um deles na minha. Muito obrigada por ter me acolhido como orientanda, pela confiança em minha capacidade, pelo constante apoio e estímulo, e por ser um grande exemplo e referência, nos mais diversos papéis que assume, tanto em âmbito profissional, quanto familiar.

Agradeço aos professores que compuseram minha banca de qualificação pelas primorosas contribuições. Em especial, ao prof. Edson Talamini, da UFRGS, que, além das sugestões precisas e muito relevantes no momento da qualificação, posteriormente me passou diversos textos para leitura que lançaram importantes luzes na construção do trabalho.

Ao Colégio Politécnico da UFSM, minha segunda casa, um agradecimento muito especial à direção. Inicialmente, na pessoa do prof. Canrobert, pelo constante estímulo ao aperfeiçoamento. Atualmente, aos colegas e amigos Aita e Jaime, pelo irrestrito apoio.

Agradeço também ao Alessandro Miola, grande parceiro na condução do Departamento de Pesquisa e Extensão do Politécnico, por toda sua dedicação e apoio, sobretudo no período de meu afastamento.

Aos colegas e amigos do Politécnico, muito obrigada pelo prazeroso convívio, que, certamente, tornou muito mais amena a caminhada. Em especial, ao meu irmão de coração, Gabriel, pelo convite para atuar no projeto “Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão”, cuja experiência permitiu minha aproximação (e conseqüente fascínio) pela temática da agricultura familiar e suas organizações econômicas.

Agradeço aos colegas pesquisadores da Rede de Universidades pelas trocas e aprendizado, em especial a Eliene Anjos, da UFRB, grande pesquisadora e conhecedora do cooperativismo e da agricultura familiar.

A família é nosso esteio, sem ela nada somos. Agradeço a meus pais, Ernani e Glaci, e a meus irmãos, Isabel Cristina, Paulo Renato, Márcia e Fernanda, por serem presença tão importante em minha vida, em especial a minha amada mãe (*in memoriam*) pelo permanente incentivo ao estudo. Aos meus cunhados, e colegas da UFSM, Viviane e Marco Aurélio, por quem tenho grande carinho e admiração. À família de meu esposo, em especial a minha sogra, Zita Maria, por todo suporte, muito obrigada! Ao meu amado esposo, Adelar, não há palavras para agradecer todo seu companheirismo, sua dedicação e sua compreensão. Certamente, só foi possível porque você estava ao meu lado. Aos nossos filhos, Antonio e Angelina, meus tesouros, perdoem-me pelos momentos de ausência e muito obrigada por fazerem parte de minha vida. Vocês são meu orgulho, minha força e minha fonte inesgotável de amor!

Para encerrar, gostaria de deixar registrado um agradecimento especial a Marisa, nossa querida Tata. Muito obrigada pelo zelo com nossos filhos e com nossa casa. Foi muito importante saber que você estava por perto nos apoiando para que eu me dedicasse com mais tranquilidade a esta pesquisa.

*“Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês’, diz o Senhor, ‘planos de fazê-los prosperar e não de lhes causar dano, planos de dar-lhes esperança e um futuro’.”*

*(Jeremias 29:11)*



## RESUMO

### EFICIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

AUTORA: Marta Von Ende

ORIENTADOR: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Este estudo se desenvolveu com o objetivo de analisar a eficiência das cooperativas da agricultura familiar, particularmente referenciadas no contexto da Economia Solidária no Brasil. Essas organizações econômicas são constituídas, prioritariamente, para prestar assistência ao seu quadro social, não tendo, portanto, como finalidade última a busca do lucro. Assim, a eficiência em tais organizações deve ser analisada numa perspectiva socioeconômica, considerando benefícios monetários e não monetários associados à sua ação. Nessa direção, o estudo da eficiência se deu tendo como pano de fundo a *Resource Advantage Theory*, uma teoria desenvolvida por Hunt e Morgan (1995) que estabelece que as organizações buscam obter vantagens comparativas em recursos, para obter posições de vantagem competitiva e conseqüente desempenho superior. Para testar a teoria no universo estudado, foram definidos indicadores de recursos, de posicionamento de mercado e de desempenho, determinados a partir dos dados constantes no Sistema de Informações da Economia Solidária (base SIES). Foram investigadas ao todo 269 cooperativas da agricultura familiar. O estudo confirmou a hipótese de que as cooperativas que possuem vantagens comparativas em recursos conseguem obter um posicionamento de mercado superior. Contudo não foram confirmadas as relações do desempenho superior com recursos e/ou com posicionamento de mercado. Dessa forma, é possível dizer que a eficiência na utilização dos recursos gera posicionamento de mercado superior, mas não necessariamente desempenho superior, confirmando-se parcialmente a aplicabilidade da *R-A Theory* no contexto estudado. Dentre os recursos mais importantes em termos de classificação das cooperativas, destacam-se os organizacionais (número total de sócios), os informacionais (participação de mercado) e os físicos (gastos com matérias-primas e investimentos). São esses os principais recursos que possibilitarão a criação de valor em custos e vendas, de forma a garantir um melhor posicionamento de mercado da organização. As variáveis de menor importância são do grupo relacional, que se referem ao número de apoios que a cooperativa obteve e a quantidade de redes que participa. Avaliando o desempenho, os resultados mostram que desempenho econômico está associado a variáveis de recursos físicos (gastos com matérias-primas), informacionais (participação de mercado) e financeiros (sobras). O desempenho social, dado pela participação dos sócios em assembleias e/ou reuniões de coletivo de sócios, está relacionado com variáveis de recursos físicos (gastos com matérias-primas) e organizacionais (número total de sócios). Já o desempenho social medido pelo número de conquistas mostrou-se significativamente dependente da quantidade de formação para os sócios e da quantidade de canais de comercialização que a cooperativa utiliza, que se referem a recursos organizacionais e relacionais, respectivamente.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Economia solidária. Agricultura familiar. Desempenho. Competitividade. *Resource-Advantage Theory*.



## ABSTRACT

### EFFICIENCY OF COOPERATIVES OF FAMILY FARMING IN THE CONTEXT OF THE SOLIDARITY ECONOMY

AUTHOR: MARTA VON ENDE  
ADVISER: LÚCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

This research aimed to analyze the efficiency of family farming cooperatives, particularly referenced in the context of Solidarity Economy in Brazil. These economic organizations are primarily constituted to provide assistance to their members, and therefore the pursuit of profit is not the ultimate goal. Thus, efficiency in such organizations should be analyzed from a socioeconomic perspective, considering monetary and non-monetary benefits associated with their action. In this direction, the study of efficiency took place considering the Resource Advantage Theory, which is a theory developed by Hunt and Morgan (1995) that establishes that organizations seek to obtain comparative advantages in resources, to obtain positions of competitive advantage and consequent higher performance. In order to test the theory in the studied universe, resource, market positioning and performance indicators were defined, based on data from the Solidary Economy Information System (SIES base). A total of 269 family agriculture cooperatives were investigated. The study confirmed the hypothesis that cooperatives that have comparative advantages in resources can achieve a superior market positioning. However, superior performance relationships with resources and / or market positioning were not confirmed. In this way, it is possible to say that the efficiency in the use of resources generates superior market positioning, but not necessarily superior performance, partially confirming the applicability of R-A Theory in the studied context. The most important resources in terms of classification of cooperatives are organizational (total number of members), informational (market share) and physical (spending on raw materials and investments). These are the main resources that will enable the creation of value in costs and sales, in order to guarantee a better market positioning of the organization. The variables of minor importance are from the relational group, which refers to the number of supports that the cooperative obtained and the number of networks that participate. Considering the performance, the results show that economic performance is associated to variables of physical resources (expenses with raw materials), informational (market share) and financial (profits). The social performance, given by the participation of the members in collective meetings of members, is related to variables of physical resources (expenses with raw materials) and organizational (total number of members). The social performance measured by the number of achievements has been significantly dependent on the amount of training for the members and the number of marketing channels that the cooperative uses, which refer to organizational and relational resources, respectively.

**Key words:** Cooperativism. Solidarity economy. Family farming. Performance. Competitiveness. *Resource-Advantage Theory*.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Contribuições teóricas à <i>R-A Theory</i> .....	61
Quadro 2 – Análise comparativa entre os fundamentos das teorias de competição Neoclássica e <i>R-A Theory</i> .....	63
Figura 1 – Representação esquemática da <i>R-A Theory</i> .....	65
Figura 2 – Matriz das posições competitivas.....	69
Figura 3 – Modelo analítico e hipóteses .....	87
Quadro 3 – Variáveis consideradas nas dimensões da <i>R-A Theory</i> .....	97
Quadro 4 – Procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do estudo .....	102
Figura 4 – Visão geral do <i>boxplot</i> .....	103
Figura 5 – Histograma e <i>boxplot</i> do volume do crédito .....	120
Figura 6 – Histograma e <i>boxplot</i> dos gastos.....	122
Figura 7 – Histograma e <i>boxplot</i> dos investimentos .....	123
Figura 8 – Histograma e <i>boxplot</i> do faturamento mensal.....	126
Figura 9 – Histograma e <i>boxplot</i> da participação de mercado .....	129
Quadro 5 – Resultados do teste de hipóteses da <i>R-A Theory</i> .....	142
Quadro 6 – Resultados do teste de hipótese da relação entre desempenho social e econômico .....	143



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dispersão dos casos nas regiões brasileiras.....	94
Tabela 2 – Atividade econômica principal.....	116
Tabela 3 – Distribuição das cooperativas da economia solidária nas regiões.....	117
Tabela 4 – Busca de crédito ou financiamento.....	118
Tabela 5 – Análise descritiva do volume do crédito.....	119
Tabela 6 – Análise descritiva dos gastos em insumos/matéria-prima ou mercadorias.....	121
Tabela 7 – Análise descritiva dos investimentos.....	122
Tabela 8 – Análise descritiva da força de trabalho.....	124
Tabela 9 – Análise descritiva das vendas por força de trabalho.....	125
Tabela 10 – Análise descritiva do faturamento mensal.....	125
Tabela 11 – Análise descritiva do total de sócios.....	127
Tabela 12 – Quantidade de temas da formação para sócios.....	127
Tabela 13 – Análise descritiva da participação de mercado.....	128
Tabela 14 – Quantidade de redes que participa.....	129
Tabela 15 – Quantidade de apoios recebidos.....	130
Tabela 16 – Quantidade de canais de comercialização utilizados.....	131
Tabela 17 – Análise descritiva da margem bruta absoluta.....	132
Tabela 18 – Análise descritiva do desempenho econômico (margem bruta relativa).....	133
Tabela 19 – Participação em assembleia.....	134
Tabela 20 – Quantidade de conquistas obtidas pelas cooperativas.....	134
Tabela 21 – Resultados da correlação canônica entre posição de mercado e recursos.....	135
Tabela 22 – Coeficientes canônicos padronizados das variáveis de posicionamento e de recursos.....	136
Tabela 23 – Resultados da correlação canônica entre desempenho e recursos.....	137
Tabela 24 – Coeficientes canônicos padronizados das variáveis de desempenho e de recursos.....	138
Tabela 25 – Resultados da correlação canônica entre posicionamento e desempenho.....	138
Tabela 26 – Coeficientes canônicos padronizados das variáveis de posicionamento e de desempenho.....	139
Tabela 27 – Resumo do modelo de componentes principais dos indicadores de recursos....	140
Tabela 28 – Peso das variáveis da dimensão de recursos.....	140
Tabela 29 – Resumo do modelo de componentes principais dos indicadores de posicionamento de mercado.....	141
Tabela 30 – Peso das variáveis da dimensão de posicionamento de mercado.....	141
Tabela 31 – Resumo do modelo de componentes principais dos indicadores de desempenho social.....	142
Tabela 32 – Coeficientes da regressão univariada das variáveis de desempenho e indicadores de recursos.....	144



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONCRAB	Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária do Brasil
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
DAP/PJ	Declaração de Aptidão ao Pronaf Pessoa Jurídica
EES	Empreendimento Econômico Solidário
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
ICA	<i>International Cooperative Alliance</i>
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MDA	Ministério de Desenvolvimento Agrário
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SIES	Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária
UNICAFES	União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
UNICOPAS	União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias
UNISOL	Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1 COOPERATIVAS COMO FORMA ALTERNATIVA DE ORGANIZAÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES .....	27
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	34
1.3 OBJETIVOS .....	37
1.4 JUSTIFICATIVA .....	37
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL</b> .....	<b>43</b>
2.1 DESCORTINANDO A EFICIÊNCIA NO COOPERATIVISMO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	43
2.1.1 Eficácia, produtividade e eficiência .....	43
2.1.2 Eficiência numa perspectiva evolucionária.....	47
2.1.3 Eficiência em empreendimentos econômicos solidários.....	50
2.1.4 Indicadores de empreendimentos econômicos solidários .....	55
2.2 <i>RESOURCE-ADVANTAGE THEORY</i> : A VANTAGEM EM RECURSOS EM TELA .....	58
2.2.1 Antecedentes da <i>Resource-Advantage Theory</i> .....	60
2.2.2 Os fundamentos da <i>Resource-Advantage Theory</i> .....	62
2.2.3 <i>Resource-Advantage Theory</i> explicando diversidade.....	74
2.2.4 Sustentabilidade da vantagem comparativa em recursos.....	75
2.2.5 Aplicações da <i>Resource-Advantage Theory</i> .....	77
2.2.6 Considerações sobre o desempenho superior.....	81
2.3 MODELO ANALÍTICO E HIPÓTESES.....	83
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>89</b>
3.1 ESCOPO DA PESQUISA.....	89
3.1.1 A base SIES e a seleção dos casos.....	92
3.2 DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS .....	95
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS .....	101
3.3.1 Estatística descritiva e identificação de <i>outliers</i> .....	102
3.3.2 Correlação canônica .....	104
3.3.3 Análise fatorial e análise de componentes principais.....	106
3.3.4 Método de classificação a partir da análise de componentes principais .....	110
3.3.5 Análise de correlação.....	112
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>115</b>
4.1 COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR NA ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA EXPLORAÇÃO DO CONTEXTO NACIONAL.....	115
4.1.1 Os recursos das cooperativas da agricultura familiar .....	118
4.1.2 O desempenho econômico e social das cooperativas .....	132
4.2 EXPLORANDO AS RELAÇÕES ENTRE RECURSOS, POSICIONAMENTO DE MERCADO E DESEMPENHO .....	135

4.3 IDENTIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS E RANQUEAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	139
4.4 COMPARATIVO ENTRE DESEMPENHO ECONÔMICO E SOCIAL.....	143
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>147</b>
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E PARA POLÍTICAS PÚBLICAS.....	148
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	150
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO A – FORMULÁRIO EES – SIES 2009/2010.....</b>	<b>169</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações de negócios<sup>1</sup> são deliberadamente constituídas para alcançar propósitos definidos e lançam-se no mercado na expectativa de lograrem êxito na árdua tarefa de manterem-se competitivas. Essa conquista de espaço no mercado requer habilidade na utilização dos recursos disponíveis para o alcance dos resultados, evidenciando que a eficiência é um ingrediente fundamental na luta pela sobrevivência.

As sociedades cooperativas, ainda que possuam motivações específicas e originariamente distintas daquelas centradas no capital, da mesma forma precisam conquistar seu lugar no mercado, uma vez que se inserem na sociedade capitalista como unidades produtivas que concorrem com outras. Juridicamente, as cooperativas correspondem à sociedade de pessoas, com forma e natureza próprias, sendo constituídas para prestar serviços a seus associados, por meio do exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem finalidade lucrativa (BRASIL, 1971). Namorado (2009) enfatiza que a cooperativa representa uma simbiose de associação e de empresa, na medida em que busca satisfazer necessidades e aspirações não apenas de natureza econômica, mas também social e cultural.

Se, por um lado, as cooperativas emergem como uma alternativa de sobrevivência aos desequilíbrios sociais causados pelo sistema econômico dominante, por outro, elas estão inseridas neste sistema e submetidas a suas regras de funcionamento, fato que, inevitavelmente, se traduz em um conjunto de dilemas e contradições para as suas operações.

Sob essa perspectiva, é possível visualizar as dificuldades que estas organizações encontram em sua gestão, uma vez que deve conciliar o atendimento às exigências de competitividade, sem perder de vista que tal atendimento deva ter como objetivo a promoção dos seus associados. Esta necessária compatibilidade econômica e social, com a superação das dicotomias inerentes, talvez consista em um dos seus principais desafios.

Em que pese os desafios da gestão dessa complexa forma organizacional, as potencialidades das cooperativas para gerar benefícios, não apenas para o seu quadro social, mas também para o seu entorno, são inúmeras. No âmbito da agricultura familiar, a organização dos pequenos produtores rurais na forma de associações e cooperativas representa, conforme atesta Pires (2003), um canal importante de produção, de organização da produção, de agregação de valor e de comercialização da produção. As cooperativas

---

<sup>1</sup> O termo “organizações de negócios” foi utilizado no sentido empregado por Souza (2012, p.30) para situar as empresas como um tipo de organização dotado de “dimensões econômicas, como mercados, transações, concorrência etc”. Importante salientar que, na abordagem do autor, “a organização é tanto um objeto empírico observável quanto um processo social” (SOUZA, 2012, p. 30).

representam uma forma de organização para que os agricultores possam se inserir nos mercados (ABRAMOVAY et al., 2003), ao viabilizar melhores condições para os associados, que, em geral, possuem baixa escala de produção, tanto em relação à negociação e preços, como no acesso a insumos e serviços necessários à produção. Sachs (2003) aponta que o isolamento das unidades produtivas, o baixo grau de informação dos seus agentes, a escassez de recursos, entre outras, são algumas dificuldades que se mantêm na maioria das unidades classificadas como agricultura familiar. Dessa forma, as cooperativas de pequenos produtores rurais podem gerar rendimentos relativamente elevados para os cooperados, mantendo-os competitivos com as tradicionais grandes fazendas de propriedade privada (ALTMAN, 2015). Nesse contexto, os pequenos produtores encontram no cooperativismo a força para concorrer no mercado e se transformarem em empreendedores (GRAZIANO, 2015; VILPOUX, 2014).

Além disso, Ignácio e Souza (2008) sinalizam a importância do cooperativismo em fazer emergir democraticamente processos de desenvolvimento local, que ao se integrar nos respectivos territórios, possibilitam a construção de um novo padrão de desenvolvimento, mais humano e solidário. No contexto agrícola, Altman (2015) ressalta o impacto potencial das cooperativas no desenvolvimento rural equitativo, podendo gerar taxas mais altas de crescimento e crescimento mais equitativo, mesmo em ambientes econômicos competitivos.

Notadamente, para potencializar seu desempenho no mercado e, por conseguinte, os benefícios para seu quadro social, as cooperativas devem ser eficientes, ou seja, precisam manipular adequadamente seus recursos para produzirem uma oferta de maior valor (HUNT, 2012). Nessa perspectiva, Altman (2015) aponta que a eficiência e sucesso das cooperativas de pequenos produtores rurais pode ser intensificada em termos de níveis elevados de produtividade por unidade de entrada (*input*) ou níveis mais elevados de qualidade por unidade de produção (*output*).

Apesar da irrefutável importância do alcance de níveis de eficiência para que essas organizações se mantenham sustentáveis no mercado, a complexidade do tema, associada à carência de estudos, não permite que se disponha, nos referenciais acadêmicos, de uma compreensão clara sobre a eficiência das cooperativas, especialmente daquelas vinculadas à economia solidária.

É exatamente nessa perspectiva de análise que esta tese se insere, ao buscar trazer uma contribuição para a construção de um entendimento sobre a eficiência das cooperativas da agricultura familiar que, segundo Galindo e Silva (2013, p. 77), “se constituem em um importante vetor da economia solidária no país”.

Para entender a noção de economia solidária, a questão que se coloca é que, muito mais do que representar iniciativas com estatuto diferente daquele da empresa capitalista, refere-se a uma perspectiva diferente de regulação, um novo relacionamento entre economia e sociedade. Conforme salienta França Filho (2002, p. 13) “admitir a possibilidade de uma outra forma de regulação da sociedade através da ideia de economia solidária, significa reconhecer uma outra possibilidade de sustentação das formas de vida de indivíduos em sociedade, não-centrada nas esferas do Estado e do mercado”. Nessa nova forma de regulação da sociedade, são articuladas diferentes racionalidades e lógicas na sua ação, com múltiplas fontes de captação de recursos, apresentando traços característicos do fenômeno chamado hibridação de economias, ou seja, a possibilidade de combinação de uma economia mercantil (venda de um produto ou prestação de serviço), não mercantil (subsídios públicos oriundos do reconhecimento da natureza de utilidade social da ação organizacional) e não-monetária (trabalho voluntário) (FRANÇA FILHO, 2002).

O termo economia solidária foi cunhado na década de 1990 e refere-se a um conceito amplamente utilizado em vários continentes, com acepções variadas que giram ao redor da ideia de solidariedade, expressa por meio do vínculo social de reciprocidade estabelecido entre os membros, como fundamento de suas relações de cooperação e, ao mesmo tempo, é estendida aos setores sociais expostos a maiores necessidades (LAVILLE; GAIGER, 2009).

Bellucci et al. (2012) definem a economia solidária como o conjunto de atividades de conscientização, produção, distribuição e consumo que contribuem para a democratização da economia em uma dinâmica que combina interesses individuais e coletivos. Dessa forma, os empreendimentos econômicos solidários “adotam, em proporção variável, arranjos coletivos na posse dos meios de produção, no processo de trabalho e na gestão do empreendimento, minimizando a presença de relações assalariadas” (GAIGER, 2009b, p. 181). Compreendem, portanto, modalidades de organização econômica, originadas da livre associação de trabalhadores, nas quais a cooperação funciona como esteio de sua eficiência e viabilidade (GAIGER, 2009b).

Com efeito, torna-se estratégico para esses empreendimentos identificarem seus pontos de eficiência e ineficiência e direcionarem ações no sentido da busca pela competitividade, sem perder, contudo, seu caráter social. A eficiência, portanto, deve ser avaliada considerando a perspectiva socioeconômica que permeia a ação de tais organizações.

Analisando a produção acadêmica, constata-se que a eficiência de empreendimentos solidários é carente de estudos e, via de regra, é abordada numa perspectiva predominantemente qualitativa, por meio de intentos de sistematização teórica (CATTANI,

2003; CATTANI et al., 2009; PINHEIRO; PAULA, 2014), ou ainda, quando voltada a estudos empíricos, geralmente são direcionados a abordar poucos casos concretos (FRAGA et al., 2013; SANTOS et al., 2013) ou a analisar apenas aquelas experiências consideradas bem sucedidas (GAIGER, 2006). Por outro lado, os estudos que se propõem a uma abordagem quantitativa da análise da eficiência de empreendimentos solidários, geralmente empregam modelos de otimização da família genericamente denominada de Análise Envoltória de Dados<sup>2</sup> (BELLUCCI et al., 2012), a partir de uma perspectiva mais instrumental do problema.

Em se tratando, especificamente, da análise de eficiência de cooperativas em um determinado segmento, o setor crédito merece destaque pelo volume de trabalhos na área (KELDON, 2008; KILLOP; QUINN, 2016; MCALEVEY et al., 2010). Em contrapartida, a eficiência de cooperativas de agricultores familiares, de modo particular, é uma temática ainda muito pouco explorada na literatura, sobretudo a partir de dados empíricos de uma realidade mais ampla. Alguns trabalhos que se destinam a explorar este tema geralmente apresentam discussões e sistematização de arcabouços teóricos (ALTMAN, 2015) ou, mesmo que se debrucem a uma análise empírica da realidade, são circunscritos ao estudo de poucos casos (IGNÁCIO; SOUZA, 2008).

Em face desse contexto, entende-se que esta pesquisa, ao focar as cooperativas em âmbito nacional, situa-se nesta lacuna e pode efetivamente contribuir para uma maior compreensão sobre o tema, permitindo uma avaliação ampla e irrestrita da eficiência das cooperativas de agricultores familiares no contexto da economia solidária no Brasil, não exclusiva a casos de sucesso.

Para abordar o tema da eficiência em um tipo de organização tão peculiar, lançou-se mão da *Resource-Advantage Theory*, que é uma teoria de competitividade ampla e flexível o suficiente para acomodar as especificidades do fenômeno investigado. Reconhecendo a importância dos recursos como fonte de vantagem competitiva para as organizações, Hunt e Morgan (1995, 1996, 1997) propõem a *Resource-Advantage Theory (R-A Theory)*<sup>3</sup>, como uma teoria interdisciplinar que apresenta um modelo geral de competição. Em linhas gerais,

---

<sup>2</sup> A metodologia Análise Envoltória de Dados (ou *Data Envelopment Analysis – DEA*) é uma ferramenta matemática para a medida de eficiência de unidades produtivas proposta originalmente Charnes, Cooper e Rhodes (1978). A abordagem analítica aplicada à medida da eficiência baseia-se na definição de Pareto-Koopmans, segundo a qual um vetor *input-output* é tecnicamente eficiente se: a) nenhum dos *outputs* pode ser aumentado sem que algum outro *output* seja reduzido ou algum *input* seja aumentado; e b) nenhum dos *inputs* pode ser reduzido sem que algum outro *input* seja aumentado ou algum *output* seja reduzido.

<sup>3</sup> Ao fazer referência ao nome da teoria de forma abreviada, optou-se pela forma “*R-A Theory*”, conforme explicação dada na seção 2.3.

segundo a *R-A Theory*, as organizações competem com base em seus recursos e o desempenho de cada uma depende da capacidade de combinar relativamente melhor seus recursos em um contexto definido pelo ambiente externo (HUNT, 2000).

Grimmer et al. (2015) salientam que, em essência, a *R-A Theory* se concentra na eficiência e eficácia da organização em criar, descobrir, avaliar e explorar recursos heterogêneos para criar ofertas de mercado superiores no atendimento das necessidades de mercados-alvo específicos. Os autores destacam que, apesar de ter sido amplamente bem recebida, há muito pouco trabalho empírico realizado com emprego da teoria, particularmente nos contextos do varejo, do empreendedorismo ou de pequenas e médias empresas (GRIMMER et al., 2015). Nesse sentido, a presente pesquisa, ao aplicar a teoria no contexto das cooperativas da agricultura familiar da economia solidária, também visa preencher esta lacuna.

Cabe salientar que a concepção de eficiência tratada nesta tese reveste-se de um caráter peculiar, muito em função do tipo de organização objeto de análise. Reconhecer os aspectos fundantes do cooperativismo e seu devir histórico, bem como as características que demarcam as cooperativas, sobretudo as vinculadas à economia solidária, como organizações dotadas de uma lógica de funcionamento própria, a qual não privilegia o capital, mas, sobretudo, o trabalho, é mister para a análise empreendida.

Levando em conta este aspecto, a organização deste capítulo introdutório se desdobra em quatro seções, que versam sobre aspectos estruturantes que orientam a pesquisa, especialmente no que se refere: 1) ao contexto histórico de emergência de novos arranjos organizacionais, a exemplo das cooperativas de agricultores familiares da economia solidária, o qual demarca características a essas organizações que lhes conferem feição própria; 2) à problemática que suscitou a investigação e ao delineamento das questões de pesquisa; 3) aos objetivos, geral e específicos, da pesquisa; e 4) à discussão de alguns pontos que sinalizam para a relevância do estudo.

## 1.1 COOPERATIVAS COMO FORMA ALTERNATIVA DE ORGANIZAÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES

Ao tentar situar o contexto mais recente de emergência de novas formas organizacionais, tais como as cooperativas de pequenos produtores rurais, especialmente vinculadas à economia solidária, torna-se fundamental compreender que tais iniciativas estão

alicerçadas nos princípios da cooperação e da solidariedade, que têm suas raízes históricas datadas no século XIX em meio à Revolução Industrial.

Ressalta-se que os movimentos sociais mais recentes, genericamente denominados de economia solidária, apresentam, em seu código genético, similares ideais de luta política que suscitaram o surgimento do cooperativismo, por isso alguns autores, dentre os quais Cattani (2003), os denominam de “novo cooperativismo”.

As empresas de tipo cooperativo encontram seu marco formal inicial na Inglaterra, nos idos de 1844, com o projeto dos Pioneiros de Rochdale, que fundaram uma cooperativa formada por operários de indústrias têxteis, voltada ao consumo de bens, como forma de resistência e como alternativa ao capital. Rapidamente o cooperativismo se expandiu na Europa e pelo mundo, como uma nova possibilidade de reestruturação do processo produtivo e da própria sociedade, apresentando-se como uma alternativa de superação ao modelo capitalista.

Além das cooperativas de consumo, outro importante antecedente da economia solidária é o movimento associativista operário da primeira metade do século XIX, na Europa, que representou uma dinâmica de resistência popular, fazendo emergir um grande número de experiências solidárias largamente influenciadas pelo ideário da ajuda mútua (o mutualismo), da cooperação e da associação. Nesse momento histórico, essas iniciativas associativistas incitaram um debate político sobre a economia e as condições do agir econômico, uma vez que recusavam a autonomia do aspecto econômico nas suas práticas, em face de outros aspectos, tais como, social, político e cultural, ficando conhecidas sobre a rubrica de “economia social”<sup>4</sup>.

França Filho (2002) sinaliza que essas iniciativas oriundas dos setores populares, combinando, ao mesmo tempo, na sua ação organizacional, uma dimensão social e uma dimensão econômica sob um fundo de luta política<sup>5</sup>, são experiências que modificam aos poucos o conteúdo de suas práticas ao longo da história. Essas transformações se dão em função de um forte movimento de especialização e profissionalização gestonária, que se funda sobre lógicas funcionais impostas pelos poderes públicos ou se tomam emprestadas à

---

<sup>4</sup> Há o esforço de alguns autores em demarcar a diferença entre as noções de economia social e economia solidária, apesar dos termos muitas vezes serem empregados como sinônimos ou de forma simultânea – “economia social e solidária” (FRANÇA FILHO, 2002).

<sup>5</sup> A dimensão política, segundo França Filho (2002, p. 12), “é própria das experiências de economia social na sua origem, e diz respeito à questão do direito ao trabalho”. [...] “as iniciativas gestadas no seio dessa economia social nascente aparecem como alternativas, em termos de organização do trabalho, àquela proposta pela forma dominante de trabalho assalariado, instituída pelo princípio econômico que começava a se tornar hegemônico, imposto pela empresa capitalista nascente”.

esfera mercantil. O reconhecimento dos poderes públicos resultou na elaboração de quadros jurídicos que conferiram existência legal às iniciativas, fazendo surgir os estatutos de organização cooperativa, mutualista e associativa, gerando fragmentação da economia social. Esse processo, na prática, resultou numa tendência dessas organizações se isolarem em função dos seus respectivos estatutos jurídicos e, ao mesmo tempo, se integrarem ao sistema econômico dominante (FRANÇA FILHO, 2002).

Nesse sentido, Wautier (2003) considera que os três pilares da economia social são as cooperativas, inseridas na economia mercantil; as mutualidades, inseridas na economia não-mercantil com o aval do Estado providência; e as associações, caracterizadas pelo trabalho de proximidade.

França Filho (2002) destaca que, diante de um contexto de ampla inserção das cooperativas na economia mercantil, ocupando principalmente aqueles setores de atividade nos quais a intensidade capitalística permanecia fraca, há uma mudança na sua dinâmica organizacional e inclusive no próprio perfil dos quadros que a constituem, de forma que os militantes políticos, pouco a pouco, são substituídos por profissionais de forte caráter tecnoburocrático, cuja presença passa a ser hegemônica nessas organizações. Assim, a dimensão técnica ou funcional da organização passa a primar sobre seu projeto político, sendo que a perspectiva de uma economia solidária desaparece, num primeiro momento, desenvolvendo-se no seu lugar uma economia social que se torna altamente institucionalizada ao longo do século XX. França Filho (2002) conclui que economia social e economia solidária remetem a dois universos distintos de experiências, sendo esta última, na visão do autor, uma espécie de resgate dos princípios, sobretudo de luta política, da economia social.

No Brasil, segundo apontam Singer e Souza (2000), a economia solidária começou a ressurgir na década de 1980 e tomou impulso crescente a partir da segunda metade dos anos 1990 como resposta dos movimentos sociais à crise do desemprego, agravada pela abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional, sendo que, na agricultura, surge através do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), que organiza diferentes tipos de cooperativas nos assentamentos.

Não obstante a gênese das organizações cooperativas estar diretamente vinculada a movimentos sociais, Pires (2004) aponta que o cooperativismo pode ser compreendido como um paradoxo, pois é portador de um projeto de mudança social, qual seja minimizar a exploração do trabalhador e, ao mesmo tempo, é capaz de ajustar-se às diferentes formas de adequação de capital. Nessa direção, Cattani (2003) chama atenção para o fato das cooperativas não constituírem um universo apartado da economia capitalista, pode levar à

internalização dos mesmos princípios concorrenciais, à intensificação do trabalho executado sob regras hierárquicas e autoritárias e, em última análise, à auto-exploração. Dessa forma, como resultado desse processo histórico de ajuste ao contexto econômico, coexistem, na prática, cooperativas que se aproximam mais de uma lógica utilitarista empresarial, e outras que se dedicam com mais vigor a preservar os fundamentos basilares da solidariedade e cooperação.

No Brasil, também houve diferentes apropriações das experiências cooperativistas. Nessa linha, Anjos (2012, p. 21) aponta que “a disseminação da proposta cooperativista propiciou sentidos e práticas distintas no cooperativismo brasileiro, desafiando os envolvidos nesse formato socioprodutivo a lutarem pela sustentabilidade e eficiência” e, como resultado desse processo, “nem todas as cooperativas mantiveram os princípios norteadores do cooperativismo”. Gaiger (2013, p. 17) complementa que “o cooperativismo brasileiro apresenta-se heterogêneo quanto à natureza e à escala de suas atividades, à complexidade das organizações cooperativas e, fundamentalmente, a seus princípios ideológicos”.

Analisando essa perspectiva evolutiva no quadro do cooperativismo agrícola, Duarte e Wehrmann (2006) ressaltam que este foi acumulando contradições e crises, apresentando limites e alterando suas estratégias de atuação durante os processos de concentração organizacional, de crescimento econômico e de expansão territorial. Os autores destacam que, desde a década de 1930, o cooperativismo constituiu-se em um importante instrumento de política agrícola brasileira e tomou impulso no final dos anos 1950 quando, a partir de um forte estímulo estatal com o objetivo de modernizar a agricultura, transformou-se em um dos principais indutores do desenvolvimento rural e de uma melhor inserção do país no mercado internacional. Nesse contexto, as cooperativas agrícolas, não apenas se tornaram o elo entre a agricultura familiar e os sistemas modernos de produção, contribuindo para que as unidades agrícolas adquirissem perfil empresarial, como também articularam produtores, instituições públicas de fomento e mercado consumidor (DUARTE; WEHRMANN, 2006).

Contudo, o processo de autogestão<sup>6</sup> ocorrido no final dos anos 1980, marca o início de uma nova fase orientada tanto para uma dinamização das atividades econômicas e um maior investimento em novas tecnologias, quanto para uma estratégia de atuação política mais efetiva. Como resultado, Duarte e Wehrmann (2006) apontam que o movimento cooperativista brasileiro sofreu uma bifurcação nos últimos anos do século XX, apresentando-

---

<sup>6</sup> “Por autogestão, em sentido lato, entende-se o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um ‘coletivo’” (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20). As experiências da economia solidária estão vinculadas aos princípios da autogestão e do cooperativismo (GAIGER, 2006).

se sob duas formas ideologicamente diferentes de organização e de representação das forças sociais presentes no campo: o cooperativismo “empresarial/tradicional”, voltado para o processo de desenvolvimento da agricultura e de modernização do campo, e o cooperativismo “popular/de resistência”, que visa tanto o desenvolvimento econômico quanto a organização sociopolítica dos agricultores.

As cooperativas da agricultura familiar solidárias se situam neste contexto e partem da livre adesão de pessoas que desejam cooperar paritariamente em uma atividade com fins econômicos, mas sem ânimo de lucro. Os indivíduos se juntam a partir de algo que acreditam possuir em comum ou de alguma atividade que já realizem em comum (SINGER; SOUZA, 2000) e que possa ser transformada em produtos e serviços e, portanto, em mercadorias, ou seja, algo a ser oferecido no mercado. Dessa forma, esses empreendimentos não estão desvinculados dos mercados, contudo, trabalham com lógicas distintas, ao combinar viabilidade e eficiência, com solidariedade, democracia e justiça social, ou seja, buscam conciliar princípios que na economia convencional se contrapõem (FRAGA et al., 2013). Nessa perspectiva, Fraga et al. (2013, p. 309) sinalizam que “os projetos de geração de trabalho e renda orientados pela economia solidária tratam exatamente de unir o social e o econômico e fazer da solidariedade e da democracia os pilares da eficiência”.

O desempenho desta arquitetura organizacional, quanto às suas vantagens e dificuldades de gestão, pode ser entendido como uma decorrência da conjunção dos fatores expostos acima e consequência direta dos princípios doutrinários que regem as sociedades cooperativas desde 1844 e estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão máximo do cooperativismo mundial.

Ainda que apresentem níveis diversos de internalização em seus processos e práticas (GAIGER, 2013)<sup>7</sup>, as cooperativas da economia solidária buscam reavivar a essência do cooperativismo, resgatando os princípios doutrinários que regem as sociedades cooperativas desde 1844 e estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão máximo do cooperativismo mundial. Os princípios apresentam as seguintes denominações e características (ICA, 2017):

- a) **Adesão livre e voluntária:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa;

---

<sup>7</sup> Gaiger (2013) ressalta - e denomina de “casos híbridos” - os empreendimentos solidários que são coerentes em alguns aspectos com a Economia Solidária, de forma que seria possível enquadrá-los como variantes periféricas, incompletas ou circunstanciais.

- b) **Gestão democrática:** as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis perante a sociedade. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto) e cooperativas em outros níveis são também organizadas de maneira democrática;
- c) **Participação econômica dos membros:** os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital das suas cooperativas. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros geralmente recebem uma compensação limitada, se houver, sobre o capital, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou todas das seguintes finalidades: desenvolver sua cooperativa, possivelmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; aos sócios na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;
- d) **Autonomia e independência:** as cooperativas são organizações autônomas, que se sustentam e são controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou levantarem capital de fontes externas, o fazem em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- e) **Educação, formação e informação:** as cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Eles informam o público em geral - particularmente os jovens e os líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação;
- f) **Intercooperação:** As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais;
- g) **Preocupação com a comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus membros.

Altman (2015) destaca que a implementação e prática dos princípios cooperativos são elementos chave na busca pela eficiência e sucesso das cooperativas agrícolas. Dessa forma,

essas organizações podem lançar mão de suas prerrogativas doutrinárias para aumentar a eficiência de sua atuação.

Ao se discutir sobre o empreendimento cooperativo e sua eficiência, é importante considerar que, como sociedade de pessoas por definição, a empresa cooperativa é caracterizada por uma relação diferente entre os fatores de produção capital e trabalho, quando comparada à sociedade de capital. Panadero (2006) reforça que este aspecto é o que diferencia uma empresa da economia social das empresas tradicionais, ou seja, enquanto nestas o trabalho e o capital estão separados, na economia social o trabalho é o principal aporte dos sócios, sendo que o capital ocupa um papel secundário.

No tocante à gestão desses empreendimentos, é importante salientar que uma das principais diferenças das organizações cooperativas em relação à empresa comum está relacionada à forma pela qual se processam as decisões. Nas cooperativas, prioriza-se a autogestão, assegurada por meio dos parâmetros metodológicos de funcionamento e organização. A assembleia geral dos sócios é a instância máxima, na qual as decisões são pautadas no princípio da gestão democrática, ou seja, todos os cooperados têm o mesmo poder de voz e voto, participando ativamente do processo de estabelecimento das políticas e tomadas de decisões, independentemente da participação econômica de cada um (FRANKE, 1973).

Albuquerque (2003, p. 20) aponta que “a autogestão é muito mais do que uma simples modalidade de gestão”. O autor salienta que autogestão refere-se a uma forma de organização da ação coletiva que possui um caráter multidimensional: social, econômico, político e técnico. Enquanto construção social, a autogestão deve ser percebida como resultado de um processo capaz de engendrar ações e resultados aceitáveis para todos os indivíduos e grupos que dela dependem. O aspecto econômico da autogestão refere-se a processos de relações sociais de produção, que se definem sobre práticas que privilegiam o fator trabalho em detrimento do capital. A dimensão política se fundamenta a partir de sistemas de representação cujos valores, princípios e práticas favorecem e criam condições para que a tomada de decisões seja o resultado de uma construção coletiva que passe pelo poder compartilhado (de opinar e decidir), visando garantir o equilíbrio de forças e o respeito aos diferentes atores e papéis sociais de cada um dentro da organização. Por fim, a dimensão técnica da autogestão insinua a possibilidade de uma outra forma de organização e de divisão do trabalho.

Para Gaiger (2006), a indivisão social entre o capital e o trabalho, peculiar aos empreendimentos de economia solidária, somada à autogestão e ao trabalho cooperativo,

configura-os como formas sociais de produção não-capitalista, dotadas de fatores de eficiência singulares que instauram uma racionalidade socioeconômica específica.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As sociedades cooperativas, de uma maneira geral, têm sido acusadas de não se mostrarem eficientes ou, ainda, menos eficientes que as organizações de capital (MARTÍNEZ, 2003). A esse respeito, Ferreira e Braga (2007) argumentam que apesar de muitos estudiosos atribuírem a perda de competitividade das cooperativas a sua ineficiência, não apresentam evidências sobre isso e não são estudos de natureza conclusiva.

No campo da economia solidária, Pinheiro e Paula (2014) apontam que compreender se os empreendimentos econômicos (sejam eles entendidos por cooperativas ou outra forma de organização solidária) são capazes de superar, em termos de eficiência, as organizações de economia mercantil é um debate antigo, mas que ainda gera muitas discussões na academia. Ainda que o conjunto de trabalhos que abordem esta temática seja bem mais restrito, as discussões acadêmicas também sinalizam para as dificuldades que as organizações enfrentam para alcançarem níveis de eficiência e manterem-se competitivas no mercado. No Brasil, Santos et al. (2013) chamam atenção para a baixa representatividade dos empreendimentos da economia solidária na economia nacional, o que, para os autores, expressa a enorme dificuldade destes empreendimentos em se consolidar no mercado. Grande parte das limitações inerentes a estas organizações decorre da escassez de recursos materiais, financeiros, informacionais e administrativos, o que as coloca numa posição desfavorável, e muitas vezes inviável, diante do mercado competitivo (SANTOS et al., 2013).

Leite (2009) aponta que, muitas vezes, essas experiências são consideradas como efêmeras e fugazes, que tendem a se multiplicar em momentos de crise do capitalismo, para desaparecer logo em seguida, em função das dificuldades que enfrentam para sobreviver em um contexto capitalista, como a baixa capitalização, a falta de capacitação técnica dos trabalhadores para gerir os negócios, a falta de comprometimento do conjunto dos trabalhadores com os ideais cooperativistas, dentre outras.

Não obstante o estado geral de fragilidade que caracteriza os empreendimentos econômicos solidários, Gaiger (2006) defende que essas experiências, em certas circunstâncias, logram consolidar-se e atingir níveis de acumulação que as habilitam a um processo de crescimento sustentado. A rigor, portanto, não se pode dizer, *a priori*, que as chances de sucesso dessas empresas de autogestão sejam menores ou maiores, sendo que

muitas delas venceram em terrenos onde as empresas tradicionais fracassaram (TAUILE; DEBACO, 2004).

Considerando a natureza peculiar desse campo de iniciativas, por seu intento de lograr eficiência econômica sem perda do seu caráter solidário e autogestionário, Gaiger (2006) complementa que não é possível aplicar sobre ele, dedutivamente, conclusões de estudos congêneres referidos a empreendimentos econômicos tradicionais. Nesse sentido, a especificidade deste segmento, em absoluto, é secundário, de forma que os esforços de pesquisa e teorização para melhor compreendê-lo devem estar em compasso com tais características.

No contexto da agricultura familiar, Altman (2015) aponta que é crítico desenvolver uma estrutura de modelagem em que se possa articular e especificar as condições em que diferentes tipos de cooperativas agrícolas sejam sustentáveis no âmbito econômico, cumprindo, simultaneamente, os objetivos sociais e econômicos dos membros.

A modernização da economia e as exigências dos mercados consumidores obrigam os pequenos produtores a tornarem-se mais eficientes nos processos produtivos, reduzindo custos e melhorando a qualidade. No entanto, o porte reduzido das unidades de produção familiares limita a produção em maior escala, tornando ainda mais importante o agrupamento das famílias agricultoras em cooperativas, associações ou em outras formas de interação (VILPOUX; OLIVEIRA, 2011).

Se, por um lado, as cooperativas tornam-se uma alternativa importante para os agricultores familiares se inserirem nos mercados de forma sustentável, por outro lado, apenas terão êxito no cumprimento deste objetivo se superarem os desafios de gestão inerentes. Segundo Batalha et al. (2005), as formas associativas de produtores agrícolas, quais sejam, associações e cooperativas, enfrentam dois desafios diferentes do ponto de vista da gestão. Um deles está associado à cadeia produtiva, mais precisamente a tecnologias de gestão que permitam gerenciar fluxos comerciais eficientes a montante e a jusante. O outro desafio está relacionado à gestão interna da rede de produtores rurais que forma a associação ou a cooperativa. Conforme apontam Batalha et al. (2005), para que uma determinada rede de pequenos proprietários rurais seja capaz de explorar eficientemente as externalidades positivas desta rede, é absolutamente fundamental que ela disponha de uma organização interna eficiente.

Importante observar que a falta de eficiência notadamente leva a uma perda de competitividade. Conforme apontam os próprios autores, o espaço aberto pela incapacidade de algumas associações de pequenos produtores de atenderem as expectativas dos

consumidores tem sido ocupado por empresas privadas que cumprem este papel (BATALHA et al., 2005).

Torna-se, portanto, oportuno identificar em que condições podem as cooperativas agrícolas familiares serem sustentáveis em um ambiente competitivo, especialmente ao se considerar que a complexidade gerencial de redes de empresas, cristalizadas em associações ou cooperativas, é ainda maior do que aquela das propriedades agrícolas isoladas, conforme sinalizado por Batalha et al. (2005). Os autores apontam, ainda, que a baixa cultura gerencial dos agricultores familiares compromete não somente a competitividade da propriedade agrícola familiar, mas também das associações e atividades por ela gerenciadas.

Diante desse quadro e considerando, ainda, o contexto da economia solidária, cabe indagar se o trabalho organizado de forma autogestionária e cooperativa contem forças vitais internas que confirmam rentabilidade suficiente para a sobrevivência e a consolidação dos empreendimentos, no presente contexto altamente seletivo da economia. Em outros termos, cabe questionar em que circunstâncias a cooperação e a eficiência produtiva desenvolvem-se conjuntamente e fazem do trabalho um elemento não apenas central, mas diferencial, equiparando ou dando aos empreendimentos associativos vantagens comparativas diante de seus concorrentes, em produtividade e competitividade.

A identificação dos fatores determinantes para o desempenho das cooperativas da agricultura familiar no contexto da economia solidária além de fornecer subsídios importantes para o seu processo de gestão, também tem a propriedade de criar informações preliminares imprescindíveis à realização de políticas públicas e privadas, que tenham como foco a elevação do seu padrão de eficiência e competitividade.

Nessa direção, o problema de pesquisa que norteia este estudo pode ser desdobrado em duas questões centrais: 1) em que medida a vantagem em recursos das cooperativas da agricultura familiar brasileira lhes permitem alcançar níveis superiores de eficiência em termos de posicionamento de mercado e de desempenho? e 2) quais fatores contribuem para o desempenho socioeconômico alcançado por estas organizações?

A abordagem a essas questões considera que o contexto econômico de mercado impõe requisitos cada vez mais exigentes quanto às competências, capacidades de inovação e desempenho competitivo, criando dificuldades tanto às empresas capitalistas quanto às formas alternativas de produção (GAIGER, 2007), de forma que o desafio da economia solidária reside, assim, em conjugar duas formas de eficiência: a sua própria, associada à ideia do solidarismo, e a de mercado, fundamental para a continuidade dos empreendimentos solidários em termos econômicos.

### 1.3 OBJETIVOS

Esta tese tem por objetivo geral analisar a eficiência das cooperativas da agricultura familiar da economia solidária no Brasil.

Para alcançar este objetivo geral, foram percorridos os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar uma caracterização geral das cooperativas da agricultura familiar brasileiras;
- b) Verificar a relação entre os recursos, o posicionamento de mercado, e o desempenho das cooperativas da agricultura familiar;
- c) Identificar os fatores que influenciam o desempenho das cooperativas da agricultura familiar;
- d) Cotejar o desempenho social com o desempenho econômico das organizações estudadas e seus respectivos fatores associados.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo está direcionado a analisar a experiência cooperativista na agricultura familiar, particularmente referenciada na ideia da economia solidária, que surge em meio a um contexto de crise do trabalho e do emprego e tem se colocado como um novo modelo produtivo e de relações de trabalho.

Partindo da premissa apontada por Singer (2001, p. 108) de que “o desafio que o mercado em geral lança à empresa capitalista – ou cresce ou perece – vale também para as cooperativas e demais organizações solidárias”, e reconhecendo as dificuldades que estas organizações em geral encontram para se manterem sustentáveis em mercados competitivos, torna-se relevante compreender os fatores que podem efetivamente contribuir para alcançarem níveis de eficiência superiores em relação a suas congêneres.

No âmbito da agricultura familiar, a compreensão sobre a necessidade de avaliar a eficiência das cooperativas ganha relevância ao se considerar a sua importância como forma de organização econômica dos pequenos produtores rurais. A agricultura familiar apresenta incontestável relevância no contexto mundial e, de modo particular, no Brasil. A Organização das Nações Unidas para Agricultura (FAO) aponta que nove em cada dez das 570 milhões de propriedades agrícolas no mundo são geridas por famílias, fazendo com que a agricultura

familiar seja a forma mais predominante de agricultura e, conseqüentemente, um potencial e crucial agente de mudança para alcançar a segurança alimentar sustentável e a erradicação da fome no futuro (SOFA, 2014).

Em âmbito nacional, reforça-se a representatividade e relevância deste segmento. É inegável a importância da agricultura familiar no Brasil, tanto no que concerne a aspectos econômicos quanto a sociais e ambientais. Segundo dados da Conab (2015), a agricultura familiar é responsável por mais de 80% da ocupação no setor rural, respondendo por sete de cada 10 empregos no campo e por cerca de 40% da produção agrícola nacional. Além disso, a agricultura familiar favorece o emprego de práticas produtivas ecologicamente mais equilibradas, como a diversificação de cultivos, o menor uso de insumos industriais e a preservação do patrimônio genético. Em termos econômicos, Berté (2014) aponta que a agricultura familiar gera, em média, 38% da receita dos estabelecimentos agropecuários do país e emprega aproximadamente 74% dos trabalhadores agropecuários nacionais.

A despeito de sua reconhecida relevância econômica e social, a agricultura familiar apresenta importantes desafios a serem superados para que possa figurar como um segmento autônomo e sustentável num ambiente econômico marcado pela lógica capitalista. No capitalismo, vigora a ideia de que a função básica da agricultura é fornecer matérias-primas (tais como, alimentos, fibras, madeira, etc.) a preços cada vez mais baixos para que o setor industrial produza com o menor custo possível (DESER, 2007).

Não obstante o cenário social rural do Brasil seja hegemônico pela ideologia do agronegócio, herdada por compromissos históricos assumidos pelo capital financeiro-industrial com o latifúndio e as grandes empresas agroindustriais, e sedimentados por meio de políticas governamentais e de incentivos internacionais, a agricultura familiar também faz parte do Brasil rural e se coloca como um importante segmento. Esse segmento social é responsável pela maioria absoluta dos estabelecimentos rurais do país e contribui significativamente para a dinamização das economias locais e também para a garantia de grande parte da produção agrícola nacional, contudo, não raro, encontra-se sufocado pelas ações desencadeadas pelas elites protagonizadoras do modelo hegemônico (DESER, 2007).

Nesse contexto, o cooperativismo apresenta-se como uma alternativa relevante para organização dos agricultores familiares, propiciando-lhes sua inserção nos mercados locais e globais e ampliando a possibilidade de enfrentamento da concorrência. Ramirez et al. (2007) reforçam este aspecto ao mencionar que o trabalho associativo é uma condição essencial para que famílias de territórios rurais pobres e marginalizados possam vincular-se com êxito a mercados dinâmicos.

No Brasil, as cooperativas solidárias, por meio da União Nacional das Organizações Cooperativas Solidárias (UNICOPAS<sup>8</sup>), estão presentes em todos estados brasileiros e representam mais de 2000 cooperativas, atuando nos mais diferentes setores da economia e englobando um público de aproximadamente 550 mil associados entre agricultores familiares, assentados da reforma agrária, quilombolas, pescadores artesanais, trabalhadores do campo das florestas e das cidades (UNICOPAS, 2015).

Uma das bases mais fortes do cooperativismo solidário é a agricultura familiar, segmento caracterizado pela capacidade de produzir alimentos, com responsabilidade na preservação e manejo adequado dos recursos naturais (UNICAFES, 2013). O cooperativismo, no contexto da agricultura familiar, assume o papel de organização social e econômica dos agricultores familiares e passa a ser um valioso instrumento de superação da pobreza, geração de empregos e renda e melhoria da qualidade de vida da população do campo (UNICOPAS, 2015).

O cooperativismo solidário tem como estratégia fundacional e existencial, a missão de promover o desenvolvimento econômico e social da agricultura familiar e economia solidária, fortalecendo a visão do cooperativismo como ferramenta para o desenvolvimento local, a partir de bases diversificadas e sustentáveis (UNICAFES, 2013).

O discurso institucional da UNICOPAS é pautado pelo fortalecimento da agricultura familiar cooperativada, que garanta renda e autonomia econômica e política. O argumento central, em se tratando deste tema, é que o melhor caminho para desenvolver a agricultura familiar é a sua organização em associações e cooperativas, e estas em redes solidárias de cooperação, na busca por escala, agregação de valor, acesso a mercados e redução de custos (UNICOPAS, 2015).

A importância do cooperativismo e da agricultura familiar é chancelada por dois reconhecimentos recentes que estes temas obtiveram de organismos mundiais. O ano de 2012 foi um marco para o movimento cooperativista, com a declaração do Ano Internacional das Cooperativas pela Organização das Nações Unidas (ONU). De forma similar, a agricultura familiar foi escolhida como temática central para o ano de 2014, sendo formalmente declarado o Ano Internacional da Agricultura Familiar.

Sob o ponto de vista teórico, esta pesquisa se justifica pela escassez de pesquisas sobre cooperativas da agricultura familiar, com foco nos aspectos gerenciais. Um estudo sobre a

---

<sup>8</sup> A UNICOPAS é uma entidade criada no ano de 2014 que congrega os três sistemas de cooperativas solidárias do Brasil, quais sejam: União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB) e Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL).

produção de teses no Brasil sobre o tema indica que entre os anos 2000 e 2009 foram produzidas 153 teses nos programas de pós-graduação brasileiros com foco principal de abordagem a agricultura familiar, sendo que cerca de 6% tratavam de temas relacionados à gestão e 4 % ao associativismo (RÖDER; SILVA, 2013). Destaca-se que das teses produzidas sobre gestão, muitas se referem à gestão da propriedade, e não da cooperativa. Dessa forma, compreender a gestão de empreendimentos coletivos da agricultura familiar, formalmente estabelecidos, tais como as cooperativas, apresenta uma lacuna importante das pesquisas no Brasil sobre o tema.

De outro lado, também merece destaque o incipiente desenvolvimento de estudos que abordem a economia solidária. Alves et al. (2016), ao traçar um panorama das pesquisas realizadas no Brasil nos últimos anos, ressalta que a pesquisa no campo da economia solidária encontra-se em estágio inicial de desenvolvimento, não obstante os indicadores de crescimento da produção acadêmica sobre o tema.

Esse contexto suscita uma investigação sobre se de fato essas organizações se mostram eficientes na proposta que lhes cabe de, por meio de uma organização de cunho econômico, alcançar o objetivo social. Não obstante o empreendimento cooperativo tenha de ser eficiente para subsistir no mercado e poder trazer benefícios para seus associados, há que se considerar que, em geral, os empreendimentos da economia solidária são de pequeno porte e apresentam desafios significativos com relação à sua gestão, especialmente no que concerne a conciliar as dimensões solidária e empreendedora.

A aproximação da gestão em relação ao universo da economia solidária é um desafio imprescindível para o seu fortalecimento, não só em relação às questões técnicas, que terão de alinhar-se a essa realidade específica, considerando valores e cultura própria, mas também a abertura e aderência a certas imposições de uma economia de mercado, sem ser cooptada pela lógica corporativa hegemônica. Cercar-se de amplo instrumental de gestão e conseguir filtrá-lo e adequá-lo ao universo solidário é um dos grandes desafios da economia solidária, pois esta não poderá se esquecer de que os seus produtos e serviços ingressam no mesmo mercado das empresas capitalistas, o que as obriga a alcançar níveis de efetividade similares. (SANTOS et al., 2013)

Nesse sentido, ainda que haja ampla discussão sobre a agricultura familiar e as possibilidades geradas pela organização de pequenos produtores em associações e cooperativas para potencializar benefícios sociais e econômicos, pouco se tem abordado sobre a efetividade dessas formas organizacionais no alcance de resultados. É nesta lacuna que se inscreve esta tese.

Nessa perspectiva, torna-se relevante identificar e analisar as estratégias utilizadas pelas cooperativas de agricultores familiares da economia solidária que conseguiram atingir um certo grau de consolidação e êxito diante dos demais empreendimentos congêneres. Esse conhecimento torna-se útil não apenas para a gestão privada (dos próprios empreendimentos), mas também para a gestão pública, a fim de melhorar o direcionamento de políticas públicas para este segmento.

Assim, a avaliação dos níveis de eficiência das cooperativas da agricultura familiar no contexto da economia brasileira e o reconhecimento dos fatores que os influenciam podem auxiliar na criação de alternativas que visem à manutenção, ou mesmo à melhoria, da feição familiar, buscando a tão almejada sustentabilidade desse tipo de ocupação.

Por fim, também merecem destaque as escolhas metodológicas que nortearam este estudo, sobretudo a que se refere à teoria utilizada como pano de fundo. Lança-se mão de uma teoria geral de competitividade, a *Resource-Advantage Theory (R-A Theory)*, para analisar a eficiência das cooperativas da agricultura familiar. Ao mesmo tempo em que a *R-A Theory* mostra-se adequada para os propósitos deste estudo, seu emprego também contribui para o preenchimento de uma lacuna de pesquisa, uma vez que a teoria não foi testada de forma ampla em seu preceito básico da competitividade por meio da busca por vantagens comparativas em recursos, que levam a vantagens competitivas e ao desempenho econômico superior. Nessa linha, Davcik e Sharma (2016) apontam que, apesar de uma crescente literatura sobre recursos e seus efeitos sobre a vantagem competitiva e desempenho nos campos de *marketing*, de gestão e de economia, muitas vias de pesquisa não identificadas, questões não respondidas e problemas desafiadores permanecem, os quais exigem maior elaboração teórica e empírica.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

Este capítulo apresenta o aporte teórico-conceitual que subsidiou o desenvolvimento do presente trabalho, referenciando os conceitos, modelos e teorias que serviram de pano de fundo para a sua realização.

Primeiramente, é realizada uma discussão sobre eficiência e sua delimitação conceitual para os propósitos da pesquisa, considerando o objeto de análise, qual seja: as cooperativas da agricultura familiar da economia solidária. Em seguida, é apresentada a *Resource-Advantage Theory – R-A Theory –*, que fornece os elementos teóricos que sustentam a pesquisa. Por fim, na terceira e última seção deste capítulo, são apresentados o modelo analítico e as hipóteses do estudo.

### 2.1 DESCORTINANDO A EFICIÊNCIA NO COOPERATIVISMO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO CONTEXTO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Segundo Gaiger (2009a), a definição de eficiência, genericamente, repousa no grau de efetividade dos meios empregados, em um dado processo, para alcançar um objetivo ou gerar o resultado visado, estando, portanto, associada à ideia de relação entre meios e fins.

O conceito de eficiência é amplo e passível de ser empregado em diversas áreas do conhecimento, sendo fundamental delimitá-lo para sua adequada operacionalização. Nessa direção, a delimitação conceitual de eficiência, considerando os propósitos desta pesquisa, é realizada nesta seção, abordando quatro pontos: comparativo entre os conceitos eficácia, produtividade e eficiência na perspectiva da economia neoclássica; análise da eficiência numa perspectiva evolucionária; eficiência no âmbito da economia solidária; e discussão sobre indicadores de eficiência para empreendimentos econômicos solidários.

#### 2.1.1 Eficácia, produtividade e eficiência

No âmbito da teoria econômica, a eficiência está relacionada à otimização da utilização dos recursos e à ausência de desperdícios. Para uma melhor compreensão das bases em que se assentam os modelos do *mainstream* neoclássico de avaliação e mensuração da eficiência, torna-se importante o estabelecimento inicial de algumas distinções entre os conceitos eficácia e produtividade, comparativamente ao conceito de eficiência.

Como ponto de partida para clarear esses três conceitos, primeiramente deve-se considerar que a eficiência é um conceito relativo, na medida em que compara o que foi produzido (*outputs* – resultados), dado os recursos disponíveis (*inputs*- insumos), com o que poderia ter sido produzido com os mesmos recursos.

A eficácia, por seu turno, está ligada apenas ao que é produzido, sem levar em conta os recursos utilizados para a produção e, tampouco, a produção realizada por unidades produtivas concorrentes. Em outros termos, pode-se dizer que a eficácia é a capacidade da unidade produtiva atingir a produção que tinha como meta.

Enquanto a avaliação da eficácia é centrada na quantidade produzida, sendo esse o maior foco de preocupação, a avaliação da produtividade está associada à razão entre o que foi produzido e o que foi gasto para produzir. Sendo assim, a produtividade é a relação entre a quantidade produzida e a quantidade de recursos consumida, sendo que ambas as quantidades podem ser expressas nas mais variadas unidades de medida. Em virtude disso, a produtividade, que se estabelece como a razão dessa relação, tem por característica se apresentar em unidades de medida diferentes, a depender do problema específico em estudo.

Por fim, em linhas gerais, a eficiência de uma unidade produtiva tem relação com certas comparações de produtividade. Nesse caso, dado um conjunto de organizações que desenvolvem atividades semelhantes, é possível comparar as suas produtividades e investigar as razões pelas quais umas são mais produtivas do que outras. Genericamente, pode-se considerar que as diferenças nos níveis de produtividade se estabelecem a partir do conjunto de decisões tomadas. Ou seja, uma organização, por exemplo, é mais produtiva do que outra porque tomou decisões que lhe permitem aproveitar melhor os recursos, sendo que tais decisões podem estar associadas à utilização de uma tecnologia mais avançada, à contratação de mão de obra mais qualificada, a melhores técnicas gerenciais, dentre outras (MELLO et al., 2005).

Em síntese, pode-se dizer que se uma unidade produtiva conseguiu produzir a quantidade que se propunha, foi eficaz. Se forem conhecidos os recursos que dispunha, é possível avaliar se foi produtiva. E, ao saber quais foram os resultados da concorrência, torna-se possível avaliar a sua eficiência.

O conceito de eficiência mais utilizado na teoria econômica é o critério de eficiência alocativa, no qual os recursos existentes de uma economia devem ser alocados de forma que seja extraído o máximo benefício líquido possível de seu uso (CATERMOL, 2004). Segundo o conceito de eficiência alocativa, um determinado resultado econômico é mais eficiente que outro se ele é superior de Pareto. Catermol (2004) aponta que uma alocação é ótima

(eficiente) no sentido de Pareto ao usar as possibilidades tecnológicas e os recursos iniciais de uma sociedade de forma que não haja qualquer modo alternativo para organizar a produção e a distribuição de bens que façam algum consumidor estar melhor sem fazer com que outro fique pior.

Uma situação de ótimo de Pareto ocorre quando o preço dos bens produzidos iguale-se ao custo marginal dos mesmos. A qualquer preço superior (inferior) ao custo marginal seria vantajosa a produção de mais (menos) uma unidade de produto. A ocorrência de um ótimo de Pareto só é garantida pelos teoremas de bem-estar em mercados sob concorrência perfeita<sup>9</sup> (CATERMOL, 2004, p. 126).

Outro conceito bastante conhecido na teoria econômica é eficiência produtiva, que “corresponde basicamente à eficiência na utilização dos insumos para cada nível de produto, equivalendo à melhor aplicação da tecnologia disponível” (POSSAS, 2004, p. 74). CATERMOL (2004, p. 129) salienta que o conceito de eficiência produtiva, também denominada de eficiência técnica, muitas vezes é considerado um dos critérios de eficiência menos controverso, sendo que “avalia a capacidade de uma unidade econômica produzir o máximo possível aos menores custos com uma determinada tecnologia”.

Segundo Koopmans (1951), um processo produtivo é tecnicamente eficiente quando não é possível incrementar a quantidade obtida de algum de seus *outputs* nem reduzir o uso de nenhum de seus *inputs* sem reduzir a quantidade obtida de outro *output* ou incrementar a quantidade utilizada de algum outro *input*. A literatura sobre a medição da eficiência tem por base esta definição. Dessa forma, as diferentes técnicas tratam de caracterizar a tecnologia, estabelecendo os vetores de *output* que são factíveis quando se utiliza um vetor de *inputs* determinado, calculando-se o índice de eficiência pela diferença entre a quantidade obtida de *output* e a quantidade potencial. Basicamente, pode-se dizer que se trata de índices de produtividade conjunta de todos os *inputs*. Os índices também geralmente podem ser definidos como a proporção mínima do vetor de *inputs* utilizado que permitiria produzir o vetor de *output* que realmente foi obtido. De uma maneira geral, este é o conceito existente por trás do coeficiente de utilização dos recursos de Debreu (1951) e o índice de eficiência técnica de Farrell (1957).

Ainda que tenham sido desenvolvidas algumas variantes para o conceito de eficiência econômica nos últimos anos, Possas (2009) chama atenção para o fato de que noção de

---

<sup>9</sup> O primeiro teorema fundamental do bem-estar diz que todo equilíbrio competitivo é ótimo no sentido de Pareto, enquanto o segundo assinala que toda alocação ótima de Pareto pode ser alcançada como um equilíbrio competitivo após alguma redistribuição das dotações iniciais. Ambos os teoremas do bem-estar foram provados graficamente por Lerner (1934) e matematicamente por Hotelling (1938) e Lange (1942).

eficiência alocativa é considerada quase universalmente entre economistas como a única ou, no mínimo, a mais relevante, ao ponto em que eficiência econômica é implicitamente considerada sinônimo de eficiência alocativa. Assim, a eficiência produtiva se reduziria à alocativa, na medida em que esta implicaria aquela: a concorrência perfeita impediria os custos de se situarem acima do mínimo que o uso eficiente da tecnologia permite. A eficiência distributiva<sup>10</sup> também seria assegurada pela alocativa, ao impedir preços sistematicamente acima do custo marginal, isto é, o exercício de poder de mercado. A eficiência em custos de transação dificilmente poderia ser considerada redutível à alocativa, mas ainda assim é tratada como exceção, da mesma forma que os custos de transação, enquanto “falhas de mercado”. Mesmo a noção de eficiência dinâmica<sup>11</sup>, que poderia parecer incompatível com um paradigma estático, acaba vitimada pelo mesmo viés, quando definida como uma medida intertemporal de eficiência alocativa (valor presente de variações futuras esperadas de eficiência alocativa) (POSSAS, 2009).

Esse reducionismo metodológico tem origem num viés teórico, na medida em que a tradição que emana de Pareto e dos chamados “teoremas fundamentais do bem-estar” relacionam biunivocamente a concorrência perfeita, num contexto de equilíbrio geral competitivo dos mercados, com o ótimo de Pareto (eficiência alocativa para a economia como um todo). Possas (2009) alerta que a eficiência alocativa se sustenta ou cai com a sua premissa central, que é a concorrência perfeita de mercados em equilíbrio geral, a qual “envolve um conjunto de pressupostos altamente restritivos e reconhecidamente irrealistas”. Assim, complementa que “a eficiência alocativa só poderá ser enraizada metodologicamente como medida ideal de eficiência de mercado se a concorrência perfeita assumir o papel de modelo teórico” (POSSAS, 2009, p. 239).

Além das reconhecidas limitações da eficiência alocativa, importante considerar também a “existência de outros tipos de eficiência econômica, não contemplados pelo conceito tradicional de eficiência de Pareto” (FAGUNDES, 2003, p. 49). Fagundes (2003) aponta que o reconhecimento de outras formas de eficiências econômicas tem como resultado admitir ou reforçar a constatação de que a maior parte das estratégias empresariais - de

---

<sup>10</sup> Eficiência distributiva refere-se à capacidade de eliminação, por meio da concorrência ou de outro dispositivo, de rendas monopolísticas ou outros ganhos temporários por parte de agentes individuais.

<sup>11</sup> Catermol (2004) destaca que não há um entendimento de consenso na teoria econômica sobre o que vem a ser eficiência dinâmica, sendo utilizadas várias definições, desde uma perspectiva intertemporal, ou seja, da maximização do bem-estar no sentido de Pareto ao longo de um determinado período de tempo, até um conceito de eficiência dinâmica com considerações a respeito de a capacidade de um sistema econômico produzir endogenamente mudança tecnológica.

natureza estrutural ou comportamental - redutoras da concorrência produzem, simultaneamente, ineficiências e eficiências econômicas em diferentes graus.

Fidalgo (1999) discute que apesar do conceito de ineficiência produtiva ser um elemento central no desenvolvimento dos distintos ramos da ciência econômica e empresarial, a teoria econômica tradicional não tem sido capaz de incorporá-lo em seus modelos, uma vez que este conceito entraria em conflito com a suposição de que os agentes econômicos otimizam uma função objetivo (de utilidade, de benefício). Neste contexto, a empresa se define como uma função de produção que transforma um vetor de *inputs* em um vetor de *outputs* respeitando uma relação tecnológica de transformação preestabelecida (o *output* real sempre há de coincidir com o potencial). A suposição de maximização do benefício exclui a possibilidade de que se produza um uso ineficiente dos recursos. Dentro deste marco conceitual, não cabe a possibilidade de melhorar, porque as decisões ou ações dos indivíduos são sempre ótimas, assumindo-se explicitamente que as empresas minimizam seus custos. Pareceria, portanto, injustificada a preocupação dos gestores em relação aos níveis de custos. Não obstante, Fidalgo (1999) alerta que quando se manipula um conceito de empresa mais realista, o suposto de minimização de custos parece uma simplificação exagerada.

Nesse contexto, Possas (2009) aponta que as supostas “imperfeições” e falhas de mercado, como designadas no jargão convencional, passam a ser percebidas pelo que de fato são: traços característicos, e não anômalos, da vida econômica cotidiana no capitalismo. Dessa forma, os demais fatores causais geradores de eficiência recuperam seu espaço e deixam de estar subordinados, por definição, à eficiência alocativa.

Possas (2004, p. 79) discute algumas limitações do enfoque estático de eficiência alocativa para a análise de processos dinâmicos de concorrência, salientando que um dos mais graves aspectos refere-se à “referência teórica subjacente à concorrência e aos processos de mercado, que é intrinsecamente estática, centrada em referenciais de equilíbrio (geral ou parcial, conforme a ênfase)”. Nessa direção, sugere o referencial evolucionário neo-schumpeteriano, que é “intrinsecamente dinâmico e fora do equilíbrio, tendo nas inovações e na mudança ao longo do tempo um elemento definidor e não um complicador da análise” (POSSAS, 2004, p. 79).

### **2.1.2 Eficiência numa perspectiva evolucionária**

A corrente teórica dos evolucionistas se contrapõe à microeconomia tradicional, pois embora se assuma que as empresas são motivadas pelo lucro, e procuram meios

de aumentá-lo, suas ações não são de maximização de lucro a partir de um conjunto de alternativas bem definidas e exógenas (NELSON; WINTER, 1982).

Carvalho (2001) aponta que esta corrente privilegia o progresso técnico como causa do aumento de produtividade, tendo como preocupação central a “lógica dos processos de inovação e seus impactos sobre a atividade econômica” (KUPFER, 1992 apud CARVALHO, 2001).

As empresas, na teoria evolucionista, segundo Nelson e Winter (1982) têm apenas capacidades e regras de decisão que ao longo do tempo se modificam em função tanto de ações deliberadas para resolver problemas quanto de eventos aleatórios.

Carvalho (2001) aponta que a teoria da eficiência-X de Leibenstein (1996) possui aproximação com o pensamento evolucionista e se destaca pela sua relevância no estudo da produtividade. Leibenstein (1996), tendo por base evidências empíricas, sugeriu que as empresas, em geral, não minimizam os custos de produção, constituindo este fato a principal ineficiência da economia (ocupando a ineficiência alocativa um papel secundário). Em lugar de utilizar a denominação tradicional de “ineficiência técnica” ou “ineficiência produtiva”, Leibenstein (1996) introduziu o termo “ineficiência X” para se referir à perda de *output* ou o excesso de custo que se produz como consequência das carências de motivação existentes entre os indivíduos que configuram a organização.

Em que pese alguns problemas teóricos<sup>12</sup>, o conceito de ineficiência produtiva tem ganhado aceitação na literatura empírica, uma vez que se têm constatado diferenças importantes entre os custos reais das empresas e os mínimos possíveis. No entanto, estas medidas empíricas invariavelmente se referem a medidas de eficiência relativas, comparando o desempenho de cada empresa com o desempenho das empresas consideradas similares. Esta ideia é mais evidente quando técnicas não paramétricas são utilizadas, onde vetores *input-output* das empresas são comparados diretamente entre si, resolvendo programas matemáticos (sob a suposição de que as empresas são comparáveis, ou seja, utilizam uma tecnologia comum). O mesmo é verdade em aplicações que estimam uma função de produção sob a suposição de que a função (tecnologia) é comum a todas as empresas, fazendo comparação de maneira indireta.

No entanto, Fidalgo (1999) chama atenção que se algumas empresas (eficientes) se saem melhor em comparação com outras (ineficientes) é simplesmente porque elas são diferentes. Existem diferenças entre as empresas que não tem reflexo contábil dadas as

---

<sup>12</sup> Ver Stigler (1976) para uma crítica formal ao conceito de ineficiência X.

dificuldades envolvidas na sua avaliação e até mesmo em sua mera identificação. A diferença entre a empresa que tem custos mais baixos e as demais, por exemplo, reflete a existência de fatores não observáveis, que não são medidos em termos monetários nos modelos (ou seja, o resíduo), o que comumente é chamado de ineficiência produtiva. Nesse sentido, Fidalgo (1999) considera que as tentativas de Leibenstein para defender uma teoria de ineficiência X, em oposição à tradição da teoria econômica, são estéreis, uma vez que o termo ineficiência X refere-se apenas a uma maneira de falar sobre as diferenças de motivação que existem e que têm uma explicação perfeita se o suficiente é investigado. Diante disso, a questão da ineficiência produtiva pode, então, ser abordada investigando porque as empresas são distintas, considerando seu conjunto de recursos e capacidades (FIDALGO, 1999).

O conceito de ineficiência tradicionalmente tem sido formulado levando em conta apenas as variáveis observáveis (entradas físicas e saídas físicas) e assumindo uma tecnologia subjacente comum, que se refere a uma abstração que representa as possibilidades existentes de transformar entradas físicas e observáveis em saídas físicas e observáveis. Mas, na realidade, esta tecnologia (possibilidades de transformação) sempre difere entre as empresas, porque estas possuem conjuntos de recursos e capacidades únicos, muitas vezes intangíveis e, portanto, difíceis de observar, quantificar e valorar. Nesse sentido, Stigler (1976) aponta que se as empresas obtêm quantidades diferentes de *output* a partir dos mesmos recursos (físicos), é porque utilizam tecnologias de processamento diferentes, ou seja, porque possuem e, portanto, empregam diferentes conjuntos de recursos intangíveis (conhecimento, sistema de incentivos, rotinas organizacionais, etc.).

Este é o raciocínio em que se sustenta a teoria de recursos e capacidades, segundo a qual não é razoável aplicar a cláusula *ceteris paribus* sobre a tecnologia, porque as empresas são heterogêneas, sendo que são as diferenças no conjunto de recursos e capacidades que possuem que lhes permitem alcançar níveis diferentes de *output* a partir dos mesmos *inputs*, gerando ganhos extraordinários que a concorrência não é capaz de eliminar completamente (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; LIPMAN; RUMELT, 1982; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984).

Uma classificação útil dos recursos controlados pela empresa é a proposta por Dierickx e Cool (1989) que, influenciados pela obra de Barney (1986), propõem dois tipos de recurso. Os recursos de fluxo são aqueles que podem ser obtidos imediatamente no momento que se necessita. Normalmente, são fatores que podem ser identificados e medidos em termos monetários, por exemplo, máquinas, força humana e participação de mercado. Recursos de estoque são aqueles que são gerados internamente a partir de fatores de fluxo ao longo de um

determinado período de tempo. Este processo de geração dos fatores de estoque é chamado processo de aquisição. Referem-se a fatores específicos à empresa, cuja valoração em termos monetários é difícil ou impossível, tanto para os concorrentes quanto para a própria empresa. Dierickx e Cool (1989) apontam que não existe um mercado de troca de tais fatores.

Por outro lado, as capacidades organizacionais da empresa referem-se a sua capacidade de realizar atividades através da coordenação dos seus recursos. Parilo (1999) aponta que não obstante a terminologia científica tem distinguido os termos capacidades competências, competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e competências distintivas (HOFER; SCHENDEL, 1978; SELZNICK, 1957), todos estes termos se referem aquilo que uma empresa pode fazer particularmente bem com um conjunto de recursos trabalhando juntos.

Nesse sentido, Parilo (1999) propõe que é possível interpretar os índices de eficiência como indicadores da heterogeneidade existente nos recursos de estoque e nas capacidades organizacionais que carecem de avaliação explícita na análise. Por outro lado, as diferenças de recursos e capacidades das empresas também podem ser interpretadas como diferenças tecnológicas. Stigler (1976) observou que a aparente observação das ineficiências produtivas se devia, na verdade, a que as empresas estavam usando diferentes tecnologias. Na mesma linha, Collis e Montgomery (1997) afirmam que as capacidades podem ser uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que permitem a empresa tomar as mesmas entradas (*inputs*) que os rivais e transformá-las em produtos e serviços, com uma maior eficiência no processo ou com saída de qualidade superior.

Considerando essa perspectiva, os índices de eficiência seriam, de fato, a medição de distâncias entre as diferentes funções de produção, em vez de medir as distâncias entre a empresa e uma função de produção comum hipotética que, na verdade, não existe. Ou seja, as fronteiras onde operam diferentes empresas são diferentes e isso se deve ao fato de que seus recursos são diferentes. Nesse sentido, Parilo (1999) aponta que uma interpretação possível do conceito de eficiência seria como o valor relativo dos recursos e capacidades ou como a vantagem competitiva das empresas.

### **2.1.3 Eficiência em empreendimentos econômicos solidários**

Não obstante a perspectiva genérica do conceito de eficiência, dado como relação entre meios e fins, Gaiger (2003, p. 125) complementa que “quando se trata de processos sociais que mobilizam indivíduos e causam efeitos de profundidade e amplitude variáveis na

sociedade, a análise da eficiência não pode abster-se de considerar a natureza dos fins buscados”, o que descarta uma visão meramente instrumental do problema.

Ao considerar a complexidade do processo produtivo moderno, Pinheiro e Paula (2014) alertam que raramente a escolha dos meios não influencia os fins, havendo, inclusive, dificuldade em se estabelecer um consenso sobre os fins que devem ser alcançados, posto que eles normalmente trazem resultados diferentes para cada grupo social. Dessa forma, tanto os fins quanto os meios do processo produtivo serão continuamente um campo de conflitos, ou seja, a eficiência de determinada forma organizativa e tecnológica, por exemplo, será também o resultado de um arranjo de forças sociais que combinam fatores técnicos (que conferem vantagens competitivas) com fatores sociais e políticos, que criam um ambiente econômico propício para tais técnicas. Assim, “a eficiência surge como o reflexo de uma relação de poder, traduzindo a capacidade de mobilizar recursos materiais e simbólicos a seu favor” (PINHEIRO; PAULA, 2014, p. 46-47).

Vale reforçar que as experiências da economia solidária se caracterizam por algum grau de socialização dos meios empregados na atividade econômica, por dispositivos de cooperação no trabalho, pela gestão democrática e participativa e por envolvimento em ações mais amplas, a partir do entorno dos empreendimentos (LAVILLE; GAIGER, 2009).

Nesse sentido, Tauile e Debaco (2004) chamam atenção para o fato de que a discussão sobre o conceito de eficiência econômica nos empreendimentos solidários envolve um debate que diz respeito não somente à rentabilidade das empresas, mas também aos benefícios sociais por elas gerados, sendo aceitável, inclusive, que o poder público as subsidie, de alguma forma, para que possam competir no mercado.

Se eficiência diz respeito aos efeitos esperados, temos então que encontrar uma forma de incluir nestes efeitos esperados pelas indústrias não apenas mercadorias para a sociedade e lucro para o proprietário, mas também postos de trabalho, qualidade de vida, preservação ambiental e valorização do ser humano (TAUILE; DEBACO, 2004, p. 209).

Nessa perspectiva, a eficiência relacionada aos empreendimentos solidários difere da capitalista, devendo ser entendida por uma visão sistêmica e integrada a outras dimensões, além da econômica.

Conforme Gaiger (2003, p. 125):

A eficiência sistêmica compreende a realização de benefícios sociais, e não meramente monetários ou econômicos, a geração de efeitos benéficos ao entorno em que se situem as iniciativas em questão, a garantia de longevidade para estas e a concretização de externalidades positivas sobre o ambiente natural, em favor de sua sustentabilidade.

Nesse sentido, Gaiger (2009a, p. 170) ressalta que “uma visão alternativa de eficiência alia-se indissolavelmente à discussão sobre a eficácia da ação empreendida, isto é, sobre os fins a serem alcançados e as possibilidades de atingi-los”. O autor complementa que os fins buscados não devem se restringir ao faturamento e ao crescimento econômico ou, ainda, a uma profícua relação mercantil entre produtores e consumidores, mas devem vincular-se à satisfação de necessidades e a objetivos materiais, socioculturais e ético-morais dos indivíduos e da coletividade, imediatos ou de longo prazo. Dessa forma, a economia solidária, segundo Gaiger (2009b), adota um critério de eficiência que persegue também objetivos socioculturais e ético-morais, repousados em sua racionalidade específica determinada pela junção de três pontos chave: a apropriação coletiva dos meios de produção, a autogestão e o trabalho associado.

Numa direção complementar, Parra (2002) aponta que não se pode reduzir a análise do empreendimento econômico autogerido às suas dimensões internas, ainda que essas sejam muito ricas e diversas. Existem outros componentes do universo analítico que devem ser contemplados, uma vez que a relação dessas experiências com o movimento sindical, com o mercado em que estão inseridas, com a legislação que as circunscrevem e com as linhas de crédito e financiamento que elas podem ou não ter acesso, terão sérias consequências sobre a organização interna dessas empresas.

Ao sistematizar as principais estratégias utilizadas pelos empreendimentos de economia solidária e que lhes proporcionavam maior vigor e sustentabilidade, Santos (2014) levantou quatro estratégias básicas que tendem a representar a grande maioria das organizações que se apresentam mais consolidadas no mercado, quais sejam: estratégia de integração ou convergência; estratégia de escopo; estratégia de empoderamento comunitário; e estratégia de fornecimento público privilegiado.

Com relação à estratégia de integração, Santos (2014) ressalta que, em um ambiente altamente competitivo, parece haver consenso de que os empreendimentos de economia solidária só terão futuro, caso sejam articulados em forma de rede, formando cadeias produtivas integradas, em que se potencializam as iniciativas individuais, aproveitando a vocação cooperativa dos empreendimentos. Santos (2014) complementa que, além da desejável articulação entre os empreendimentos, a proximidade em relação a instituições de apoio, como poder público, movimentos sociais, organizações não governamentais (ONGs), sindicatos e universidades, são também indispensáveis. Nessa direção, Gaiger (2003) destaca a possibilidade de inserção em rede de cooperação econômica, formada por outras empresas pequenas e flexíveis e por instituições culturais, educativas e políticas de apoio, a exemplo

dos complexos cooperativos, representa fonte de vantagens que os empreendimentos solidários potencialmente dispõem para responderem com eficiência às condições do mercado. Em relação ao segmento agrícola, Altman (2015) discorre sobre os benefícios das redes, onde incrementos de produtividade podem ser alcançados aumentando as ligações entre as cooperativas agrícolas e outras cooperativas relacionadas à agricultura, como as cooperativas de fornecimento e crédito.

Tauile e Debaco (2004) enfatizam a importância da constituição de redes de comunicação que, por meio do espaço cibernético, unem as empresas autogestionárias, permitindo tanto economias de escala, no que tange a compras e vendas (dentro e fora da rede), quanto economias de solidariedade, que viabilizem complementar competências e suprir deficiências. Nesse sentido, a política de constituição de redes pode cobrir diversos aspectos além do comercial, de forma que articulações entre empresas e instituições podem ser úteis na difusão de tecnologias e apoio político-institucional para o setor.

Assim, a estratégia de integração ou convergência apoia-se na união de empreendimentos individuais ou pequenas iniciativas dentro do mesmo segmento de atividade, proporcionando sinergia entre os empreendimentos de forma melhor enfrentar a concorrência do mercado tradicional (SANTOS, 2014). Salienta-se a importância de se criarem ações integradas, que tanto se complementam, quando uma organização solidária fornece outra, como se potencializam, ao produzirem ou comercializarem em conjunto, aumentando o poder de barganha, o acesso à tecnologia, o desenvolvimento conjunto de novos produtos, a distribuição e a divulgação.

A estratégia de escopo, segundo Santos (2014), é especialmente indicada para empreendimentos de pequeno porte, que dificilmente conseguiriam se manter através de ganhos de escala sustentáveis. É apropriada a atuação em segmentos específicos que se viabilizam através da capacidade de diferenciação e muitas vezes de ofertas customizadas. Alguns empreendimentos de economia solidária atuam em segmentos de demanda fixa e programada, num processo contratual (ainda que informal), procurando-se alinhar as necessidades de um grupo de consumidores com a capacidade de oferta dos empreendimentos solidários, garantindo-se o fornecimento permanente de produtos e serviços de giro rápido.

A estratégia de empoderamento comunitário volta-se ao suprimento de alguma necessidade comunitária, garantindo a permanência dos recursos na região, contribuindo com o fortalecimento da economia local. Santos (2014) aponta que para potencializar essa estratégia é comum o uso de uma moeda comunitária própria, de forma a fomentar e estimular o comércio dentro da comunidade, evitando a saída de recursos.

A estratégia de fornecimento público privilegiado é também conhecida por demanda institucional, e apoia-se na defesa de políticas públicas de incentivo à comercialização dos produtos e serviços da economia solidária, sendo uma estratégia bastante promissora ao garantir um mercado fixo estável. Como exemplo, destacam-se os empreendimentos de reciclagem, que alinham trabalho e renda com prestação de um serviço essencial à sociedade, e a lei da merenda escolar que determina que 30% dos alimentos sejam adquiridos de empreendimentos de agricultura familiar (SANTOS, 2014).

Kliksberg (1999) traz um elemento importante inserido na eficiência dos empreendimentos econômicos solidários: a participação. O autor destaca que deve existir uma estreita coerência entre as metas de eficiência, equidade e sustentabilidade, e o estilo organizativo empregado, destacando as vantagens dos modelos participativos genuínos. Segundo Kliksberg (1999), a participação da comunidade agrega vantagens e diminui os riscos habituais, permitindo uma gestão adaptativa, a prevenção da corrupção, e uma melhor e mais completa avaliação em termos de resultados, deficiências e efeitos inesperados que melhorem desenhos futuros.

Nessa direção, Parra (2002), contrapõe o argumento de que a participação poderia gerar perdas de eficiência, ressaltando que, se no contexto das organizações burocráticas as decisões coletivas podem indicar perda de tempo, no caso da autogestão ela é uma necessidade para a própria viabilidade econômica e social da empresa autogerida, uma vez que se não ocorrerem relações participativas, transparentes e igualitárias, os conflitos tendem a diluir os princípios da organização coletiva. Além disso, a qualidade dessas relações democráticas é um importante componente de coesão e motivação do grupo, o que facilita a transparência e evita a concentração de informações e de poder.

Pinheiro e Paula (2014) destacam que a constante democracia possibilita um aprendizado, indicando que o processo decisório se torna mais ágil e de melhor qualidade, uma vez que os envolvidos acumulam e desenvolvem uma prática de discussão e deliberação, e tendem a produzir decisões mais acertadas pela pluralidade de vozes e ideias que emergem.

Gaiger (2009a) aponta a existência de um vínculo direto entre a *performance* do empreendimento e benefícios individuais auferidos que, ao lado da partilha dos valores e objetivos da organização, tende a reforçar o zelo e a atitude de colaboração dos trabalhadores. O ambiente participativo facilita a comunicação e beneficia a identificação das causas de ineficiência, além de empenhar cada um na aplicação das diretivas e na proposição de inovações.

Assim, as características da autogestão e da cooperação podem revelar-se não somente como opção ética ou ideológica, mas como vetor de impulsão dos empreendimentos (GAIGER, 2003). Nessa direção, Razeto (1990 apud GAIGER, 2009) aponta que o trabalho associado converte-se em uma força produtiva peculiar e determinante, uma vez que a posição que os trabalhadores ocupam em uma organização cooperativa e solidária – nas relações entre si e perante os demais fatores de produção – é inerente à eficiência demonstrada e indispensável à realização de suas metas econômicas e extra-econômicas.

Pinheiro e Paula (2014) reforçam que, no contexto das organizações solidárias, deve-se pensar em alcançar uma eficiência pautada em processos democráticos, tendo por critérios não apenas o retorno financeiro, mas o aumento de participação nos debates e decisões, com conhecimento de causa de todos os envolvidos.

#### **2.1.4 Indicadores de empreendimentos econômicos solidários**

A avaliação adequada da eficiência pressupõe o emprego de indicadores que representem de forma consistente as características do objeto investigado. Wautiez et al. (2003) discutem as limitações dos indicadores enquanto instrumentos de medição, uma vez que refletem aspectos parciais da incomensurável realidade, não podendo, portanto, ser absolutizados.

No que se refere à construção de indicadores para a economia solidária, importante levar em consideração que esta se diferencia da economia tradicional já a partir da adoção de uma perspectiva de que nem tudo pode ou deve ser avaliado em termos mercantis ou quantitativos.

Enquanto os indicadores econômicos convencionais, em geral, têm um caráter monetário e quantitativo, a prática da economia solidária aponta para a necessidade de construir indicadores qualitativos capazes também de avaliar a solidez da sociedade, seu grau de confiança e coesão social, indicando situações-limite e evidenciando pontos de não-retorno, alargando portanto as possibilidades de acompanhamento das ações humanas (WAUTIEZ et al., 2003, p. 177).

Essa construção deve estar atenta, portanto, para os aspectos solidários, de gestão coletiva e de cooperação no trabalho, e para os aspectos empreendedores, de organização dos fatores produtivos e de sua gestão adequada ao enfrentamento dos obstáculos e à realização das metas econômicas (GAIGER; CÔRREA, 2011).

Nessa perspectiva, Gaiger e Corrêa (2011) apontam que tem buscado por à prova e desenvolver, paulatinamente, o conceito ideal-típico de empreendimento econômico solidário,

cunhado com propósitos analíticos precisamente para averiguar como essas duas faces, de empreendedorismo e de solidarismo – não obstante prováveis tensões e acomodamentos parciais – conformam uma nova totalidade social e econômica, instituída como uma sociedade de pessoas, antes que de capital.

Assim, Gaiger e Corrêa (2011) discutem a ação de tais empreendimentos a partir de dois vetores, que denominam “vetor empreendedor” e “vetor solidário”, ambos subdivididos em duas dimensões analíticas, abarcando aspectos de eficiência e de viabilidade no primeiro caso, e de autogestão e de cooperação, no segundo.

A eficiência de um empreendimento associativo está relacionada a sua capacidade de reproduzir-se em resultado imediato do seu funcionamento, ou seja, está associada a aspectos da operação econômica que garantem a sobrevivência do empreendimento no presente, sem a comprometer no futuro. Nesse sentido, comporta um conjunto de ações, tais como “técnicas de contabilidade e de gestão econômico-financeira, estratégias produtivas e de comercialização, remunerações no mínimo condizentes com o mercado, melhorias nas condições gerais de vida dos associados e preservação do quadro social do empreendimento” (GAIGER; CORRÊA, 2011, p. 39).

A viabilidade, para Gaiger e Côrrea (2011), relaciona-se à capacidade de gerar condições propícias à preservação do empreendimento em médio e longo prazos. Envolve aspectos internos e externos, mas exclui expedientes que adiam compromissos ou transferem determinados custos da operação à sociedade, como o emprego de tecnologias poluentes ou a depredação do ambiente natural. Implica, portanto, um nível de desempenho que não gere os benefícios esperados apenas à custa de insolvências futuras, a exemplo ainda da usura do trabalho e da depreciação do capital. Requer ações em prol da perenidade do empreendimento e do seu entorno, como planificação produtiva, fundos de investimentos, inversões na qualificação de recursos humanos, parcerias e articulações estratégicas e processos produtivos compatíveis com a preservação do ambiente natural.

Considerando a perspectiva do vetor solidário trazida por Gaiger e Corrêa (2011), considera-se que a autogestão vincula-se à participação coletiva, à democracia e à autonomia na gestão e condução do empreendimento, avaliadas através de indicadores como eleições livres e diretas; predominância de decisões coletivas, envolvimento dos sócios na gestão cotidiana, acesso dos sócios aos registros e informações gerenciais, predominância de trabalhadores associados (em relação a trabalhadores externos) e equidade entre homens e mulheres. A cooperação, por seu turno, refere-se a valores e práticas de mutualidade,

compromisso social e gratuidade, no âmbito interno e externo do empreendimento. Essa dimensão pode ser traduzida por indicadores tais como práticas de convivência e ajuda mútua, práticas de intercooperação, dispositivos de amparo aos membros do empreendimento, coletivização do processo produtivo, inexistência de divisão social do trabalho, engajamento comunitário e participação em movimentos sociais.

O trabalho de Bellucci et al. (2012) se propõe a introduzir um modelo de avaliação multidimensional para organizações da economia social, direcionando a análise para as lojas de comércio justo da Itália. Para medir a eficiência dos empreendimentos, os autores empregaram o método de Análise Envoltória de Dados, definindo indicadores de recursos (*inputs*) e produtos (*outputs*) para cada uma das três dimensões avaliadas: econômica, sociocultural e organizacional.

Para testar a eficiência das organizações na dimensão sociocultural, a análise de Bellucci et al. (2012) considerou quatro *ouputs* e dois *inputs*. Com relação aos resultados (*outputs*), dois indicadores representaram o volume da produção cultural: o número de eventos públicos organizados e intensidade da sensibilização e da formação; e dois indicadores representaram a capacidade de trabalhar com outras organizações, estabelecer relacionamentos com o setor público e cultivar parcerias no local: número de parcerias privadas e número de parcerias públicas. Quanto aos recursos (*inputs*) da dimensão sociocultural, Bellucci et al. (2012) consideraram os recursos humanos como fator produtivo mais importante nessa dimensão da pesquisa, incluindo como indicadores de insumos o número de voluntários e o número de horas de trabalho semanal remuneradas.

Para avaliar a eficiência das organizações na área econômica, os autores definiram uma análise com duas entradas e quatro saídas. Em relação às entradas, os valores escolhidos foram os de componentes positivos da demonstração de resultados e dos ativos. Considerando que os principais fatores que contribuem para o negócio referem-se a oficinas e recursos humanos, os *outputs* foram as despesas anuais para os trabalhadores, o número de voluntários ativos, o número de estabelecimentos e o número médio de horas semanais de abertura.

Para medir a força estrutural das organizações, foram considerados três produtos: o número de horas de trabalho remuneradas semanalmente (mesmo indicador que foi considerado como insumo para investigar a dimensão sociocultural); as áreas do organograma /diagrama cobertas por um ou mais empregados particulares ou voluntários (esta variável representa o grau de completude da estrutura organizacional, podendo variar de 0 a 9) e o número total de ferramentas de revisão da administração ativa (podendo variar de 0 a 3 - ferramentas de planejamento, ferramentas de auditoria de gestão, ferramentas de gestão de

inventário). Para avaliar a eficiência proporcionalmente ao tamanho de cada organização, comparou-se o nível desses produtos com o de dois insumos: o número de sócios e o valor dos ativos (considerado como um dos resultados na dimensão econômica).

Bellucci et al. (2012) definiram o conjunto de indicadores mais adequados com base em uma série de análises de sensibilidade (incluindo e excluindo determinadas variáveis e confrontando resultados para cada modelo), o que permitiu construir um modelo robusto de avaliação em cada dimensão. Os resultados do estudo confirmaram a presença de economias de escala na dimensão econômica, mas não na dimensão sociocultural, sendo que a análise organizacional confirmou uma baixa profissionalização geral.

Wautiez et al. (2003) aponta que a construção de indicadores para empreendimentos solidários deve destacar os seus valores intrínsecos, permitindo dar conta de sua dinâmica, evolução e estrutura, possibilitando comparações internas, com outros sistemas econômicos e com supostas situações ideais. Em última análise, devem refletir o olhar social e ambientalmente responsável que as práticas da economia solidária pretendem reproduzir.

## 2.2 RESOURCE-ADVANTAGE THEORY: A VANTAGEM EM RECURSOS EM TELA

A *Resource-Advantage Theory (R-A Theory)* refere-se a uma abordagem à competição que tem por base as vantagens comparativas de recursos das organizações e cuja proposição surgiu na literatura de estratégia e *marketing*, a partir da publicação do trabalho de Shelby D. Hunt e Robert M. Morgan (Hunt & Morgan), no *Journal of Marketing*, em abril de 1995.

A *R-A Theory* foi originalmente proposta com a denominação de *Comparative Advantage Theory of Competition* (HUNT; MORGAN, 1995). Contudo, desde a primeira publicação, os autores reconhecem a possibilidade de batizar sua teoria com outro nome em função da importante contribuição da teoria baseada em recursos (BARNEY, 1991; CONNER, 1991) para o seu desenvolvimento: “*given de prominent role of the resource based theory of the firm in our own theory, an alternative, equally appropriate label would be ‘the resource advantage theory of competition’*” (HUNT; MORGAN, 1995, p. 1)<sup>13</sup>.

Nessa direção, em trabalho posterior, Hunt e Morgan (1996) oficializam a alteração do nome. Em função da semelhança da denominação inicial com a Teoria das Vantagens Comparativas do Comércio, para evitar confusões terminológicas, sobretudo, na concepção da

---

<sup>13</sup> “Dado o papel proeminente da teoria baseada em recursos em nossa própria teoria, uma denominação alternativa, igualmente apropriada, seria teoria da vantagem de recursos” (Tradução livre).

ideia de recursos tomada por cada uma das teorias<sup>14</sup>, os autores passam a referir sua teoria como *Resource-Advantage Theory of competition* (HUNT; MORGAN, 1996).

Em seus pouco mais de 20 anos de desenvolvimento, embora a *R-A Theory* tenha sido consideravelmente discutida na literatura internacional, Rossi e Mafud (2014) chamam atenção para o fato de que a teoria ainda não foi amplamente divulgada na comunidade científica brasileira. Em agosto de 2013, os autores realizaram uma cuidadosa busca por artigos científicos publicados nos melhores periódicos nacionais, resultando em apenas 28 publicações (ROSSI; MAFUD, 2014). Uma rápida busca no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)<sup>15</sup>, realizada em julho de 2016, permitiu constatar que essa realidade não se modificou, havendo uma absoluta concentração de trabalhos publicados internacionalmente, frente a uma praticamente inexistente produção brasileira, especialmente nos últimos três anos.

Analisando a incipiente utilização da teoria na produção acadêmica nacional, é possível constatar uma ausência de homogeneidade na forma de designá-la, fato que pode estar associado à própria carência de estudos. Algumas das denominações que aparecem nos estudos desenvolvidos no Brasil são: “Teoria da Vantagem em Recursos” (GONÇALVES et al., 2008; SOUSA, 2005); “Teoria da Vantagem dos Recursos” (LARENTIS; SLOGO, 2008); e “Teoria de Vantagem de Recurso” (LACERDA et al., 2014). Ainda, alguns autores (HALL, 2015; RODRIGUES JÚNIOR et al., 2016; ROSSI; SILVA, 2009) simplesmente utilizam sua denominação original, sem qualquer tradução.

Diante dessa divergência terminológica, neste trabalho optou-se por manter a terminologia original, sendo então designada de *Resource-Advantage Theory* ou, de forma simplificada, *R-A Theory*.

Feitas essas considerações iniciais, nas próximas seções são apresentados os detalhes da teoria, no que concerne a seus antecedentes, seus fundamentos, sua capacidade para explicar a diversidade entre as organizações no mercado, as formas de manutenção da vantagem comparativa em recursos e suas possibilidades de aplicação, enfatizando, sobretudo, os trabalhos mais recentes que utilizaram a teoria e críticas que vem sofrendo relacionadas à ênfase no desempenho financeiro como medida única.

---

<sup>14</sup> Conforme será discutido mais adiante, um diferencial da *R-A Theory* em relação a outras abordagens teóricas é justamente considerar uma perspectiva ampliada dos recursos das organizações, ao contemplar, além dos recursos tangíveis, os recursos intangíveis.

<sup>15</sup> O Portal de Periódicos da CAPES oferece acesso a textos completos disponíveis em mais de 37 mil publicações periódicas, internacionais e nacionais, e a diversas bases de dados que reúnem, desde referências e resumos de trabalhos acadêmicos e científicos, até normas técnicas, patentes, teses e dissertações dentre outros tipos de materiais, cobrindo todas as áreas do conhecimento <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>>.

### 2.2.1 Antecedentes da *Resource-Advantage Theory*

Hunt e Morgan (1995) apresentam a *Resource-Advantage Theory* como uma nova teoria da competição que, segundo os autores, por ser mais abrangente, mostra-se superior à teoria econômica neoclássica da concorrência perfeita, a qual se reduz a um caso especial da *R-A Theory*.

Para descrever o processo de competição e formular seu modelo teórico, os autores lançam mão de elementos de diversas correntes teóricas, produzindo uma sucessão de publicações que culminam com um compêndio teórico que denominam de Teoria Geral da Competição (do inglês, *General Theory of Competition*).

Na própria visão dos autores, a Teoria Geral da Competição está aberta a discussões e aprimoramentos (HUNT, 2001). Esse processo iniciou a partir da publicação do primeiro artigo (HUNT; MORGAN, 1995), momento em que a *R-A Theory* ganhou visibilidade na comunidade acadêmica, sendo discutida e aprimorada em uma sequência de publicações posteriores, que visavam aprofundar alguns pontos ou ainda discutir algumas críticas<sup>16</sup> quanto a sua formulação, tais como, o fato de não ser uma abordagem totalmente inédita e não estar clara sua superioridade em relação a outras teorias (DELIGONUL; CAVUSGIL, 1997), ser excessivamente eclética (FOSS, 2000), ou ainda, não ser suficientemente eclética (HODGSON, 2000), não ter poder explanatório suficiente para explicar o dinamismo do mercado (DICKSON, 1996), dentre outras.

Em que pesem as críticas levantadas a alguns pontos da teoria, é importante destacar sua irrefutável contribuição, enfatizada por diversos autores (DICKSON, 1996; FALKENBERG, 2000; HODGSON, 2000; LUSCH, 2000), e que lhe rendeu duas distinções acadêmicas. Hunt (2012), ao fazer um retrospecto da evolução da teoria, enfatiza sua importância e destaca que o artigo seminal da *R-A Theory* conquistou o prêmio *Harold H. Maynard Award* da *American Marketing Association*<sup>17</sup>, em 1995, e também foi agraciado com o prêmio *Sheth Foundation/Journal of Marketing Award*<sup>18</sup>, em 2004.

Hunt & Morgan desenvolvem a *R-A Theory* com a pretensão de chegar a uma teoria geral para explicar o processo de competição e, para isso, lançam mão de contribuições

---

<sup>16</sup> Rossi e Mafud (2014) discutem as principais críticas à *R-A Theory* e as respostas de Hunt & Morgan aos pontos levantados pela crítica.

<sup>17</sup> Este prêmio reconhece o artigo do *Journal of Marketing* que faz a contribuição mais significativa para a teoria e o pensamento de *marketing* dentro do ano calendário.

<sup>18</sup> Este prêmio reconhece artigos publicados no *Journal of Marketing* que tenham feito contribuições de longo prazo para a disciplina de *marketing*.

trazidas por diversas correntes teóricas predecessoras (HUNT, 2000). Nessa perspectiva, a *R-A Theory* pode ser considerada uma teoria interdisciplinar, não apenas por englobar conhecimentos de diversas disciplinas, em especial economia, administração, *marketing* e sociologia, mas também porque está alicerçada e possui afinidades com numerosas outras teorias e tradições de pesquisa, incluindo: economia evolucionária, economia austríaca, teoria da demanda heterogênea, teoria do diferencial competitivo, tradição histórica, economia da organização industrial, tradição baseada em recursos, tradição baseada em competências, economia institucional, economia dos custos de transação e sociologia econômica (HUNT, 2001).

O Quadro 1 apresenta, de forma sintética, os principais trabalhos e contribuições de cada uma dessas onze correntes teóricas na construção da Teoria Geral da Competição<sup>19</sup>.

Quadro 1 – Contribuições teóricas à *R-A Theory*

(continua)

<b>Tradição Pesquisa</b>	<b>Principais trabalhos</b>	<b>Afinidades com a <i>R-A Theory</i></b>
Economia evolucionária	Marshall (1890); Schumpeter (1934, 1950); Alchian (1950); Nelson e Winter (1982); Langlois (1986); Dosi et al. (1988); Witt (1922); Foss (1993); Hodgson (1993)	Competição é um processo evolucionário e em desequilíbrio. As organizações possuem competências heterogêneas. <i>Path dependencies</i> podem ocorrer.
Economia austríaca	Mises (1920, 1949); Hayek (1935, 1948); Rothbard (1962); Kirzner (1979, 1982); Lachmann (1986)	Competição é um processo de descoberta e conhecimento. Mercados estão em desequilíbrio. Empreendedorismo é importante. Valor é subjetivo. Os recursos podem ser intangíveis.
Teoria da demanda heterogênea	Chamberlin (1933); Smith (1956); Alderson (1957, 1965); McCarthy (1960); Myers (1996)	A demanda intraindústria é substancialmente heterogênea. A oferta ser heterogênea é natural. O produto deve ser definido de forma ampla
Teoria do diferencial competitivo	Clark (1954, 1961); Alderson (1957, 1965)	A concorrência é: a) dinâmica; b) é, ao mesmo tempo, de iniciação e de defesa; e c) envolve um esforço por vantagens. Equilíbrio geral é um bem-estar adequado ideal.
Tradição histórica	North (1981, 1990); Chandler (1990); Landes (1998)	A história importa. As empresas são entidades historicamente situadas no espaço e no tempo. Instituições influenciam o desempenho econômico.
Economia da organização industrial	Mason (1939); Bain (1954, 1956); Porter (1980, 1985)	O objetivo da empresa é possuir um desempenho financeiro superior. Posições de mercado determinam o desempenho relativo. Concorrentes, fornecedores e clientes influenciam o desempenho.

<sup>19</sup> Maiores detalhes sobre essas contribuições podem ser consultados em Hunt (2000, 2001).

(conclusão)

Tradição baseada em recursos	Penrose (1959); Lippman e Rumelt (1982); Rumelt (1984); Wernerfelt (1984); Dierickx e Cool (1989); Barney (1991, 1992)	Recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Empresas são historicamente situadas, combinadoras de recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis.
Tradição baseada em competências	Selznick (1957); Andrews (1971); Hofer e Schendel (1978); Hamel e Prahalad (1989, 1994a, 1994b); Prahalad e Hamel (1990, 1993); Teece e Pisano (1994); Day e Nedungadi (1994); Aaker (1995); Sanchez et al. (1996); Heene e Sanchez (1996); Sanchez e Heene (1997)	A competição é desequilibrante. Competências são recursos. A renovação de competências estimula a inovação proativa. Empresas aprendem com a competição. As empresas estão imbricadas num contexto social.
Economia institucional	Veblen (1899, 1904); Commons (1924, 1934); Hamilton (1932); Kapp (1976); Neale (1987); Mayhew (1987); DeGregori (1987); Ranson (1987); Hodgson (1994)	A competição é desequilibrante. Capital é mais que apenas recursos físicos. Recursos englobam capacidades.
Economia dos custos de transação	Coase (1937); Williamson (1975, 1985, 1996)	Oportunismo ocorre. Muitos recursos são específicos da empresa. Os recursos da empresa são importantes.
Sociologia econômica	Parsons e Smelser (1956); Granovetter (1985, 1994); Etzioni (1988); Coleman (1990); Zukin e Di Maggio (1990); Powell e Smith-Doerr (1994); Smelser e Swedberg (1994); Scott (1995); Uzzi (1996) Fligstein (1996)	As instituições podem ser variáveis independentes. As relações sociais podem ser recursos. Sistemas econômicos são imbricados.

Fonte: Adaptação de Hunt (2001, p. 525-526).

A *R-A Theory* utiliza conceitos provenientes dessas teorias apresentadas no Quadro 1, com o intuito de desenvolver um modelo mais abrangente. Na abrangência da sua estrutura teórica, a *R-A Theory*, inclusive, incorpora limitações nas premissas de outras teorias, que passam a se constituir em casos especiais dentro da *R-A Theory*, a exemplo da Teoria da Concorrência Perfeita, cujas premissas não podem ser consideradas genéricas, mas podem ser válidas em situações específicas de mercado (HUNT, 2000).

Em síntese, pode-se dizer que as lacunas do desenvolvimento teórico na área de estratégia e *marketing*, aliadas a diversas contribuições das correntes teóricas até então desenvolvidas, culminaram na proposição de um modelo geral de competição denominado *Resource-Advantage Theory*, cujos fundamentos são discutidos a seguir.

### 2.2.2 Os fundamentos da *Resource-Advantage Theory*

A partir de um amplo embasamento teórico, Hunt e Morgan (1995, 1996, 1997) estabelecem os fundamentos da *R-A Theory*, sintetizados em nove premissas fundamentais (HUNT, 2000):

- a) a demanda é heterogênea entre indústrias e dentro das indústrias e é dinâmica;
- b) a informação dos consumidores é imperfeita e custosa (aqui, *R-A Theory* usa “consumidores” no sentido amplo, que incluiu negócios e outros compradores);
- c) a motivação humana na busca do interesse próprio é limitada;
- d) o objetivo das empresas é obter desempenho financeiro superior;
- e) a informação das empresas é imperfeita e custosa;
- f) os recursos das empresas são financeiros, físicos, legais, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais;
- g) os recursos são heterogêneos e imperfeitamente móveis;
- h) o papel da gestão é reconhecer, entender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias;
- i) as dinâmicas competitivas provocam o desequilíbrio, com inovações endógenas.

O desenvolvimento das premissas fundamentais da *R-A Theory* se estabeleceu a partir da análise comparativa com os pressupostos da concorrência perfeita da teoria neoclássica, que, na visão de Hunt & Morgan, não se mostra totalmente adequada para descrever o processo competitivo (HUNT; MORGAN, 1995). O Quadro 2 apresenta, resumidamente, o paralelo traçado entre os fundamentos da *R-A Theory* em comparação à teoria neoclássica.<sup>20</sup>

Quadro 2 – Análise comparativa entre os fundamentos das teorias de competição Neoclássica e *R-A Theory*

	<b>Teoria Neoclássica</b>	<b><i>R-A Theory</i></b>
Demanda	Homogênea dentro da indústria	Heterogênea dentro da indústria
Informação do consumidor	Perfeita e sem custo	Imperfeita e custosa
Motivação humana	Maximização do interesse próprio	Auto-interesse restringido
Objetivo da empresa	Maximização do lucro	Desempenho financeiro superior
Informações da empresa	Perfeita e sem custo	Imperfeita e custosa
Recursos	Capital, trabalho e terra	Financeiro, físico, legal, humano, organizacional, informacional e relacional
Características dos recursos	Homogêneos e perfeitamente móveis	Heterogêneos e imperfeitamente móveis
Papel da gestão	Determinar quantidade e implementar a função produção	Reconhecer, compreender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias
Papel do ambiente	Determina totalmente a conduta e desempenho	Influencia a conduta e desempenho
Competição	Ajuste da quantidade	Vantagem comparativa

Fonte: Adaptação de Hunt e Morgan (1995, p. 3).

<sup>20</sup> Hunt e Morgan (1995, 1996, 1997) realizam uma discussão aprofundada sobre as diferenças entre ambas as teorias.

Hunt e Morgan (1995) apontam que, embora a teoria neoclássica possa potencialmente contribuir para explicar o maior potencial de produção de riqueza de economias de mercado em termos de eficiência, não consegue explicar a sua maior capacidade de inovação ou os seus bens e serviços de qualidade superior. Alegam, ainda, que a diversidade de empresas em economias de mercado é diretamente contrária à teoria da concorrência perfeita. Nesse sentido, desenvolvem a *R-A Theory* como uma teoria geral que descreve o processo de competição.

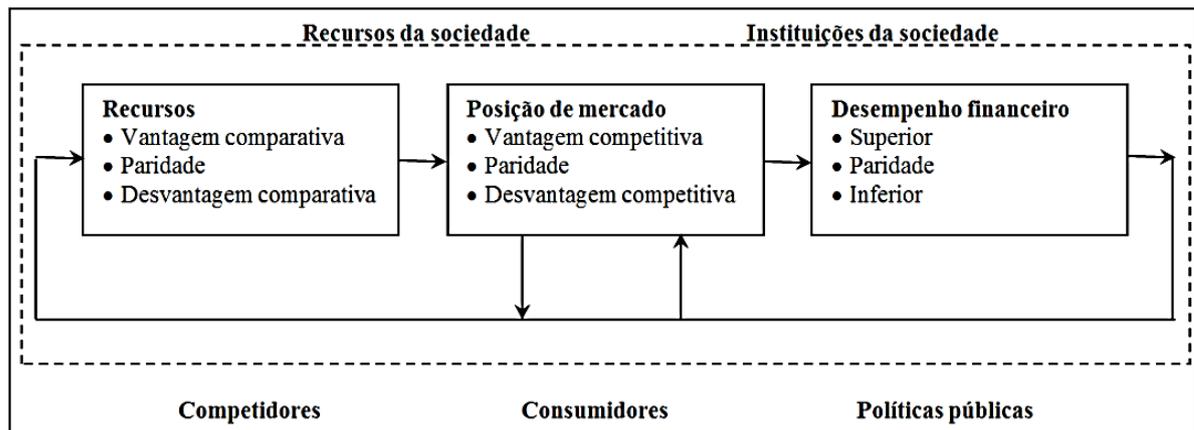
Genericamente, o modelo da *R-A Theory* propõe que a competição é uma constante disputa entre empresas pela obtenção de vantagens comparativas em recursos que propiciarão uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior (HUNT, 2000), conforme pode ser visualizado esquematicamente na Figura 1. Dessa forma, a estrutura da *R-A Theory* mostra uma cadeia de relações entre causas e efeitos, onde a posição de vantagem competitiva de uma organização no mercado é a consequência das vantagens comparativas em recursos dessa organização e a causa de seu desempenho financeiro superior em relação aos competidores diretos.

Como a Figura 1 ilustra, o funcionamento do processo competitivo (por exemplo, para fomentar a produtividade e o crescimento econômico) é significativamente influenciado por cinco fatores ambientais: recursos da sociedade, as instituições que formam “as regras do jogo” (NORTH, 1990), as ações dos concorrentes e fornecedores, o comportamento dos consumidores e as decisões da política pública (HUNT, 2012).

Hunt e Morgan (1995) destacam que as empresas aprendem (ou pelo menos tentam) de muitas maneiras - por pesquisas de mercado formais, buscando inteligência competitiva, dissecando produtos concorrentes, *benchmarking*, e teste do mercado. O elemento que *R-A Theory* acrescenta refere-se à forma como o processo de competição em si contribuiu para a aprendizagem organizacional. Como as setas de *feedback* na Figura 1 indicam, as empresas aprendem por meio da competição como um resultado do *feedback* do desempenho financeiro relativo, sinalizando uma posição de mercado, que por sua vez sinaliza recursos relativos.

Nessa direção, Hunt (2000) propõe que o mecanismo que indica uma posição de vantagem ou desvantagem competitiva é o desempenho financeiro. Assim, as firmas aprendem com seu desempenho e, caso esse seja inferior a um concorrente, tentarão reagir copiando o concorrente ou realizando uma inovação.

Figura 1 – Representação esquemática da *R-A Theory*



**Nota:** A competição é um processo contínuo e desequilibrador, que consiste na constante disputa entre as empresas por uma vantagem comparativa em recursos, que irá gerar uma posição de vantagem competitiva no mercado e, conseqüentemente, desempenho financeiro superior. As empresas aprendem com a competição por meio do *feedback* gerado pelo desempenho financeiro relativo. O desempenho financeiro sinaliza a posição de mercado da empresa que, por sua vez, sinaliza os recursos relativos.

Fonte: Adaptação de Hunt e Morgan (1997, p. 108).

Analisando a primeira premissa que fundamenta a *R-A Theory*, destaca-se que ela se apoia em estudos anteriores (ALDERSON, 1957; DICKSON, 1992) que já apontavam que a demanda é heterogênea e dinâmica, ou seja, os gostos e preferências dos consumidores dentro de classes genéricas de produtos não apenas diferem amplamente, mas também estão sempre mudando. Hunt e Morgan (1995) chamam atenção que a heterogeneidade da demanda implica que há poucos, se houverem, mercados de indústria como um todo<sup>21</sup>, o que de fato existem são segmentos de mercado dentro da indústria. Nesse sentido, os segmentos de mercado são definidos como grupo de consumidores dentro da indústria, cujos gostos e preferências com relação aos produtos da indústria são relativamente homogêneos.

A segunda premissa é de que os consumidores possuem informação imperfeita sobre os produtos que podem atender seus gostos e preferências, e obter tais informações é frequentemente custoso em termos de tempo e dinheiro.

A terceira premissa advoga que as pessoas, independentemente se na função de consumidores de produtos ou de gestores de empresas, são motivadas pela busca limitada do auto-interesse. Essa premissa está de acordo com o argumento de Etzioni (1988) de que as pessoas possuem duas irreduzíveis fontes de valor: prazer (ou, na notação de Etzioni, *P-utility*) e moralidade. Como as pessoas buscam prazer e evitam dor, *P-utility* explica muitos

<sup>21</sup> O estabelecimento da curva de demanda neoclássica implica em gostos e preferências homogêneas. Com efeito, na medida em que as curvas de demanda existem, elas existem em um nível de (des)agregação que é demasiado fino para ser uma indústria.

comportamentos. No entanto, tanto consumidores quanto gestores são limitados em suas buscas de interesse próprio por considerações de o que é correto, adequado, ético, moral ou apropriado. Essa premissa implica em assumir que o oportunismo não prevalece em todas as circunstâncias.

Pela quarta premissa, tem-se que o objetivo primário da empresa é desempenho financeiro superior, o qual é perseguido, conforme supõe a quinta premissa, em condições de imperfeita (e frequentemente custosa de obter) informação sobre consumidores e concorrentes, que, segundo Hunt e Morgan (1995), é consistente com a economia austríaca. Hunt e Morgan (1995) reconhecem que as organizações possuem outros objetivos, tais como contribuir com causas sociais, mas que somente serão possíveis de serem alcançados pela realização do desempenho financeiro superior, ou seja, um nível de desempenho que exceda aquele de seus competidores mais próximos. Hunt (1995) complementa que, de fato, o desempenho inferior prolongado ameaça a sobrevivência da empresa e impede a realização dos objetivos secundários. Hunt e Morgan (1995) afirmam que a busca se dá pelo desempenho superior e não máximo, tanto porque as empresas não dispõem de toda informação para maximizar o lucro (isto é, elas operam com racionalidade limitada<sup>22</sup>) e também devido a considerações de moralidade que por vezes restringem sua busca (ou de pelo menos algumas empresas). Nessa perspectiva, Hunt e Morgan (1995) apontam que o desempenho financeiro superior é limitado por visões de moralidade dos gestores, exemplificando que muitos gestores resistem trapacear ou agir oportunisticamente com seus consumidores e fornecedores não apenas devido ao receio *P-utility* “de ser pego”, mas também porque eles acreditam que tais atitudes são deontologicamente<sup>23</sup> erradas.

Hunt e Morgan (1996) esclarecem que como o termo “superior” pode se referir tanto a “mais do que” quanto a “melhor do que”, isso implica que as empresas procuram um nível de desempenho que exceda algum referencial específico, que pode ser o desempenho da própria empresa em um período de tempo anterior ou de um conjunto de empresas rivais, a média da indústria ou uma média de mercado de ações. Além disso, os autores apontam que o desempenho financeiro pode ser indicado por medidas como lucros, retorno sobre os ativos, ou retorno sobre o capital próprio, sendo que tanto a medida específica quanto o referencial

---

<sup>22</sup> Racionalidade limitada implica que limitações cognitivas levam os decisores à construção de modelos simplificados para lidar com o mundo (SIMON, 1979).

<sup>23</sup> “Deontologia é uma teoria criada pelo filósofo e jurista inglês, Jeremy Bentham (1748-1832), que trata dos fundamentos do dever e das normas morais”. <http://michaelis.uol.com.br/>.

irão variar de tempos em tempos, empresa para empresa, indústria para indústria e cultura para cultura (HUNT; MORGAN, 1996).

Destaca-se, ainda, que as recompensas fluem para as empresas (e então para seus proprietários, gestores e colaboradores) que produzem resultados financeiros superiores, sendo que as recompensas não incluem apenas dividendos de ações, valorização de capital, salários e bônus, mas também promoções, oportunidades de carreira expandidas, prestígio e sentimentos de realização (HUNT; MORGAN, 1995).

A sexta e a sétima premissas dizem respeito aos recursos da organização. Hunt e Morgan (1995, 1996, 1997), tendo por base os trabalhos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), definem os recursos como entidades tangíveis e intangíveis disponíveis para a empresa, que lhe capacitam a produzir eficientemente e/ou eficazmente uma oferta de mercado que tem valor<sup>24</sup> para algum(ns) segmento(s) de mercado(s). Hunt (1995) aponta que o valor percebido depende dos gostos e preferências dos consumidores no segmento de mercado e dos recursos que produzem a oferta. Dessa forma, a distinção na oferta de produtos ou nos baixos custos está diretamente ligada ao carácter distintivo das entradas – ou seja, dos recursos - utilizados para produzir o produto.

Comparando à definição de recursos da teoria neoclássica, em que os recursos são fatores de produção, classificados como terra, trabalho e capital, Hunt (1995) chama atenção que na *R-A Theory* os recursos não precisam necessariamente ser de propriedade da empresa, mas apenas estar disponíveis para a empresa e, além disso, não são restritos a ativos tangíveis da empresa.

Na sexta premissa, Hunt e Morgan (1995, 2000), inspirados em Barney (1991), Day e Wensley (1988), e Hofer e Schendel (1978), propõem que a multiplicidade de recursos potenciais pode ser categorizada em:

- a) **recursos financeiros:** reservas de caixa, acesso ao mercado financeiro;
- b) **recursos físicos:** planta física, matérias-primas, equipamentos;
- c) **recursos legais:** marcas, patentes licenças;
- d) **recursos humanos:** habilidades, competências e conhecimentos dos colaboradores;
- e) **recursos organizacionais:** controles, rotinas, culturas e competências, inclusive para o empreendedorismo;

---

<sup>24</sup> Valor, segundo Hunt e Morgan (1995) refere-se à soma total de todos os benefícios que os consumidores percebem que receberão se aceitarem a oferta de mercado. Isso não implica uma relação de benefícios recebidos pelo preço pago, como no uso do comércio de “preços de valor”.

- f) **recursos informacionais:** conhecimento sobre o segmento de mercado, concorrentes e tecnologia;
- g) **recursos relacionais:** relações com concorrentes, fornecedores e clientes.

Singaraju et al. (2016) fazem uma leitura da classificação dos recursos trazida pela da *R-A Theory*, apontando que: os recursos financeiros incluem dinheiro e qualquer forma de ativos facilmente conversíveis em dinheiro, tais como ações; os recursos legais referem-se a marcas e licenças; os recursos humanos têm em conta as competências e os conhecimentos dos trabalhadores; os recursos organizacionais englobam competências, controles, políticas e cultura; o recurso informacional se relaciona com o conhecimento dos consumidores, bem como informações obtidas relativas aos concorrentes; e os relacionais incluem relacionamentos com fornecedores e clientes. Os autores salientam que a dimensão relacional dos recursos da empresa fornece uma interface para que as empresas se envolvam com outros atores na rede de atores, para ter acesso a "recursos relacionais" que, quando combinados em configurações idiossincráticas, proporcionam à firma recursos de maior ordem para melhor sustentar sua competitividade (SINGARAJU et al., 2016).

Conforme a sétima premissa, os recursos são significativamente heterogêneos entre as empresas e imperfeitamente móveis. A heterogeneidade dos recursos significa que muitas empresas possuem uma variedade de recursos que é, pelo menos de alguma forma, única. Imobilidade implica que os recursos da empresa, em diferentes graus, não são comumente, facilmente ou prontamente comprados e vendidos no mercado. Por causa da imobilidade dos recursos, a heterogeneidade de recursos pode persistir ao longo do tempo, apesar das tentativas por parte das empresas para adquirir os mesmos recursos dos concorrentes particularmente bem sucedidos (HUNT; MORGAN, 1995).

Quando uma empresa tem um recurso (ou, mais frequentemente, uma variedade específica de recursos) que é raro entre os concorrentes, esse diferencial possui o potencial para a produção de uma vantagem comparativa para essa empresa (BARNEY, 1991). A vantagem comparativa em recursos existe quando variedade de recursos da empresa (por exemplo, as suas competências) lhe permite produzir uma oferta de mercado que, em relação às ofertas existentes por parte dos concorrentes, (1) é percebida por alguns segmentos do mercado como tendo um valor superior (eficácia) e/ou (2) pode ser produzida a custos mais baixos (eficiência).

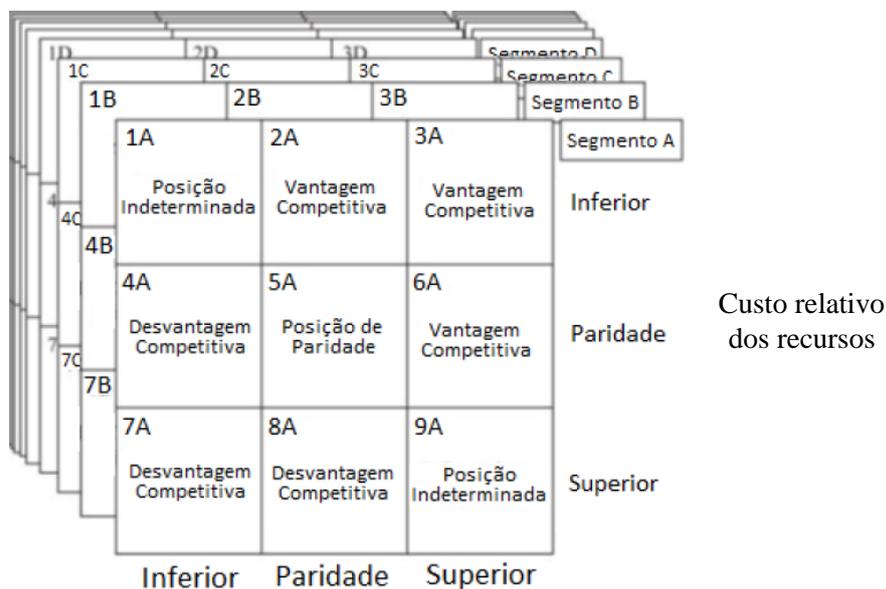
A vantagem comparativa em recursos, assim, pode traduzir-se em uma posição de vantagem competitiva no mercado e desempenho financeiro superior, mas não

necessariamente. A Figura 2 mostra nove posições competitivas possíveis para as várias combinações de: 1) valor relativo produzido pelos recursos (em comparação a concorrência) para alguns segmentos de mercado e 2) os custos relativos dos recursos para produzir tais valores.

Segundo a *R-A Theory*, as empresas procuram ocupar posições de mercado identificadas como células 2, 3, ou 6 na Figura 2, pois essas posições de vantagem competitiva possibilitam desempenho financeiro superior e, portanto, recompensas maiores (HUNT, 1995).

Idealmente, uma empresa preferiria a posição competitiva da célula 3, onde a sua vantagem comparativa em recursos produz um valor superior a um custo menor. Hunt e Morgan (1995) exemplificam que as companhias automobilísticas japonesas ocuparam essa posição nas décadas de 1970 e 1980 nos Estados Unidos, porque seus processos de produção mais eficazes e eficientes produziram produtos de maior qualidade a custos mais baixos.

Figura 2 – Matriz das posições competitivas



Valor relativo produzido pelos recursos

**Nota 1:** A posição de vantagem competitiva identificada na Cel. 3A, por exemplo, no segmento A, resulta da situação onde a empresa possui uma gama de recursos, em comparação com seus concorrentes, que lhe possibilita entregar uma oferta que (a) é percebida com valor superior pelos consumidores daquele segmento e (b) é produzida com custos mais baixos que seus concorrentes.

**Nota 2:** Cada posição competitiva da matriz constitui um segmento de mercado diferente (denotado como segmento A, segmento B, ...)

Fonte: Adaptação de Hunt (2012, p. 11).

Posições identificadas como células 2 e 6 também trazem vantagem competitiva e retornos financeiros superiores. As empresas na posição da célula 2 têm uma vantagem comparativa em recursos de tal forma que produzem de forma mais eficiente (ou seja, a custos mais baixos) uma oferta de mercado de valor. Em contraste, as empresas na célula 6 são mais eficazes, porque eficientemente produzem uma oferta de mercado que é mais valiosa (por exemplo, possui maior qualidade).

Já as empresas que ocupam posições 1 e 9, embora tenham uma vantagem comparativa em valor ou custos, podem ou não ter retornos superiores. Na posição 1, a vantagem de custos relativos mais baixos está associada a (ou resulta de) um sacrifício em valor relativo para os consumidores. Conseqüentemente, as ofertas das empresas em tal posição geralmente têm preços mais baixos do que aqueles, digamos, na célula 2. Dependendo do grau em que as reduções de preços são menores do que, iguais a, ou maiores do que a sua vantagem relativa em custos de recursos, as empresas da célula 1 estão em posições de vantagem competitiva, paridade ou desvantagem competitiva, respectivamente. Para exemplificar, Hunt e Morgan (1995) apontam que, embora as companhias de carro americanas tenham ocupado a posição 7 nas décadas de 1970 e 1980, na década de 1990 elas tiveram uma vantagem de custo relativa sobre as marcas japonesas importadas. No entanto, os autores alertam que, devido ao fato de que muitos consumidores ainda veem carros americanos como de qualidade um pouco menor, eles ocupam a posição 1 e a vantagem competitiva não é garantida.

Com relação à posição 9, Hunt e Morgan (1995) apontam que é igualmente indeterminada e descreve as empresas de automóveis alemães na década de 1990. Embora os recursos das fábricas automobilísticas alemãs continuarem a produzir produtos de valor percebido superior, elas o fazem a custos de recursos muito mais elevados. Dessa forma, ao contrário de 1970 e 1980, quando as empresas de automóveis alemães ocupavam posição 6, a vantagem competitiva já não é assegurada (HUNT; MORGAN, 1995).

A célula 5, a posição de paridade, produz retornos médios, sendo a situação de mercado dirigida, em parte, pela teoria da competição perfeita. (HUNT; MORGAN, 1995). Se nenhuma empresa pode produzir valor superior para alguns segmentos de mercado específicos e nenhuma empresa tem uma vantagem de custo (o que implica que toda a inovação parou), então um modelo de equilíbrio da concorrência pode ser aplicado. Hunt (1995) aponta que a posição de paridade prevalece apenas quando toda a inovação cessa, seja como resultado de conluio, complacência, restrições institucionais ou decreto governamental. Contudo, Hunt e Morgan (1995, p. 7) chamam atenção que este “caso degenerativo” é

improvável que persista em muitos mercados ao longo do tempo. A ausência persistente de inovação constitui uma falha de mercado para a *R-A Theory* (HUNT, 1995).

Quanto à oitava premissa, tem-se que o papel da gestão da empresa é reconhecer e compreender as estratégias atuais, criar novas estratégias, selecionar as estratégias preferencias, implementar ou gerenciar as estratégias selecionadas, e modifica-las ao longo do tempo. Hunt e Morgan (1995) justificam a inclusão do reconhecimento e da compreensão das estratégias pelo fato de que algumas vezes as estratégias da empresa surgem ou são implícitas, conforme sinaliza Mintzberg (1987), sendo importante as empresas reconhecerem e compreenderem suas estratégias emergentes ou implícitas. Nessa direção, Hunt (1995) alerta que as empresas podem falhar em reconhecer com precisão suas posições de mercado e/ou em compreender a natureza dos recursos que levaram a tais posições.

Hunt e Morgan (1995) apontam que as estratégias que produzem uma posição de vantagem competitiva e desempenho financeiro superior dependem dos recursos nos quais a empresa tem uma vantagem comparativa sobre os seus rivais. Os autores salientam que, algumas vezes, trata-se de um recurso único, tal como uma marca registrada, mas de forma mais frequente refere-se a uma combinação de recursos interligados, isto é, uma variedade de recursos.

O desempenho financeiro superior sustentável ocorre somente quando uma vantagem comparativa em recursos da empresa continua a produzir uma posição de vantagem competitiva, apesar das ações dos concorrentes (HUNT, 2000). Considerando que todas as empresas buscam desempenho financeiro superior, os concorrentes de uma empresa que tem uma vantagem comparativa vão tentar neutralizar a vantagem de sua rival, obtendo o mesmo recurso de produção de valor. Se o recurso é móvel, isto é, prontamente disponível para venda no mercado, então ele vai ser adquirido pelos concorrentes, e a vantagem comparativa é neutralizada rápida e eficazmente. Se ele é imóvel, então concorrentes inovam. De acordo com Barney (1991), o comportamento inovador pode se dar imitando o recurso ou encontrando um recurso substituto que é estrategicamente equivalente. Uma terceira alternativa é proposta por Hunt e Morgan (1995) que se refere a encontrar um novo recurso que produz valor superior a - não estrategicamente equivalente a - o competidor em vantagem, a qual os autores denominam de “grande inovação”. Os autores consideram essa alternativa mais importante porque a neutralização da vantagem de um concorrente por meio da imitação ou substituição apenas produz retornos de paridades (célula 5 na Figura 2), enquanto que identificar e obter um novo recurso pode resultar em uma posição de vantagem competitiva e retornos superiores (células 2, 3 ou 6).

A nona e última premissa sustenta que fatores ambientais somente influenciam a conduta e desempenho, diferentemente da teoria neoclássica – incluindo visões tradicionais da economia de organização industrial – que assume que o ambiente da empresa, particularmente a estrutura de sua indústria, estritamente determina sua conduta (ou estratégia) e desempenho (lucros) (HUNT; MORGAN, 1995). A relativa heterogeneidade e imobilidade dos recursos implica que escolhas estratégicas devem ser feitas e que essas escolhas influenciam o desempenho. Todas empresas em uma indústria não vão adotar a mesma estratégia – nem devem. Diferentes variedades de recursos sugerem direcionar diferentes segmentos de mercado e/ou competir contra diferentes concorrentes.

Cada organização no mercado terá pelo menos alguns recursos que são únicos (por exemplo, colaboradores altamente qualificados, processos produtivos eficientes, etc.) que podem se constituir em vantagens comparativas em recursos que conduzam a posições de vantagem competitiva (células 2, 3 e 6 na Figura 2) no mercado. Alguns desses recursos não são facilmente copiados ou adquiridos, ou seja, são relativamente imóveis. Portanto, esses recursos (por exemplo, cultura, competências e processos) podem ser fonte de vantagem competitiva de longo prazo no mercado. Algumas empresas terão uma vantagem comparativa e outras uma desvantagem comparativa em eficientemente e/ou eficazmente produzir ofertas de mercado particulares que tem valor para um segmento de mercado particular. Especificamente, quando as empresas possuem vantagem comparativa em recursos, elas irão ocupar posições de vantagem competitiva em algum (s) segmento(s) de mercado, resultando em desempenho financeiro superior. De forma análoga, quando empresas possuem uma desvantagem comparativa em recursos, elas irão ocupar posições de desvantagem competitiva, as quais irão produzir desempenho financeiro inferior.

Assim, segundo a *R-A Theory*, a competição consiste na constante luta entre as empresas para obter uma vantagem comparativa em recursos que vai render uma posição de mercado de vantagem competitiva e, portanto, um desempenho financeiro superior. Uma vez que a vantagem comparativa em recursos habilita a empresa a alcançar um desempenho superior em algum(ns) segmento(s) de mercado, os concorrentes tentarão neutralizar ou superar a vantagem da empresa por meio de aquisição, imitação, substituição ou inovação maior. A teoria da vantagem comparativa em recursos é, portanto, inerentemente dinâmica. Conforme apontam Hunt e Morgan (1995, p. 8), “desequilíbrio, não equilíbrio, é a regra, no sentido de um estado normal das coisas”.

Pela nona premissa tem-se que *R-A Theory* enfatiza a inovação, tanto proativa quanto reativa. A inovação proativa da empresa é aquela que, embora motivada pela expectativa de

desempenho financeiro superior, não é solicitada por pressões competitivas específicas – é genuinamente empreendedora no sentido clássico de empreendedor (HUNT; MORGAN, 1995). Em contraste, a inovação reativa é aquela que está diretamente ligada no processo de aprendizado das firmas ao competirem por posições nos segmentos de mercado. Ambas as inovações, proativa e reativa, podem ser radicais ou incrementais e ambas contribuem para o dinamismo da competição da *R-A Theory*.

Hunt e Morgan (1995) salientam que cada premissa é oferecida como uma proposição que pode e deve estar sujeita a testes empíricos, de forma que se alguma for comprovadamente falsa deve ser substituída por outra que melhor descreva o mundo real da competição em economias de mercado. Nesse sentido, alertam que muito trabalho conceitual e empírico deve ser feito para testar, explorar e melhor explicar a estrutura e as implicações da teoria, buscando evidenciar se há premissas fundamentais que devam ser incluídas e, em caso afirmativo, quais seriam e porquê.

Segundo Hunt (2012), considerando a taxonomia de Hodgson (1992), a *R-A Theory* é uma teoria evolucionária, em que as dinâmicas competitivas provocam desequilíbrio, a inovação e a aprendizagem organizacional são endógenas, as firmas e os consumidores possuem informação imperfeita, e onde o empreendedorismo, as instituições e a política pública afetam a *performance* econômica. Assim, *R-A Theory* é inerentemente dinâmica e, na terminologia da taxonomia das teorias econômicas evolutivas de Hodgson (1992), a *R-A Theory* é *non-consummatory*, ou seja, não possui estágio final, trata-se de um processo de mudança contínuo. A implicação é que, ainda que as economias de mercado estejam se movendo, elas não se movem em direção a um estado final, como um equilíbrio ótimo de Pareto.

Hunt (2012) destaca que teorias de competição evolutivas requerem entidades que possam servir como as unidades de seleção em um processo evolucionário. Essas entidades podem ser relativamente duráveis, isto é, podem existir, pelo menos potencialmente, por longos períodos de tempo, e hereditárias, ou seja, podem ser transmitidas para seus sucessores.

Na *R-A Theory*, tanto as empresas quanto os recursos são propostos como hereditários e como entidades duráveis de seleção, e a competição por vantagens comparativas em recursos constitui o processo de seleção evolutiva (HUNT, 2001).

### 2.2.3 *Resource-Advantage Theory* explicando diversidade

Hunt e Morgan (1995) apontam que uma teoria da competição deve ser capaz de explicar o micro fenômeno da diversidade entre as empresas e relacionam diversas razões pelas quais a *R-A Theory* contribuiu para explicar a diversidade em tamanho, escopo e lucratividade das empresas em cada indústria.

Primeiramente, tendo em vista que o oportunismo universal não é assumido, os diferentes tamanhos e escopos de empresas podem ser explicados com base em que algumas empresas desenvolvem relacionamentos com fornecedores e/ou clientes que elas acreditam que não vão explorá-los, enquanto outras integram para frente ou para trás porque não encontram nenhum parceiro digno de confiança (HUNT; MORGAN, 1995).

Segundo, a empresa pode decidir conduzir uma atividade em casa, ao invés de contraí-la fora, simplesmente porque isso se constitui, ou é parte de um conjunto de recursos que constitui uma competência, ou seja, as empresas fazem em casa atividades que elas acreditam - por vezes erradamente - que elas têm a capacidade de fazer melhor.

Em terceiro lugar, cada empresa em uma indústria é uma entidade única no tempo e no espaço, como resultado de sua história. Devido a esta história única na obtenção e aplicação de recursos, as empresas será diferente de seus concorrentes (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989).

Quarto, diferentes conjuntos de recursos podem ser igualmente eficientes ou eficazes em produzir o mesmo valor para alguns segmentos de mercado. Essas diferentes variedades, portanto, levam as empresas a variarem o tamanho e escopo, onde "escopo" refere-se à diversidade de produtos para o mercado (CHANDLER, 1990). Em quinto lugar, por causa da heterogeneidade da demanda, atender diferentes segmentos de mercado, provavelmente, resultará em empresas do mesmo setor com diferentes tamanhos e escopos. Em sexto lugar, alguns recursos individuais produzem vantagem comparativa apenas para determinadas empresas, mesmo que seus concorrentes atendam os mesmos segmentos de mercado. Isto é porque, como discutido, frequentemente é de uma variedade de recursos interligados que produzem este tipo de vantagens como competências distintas. Em sétimo lugar, se uma ou mais empresas que atendem alguns segmentos de mercado tem uma vantagem comparativa em recursos que os concorrentes não podem imitar, nem encontrar recursos substitutos ou superar com um recurso totalmente novo, então essas circunstâncias irão produzir empresas diferentes dentro de uma mesma indústria. Em oitavo lugar, a mistura de empresas em uma indústria muda por causa das mudanças nas preferências dos consumidores e da contínua

busca das empresas por uma vantagem comparativa em recursos que irá produzir um posição de vantagem competitiva. Às vezes, esses esforços de inovação serão bem sucedidos, outras vezes não.

Contrastando com a visão de que a empresa é uma função produção que combina fatores de produção homogêneos e perfeitamente móveis, a *R-A Theory* sustenta que a empresa combina entidades heterogêneas e imperfeitamente móveis, denominadas recursos. Esses recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis, quando combinados com a demanda heterogênea, implicam em uma diversidade significativa quanto aos tamanhos, escopos e níveis de rentabilidade das empresas de um mesmo setor.

#### **2.2.4 Sustentabilidade da vantagem comparativa em recursos**

Para Hunt e Morgan (1995, 1996, 1997), a vida útil de uma determinada vantagem comparativa em recursos – ou seja, a sua sustentabilidade - é determinada por fatores internos e externos à empresa.

Quando as empresas competem por um segmento de mercado e aprendem, a partir de seu desempenho inferior, que ocupam uma posição de desvantagem competitiva (Figura 2), elas tentam neutralizar e/ou superar as empresas em vantagem através da aquisição e/ou inovação. Ou seja, elas tentam adquirir o mesmo recurso ou ainda inovar imitando o recurso, encontrando um recurso equivalente ou encontrando (criando) um recurso “superior”. Aqui, “superior” implica que o novo recurso da firma inovadora a habilita a superar a vantagem do competidor em termos de custos relativos (isto é, uma vantagem em eficiência), ou valor relativo (isto é, uma vantagem em efetividade), ou ambos.

Nesse sentido, segundo a perspectiva da *R-A Theory*, para continuar ocupando posições de vantagem competitiva as empresas precisam continuamente reinvestir nos recursos que produzem a vantagem competitiva e os competidores fracassarem nos esforços de aquisição e inovação. Os competidores irão falhar (ou levar um longo tempo para serem bem sucedidos) quando os recursos da empresa em vantagem forem protegidos por instituições da sociedade, como patentes, ou os recursos que produzem a vantagem forem causalmente ambíguos, social e tecnologicamente complexos, tácitos, ou possuírem deseconomias de compressão de tempo.

Com relação aos fatores internos, Hunt e Morgan (1995) destacam que a vantagem comparativa em recursos pode ser dissipada, deixada à atrofia, ou simplesmente desperdiçada por: (1) uma falha para reinvestir, (2) a presença de ambiguidade causal e (3) a falta de

adaptação. Os autores apontam que os recursos requerem constante monitoramento e gastos de manutenção, exemplificando que um negócio com uma reputação de qualidade superior poderia experimentar uma erosão em qualidade como uma fonte de vantagem competitiva sustentável se não conseguir continuar investindo em processos que contribuem para a reputação do negócio para qualidade. Destacam, ainda, que uma empresa também pode permitir que uma vantagem comparativa em recursos se dissipe se o relacionamento entre sua vantagem competitiva no mercado e sua vantagem comparativa em recursos é casualmente ambígua, ou seja, se a organização não tiver uma compreensão precisa dos recursos que lhes proporcionam a vantagem. Por fim, Hunt e Morgan (1995) sinalizam que uma empresa pode falhar em modificar, vender, renunciar ou abandonar um recurso ou um conjunto de recursos em resposta a uma mudança ambiental. Nesse sentido, os autores apontam que um determinado ativo que é um recurso em um ambiente pode tornar-se um não recurso em outro se já não contribui para a criação de valor nas ofertas da empresa no mercado ou, de forma pior, um recurso pode tornar-se um “contra-recurso” e de fato inibir a criação de valor nas ofertas da empresa no mercado (HUNT; MORGAN, 1995, p. 12).

No que concerne aos fatores externos, Hunt e Morgan (1995) destacam que uma vantagem comparativa em recursos da empresa pode ser neutralizada por ações de consumidores, governo ou competidores. Mudanças nos gostos e preferências dos consumidores em um segmento de mercado podem transformar um recurso em um não recurso ou em um contra-recurso. Da mesma forma, ações do governo podem destruir o potencial de criação de valor de um recurso por meio de leis e regulamentos, a exemplo de mudanças em leis de patentes, marcas, franquias e outras leis que podem destruir uma vantagem comparativa em recursos.

As ações da concorrência que podem neutralizar uma vantagem comparativa em recursos incluem a tentativa de comprar o mesmo recurso de um concorrente em vantagem, imitar o recurso, buscar por um recurso estrategicamente equivalente ou superior, sendo esta última a inovação maior. A efetividade dessas ações e o tempo que levam para serem bem sucedidas em neutralizar um concorrente específico que possui a vantagem depende das características da oferta de mercado, dos recursos que produzem a oferta e dos recursos dos concorrentes.

Quanto à oferta de mercado, segundo Hunt e Morgan (1995), a característica fundamental é ambiguidade. Nesse sentido, embora os concorrentes saibam que os consumidores em um determinado segmento de mercado fortemente preferem a oferta de seu rival, pode haver grande ambiguidade em precisar quais atributos da oferta a faz ser percebida

como sendo superior. Além disso, pode haver grande ambiguidade em especificar quais recursos estão sendo usados para produzir atributos altamente valorizados. Essas suas fontes de ambiguidade causal (recurso -> oferta; oferta -> consumidor) podem criar grande incerteza e assim render ineficazes tentativas de neutralizar a vantagem competitiva do concorrente.

No que concerne aos recursos, as principais características que afetam o tempo de vida de uma vantagem são mobilidade, complexidade, interconectividade, eficiências de massa, tacitividade e deseconomias de compressão de tempo. A vantagem comprada por recursos móveis, aqueles que são facilmente comprados e vendidos no mercado (como máquinas), pode ser efetivamente e rapidamente neutralizada. Recursos intangíveis, tais como uma competência organizacional em testar novos produtos, não podem ser neutralizados tão rapidamente. Os recursos complexos, aqueles que envolvem combinações de muitos recursos, e recursos interligados, aqueles para os quais os concorrentes podem não ter acesso a um componente crítico, são frequentemente difíceis de neutralizar. Eficiências de massa refere-se ao fato de que alguns recursos exigem “massa crítica” antes que possam ser efetivamente empregados. Recursos tácitos envolvem habilidades que não podem ser decodificadas e devem ser aprendidas pela prática e, assim, não podem ser comprados. Deseconomias de compressão de tempo (*time compression diseconomies*) referem-se ao fato de que alguns recursos, tais como a reputação por “confiabilidade”, por sua natureza, requerem tempo para serem adquiridos. Todos esses fatores tornam muito mais difícil um concorrente adquirir ou imitar um recurso que produza vantagem, fazendo esse recurso, em diferentes níveis, sustentável.

### **2.2.5 Aplicações da *Resource-Advantage Theory***

Segundo Rossi e Mafud (2014), diversos exemplos de estudos que utilizaram a *R-A Theory* como modelo teórico, em diferentes abordagens, podem ser encontrados na literatura a partir do ano 2000. Esta seção da tese faz uma retomada sucinta da evolução da *R-A Theory* e traz alguns exemplos mais recentes de seu emprego na literatura internacional<sup>25</sup>.

Hunt (2015) faz um retrospecto da *R-A Theory*, destacando sua evolução ao longo do tempo. No seu começo, a *R-A Theory* era posicionada como uma teoria que, comparada com a teoria da concorrência perfeita neoclássica, poderia explicar melhor duas questões: (1) em temas de criação de riqueza, inovação e qualidade geral dos produtos e serviços, por que as

---

<sup>25</sup> Uma revisão mais completa das publicações científicas com a *R-A Theory* até meados do ano de 2013 pode ser encontrada em Rossi e Mafud (2014).

economias com base no mercado são muito superiores que as economias planejadas; e (2) por que as economias baseadas no mercado tem uma variedade tão diversificada de empresas (HUNT; MORGAN, 1995). O próximo estágio de evolução foi quando se argumentou que a *R-A Theory* é uma teoria geral de competitividade dinâmica, que incorpora a teoria estática da concorrência perfeita como um caso especial (HUNT; MORGAN, 1996, 1997). Posteriormente, em Hunt (2000), a *R-A Theory* foi argumentada para: (1) mostrar por que a concorrência em economias baseadas no mercado é necessariamente dinâmica; (2) incorporar as visões baseadas em recursos e competências da empresa; (3) ter os requisitos de uma teoria da competição evolutiva; (4) explicar por que a competição é um processo de descoberta do conhecimento; (5) contribuir para explicar por que as relações sociais constituem um recurso apenas contingentemente; e (6) ter os requisitos de uma teoria moderadamente socializada da competição. Também em Hunt (2000), a teoria foi argumentada para: (1) mostrar como efeitos de dependência de caminho podem ocorrer; (2) expandir o conceito de capital; (3) contribuir para explicar o padrão de crescimento da (antiga) União Soviética; (4) fornecer uma base teórica para o porquê as instituições que promovem direitos de propriedade, liberdade econômica e confiança também promovem o crescimento econômico; e (5) mostrar por que o debate sobre a legislação antitruste e a implementação tem sido tão equivocado.

Mais recentemente (HUNT, 2010, 2013), os argumentos da *R-A Theory* estão em direção a uma teoria geral de *marketing*. Hunt (2015) apresenta quatro fatores para o argumento da “teoria geral de *marketing*” (TGM). Primeiramente, uma vez que a comercialização ocorre no contexto da concorrência, uma teoria geral de *marketing* deve ser consistente com uma teoria mais geral da concorrência, ou seja, como a *R-A Theory* consiste em uma teoria geral da competição, é uma base adequada para trabalhar em prol de uma TGM. Em segundo lugar, a *R-A Theory* está voltada para uma TGM porque acomoda e estende conceitos-chave e generalizações da teoria de Alderson<sup>26</sup> e as integra em um quadro teórico mais amplo (HUNT; ARNETT, 2006). Em terceiro lugar, a *R-A Theory* é voltada para uma TGM porque fornece uma base teórica para as principais abordagens ao *marketing* B2B (*Business to Business*). Por fim, a quarta parte do argumento da TGM é que a *R-A Theory* fundamenta oito formas de negócios e estratégia de *marketing*: estratégia baseada em indústria, estratégia baseada em recursos, estratégia baseada em competência, estratégia baseada em conhecimento, estratégia de orientação de mercado, estratégia de *marketing* de relacionamento, estratégia de segmentação de mercado e estratégia de marca (HUNT, 2015).

---

<sup>26</sup> Hunt (2015) aponta que a teoria funcionalista de Alderson (1957, 1965) sobre o comportamento do mercado é o que se tem de mais próximo de uma TGM.

Na direção de propor uma teoria geral de *marketing*, Hunt (2015) revê sua teoria seminal *R-A Theory*, que se baseia nos fundamentos intelectuais da economia neoclássica e nas teorias de recursos e das capacidades dinâmicas em estratégia, e a descreve como englobando a teoria da concorrência perfeita e outras representações teóricas na estratégia de *marketing*, incluindo a teoria funcionalista de Alderson (1957, 1965) sobre o comportamento do mercado. O objetivo principal de Hunt (2015) é relacionar a *R-A Theory* com as premissas fundamentais da estratégia de *marketing* documentadas em Varadarajan (2010), na tentativa de estabelecer sua teoria como uma teoria geral de *marketing* e aumentar o prestígio da estratégia de *marketing* como campo de estudo.

Analisando o estado da arte da *R-A Theory* em termos das publicações mais recentes, é visível a concentração de trabalhos com este foco de análise na perspectiva do *marketing*, alinhados com o estágio mais recente de evolução da teoria.

Usando a *R-A Theory*, Grimmer et al. (2015) examinam a relação entre os recursos da empresa (financeiros, físicos, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais) e os níveis de desempenho em pequenos varejistas independentes da Tasmânia, Austrália, avaliando se o desempenho foi moderado pela percepção dos varejistas acerca do nível de hostilidade ambiental, bem como pela sua orientação empreendedora. Os resultados do estudo mostram que as hipóteses foram parcialmente suportadas, sendo que os recursos relacionados com o desempenho financeiro foram acesso ao capital financeiro e recursos humanos e organizacionais. A hostilidade do ambiente e orientação empreendedora não moderaram essa relação, contudo o impacto da orientação empreendedora no desempenho foi moderado pela hostilidade do ambiente.

A pesquisa de Yang et al. (2015) foca nas múltiplas dimensões das reformas baseadas no mercado e seus impactos no desempenho das empresas em inovação de produtos na China. Ao analisar um conjunto de dados com mais de meio milhão de observações sobre as empresas durante a transição econômica da China durante o período 2005-2007, os autores atestam que uma das contribuições do estudo é que proporciona uma melhor compreensão da literatura da *R-A Theory*, especialmente ao mostrar como as diferentes dimensões da instituição se entrelaçam e interagem em conjunto para afetar a inovação das empresas.

Analisando a competição no setor de serviços, Mostaghel et al. (2015) lançam mão da *R-A Theory* para analisar a efetividade dos sistemas empresariais para melhorar as capacidades de competição no setor de serviços e levar a empresa a um desempenho superior. Os sistemas empresariais organizam e integram o fluxo de materiais, informações e finanças em toda a rede por meio de *software*, *hardware* e sistemas de comunicação. Os autores

realizam um estudo empírico que utilizou dados de 233 provedores suecos de serviços de varejo e atacado.

Singaraju et al. (2016) desenvolvem um modelo teórico de sistemas *multi-stakeholders* (múltiplos atores) para explicar a co-criação de valor por meio de significados contextuais das interações ator-para-ator (*actor-to-actor model* - A2A), levando em conta os recursos fornecidos por cada um dos três atores considerados no estudo: cliente, empresa e plataforma de mídia social. O modelo postula que o principal objetivo da interação entre atores em redes é facilitar a integração de recursos, levando, em última instância, a um resultado de co-criação de valor. A integração de recursos é um conceito trazido à tona pela *R-A Theory*, e refere-se à incorporação dos recursos de um ator nos processos de outros atores.

Ivens et al (2016) se apoiam na *R-A Theory* para desenvolver um modelo conceitual para explicar as atividades de “gestão de contas chave” (*Key Account Management – KAM*) enfatizando a perspectiva interna de integração e mobilização de recursos. As “contas-chave” dizem respeito a empresas-cliente estrategicamente importantes de um determinado fornecedor, sendo que a *R-A Theory* apresenta elementos que auxiliam a identificar os recursos centrais requeridos na *KAM*. Os autores ilustram sua conceptualização por meio de um estudo de caso realizado em uma grande empresa farmacêutica internacional.

Considerando que a *R-A Theory* reconhece a criação de uma vantagem competitiva em função do *marketing* e identifica o papel da marca na criação da capacidade de uma empresa para demonstrar suas habilidades superiores, Gupta et al. (2016) utilizam a teoria associada à teoria da complexidade para investigar a relação entre competitividade e inovação nas práticas de comercialização de grandes empresas de manufatura que oferecem seus produtos de marca em um mercado externo através da contratação de uma rede de pequenas e médias empresas locais como revendedoras de seus produtos. O estudo buscou compreender quais recursos da marca e do revendedor permitem que eles adotem práticas de *marketing* inovadoras em um cenário internacional, sendo direcionado a revendedores de empresas internacionais de TI (Tecnologia de Informação) na Índia.

O estudo de Cacciolatti e Lee (2016) estende as ideias originais da teoria *R-A Theory* a uma análise específica dos moderadores da relação capacidades-desempenho, como orientação de mercado, estratégia de *marketing* e poder organizacional. Nesse estudo, segundo os autores, a aplicação da *R-A Theory* avança teorizando sobre os antecedentes de mercado e organizacionais da *performance* da empresa e os mecanismos causais pelos quais a vantagem competitiva é gerada. No que se refere ao desempenho, os autores criticam que, apesar das vantagens de se utilizar medidas mais abrangentes, há um predomínio de medidas

financeiras de desempenho em estudos anteriores. Nesse sentido, Cacciolatti e Lee (2016) alegam que, para contornar o potencial viés associado a essa prática de considerar uma única medida de desempenho financeiro, utilizam em seu estudo duas diferentes medidas de desempenho: uma com relação aos objetivos internos da empresa e outra com relação ao desempenho dos concorrentes.

Na mesma direção da crítica apontada por Cacciolatti e Lee (2016), o ensaio teórico produzido por Bharadwaj (2015) já apontava os limites da *R-A Theory* com sua ênfase no desempenho financeiro superior como objetivo primário e superordenado de uma empresa. Bharadwaj (2015) faz uma discussão sobre a necessidade de uma nova teoria de estratégia de *marketing* com uma perspectiva mais ampla, ao incluir outras partes interessadas, além dos investidores, ao conceber os objetivos da empresa, sob pena do foco no desempenho financeiro considerar apenas uma perspectiva de curto prazo da organização. Essa discussão está explorada na seção a seguir.

### **2.2.6 Considerações sobre o desempenho superior**

Conforme já discutido, o modelo proposto pela *R-A Theory* descreve o processo de competição considerando a disputa entre as firmas por vantagens comparativas em recursos e a busca pelo desempenho financeiro superior, o qual pode ser avaliado por meio de medidas como lucros, retorno sobre os ativos, ou retorno sobre o capital próprio.

Contudo, Bharadwaj (2015) ressalta que um mero foco em desempenho financeiro superior tem duas desvantagens inerentes. Em primeiro lugar, leva a uma ênfase sobre o investidor como a principal parte interessada crítica a ser atendida, em detrimento de outras partes interessadas críticas. Em segundo lugar, em muitos casos, encoraja um foco de curto prazo por parte das empresas, levando a graves consequências a longo prazo. Dessa forma, o autor defende que os objetivos das empresas precisam ser reformulados para oferecer desempenho organizacional sustentado.

Bharadwaj (2015) exemplifica que, além da ilegalidade potencial, as práticas organizacionais que exploram recursos ambientais ou impactam a saúde da sociedade, também ignoram os interesses de outras partes interessadas da sociedade e da comunidade. No entanto, a maioria das pesquisas e práticas tem se concentrado na relação entre uma oferta da empresa e seus *stakeholders* comerciais, como clientes, varejistas e fornecedores.

Nesse sentido, segundo Bharadwaj (2015), a *R-A Theory*, com foco no desempenho financeiro e nas partes interessadas comerciais, tem o potencial inerente de se concentrar em

soluções ideais de Pareto, onde o bem-estar de um indivíduo não pode ser aumentado sem diminuir o bem-estar de outro. Na prática, tal solução sofre com a limitação das empresas que se concentram na maximização dos lucros para si mesmas, à custa das externalidades que têm de ser tratadas pela sociedade.

Bharadwaj (2015) destaca que duas forças disruptivas inter-relacionadas, quais sejam, o aumento das expectativas sociais sobre as empresas e o advento da economia em rede, estão aumentando a influência de outros constituintes sobre a capacidade das empresas para atingir seus objetivos. O aumento das expectativas sobre o papel social das organizações tem forçado as questões de responsabilidade social corporativa nas agendas da diretoria de muitas empresas, tornando-a uma das preocupações principais dos consumidores. A segunda descontinuidade é a maior ligação entre os participantes do mercado. Os avanços tecnológicos permitiram a criação de redes sociais, onde não apenas os consumidores, mas também outros constituintes têm uma maior capacidade de criar e divulgar informações sobre produtos com maior rapidez e escala do que nunca. Além disso, uma má gestão de um grupo constituinte pode ser facilmente compartilhada com outros em grupos e geografias, rapidamente se tornando um problema que pode afetar negativamente a empresa.

Um foco único no desempenho financeiro e na incapacidade de contabilizar e gerenciar as necessidades de múltiplos constituintes pode ser percebido como um novo tipo de miopia de *marketing*. Tal comportamento pode levar a ações de *marketing* que podem conduzir a resultados de curto prazo à custa de riscos de longo prazo para a empresa (BHARADWAJ, 2015).

Nesse sentido, Bharadwaj (2015) aponta que as empresas têm respondido à nova realidade de várias partes interessadas incorporando questões comunitárias e orientadas para a sociedade em suas estratégias corporativas e de *marketing*, bem como reportando tais práticas. Assim, o escopo da teoria da estratégia de *marketing* pode ser estendido examinando a capacidade das empresas para fornecer uma proposição de valor que satisfaça as necessidades de uma carteira de necessidades comerciais e sociais das partes interessadas.

Em que pese à importância da perspectiva socioeconômica voltada ao atendimento de objetivos de longo prazo de múltiplas partes interessadas, Bharadwaj (2015) constata que, ao longo da última década, há um reconhecimento crescente de que as ações das empresas são cada vez mais de curto prazo. Destaca que há um consenso significativo de que os gestores, incentivados a cumprir metas de desempenho financeiro (que são medidos principalmente em um período de tempo trimestral), concentram-se em tomar ações estratégicas que apenas oferecem desempenho imediato, sendo que a gama destas ações inclui a concentração de

projetos de curto prazo que proporcionam resultados financeiros imediatos, o subinvestimento em recursos intangíveis e capacidades que proporcionam retribuições a longo prazo e o comportamento antiético ou ilegal (BHARADWAJ, 2015).

Nesse sentido, Bharadwaj (2015) sinaliza que estudos de pesquisa recentes começaram a identificar as consequências negativas de tais ações de curto prazo para o desempenho geral da empresa e reforça que a pesquisa futura precisa ir além do desempenho financeiro de curto prazo.

### 2.3 MODELO ANALÍTICO E HIPÓTESES

Nesta tese, o estudo da eficiência das cooperativas da agricultura familiar da economia solidária se deu a partir da análise comparativa entre os recursos utilizados e os fins produzidos que, apesar de se aproximar de uma perspectiva neoclássica, não desconsidera o aspecto social, fundamental para este tipo de organização.

Conforme apontado por Souza (2012), a razão de existência de uma organização é determinada pela necessidade e conveniência de um meio estruturado para tomar decisões e produzir. Nesse sentido, o autor defende que “uma organização pode, realmente, ser vista como uma unidade operacional de produção e tomada de decisão, que gerencia e transaciona recursos, tal como sugere o conceito econômico de ‘firma’”, o que não implica em desconsiderar o aspecto social, de forma que o autor chama atenção para a importância das pessoas nesse processo: “uma organização é um universo de pessoas que se inter-relacionam em um espaço comum de produção de algo [...] portanto, não são os artefatos técnicos e produtivos que dão existência a organização, e sim as pessoas” (SOUZA, 2012, p. 13).

Alinhada com essa perspectiva, para a avaliação da eficiência, as cooperativas da agricultura familiar foram tratadas como unidades produtivas como outras quaisquer, que requerem a utilização de recursos para produzirem resultados. Dessa forma, procedeu-se a análise comparativa do desempenho entre as organizações estudadas, confrontando os resultados produzidos com os recursos utilizados por estas.

Os elementos teóricos que sustentam o modelo analítico utilizado tem como referência a *Resource-Advantage Theory*. A *R-A Theory* foi escolhida como base teórica para este estudo por se constituir em um modelo teórico abrangente, proposto na literatura de estratégia, apresentando desenvolvimentos recentes e que utiliza o conceito de vantagem comparativa de recursos para explicar o sucesso das organizações. Conforme destacam Rossi e Silva (2009), ao inserir o conceito de recursos dentro de uma dinâmica de competição, Hunt e Morgan

(1995), por meio da *R-A Theory*, “mostraram o caminho para ampliar e operacionalizar o conhecimento em relação aos recursos das organizações e a posição de vantagem competitiva” (p. 33).

Embora a obtenção de vantagem competitiva por uma firma em um mercado possa ocorrer independentemente de um processo formal de estratégia, o conceito de estratégia está relacionado à forma com que as organizações alteram seu desempenho (KLEIN, 2002). Para Barney (2001) a estratégia refere-se a “teoria” que a firma utiliza para ter sucesso na competição, ou seja, obter vantagem competitiva.

Nesse sentido, a administração estratégica visa melhorar o desempenho da organização em um contexto competitivo, que segundo Klein (2002), é o processo que torna o desempenho entre firmas relativo. Segundo a *R-A Theory*, uma organização pode melhorar seu desempenho manejando seus recursos com intuito de obter uma posição de vantagem competitiva no mercado, que só será identificada, indiretamente, por meio do *feedback* gerado pela observação de seu desempenho relativo, ao longo do tempo, no processo de competição.

Considerando os aspectos levantados, dois pontos merecem ser esclarecidos. O primeiro está relacionado à noção de recursos. Nesta pesquisa, considera-se que possivelmente as organizações não realizam a combinação de seus recursos de forma deliberada com intento de posicionamento estratégico. Nesse sentido, os recursos foram analisados, independentemente de serem ou não por estas considerados estratégicos, no sentido de alcançar vantagem competitiva.

O segundo ponto refere-se à ideia de desempenho. Uma das premissas da *R-A Theory* é a de que o objetivo das empresas é obter desempenho financeiro superior. Contudo, conforme apontado na seção 2.2.6, existem discussões recentes na literatura internacional sobre os fatores limitantes dessa abordagem do desempenho organizacional restrita ao aspecto financeiro. Tal aspecto torna-se particularmente importante ao ser considerada a peculiaridade das organizações objeto desta investigação, as quais, apesar de estarem inseridas no mercado, não se subordinam a busca incessante pela máxima lucratividade, sendo tão, ou mais, importantes, os resultados sociais advindos de sua atuação. A avaliação do desempenho, portanto, foi desmembrada em duas perspectivas: uma econômica, e outra social.

Assim, do ponto de vista da proposição e da aplicação de um dispositivo analítico coerente com a *R-A Theory* e a revisão conceitual em tela, e conformando as especificidades das organizações estudadas, foram definidos indicadores de recursos, indicadores de

posicionamento de mercado e indicadores de desempenho, articulando os aspectos econômico e social<sup>27</sup>.

Pinho (1986) aponta que, enquanto os indicadores econômico-financeiros possibilitam a análise do desempenho econômico, centrando seu enfoque no aspecto empresarial da cooperativa, os indicadores socioeconômicos buscam medir o desempenho social, enfocando a cooperativa como associação de pessoas. Os fatores econômico-financeiros e socioeconômicos são, portanto, interdependentes e o equilíbrio no seu desenvolvimento é que definirá a eficiência global das cooperativas (OLIVEIRA JUNIOR, 1996).

No contexto da economia solidária, é bem verdade que a competitividade está muito mais relacionada a uma questão de sobrevivência do que propriamente de superação do concorrente. Isso porque em um ambiente onde prevalecem as relações de cooperação e solidárias, em que um dos princípios é a intercooperação, é mais provável a formação de redes de forma que todas mantenham no mercado do que uma competição no sentido de suplantar o concorrente.

Contudo, mesmo nesse cenário, naturalmente há organizações que são mais eficientes na utilização dos recursos, no sentido de gerar mais resultado, estabelecendo dessa forma, nos termos de Hunt e Morgan (1995) “vantagem comparativa em recursos”. Se a esta eficiência estiver associada um desempenho superior, então tem-se comprovada a teoria de Hunt e Morgan (1995) neste ambiente, no sentido de que uma vantagem comparativa em recursos conduz a uma vantagem competitiva e, por conseguinte, a um desempenho superior.

Assim, as hipóteses relacionadas à verificação da *R-A Theory* no contexto estudado podem ser estabelecidas considerando as relações entre estas três dimensões, quais sejam: vantagens em recursos *versus* posicionamento de mercado *versus* desempenho.

Para confirmar a *R-A Theory* no contexto estudado, não basta haver correlação significativa positiva entre os indicadores de recursos, de posicionamento de mercado e de desempenho, mas, sobretudo, entre as classificações das cooperativas da agricultura familiar quanto aos recursos, ao posicionamento e ao desempenho.

Dessa forma, usando as bases conceituais da *R-A Theory*, esta pesquisa propõe que a vantagem comparativa em recursos resulta em um posicionamento de mercado superior, ou seja, que a classificação das cooperativas da agricultura familiar de acordo com seus recursos se correlaciona positivamente com a classificação das suas posições de mercado, sendo que a primeira hipótese pode ser assim elucidada:

---

<sup>27</sup> A definição das variáveis que expressam o conjunto de indicadores do modelo é explorada no capítulo 3 desta tese, que trata dos procedimentos metodológicos.

**Hipótese 1 (H1):** o posicionamento de mercado das cooperativas está positivamente relacionado a vantagem em recursos.

De outra parte, a teoria sugere que o maior acesso aos recursos aumenta o desempenho, sendo possível investigar especificamente quais recursos das organizações são mais relevantes. Segundo a *R-A Theory*, há de se esperar que a classificação das cooperativas da agricultura familiar de acordo com seu posicionamento em recursos se correlaciona positivamente com a classificação de desempenho. Nesse sentido, formula-se a segunda hipótese, que incide sobre os recursos que são críticos para desempenho das cooperativas de agricultores familiares:

**Hipótese 2 (H2):** o desempenho das cooperativas está positivamente relacionado com a vantagem em recursos.

Considerando a perspectiva socioeconômica do desempenho, a hipótese 2 pode ser desdobrada em duas perspectivas:

**Hipótese 2a (H2a):** o desempenho econômico das cooperativas é positivamente relacionado com a vantagem em recursos.

**Hipótese 2b (H2b):** o desempenho social das cooperativas é positivamente relacionado com a vantagem em recursos.

Também foi testada a hipótese da relação entre desempenho e posicionamento de mercado trazida pela teoria, em que se conjectura que a classificação das cooperativas da agricultura familiar de acordo com o seu posicionamento de mercado se correlaciona positivamente com a classificação de desempenho:

**Hipótese 3:** o desempenho das cooperativas está positivamente relacionada com o posicionamento de mercado.

De forma análoga a construção da hipótese 2, a hipótese 3 também pode ser desdobrada em duas, em função do aspecto econômico e social do desempenho:

**Hipótese 3a:** o desempenho econômico das cooperativas é positivamente relacionado com o posicionamento de mercado.

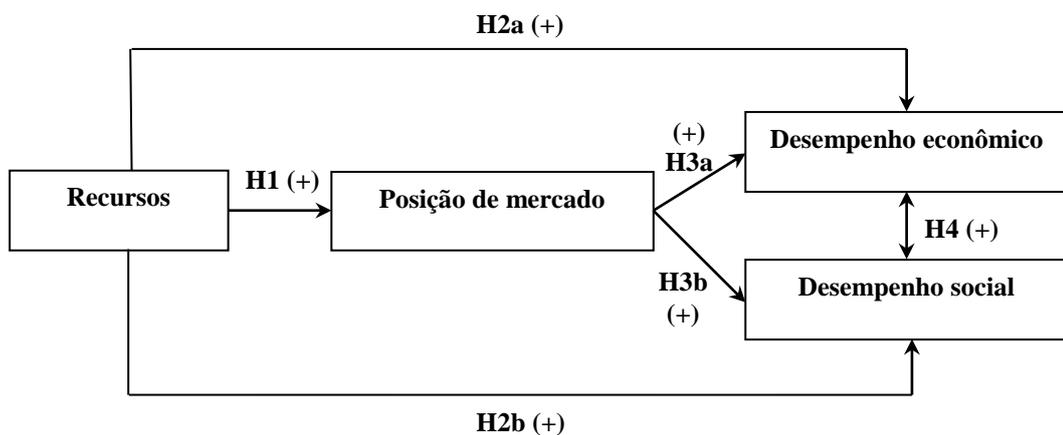
**Hipótese 3b:** o desempenho social das cooperativas é positivamente relacionado com o posicionamento de mercado.

Por fim, foi testada a hipótese de associação entre o desempenho econômico e o desempenho social. Segundo a *R-A Theory* o desempenho financeiro superior asseguraria o desempenho das organizações em outras dimensões (HUNT, 2000). Especificamente em se tratando do estudo de cooperativas, a literatura também tem explorado possíveis relações entre o desempenho econômico e social, especialmente no que concerne à participação dos sócios em assembleias. Parra (2002) destaca a importância da participação para a viabilidade econômica e social da empresa autogerida, que, segundo Pinheiro e Paula (2014), ao acontecer de forma sistemática, produz melhores decisões. Além disso, merece destaque os efeitos positivos do ambiente participativo na comunicação e na identificação de causas de ineficiência, apresentando relação direta com a *performance* do empreendimento (GAIGER, 2009a). Assim, a quarta hipótese pode ser elucidada da seguinte forma:

**Hipótese 4:** há uma associação positiva entre o desempenho econômico e o desempenho social das cooperativas.

A Figura 3 ilustra o modelo que balizou as análises e as respectivas hipóteses que foram testadas.

Figura 3 – Modelo analítico e hipóteses



Fonte: Elaboração própria.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata dos contornos metodológicos nos quais se circunscribe esta pesquisa, sendo aqui apresentados os procedimentos desenvolvidos para abordar a problemática que suscitou esta investigação, de forma a operacionalizar o alcance dos objetivos traçados.

A presente pesquisa caracteriza-se como uma investigação de natureza aplicada, com uma abordagem eminentemente quantitativa do problema (CRESWELL, 2003), valendo-se de uma análise de dados secundários.

Em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratório-descritiva, conforme definido em Gil (1999), por trazer à tona um estudo ainda em fase de exploração no meio acadêmico, com base na descrição de uma realidade estudada.

Nas seções a seguir, além da definição do objeto de investigação e sua delimitação, são apresentadas as variáveis selecionadas para os indicadores de recursos, de posicionamento e de desempenho, bem como os métodos quantitativos de análise empregados no tratamento dos dados.

#### 3.1 ESCOPO DA PESQUISA

Em linhas gerais, este estudo é direcionado às cooperativas da agricultura familiar brasileiras, pertencentes à vertente da economia solidária. Nesse sentido, além do recorte territorial que define o raio de ação da pesquisa, há, basicamente, dois elementos principais que delimitam o seu escopo: a definição de agricultura familiar e a identificação dos empreendimentos econômicos solidários em âmbito nacional.

Com vistas a situar de forma mais precisa o objeto de análise deste estudo, é importante, primeiramente, fazer referência que, para efeito da análise empreendida, o entendimento do que vem a ser agricultura familiar está em consonância com a legislação brasileira.

Em termos legais, no contexto brasileiro, a agricultura familiar foi definida por meio da Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, sendo considerado como agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural e atende, simultaneamente, aos seguintes requisitos: 1) não detenha, a qualquer título, área maior do

que 4 (quatro) módulos fiscais<sup>28</sup>; 2) utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; 3) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento e; 4) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006).

Importante observar que, na definição brasileira, há uma associação entre o espaço explorado pelos pequenos produtores, que considera o espaço da família, com um referencial básico de unidades produtivas (quatro módulos fiscais). Contudo, nem todos os países adotam essa mesma abordagem. Lowder et al. (2014) chama atenção que isso é muito diferente da definição utilizada nos Estados Unidos, por exemplo, onde são incluídas fazendas de todos os tamanhos, desde aquelas com baixos níveis de renda ou produção, até propriedades que são multimilionárias, mas todas conduzidas pelas famílias.

Para além da questão legal, há de se considerar que, historicamente, há um grande debate em nível internacional, no sentido de estabelecer um conceito que abarque as diversas dimensões que contemplam essa categoria de famílias rurais, atualmente denominada de “agricultor familiar”. Há um certo consenso entre os estudiosos do tema de que a definição legal não é suficiente para expressar a heterogeneidade do conceito e as diversas formas de fazer agricultura e seus significados. Essa diversidade de formas está relacionada a “tipos diferentes de famílias, o contexto social, a interação com os diferentes ecossistemas, a sua origem histórica, entre outras” (SCHNEIDER; NIEDERLE, 2008, p. 990).

Não obstante o reconhecimento da heterogeneidade da composição interna no conceito de agricultura familiar, Guanzioli et al. (2011) consideram que é válido o uso dessa categoria para fins de política pública. Dessa forma, ainda que a noção conceitual da agricultura familiar reúna famílias em situações diversificadas e que a categoria analítica seja uma construção política, para Guanzioli et al. (2011, p. 333) “ela se justifica na medida em que une um grupo importante que vem desenvolvendo uma identidade política para fins de barganha política junto ao setor público e de representação junto à sociedade.”

Nessa perspectiva, chegou-se a uma definição operacional quanto as cooperativas que seriam incluídas no escopo empírico deste estudo, enfocando na amostra investigada somente

---

<sup>28</sup> O módulo fiscal é uma unidade territorial agrária, fixado para cada município na Instrução Especial nº 20 de 1980 do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), podendo variar de 05 a 110 hectares dependendo da localidade.

aquelas que possuem a Declaração de Aptidão ao Pronaf Pessoa Jurídica (DAP/PJ)<sup>29</sup>, ou seja, que em um determinado período foram declaradas como da agricultura familiar de acordo com a Lei 11.326/2006.

Com relação ao segundo aspecto que delimita o escopo desta pesquisa, que passa pela identificação das cooperativas da economia solidária, destaca-se o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), que consiste em um instrumento para a identificação e o registro de informações de empreendimentos solidários, entidades de apoio e fomento à economia solidária e políticas públicas no Brasil (MTE, 2015). O SIES foi desenvolvido pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com o objetivo de conhecer a realidade da economia solidária brasileira. Dentre as ações nesse sentido, destaca-se a realização de mapeamentos dos empreendimentos da economia solidária no Brasil com a finalidade de identificar e caracterizar os empreendimentos existentes, resultando em bases de dados, que dentre outros objetivos, cumprem o papel de facilitar o desenvolvimento de estudos e pesquisas em economia solidária (GAIGER, 2014).

Cabe destacar que realizar a identificação das organizações econômicas e de iniciativas similares da economia solidária não é tarefa fácil, pois pressupõe estabelecer um conjunto de critérios objetivos mínimos para definir sua população-alvo, o que esbarra no problema de conciliar percepções distintas dos atores envolvidos. Nesse sentido, Gaiger (2013) reforça a importância dos mapeamentos realizados no Brasil, que tem adotado uma perspectiva de alargamento das fronteiras da economia solidária no sentido de contemplar o maior número possível de organizações. Segundo o autor, esse processo de reconhecimento inclusivo possui a vantagem de propiciar uma compreensão mais acurada da diversidade interna da economia solidária e de seus entrelaçamentos com organizações afins e circundantes (GAIGER, 2013).

Dessa forma, para efeitos deste estudo, foram considerados os empreendimentos econômicos solidários registrados na base de dados do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (base SIES), utilizada como fonte secundária de dados para o estudo.

---

<sup>29</sup> O principal programa de incentivo à agricultura familiar no Brasil é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), criado em 1966. A Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) genericamente consiste no instrumento utilizado para identificar e qualificar as unidades familiares de produção rural e suas formas associativas. A DAP pessoa jurídica (DAP/PJ) é utilizada para identificar e qualificar as formas associativas das unidades familiares de produção Rural organizadas em pessoas jurídicas. Somente haverá emissão de DAP/PJ para cooperativas que comprovem que, no mínimo, 60% (sessenta por cento) de seus associados são agricultores familiares com DAP válida de Unidade Familiar de Produção Rural (BRASIL, 2014).

Silva e Carneiro (2014) reforçam a importância do banco de dados propiciado pelo SIES como material de pesquisa sobre o universo da economia solidária no país, envolvendo as mais distintas formas de organização coletiva, em diferentes setores da economia e em todos os estados da Federação. Nesse sentido, a seguir discorre-se, de forma mais detalhada, sobre o que consiste a base SIES, bem como sobre os procedimentos adotados para o recorte analítico que definiu os empreendimentos a serem estudados.

### **3.1.1 A base SIES e a seleção dos casos**

A base de dados do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (base SIES) consiste em um banco de dados que reúne informações dos empreendimentos de economia solidária de todo o Brasil. O primeiro mapeamento para construção desse banco de dados foi realizado em 2005, registrando, em sua primeira etapa, aproximadamente 18 mil empreendimentos. Em 2007, a base de dados foi ampliada com um mapeamento complementar, chegando-se a quase 22 mil empreendimentos em todo o Brasil. O segundo mapeamento foi realizado entre 2010 e 2013 e abrangeu os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), as Entidades de Apoio e Fomento (EAF) e também Políticas Públicas voltadas à Economia Solidária (PPES) (PROJETO SIES, 2015).

No que concerne aos empreendimentos da economia solidária, que consiste no foco deste estudo, ressalta-se que, para o MTE (2015), os empreendimentos econômicos solidários referem-se a organizações que possuem as seguintes características:

- a) coletivas e suprafamiliares (associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas etc.), cujos participantes são trabalhadores dos meios urbano e rural que exercem a autogestão das atividades e da alocação dos seus resultados;
- b) permanentes (não são práticas eventuais). Além dos empreendimentos que já se encontram implantados, em operação, devem-se incluir aqueles em processo de implantação quando o grupo de participantes já estiver constituído definido sua atividade econômica;
- c) que podem dispor ou não de registro legal, prevalecendo a existência real ou a vida regular da organização;
- d) que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de

consumo solidário. As atividades econômicas devem ser permanentes ou principais, ou seja, a razão de ser da organização;

- e) são singulares ou complexas. Ou seja, deverão ser consideradas as organizações de diferentes graus ou níveis, desde que cumpridas as características acima identificadas. As organizações econômicas complexas são as centrais de associação ou de cooperativas, complexos cooperativos, redes de empreendimentos e similares.

A base SIES utilizada neste estudo refere-se aos dados do segundo mapeamento direcionado aos EES, que resultou da aplicação de um formulário (ver ANEXO A) composto por 171 questões organizadas nas seguintes seções: a) identificação e abrangência; b) características predominantes dos (as) sócios(as); c) características gerais do empreendimento; d) tipificação e dimensionamento da atividade econômica e situação de trabalho dos(as) sócios(as); e) situação do trabalho dos (as) não-sócios(as); f) investimentos, acesso a crédito e apoios; g) gestão do empreendimento; dimensão sociopolítica e ambiental; e h) apreciações subjetivas a respeito do EES (SENAES, 2013).

A base de dados do SIES é pública, sendo que a disponibilização dos microdados para entidades e instituições está prevista na Portaria Ministerial nº 30, de 20/03/2006, que trata do funcionamento do SIES.

A análise da consistência da base de dados dos EES do SIES é realizada no âmbito do Projeto SIES, desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa em Economia Solidária e Cooperativa (Grupo Ecosol<sup>30</sup>), da Unisinos (Universidade do Vale do Rio dos Sinos), em convênio com a SENAES.

A base SIES do mapeamento 2010-2013 conta, ao todo, com 19.708 EES pesquisados e 898 variáveis geradas a partir das 171 questões do instrumento aplicado. Para adequá-la aos interesses desta pesquisa, foi realizado um trabalho preliminar de seleção de casos a serem mantidos no estudo.

Considerando que o estudo almeja focalizar cooperativas com DAP/PJ, para seleção dos casos a serem incluídos no estudo, primeiramente foi necessário identificar quais organizações da base SIES possuem DAP/PJ, ou seja, são da agricultura familiar.

---

<sup>30</sup> O Grupo Ecosol da Unisinos foi criado em 1999, integrando o Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. <https://blogecosol.wordpress.com/>

Para tanto, lançou-se mão de uma base de dados elaborada pelo então Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) denominada base DAP/PJ histórica<sup>31</sup>, onde consta o conjunto de organizações que obtiveram registro de DAP em algum momento no período compreendido entre os anos 2005 e 2015, totalizando 6.590 organizações. Entende-se que a identificação das organizações da agricultura familiar a partir da base DAP/PJ histórica torna-se adequada para os propósitos deste estudo, uma vez que, ao mesmo tempo em que contempla o período abrangido pelo segundo mapeamento do SIES, apresenta contemporaneidade e minimiza os efeitos da dinâmica de emissão dos registros DAP/PJ, que possui validade de três anos (BRASIL, 2014).

A partir do cruzamento da base DAP/PJ histórica (6.590 organizações) com a base SIES (19.708 organizações) foi possível identificar organizações da base SIES que possuem DAP jurídica. Este recorte nos dados resultou num conjunto de 946 organizações (CNPJs comuns em ambas as bases). Quanto à forma de organização, 588 (cerca de 62%) são associações, 352 (cerca de 37 %) são cooperativas e 06 organizações, ou seja, aproximadamente 1% estão definidas como sociedade mercantil.

A análise voltou-se para as 352 cooperativas da agricultura familiar vinculadas à economia solidária. A dispersão dos casos nas regiões administrativas brasileiras está apresentada na Tabela 1, que também ilustra a totalidade das cooperativas constantes na base DAP jurídica histórica do MDA.

Tabela 1 – Dispersão dos casos nas regiões brasileiras

Região	Base SIES		Base DAP/PJ histórica MDA	
	Nº cooperativas	%	Nº cooperativas	%
Centro-oeste	42	11,9	156	8,5
Nordeste	67	19,0	460	25,1
Norte	39	11,1	209	11,4
Sudeste	21	6,0	307	16,7
Sul	183	52,0	701	38,2
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>100,0</b>	<b>1833</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Base SIES 2010-2013. Base DAP/PJ - MDA (2015). Elaboração própria.

<sup>31</sup> A base DAP/PJ histórica foi elaborada e disponibilizada pelo MDA em maio de 2015, no âmbito do projeto “Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão”. Destaca-se que a medida provisória nº 726, de 12 de maio de 2016, extingue o Ministério de Desenvolvimento Agrário, transforma o Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome em Ministério de Desenvolvimento Social e Agrário, transferindo as competências do MDA para este último. O decreto nº 8.780, de 27 de maio de 2016, transfere a Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD) para a Casa Civil da Presidência da República. Em novembro de 2016, as atividades do projeto Rede de Universidades são oficialmente canceladas por iniciativa da SEAD, sob justificativa de contingenciamento de recursos.

Os dados da base SIES revelam que há uma concentração de mais da metade das cooperativas da agricultura familiar na região Sul, seguida da região Nordeste, com participação menos expressiva (19%).

Analisando os dados relativos à base DAP, constata-se que em 2015 um total de 1.833 cooperativas havia obtido, em períodos distintos, Declaração de Aptidão ao Pronaf Jurídica (DAP/PJ), havendo uma distribuição relativamente menos concentrada dessas organizações nas regiões brasileiras, quando comparada aos dados provenientes da base SIES.

Ressalta-se que esse recorte apresenta uma primeira aproximação aos casos a serem estudados. A definição das variáveis do estudo conduzirá a seleção das cooperativas que irão compor a análise final, remanescendo no estudo apenas os casos que preencham os requisitos necessários no que concerne à presença e qualidade das informações disponíveis para compor os indicadores de recursos, de posicionamento de mercado e de desempenho.

### 3.2 DEFINIÇÃO DE VARIÁVEIS

A tarefa de definir indicadores não é trivial, especialmente considerando a complexidade dos empreendimentos solidários, onde várias atividades transcendem a esfera econômica e respondem a necessidades e aspirações imateriais, de natureza social ou cultural. Considerando esta perspectiva, Gaiger (2013) alerta para a dificuldade em identificar a finalidade prioritária, que tipificaria a natureza de cada empreendimento e o perfil social dos seus participantes. Ressalta, ainda, que “os empreendimentos apresentam complexidade estrutural e funcional, pois combinam atividades coletivas e individuais, permanentes ou transitórias, cuja importância variável resulta em formas inconstantes de implicação dos membros”[...], assim, “com tal fluidez e contornos tão imprecisos, não se encaixam facilmente em esquemas classificatórios” (GAIGER, 2013, p. 21).

Gaiger (2013) compreende que o mapeamento realizado pelo SIES, ao contemplar essa diversidade, cifrá-la e favorecer comparações, oferece matéria-prima para que sejam reelaborados instrumentos conceituais, uma vez que no campo acadêmico os arcabouços explicativos geralmente redundam na eleição de problemas com grande carga apriorística e baixa correspondência com a realidade. Para exemplificar seus argumentos, Gaiger (2013) cita o predomínio de uma abordagem normativa na incipiente discussão sobre indicadores da economia solidária, vinculada a perspectivas de transformação social, em cujo horizonte a economia solidária deveria desenvolver-se, de forma que o julgamento dos fatos passa a depender das premissas ideológicas que embasam tais visões e das respectivas estratégias

políticas. Gaiger (2013) conclui que tal perspectiva é algo compreensível nos debates travados na esfera pública e nos movimentos sociais, mas insuficiente para a objetivação da realidade e para seu tratamento teórico e conceitual.

Com relação à teoria que subsidiou esta investigação, importante considerar, ainda, que os estudos que se propõem a efetivamente testar a *R-A Theory*, geralmente voltam-se a organizações de médio e grande portes e, via de regra, constroem indicadores de recursos, de posicionamento de mercado e de desempenho a partir de informações extraídas dos demonstrativos contábeis das organizações analisadas<sup>32</sup> (HALL, 2015; RODRIGUES JÚNIOR et al., 2016). Contudo, esta pesquisa está direcionada a organizações predominantemente de porte pequeno, sendo que a legislação vigente no Brasil permite uma escrituração contábil simplificada para estas. Ademais, o uso das informações contábeis para determinação de indicadores deve ser cauteloso, uma vez que, mesmo quando disponibilizadas de forma detalhada, preveem apenas uma compreensão limitada e manipulada da complexidade da vida organizacional (JORDAN; MESSNER, 2012). Considerando esse fato, associado à impossibilidade de dispor dos demonstrativos contábeis das organizações que se constituem em objeto empírico deste estudo, a definição das variáveis a serem analisadas dentro de cada rubrica de interesse partiu de embasamento teórico, incluindo discussões acadêmicas relacionadas ao campo da economia solidária, e do conjunto de informações sobre os empreendimentos econômicos solidários fornecidos pela base SIES. As variáveis utilizadas estão apresentadas no Quadro 3.

Os **recursos financeiros**, no âmbito da *R-A Theory*, são definidos como os recursos de caixa atuais e potenciais da empresa, inclusive de acesso aos mercados financeiros, custo de capital, entre outros (HUNT, 2000). Hall (2015) aponta que os recursos financeiros nas empresas podem ser avaliados pelo excesso operacional de caixa pertencente aos credores e acionistas, o chamado fluxo de caixa livre ao acionista, determinado a partir do lucro líquido ajustado a despesas não monetárias, como depreciação, por exemplo. No caso das cooperativas, por se tratarem de organizações sem fins lucrativos, as sobras à disposição da assembleia geral ordinária para deliberação sobre seu destino (investimentos, distribuição para os sócios, dentre outros), representam o excedente das operações, sendo uma variável binária (possui ou não possui sobra) utilizada para avaliar os recursos financeiros neste estudo (**SOBRAS**).

---

<sup>32</sup> Hall (2015) faz uma revisão de possíveis indicadores, determinados a partir das demonstrações contábeis, para a operacionalização da *R-A Theory*.

Quadro 3 – Variáveis consideradas nas dimensões da *R-A Theory*

Rubrica	Variáveis analisadas	Código da Variável	Embasamento teórico
Recursos financeiros	Existência de sobras Busca pelo crédito Volume de crédito	SOBRAS BUSCRE VOLCRE	Hunt e Morgan (1995,1996,1997); Hunt (2000); Hall (2015); Parra (2002)
Recursos físicos	Gastos com matérias-primas Investimentos	GASTMP INVEST	Hunt e Morgan (1995,1996,1997); Hunt (2000); Domingues (2014)
Recursos humanos	Vendas por força de trabalho	VDASFT	Hunt e Morgan (1995,1996,1997); Hunt (2000); Hu e Ansell (2007); Diel (2014)
Recursos organizacionais	Número total de sócios Formação para sócios	SOCTOT SOCFOR	Hunt e Morgan (1995,1996,1997); Hunt (2000); Gaiger (2006); Bellucci et al. (2012); Hall (2015)
Recursos informacionais	Participação de mercado	PARMER	Hunt e Morgan (1995,1996,1997); Hunt (2000); Hu e Ansell (2007); Hall (2015)
Recursos relacionais	Quantidade de redes Quantidade de apoio Quantidade de canais	REDES APOIO CANAIS	Hunt e Morgan (1995,1996,1997); Hunt (2000); Santos (2014); Hall (2015)
Posicionamento de mercado	Criação de valor em custos  Criação de valor em vendas	LNCUST PARCUS  LNVDAS PARVDA	Hunt e Morgan (1995,1996,1997); Hunt (2012); Hall (2015)
Desempenho econômico	Margem bruta	DESECO	Hunt e Morgan (1995,1996,1997); Hunt (2000); Carvalho e Bialoskorski Neto (2008); Zdanowicz (2014)
Desempenho social	Participação social Quantidade de conquistas	PARTIC CONQU	Bharadwaj (2015); Menegário (2000); Pinho (1986); Oliveira Júnior (1996)

Fonte: Elaboração própria.

Ainda com relação aos recursos financeiros, no que tange aos empreendimentos solidários, Parra (2002) aponta o crédito como um importante componente do universo analítico que deve ser contemplado na análise, uma vez que as linhas de crédito e financiamento que eles podem ou não ter acesso, geram consequências sobre a organização interna dessas empresas e os seus resultados. Nessa perspectiva, três variáveis foram consideradas de forma combinada para avaliar o acesso ao crédito. Duas categóricas para avaliar de forma qualitativa a questão, referente à busca (ou não) e obtenção (ou não) do crédito (**BUSCRE**), e as razões de “não busca”; e uma variável quantitativa, expressando o volume total de crédito ao qual o empreendimento teve acesso nos últimos 12 meses (**VOLCRE**).

Os **recursos físicos**, segundo Hunt e Morgan (1995, 1996, 1997) e Hunt (2000), são recursos tangíveis e referem-se a investimentos em plantas físicas, matérias-primas,

equipamentos e estoques de produto em geral. Segundo Domingues (2014), os investimentos em recursos físicos representam valores destinados à aquisição de ativos relacionados com a execução das atividades operacionais da organização, entre eles as aquisições de máquinas, equipamentos, instrumentos, tecnologias e, inclusive, os insumos de produção. Assim, para medir os recursos físicos, esta pesquisa utilizou o gasto médio anual com insumos/matérias-primas ou aquisição de mercadorias (**GASTMP**) e o valor dos investimentos realizados no empreendimento nos últimos 12 meses (**INVEST**).

Como indicador de **recursos humanos** foi utilizada a mesma medida empregada por Hu e Ansell (2007, 2009) e Diel (2014), que consiste na comparação entre o valor das vendas com a força de trabalho da organização (**VDASFT**), ou seja, a venda média por funcionário. Como força de trabalho, foi considerado tanto o número de sócios que trabalham no empreendimento, quanto a quantidade de não-sócios que trabalham (mão de obra contratada).

Ao tratar de **recursos organizacionais**, Hunt (2000) define que esse tipo de recurso compreende os modelos de controles estabelecidos pelas organizações, as rotinas implantadas, a cultura organizacional e as competências das firmas que inclui a competência empreendedora. Hall (2015) salienta que esses recursos são de difícil mensuração, uma vez que envolvem o valor da cultura organizacional e das competências da organização, em que se tem a criação de valor para empresa de forma intangível. Ao avaliar o desempenho das organizações de comércio justo da economia solidária na Itália, o estudo de Bellucci et al. (2012) considerou como *input* o número total de sócios para avaliar a dimensão organizacional das organizações estudadas. De forma similar, esta pesquisa considera o quantitativo de sócios como indicador de recurso organizacional (**SOCTOT**). Para avaliar os recursos organizacionais, também foi considerada uma variável relacionada aos processos de autogestão e formação dos sócios, dada pela quantidade de temas abordados em atividades de formação e/ou campanhas de sensibilização dos sócios (**SOCFOR**), uma vez que possivelmente esse conhecimento se converta em desenvolvimento de competências para a organização (GAIGER, 2006).

Os **recursos informacionais** referem-se ao conhecimento sobre o segmento de mercado, concorrentes e tecnologia. Hall (2015) aponta que os estudos de Hu e Ansell (2007) identificaram que a concentração de mercado pode ser um indicador para medir os recursos informacionais, por meio da participação da empresa no mercado. Segundo Hall (2015), a participação pode ser dada pelo total da receita operacional líquida da empresa em um determinado período, dividido pelo somatório das receitas operacionais líquidas do setor (**PARMER**).

Os **recursos relacionais** dizem respeito às relações com correntes, fornecedores e clientes (HUNT, 2000), que possuem em seu contexto características intangíveis e tangíveis, bem como uma relação endógena e exógena, de forma recíproca (HALL, 2015). A participação de redes é uma característica marcante das organizações da economia solidária, sendo fator estratégico para a sua sobrevivência (SANTOS, 2014). Nesse sentido, para avaliar esse recurso, foi considerada a quantidade de diferentes tipos de apoio (em assessoria, assistência técnica ou capacitação) que a organização obteve (**APOIO**). Esse apoio pode ser dado em diversas áreas, tanto técnicas quanto políticas, e fornecida por diferentes instituições, públicas ou privadas. Também foi considerado como uma medida de recursos relacional a quantidade de diferentes tipos de redes de produção, comercialização, consumo ou crédito que o empreendimento participa (**REDES**) e a quantidade de diferentes tipos de espaços/canais de comercialização (**CANAIS**).

Ainda com relação à tipologia de recursos definida na *R-A Theory*, importante fazer menção aos **recursos legais**, que se referem a marcas, patentes e licenças (HUNT; MORGAN, 1995, 1996, 1997). Hall (2015) destaca que atribuir valor a esses itens nem sempre é fácil, tendo em vista que se referem a recursos intangíveis, que geralmente estão associados ao valor de mercado da organização. Para as organizações de capital aberto, ou seja, que possuem ações comercializadas no mercado de capitais, o valor de mercado pode ser mais facilmente determinado, que não é o caso das organizações investigadas nesta pesquisa. Desta forma, os recursos legais não foram contemplados nas análises.

O **posicionamento de mercado** de mercado na *R-A Theory* é estabelecido em três níveis: vantagem competitiva, paridade e desvantagem competitiva (HUNT; MORGAN, 1995, 1996, 1997). Hunt (2012) aponta que uma empresa irá obter vantagens competitivas se conseguir que seus produtos sejam valorizados pelos consumidores como melhores entre os concorrentes e se conseguir produzir a custos mais baixos do que os seus concorrentes, ou seja, a partir da criação de valor em vendas e criação de valor em custos. Para medir os fatores de vendas e custos, esta pesquisa considerou as mesmas variáveis que foram utilizadas no estudo de Hall (2015). Assim, a criação de valor em custos foi medida por duas variáveis: o logaritmo natural do valor dos custos de mercadoria vendida (**LNCUST**) e o índice de custo no segmento (**PARCUS**), calculado para cada organização pela equação 1.

$$PARCUS = \frac{(custo - custo_{min})}{(custo_{max} - custo_{min})} \quad (1)$$

Onde:

$custo$  = valor do custo de mercadoria vendida da cooperativa

$custo_{min}$  = valor mínimo de custo no segmento

$custo_{max}$  = valor máximo de custo no segmento

De forma análoga, a criação de valor em vendas foi determinada por duas variáveis: o logaritmo natural do valor das vendas (**LNVDAS**) e o índice de vendas no segmento (**PARVDA**), dado pela equação 2.

$$PARVDA = \frac{(vendas - vendas_{min})}{(vendas_{max} - vendas_{min})} \quad (2)$$

Onde:

$vendas$  = valor das vendas da cooperativa

$vendas_{min}$  = valor mínimo de vendas no segmento

$vendas_{max}$  = valor máximo de vendas no segmento

O **desempenho econômico** pode ser avaliado por indicadores que comparam os lucros com o capital investido e/ou com as vendas, expressos, respectivamente, em indicadores de retorno sobre os investimentos e lucratividade (HUNT, 2010). Contudo, no caso das cooperativas, é importante ponderar que as sobras podem tender a zero, uma vez essas organizações possuem como objetivo prioritário o oferecimento de serviços a seu quadro social, e não os resultados econômicos propriamente ditos. Não obstante, Carvalho e Bialoskorski (2008) apontam que é preciso relevar que as margens brutas e operacionais devem, no entanto, ser diferentes de zero, para cobrir os custos operacionais e demais desembolsos da cooperativa (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008). Nesse sentido, nesta pesquisa, a margem de lucratividade bruta foi considerada para avaliar o desempenho econômico das organizações estudadas (**DESECO**), ao fornecer a relação entre a sobra bruta e as receitas das cooperativas. Segundo Zdanowicz (2014, p. 120), a margem bruta é a lucratividade primária da cooperativa, referindo-se às “sobras obtidas imediatamente após a dedução da receita operacional líquida, o custo dos produtos ou das mercadorias vendidas ou dos serviços prestados”.

O **desempenho social**, originalmente não previsto no arcabouço teórico da *R-A Theory*, será introduzido nesta análise para avaliar os efeitos gerados pelas ações das organizações estudadas, no que diz respeito aos impactos para o seu quadro social, e para o meio em que estão inseridas. Considerando a natureza das organizações estudadas e o fato de

seus objetivos não estarem unicamente voltados para o lucro, a introdução da dimensão social mostra-se fundamental para compreender a sua eficiência. Essa perspectiva está alinhada com as críticas recentemente trazidas por Bharadwaj (2015) à *R-A Theory* que, ao se concentrar unicamente no atendimento dos objetivos do investidor, conduz a uma visão parcial e de curto prazo, desconsiderando os interesses de outras partes interessadas. No caso das cooperativas, a necessidade de avaliação do aspecto social torna-se mais premente em função dos princípios doutrinários e das suas relações com o meio. Enquanto sociedade de pessoas, as cooperativas devem usar a própria organização econômica e a eficiência como instrumentos para melhor prestar serviços a seus associados e à comunidade. Apesar da importância de considerar a dimensão social do desempenho, Menegário (2000) enfatiza que os indicadores econômico-financeiros foram mais rápida e amplamente introduzidos do que outros tipos de indicadores, que se situam num plano mais qualitativo, sendo escassos os trabalhos que utilizam, além dos indicadores econômico-financeiros, outros indicadores, que tenham como base os aspectos sociais da cooperativa. Pinho (1986) exemplifica alguns indicadores sociais que podem ser utilizados, tais como, nível de participação dos associados, sobras ou faturamento por cooperado, capital integralizado por associado, crescimento do quadro social ou do nível de participação, eficiência os serviços prestados, entre outros. Oliveira Júnior (1996) destaca que a participação pode ser considerada o principal fator de eficiência político-social nas cooperativas, sendo medida através da relação cooperados ativos/número total de associados ou cooperados presentes nas Assembleias Gerais Ordinárias/número total de associados. Assim, para avaliar o desempenho social das cooperativas estudadas, foram consideradas duas variáveis: participação dos sócios em assembleias (**PARTIC**) e as conquistas (**CONQU**), sendo esta última buscando identificar os impactos da cooperativa no meio em que está inserida.

### 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Para tratamento e análise dos dados, lançou-se mão da estatística descritiva e da análise multivariada. Inicialmente, a análise exploratória descritiva foi desenvolvida com o objetivo de fazer uma primeira aproximação às organizações estudadas, possibilitando a caracterização geral do campo e o indicativo de algumas evidências iniciais sobre o fenômeno investigado. O aprofundamento das análises se deu a partir da utilização de métodos estatísticos multivariados, dentre os quais se destacam a correlação canônica e a análise de

componentes principais. A correspondência dos objetivos da pesquisa com os métodos utilizados para seu alcance pode ser observada no Quadro 4.

Quadro 4 – Procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do estudo

Objetivo	Técnicas/procedimentos
a) Realizar uma caracterização geral das cooperativas da agricultura familiar brasileiras.	Análise descritiva das variáveis: frequência absoluta e relativa; moda; mínimo; máximo; média; desvio-padrão.
b) Verificar a relação entre os recursos, o posicionamento de mercado, e o desempenho das cooperativas da agricultura familiar;	Correlação (Canônica, Spearman, Kendall) Análise de Componentes Principais
c) Identificar os fatores que influenciam o desempenho das cooperativas da agricultura familiar;	Correlação Canônica
d) Cotejar o desempenho social com desempenho econômico das organizações estudadas e seus respectivos fatores determinantes.	Correlação (Canônica, Spearman, Kendall)

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, são apresentados detalhes dos procedimentos adotados. Para todas as análises foi considerado um nível de significância ( $p$ ) de 5%, sendo que estas foram desenvolvidas com auxílio do *software* estatístico SPSS®.

### 3.3.1 Estatística descritiva e identificação de *outliers*

A exploração inicial dos dados, valendo-se da estatística descritiva, contribuiu para se obter uma caracterização geral das cooperativas da agricultura familiar identificadas com a economia solidária. Para todas as variáveis levantadas, foram determinadas a frequência absoluta e relativa, o mínimo, o máximo, a moda e os percentis. Para as variáveis quantitativas, foram determinadas também a média e o desvio-padrão, e foi realizado um estudo para identificar a presença de casos atípicos e valores extremos, também denominados *outliers*.

A identificação de *outliers* se deu associando dois métodos. Utilizou-se o método *Z-Score*, que é um método muito utilizado na identificação de *outliers*, que se baseia na propriedade da distribuição normal, de que se  $X \sim N(\mu, \sigma^2)$ ,  $Z = (X - \mu)/\sigma \sim N(0,1)$ . Geralmente o método *Z-Score* é definido pela equação 3, sendo que, como regra geral, consideram-se *outliers* as observações com  $|Z_{score}|$  maior do que 3,0.

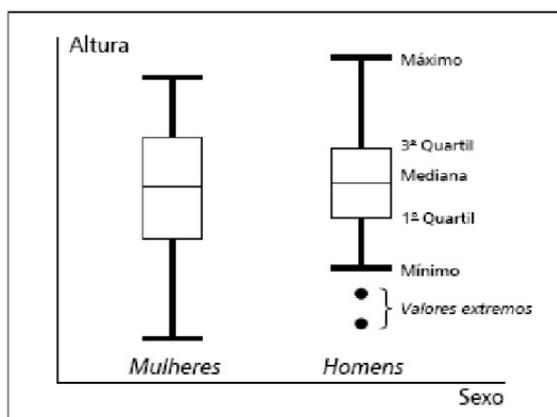
$$Z_{score} = \frac{x_i - \bar{x}}{s} \quad (3)$$

Onde:

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (4)$$

Também foi realizado o estudo gráfico dos dados a partir da construção do gráfico de caixas, chamado *BoxPlot*. O *boxplot*, ilustrado na Figura 4, trata de uma representação gráfica da distribuição dos dados, sendo que os limites superior e inferior da caixa marcam, respectivamente, os quartis superior e inferior da distribuição dos dados. Assim, a amplitude da caixa é a distância entre o primeiro e o terceiro quartil, de forma que a caixa contém 50% dos dados centrais da distribuição. Dessa forma, a caixa mostra os 50% dos escores situados no meio do conjunto de valores (denominado intervalo interquartilico), isto é, 50% dos escores são maiores do que a parte mais baixa da figura, mas menores do que a parte superior da figura (FIELD, 2009). A linha sólida no interior da caixa sinaliza a posição da mediana, que se estiver próxima de um extremo da caixa indica assimetria na direção oposta. As linhas que se estendem a partir de cada caixa (chamadas de *whiskers*) representam a distância da menor e da maior das observações que estão a menos de um quartil da caixa. Observações atípicas (que variam entre 1,0 e 1,5 quartis de distância da caixa) e valores extremos (observações a mais de 1,5 quartis do extremo da caixa) são representados por símbolos fora dos *whiskers* (HAIR et al., 2009).

Figura 4 – Visão geral do *boxplot*



Fonte: Adaptação de Bruni (2009).

Para evitar distorções importantes nas análises, optou-se por eliminar os casos identificados como extremos, a partir da combinação desses dois métodos. Contudo, a variabilidade nos dados permaneceu bastante elevada. Para não eliminar mais casos sob pena de perda informacional, como solução, as variáveis quantitativas foram transformadas em categóricas a partir da criação de cinco faixas que abarcassem de forma homogênea a distribuição dos dados, criadas a partir dos percentis. Essa estratégia é utilizada quanto se tem a presença de *outliers*, de forma a viabilizar as análises com o maior número possível de casos.

Com o objetivo de identificar a existência de associação entre algumas variáveis de interesse, foram realizados alguns cruzamentos entre variáveis selecionadas, utilizando-se, para isso, testes de diferença de médias não paramétricos (teste U de Mann-Whitney e teste Kruskal-Wallis - KW) e correlações, ou, no caso de variáveis nominais, teste Qui-quadrado ( $\chi^2$ ).

Uma vez realizada a exploração inicial dos dados a partir da estatística descritiva e identificados e tratados os *outliers*, partiu-se para a análise multivariada com o objetivo de testar a relação entre a classificação das cooperativas no que se refere a seus recursos, ao seu posicionamento no mercado, e ao seu desempenho.

Para avaliar a relação entre as dimensões estudadas, primeiramente foi realizada a correlação canônica, que permitiu identificar a importância das variáveis em explicar as relações entre os indicadores de recursos, de posicionamento e de desempenho. Posteriormente, com apoio da análise de componentes principais, foi construído um índice que permitiu a classificação das organizações estudadas quanto aos seus recursos, seu posicionamento de mercado e seu desempenho. Por fim, foi realizada uma análise de correlação entre as classificações, para testar as hipóteses do estudo. Esses procedimentos estão detalhados nas seções seguintes.

### **3.3.2 Correlação canônica**

A análise de correlação canônica foi desenvolvida inicialmente por Hotelling (1935, 1936) com o objetivo de identificar e de quantificar as associações entre dois conjuntos de variáveis. A análise está centrada na correlação entre uma combinação linear das variáveis em um conjunto e uma combinação linear das variáveis em outro conjunto.

Ao descrever o procedimento que envolve a análise da correlação canônica, Johnson e Wichern (2007) apontam que a ideia é primeiro determinar o par de combinações lineares que

têm a maior correlação para, em seguida, determinar o par de combinações lineares que têm a maior correlação entre todos os pares não correlacionados com o par inicialmente selecionado, e assim por diante. Os pares de combinações lineares são chamados de variáveis canônicas, e suas correlações são chamadas de correlações canônicas.

As correlações canônicas medem a força de associação entre os dois conjuntos de variáveis. O aspecto de maximização da técnica representa uma tentativa de concentrar uma relação dimensional alta entre dois conjuntos de variáveis em alguns pares de variáveis canônicas (JOHNSON; WICHERN, 2007).

A análise de correlação canônica pode ser vista como uma extensão lógica da análise de regressão múltipla (HAIR et al., 2009). Na análise de regressão múltipla, as variáveis formam o conjunto das covariáveis  $\underline{X}$  (variáveis independentes) com  $p$  variáveis e a variável resposta  $Y$  (variável dependente). No problema da análise de regressão, a solução está em achar a combinação linear  $\beta' \underline{X}$  que é altamente correlacionada com  $Y$  e na análise de correlação canônica o conjunto  $\underline{Y}$  contém  $p \geq 1$  variáveis, devendo-se achar os vetores  $\underline{c}_1$  e  $\underline{c}_2$  para os quais a correlação entre  $U = \underline{c}_1' \underline{X}$  e  $V = \underline{c}_2' \underline{Y}$  é máxima.

Dessa forma, a análise de regressão múltipla envolve uma única variável dependente e várias variáveis independentes, já a correlação canônica tem por objetivo correlacionar, simultaneamente, diversas variáveis dependentes e diversas variáveis independentes. O princípio subjacente é desenvolver uma combinação linear de cada conjunto de variáveis (independentes e dependentes) para maximizar a correlação entre os dois conjuntos. Hair et al. (2009) aponta que o procedimento envolve a obtenção de um conjunto de pesos para as variáveis dependentes e independentes que fornece a correlação simples máxima entre o conjunto de variáveis dependentes e o de variáveis independentes.

Supondo que o primeiro grupo de  $p$  variáveis é representado pelo vetor aleatório  $\underline{X}$  ( $p \times 1$ ) e o segundo grupo de  $q$  variáveis  $\underline{Y}$  ( $q \times 1$ ), sendo  $p \leq q$ .

Conforme demonstrado em Johnson e Wichern (2007), para os vetores aleatórios, tem-se:

$$\begin{aligned} E(\underline{X}) &= \mu_1; & \text{Cov}(\underline{X}) &= \Sigma_{11} \\ E(\underline{Y}) &= \mu_2; & \text{Cov}(\underline{Y}) &= \Sigma_{22} \\ \text{Cov}(\underline{X}, \underline{Y}) &= \Sigma_{12} = \Sigma_{21} \end{aligned} \quad (5)$$

Sejam as combinações lineares:

$$U = \underline{c}_1' \underline{X}$$

$$V = \underline{c}_2' \underline{Y} \quad (6)$$

Então:

$$\text{Corr}(U, V) = \frac{\text{Cov}(U, V)}{\sqrt{V(U)V(V)}} = \frac{E[(U - \bar{U})(V - \bar{V})]}{\sqrt{V(U)V(V)}} \quad (7)$$

Onde:

$$E[(U - \bar{U})(V - \bar{V})] = E[(U - \underline{c}_1' \underline{\mu}_1)(V - \underline{c}_2' \underline{\mu}_2)] = \underline{c}_1' \sum_{12} \underline{c}_2$$

$$V(U) = V(\underline{c}_1' \underline{X}) = \underline{c}_1' \text{Cov}(\underline{X}) = \underline{c}_1' \sum_{11} \underline{c}_1$$

$$V(V) = V(\underline{c}_2' \underline{Y}) = \underline{c}_2' \text{Cov}(\underline{Y}) = \underline{c}_2' \sum_{22} \underline{c}_2$$

Portanto, deve-se buscar coeficientes nos vetores  $\underline{c}_1$  e  $\underline{c}_2$ , tais que a correlação expressa na equação 8 seja a maior possível:

$$\text{Corr}(U, V) = \frac{\underline{c}_1' \sum_{12} \underline{c}_2}{\sqrt{\underline{c}_1' \sum_{11} \underline{c}_1 \times \underline{c}_2' \sum_{22} \underline{c}_2}} \quad (8)$$

O primeiro par de variáveis canônicas são as combinações lineares  $U_1, V_1$ , com variância unitária, que maximiza a correlação da equação 8.

O segundo par de variáveis canônicas são as combinações lineares, com variância unitária, que maximiza a correlação (eq. 8) entre todas as escolhas que não são correlacionadas com o primeiro par de variáveis canônicas. E assim por diante, até a  $K$ -ésima variável canônica.

### 3.3.3 Análise fatorial e análise de componentes principais

A análise fatorial, que inclui a análise de componentes principais e a análise dos fatores comuns, é uma abordagem estatística que pode ser usada para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns, denominadas fatores (HAIR et al., 2009). O objetivo consiste em encontrar um meio de condensar a informação contida em várias variáveis originais em um conjunto menor de variáveis estatísticas (fatores), com uma perda mínima de informação.

A análise de componentes principais é um modelo fatorial no qual os fatores são baseados na variância total<sup>33</sup>. Nesse modelo, unidades (valores de 1,0) são usadas na diagonal da matriz correlação, de modo que a variância completa é trazida à matriz fatorial. A análise de fatores comuns, em contraste, é um modelo fatorial no qual os fatores são baseados em uma matriz de correlação reduzida, ou seja, comunalidades são inseridas na diagonal da matriz de correlação e os fatores são baseados apenas na variância comum, com as variâncias específicas e de erro excluídas (HAIR et al., 2009).

A análise de componentes principais (ACP) encontra-se entre as mais importantes ferramentas da análise multivariada, inclusive por constituir a base onde se fundamenta a maioria dos outros métodos multivariados de análise de dados (LYRA et al., 2010). Como uma ferramenta de análise exploratória, Lyra et al. (2010) apontam que a ACP permite revelar a existência ou não de amostras anômalas, de relações entre as variáveis medidas e de relações ou agrupamentos entre amostras, destacando, ainda, que métodos eficientes de classificação são derivados da ACP.

A ACP é uma técnica matemática de análise multivariada, que consiste em transformar um conjunto de variáveis originais em outro conjunto de variáveis de mesma dimensão denominadas de componentes. Os componentes apresentam propriedades importantes: cada componente é uma combinação linear de todas as variáveis originais, são independentes entre si e estimados com o propósito de reter, em ordem de estimação, o máximo de informação, em termos da variação total contida nos dados. Nesse sentido, a ACP está associada à ideia de redução de massa de dados, com menor perda possível da informação, redistribuindo a variação observada nos eixos originais de forma a se obter um conjunto de eixos ortogonais não correlacionados.

Em geral, espera-se que os primeiros componentes chamados componentes principais (em número menor do que o de variáveis originais) compreendam a maior parte da variação total no conjunto de dados original tal que a dimensionalidade efetiva dos dados pode ser reduzida (JOHNSON; WICHERN, 2007).

---

<sup>33</sup> A variância total de qualquer variável pode ser dividida em três tipos de variância (HAIR et al., 2009):

**Variância comum:** definida como aquela variância, em uma determinada variável, que é compartilhada com todas as outras variáveis na análise. É explicada (compartilhada) com base nas correlações de uma variável com as demais na análise. Assim, a **comunalidade** de uma variável é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise.

**Variância específica:** variância de cada variável, única à determinada variável. Essa variância não pode ser explicada pelas correlações com as outras variáveis, mas é associada unicamente com uma variável.

**Variância de erro:** é também variância que não pode ser explicada por correlações com outras variáveis, mas resulta da não confiabilidade no processo de coleta de dados, de erro de medida ou de componente aleatório no fenômeno medido.

A análise fatorial tem um propósito similar, mas é baseada num modelo estatístico próprio que especifica um dado número de variáveis subjacentes chamadas fatores. É considerada uma técnica estatística, pois ela pressupõe a existência de um modelo, permite que se façam inferências e cumpre com algumas pressuposições básicas sobre as variáveis em análise, como a multinormalidade dos dados (VICINI; SOUZA, 2005). É uma técnica voltada para a “explicação” da estrutura de covariâncias das variáveis, em vez de olhar apenas as variâncias. Devido às similaridades da análise fatorial com a análise de componentes principais, os dois métodos são algumas vezes confundidos, especialmente porque um dos modos de extração de fatores na análise fatorial é o de componentes principais.

A ACP é considerada um método fatorial, uma vez que a redução do número de variáveis não se faz por uma simples seleção de algumas variáveis, mas pela construção de novas variáveis sintéticas, obtidas pela combinação linear das variáveis iniciais.

De forma a estudar as relações entre um conjunto de  $p$  variáveis correlacionadas, pode-se útil transformar o conjunto de dados em um novo conjunto de variáveis não correlacionadas chamadas componentes principais, que expressam combinações lineares das variáveis originais e são obtidas em ordem decrescente de importância, tal que, por exemplo, o primeiro componente principal conta com a maior parte possível da variação total nos dados originais.

O objetivo usual da análise é verificar se os primeiros componentes principais (CP) compreendem a maior parte da variação dos dados originais. Se for este o caso, então coloca-se a questão de que a dimensionalidade efetiva dos dados é menor do que  $p$ , ou seja, se algumas variáveis originais são altamente correlacionadas, elas estão efetivamente dizendo a mesma coisa e podem, portanto, existir restrições lineares sobre estas variáveis. Neste caso, é esperado que os primeiros componentes sejam significativos, que ajudem a compreender melhor os dados e sejam úteis nas análises subsequentes.

Para melhor compreender a ACP, supõe-se a situação em que se observa ‘ $p$ ’ características de ‘ $n$ ’ indivíduos de uma população  $\pi$ . As características observadas são representadas pelas variáveis  $X_1, X_2, \dots, X_n$ . A matriz de dados é de ordem ‘ $n \times p$ ’ e normalmente denominada de matriz ‘ $X$ ’.

Dessa forma, os dados  $X_1, X_2, \dots, X_n$  representam  $n$  observações independentes de alguma população  $p$ -dimensional com vetor de média  $\underline{\mu}$  e matriz de covariância  $\Sigma$ . Esses dados produzem um vetor de média amostral  $\underline{\bar{x}}$ , a matriz de covariância amostral  $C$  e a matriz de correlação amostral  $R$ .

A realização da ACP consiste em fatorar a matriz de dados  $X$ , de modo que  $X=TL^T+E$ , onde  $L$  é a matriz dos pesos,  $T$  a matriz dos escores e  $E$  a matriz dos resíduos. O símbolo  $^T$  (T sobrescrito) é o operador de transposição de matriz. A primeira componente principal é  $CP_1=t_1l_1^T$ , que é a melhor aproximação de posto 1 para  $X$  e corresponde à direção de maior variância no espaço multivariado.  $E_1=X - t_1l_1^T$  é o resíduo de  $X$ , descontado  $CP_1$ . A segunda componente principal é  $CP_2=t_2l_2^T$ , que é a melhor aproximação de posto 1 para  $E_1$  e corresponde à direção de maior variância no espaço multivariado não modelada por  $CP_1$ , ou seja, ortogonal a ela.  $E_2= E_1 - t_2l_2^T$  é o resíduo deixado por  $CP_1$  e  $CP_2$ . As componentes subsequentes modelam sempre a direção de maior variância no espaço multidimensional não modelado pelas  $CP$  anteriores e são sempre ortogonais a todas elas. É possível realizar uma truncagem na sequência das componentes principais mantendo apenas um número pequeno de  $CP$  que já respondem por uma parcela significativa da informação total contida na estrutura de dados.

Na prática, para fazer uma análise de componentes principais, calcula-se, inicialmente, a matriz de covariância,  $C$ , para dados centrados na média, ou a matriz de correlação,  $R$ , para dados autoescalados.

$$C \text{ (ou } R) = E_0^T E_0 / (n-1) \quad (9)$$

onde  $E_0$  é a matriz pré-processada e  $n$  é o número de linhas da matriz. Em seguida, calculam-se os autovalores e autovetores normalizados de  $C$  ou  $R$ .

$$CL=\Lambda L \quad (10)$$

onde  $\Lambda$  é a matriz diagonal dos autovalores. Cada autovetor  $l$  é um vetor de pesos de uma componente principal. Cada autovalor  $\lambda$  fornece a quantidade de variância explicada pela respectiva componente, de modo que  $CP_1$  tem o maior autovalor,  $CP_2$  o segundo maior, e assim por diante.

Algebricamente, componentes principais são combinações lineares particulares das variáveis  $X_1, X_2, \dots, X_p$ . Geometricamente, estas combinações lineares representam a seleção de um novo sistema de coordenadas rotacionando-se o sistema original. Os novos eixos representam as direções com variabilidade máxima e fornecem descrição mais simples e parcimoniosa da estrutura de covariância. Os componentes principais dependem somente da estrutura de covariância  $\Sigma$  (ou da matriz de correlação  $\rho$ ). Seu desenvolvimento não exige que

os dados sejam normais multivariados. Por outro lado, componentes principais obtidos de populações normais multivariadas têm interpretações úteis em função dos elipsóides de densidade constante. Além disso, inferências podem ser feitas a partir dos componentes amostrais, quando a população é normal multivariada.

Suponha  $\underline{X}$  um vetor aleatório  $p$ -dimensional,  $\underline{X}^T = (X_1, \dots, X_p)$ , com média  $\underline{\mu}$  e matriz de covariância  $\Sigma$ . O objetivo é encontrar um novo conjunto de variáveis, a saber  $C^T = (C_1, \dots, C_p)$ , tal que  $C_1, C_2, \dots, C_p$  são não correlacionadas e cujas variâncias decrescem da primeira para a última. Cada  $C_j$  é tomada como uma combinação linear dos componentes do vetor  $\underline{X}$  tal que:

$$C_j = a_{j1} X_1 + a_{j2} X_2 + \dots + a_{jp} X_p = \underline{a}'_j \underline{X} \quad (11)$$

Sendo que  $\underline{a}'_j = (a_{j1}, a_{j2}, \dots, a_{jp})$  é um vetor de constantes. A equação 11 contém um fator de escala arbitrário. Portanto, impõe-se a condição  $\underline{a}'_j \underline{a}_j = \sum_{k=1}^p a_{jk}^2 = 1$ . Esse procedimento particular de normalização assegura que a transformação global é ortogonal. Em outras palavras, assegura que distâncias e ângulos no novo espaço são preservados.

O primeiro componente principal,  $C_1$ , é encontrado escolhendo-se  $\underline{a}_1$  tal que  $C_1$  tenha a maior variância possível. Em outras palavras, escolhemos  $\underline{a}_1$  de forma a:

$$\begin{aligned} &\text{Maximizar } \text{Var}(\underline{a}'_1 \underline{X}) \\ &\text{Sujeito a: } \underline{a}'_1 \underline{a}_1 = 1 \end{aligned} \quad (12)$$

O segundo componente principal é encontrado escolhendo-se  $\underline{a}_2$  tal que  $C_2$  tenha a maior variância possível para todos os compostos definidos pela equação 11 que são não correlacionados com  $C_1$ . Similarmente, são derivados os componentes  $C_3, C_4, \dots, C_p$  de forma que eles sejam não correlacionados com os anteriores e tenham variâncias decrescentes.

### 3.3.4 Método de classificação a partir da análise de componentes principais

O índice utilizado para ordenar as cooperativas segundo o conjunto de variáveis observadas, quer seja em relação aos recursos utilizados, aos produtos ou aos desempenhos, foi construído conforme proposto por Kubrusly (2001), sendo doravante chamado de IK (Índice de Kubrusly).

A abordagem de Kubrusly (2001) tem por base os trabalhos de Kendall (1939) e Theil (1960) para estabelecer um índice linear ótimo no sentido da quantidade de informação contida nos dados. De forma análoga aos referidos autores, Kubrusly (2001) utiliza a técnica de Análise de Componentes Principais (ACP) para obter a participação de cada variável na construção do índice.

Para a definição do índice, considera-se um conjunto de objetos  $O_1, \dots, O_n$  que se deseja ordenar, segundo características associadas a um conjunto de variáveis  $X_1, \dots, X_p$ . Assim, a cada objeto  $O_j$ , associa-se um valor  $I_j$ , de forma que:

$$I_j = \sum_i a_i x_{ij} \quad (13)$$

Onde:

$x_{ij}$  é o valor da  $i$ -ésima variável observada para o  $j$ -ésimo objeto;

$a_i$  é o peso da  $i$ -ésima variável (importância da variável na construção do índice  $I$ ).

Assim, a construção do índice  $I$  envolve a seleção das variáveis e sua ponderação, sendo esta última determinada a partir do emprego da ACP. O objetivo da ponderação é obter pesos que traduzam a importância das variáveis. Kubrusly (2001) destaca que a variância é uma medida de importância muito usada em análise estatística, pois traduz a informação contida na variável. Nesse sentido, aponta que “ao se construir um índice como uma combinação linear de variáveis, é desejável que este tenha a maior variância possível, ou seja, que contenha o máximo de informação fornecida pelo conjunto de variáveis selecionadas” (KUBRUSLY, 2001, p. 109).

O método de ACP é utilizado na construção do IK porque cria combinações lineares com a propriedade de máxima variância. Dessa forma, seja  $X = (X_1, \dots, X_p)$  um conjunto de variáveis observadas sobre  $n$  objetos, as componentes principais  $C_i$  são definidas como:

$$\begin{aligned} C_i &= \sum_j a_{ij} x_j, \text{ sujeito a:} \\ \text{var}(C_i) &= \text{máxima} \\ \sum_j a_{ij}^2 &= 1 \\ \text{cor}(C_i, C_{i'}) &= 0 \text{ para } i \neq i', i = 1, \dots, p. \end{aligned} \quad (14)$$

A solução do modelo (14) é obtida pela decomposição da matriz de covariância (ou correlação) em seus auto-valores e auto-vetores. O índice  $I$  será identificado como a primeira componente principal  $C_i$ , pois se refere à combinação linear das variáveis que possui a maior variância. Assim, na aplicação desse método, a solução será tanto melhor quanto maior for a proporção da variância total contida na primeira componente  $C_I$  (KUBRUSLY, 2001).

As ponderações das variáveis serão os coeficientes de escore de  $C_I$ , isto é, seu auto-vetor dividido pela raiz quadrada do auto-valor correspondente.

Assim, partir dos autovalores da primeira dimensão da ACM e daqueles associados a cada variável obteve-se um índice que relativiza o peso de cada variável em função da variância explicada pela dimensão, conforme proposto por Kubrusly (2001).

Os índices determinados a partir dos autovalores associados às dimensões e variáveis foram criados com a finalidade de classificar as variáveis em termos de importância relativa no conjunto de dados. As variáveis com os maiores escores, são as mais discriminantes, ou seja, tem maior poder de explicação com relação à diversidade dos casos. Por explicar “o quê” difere entre as cooperativas são mais úteis para diagnosticar, tipificar e caracterizar as mesmas segundo suas características intrínsecas.

### 3.3.5 Análise de correlação

Para medir se a direção e o grau de relacionamento entre duas variáveis  $Y$  e  $X$  é necessário o cálculo da covariância e do coeficiente de correlação.

A covariância entre  $Y$  e  $X$ , dada por  $Cov(Y, X)$ , é a medida do relacionamento linear entre os pares das variáveis. Se  $Cov(Y, X) > 0$ , o relacionamento linear é positivo; se  $Cov(Y, X) = 0$ , não há relacionamento linear; e, se  $Cov(Y, X) < 0$  o relacionamento linear é negativo.

$$Cov(Y, X) = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})(x_i - \bar{x})}{n - 1} \quad (15)$$

A covariância produz uma informação sobre a direção, mas não sobre o grau do relacionamento. Isso ocorre porque a covariância é afetada pela unidade de medida das variáveis. De forma a obter uma medida do grau de relacionamento é necessário padronizar a covariância. A padronização da covariância é obtida pela divisão de seu valor pelo produto

dos desvios-padrão, e é chamado de coeficiente de correlação, denominado por  $Cor(Y, X)$  ou apenas  $r$ .

$$Cor(Y, X) = r = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left[ \frac{(y_i - \bar{y})(x_i - \bar{x})}{s_y s_x} \right], \quad (16)$$

$$Cor(Y, X) = r = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})(x_i - \bar{x})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}} \quad (16.1)$$

O coeficiente  $r$  na equação 16 é conhecido como o coeficiente de correlação produto-momento de Pearson, ou simplesmente coeficiente de correlação de Pearson (FIELD, 2009).

A análise de correlação tem por objetivo principal medir a força ou o grau de associação linear entre duas variáveis, sendo que o coeficiente de correlação mede a força dessa associação (GUJARATI, 2006).

O coeficiente de correlação varia de -1 a 1, ou seja,  $-1 \leq r \leq 1$ , sendo que quanto mais próximo dos extremos for o valor do coeficiente, mais forte é a correlação entre  $Y$  e  $X$ .

Um coeficiente de +1 indica que as duas variáveis são perfeitamente correlacionadas de forma positiva, assim, enquanto uma variável aumenta, a outra aumenta proporcionalmente. Inversamente, um coeficiente de -1 indica um relacionamento negativo perfeito: se uma variável aumenta, a outra diminui por um valor proporcional. Um coeficiente 0 indica ausência de relacionamento linear, isto é, se uma variável muda, a outra permanece praticamente igual (FIELD, 2009).

Apurando o resultado de forma qualitativa, Franzblau (1958) discorre sobre diferentes níveis para o  $r$  na significância da correlação, o que auxilia em sua interpretação. Para resultados menores que 0,20, a correlação é negligenciável; se o  $r$  estiver entre 0,20 e 0,40, a correlação é fraca; valores entre 0,40 e 0,60 representam correlação moderada; já entre 0,60 e 0,80 a correlação é considerada forte; e se o  $r$  for maior que 0,80, a correlação é muito forte.

A correlação entre  $Y$  e  $X$  é um valor que mede a direção e o grau de relacionamento linear, mas não pode ser utilizado para propósitos de previsão, ou seja, não se deve utilizar a correlação para se estimar o valor de uma variável a partir da outra. Para esse propósito deve-se usar a análise de regressão. A análise de regressão pode ser entendida como uma extensão

da análise de correlação. É um modelo que mede a direção, o grau de relacionamento e pode ser utilizado para estimar o valor de uma variável com base no valor da outra variável.

Quando os dados violarem suposições paramétricas, tais como dados não-normais, deve-se lançar mão de análises de correlação não-paramétricas, a exemplo da correlação de Spearman e da correlação de Kendall.

A correlação de Spearman (ou rho –  $\rho$ ) é uma correlação de *rankings* ou postos e, por isso, é uma medida não-paramétrica, isto é, não exige nenhum pressuposto de distribuição normal e pode ser utilizado para variáveis ordinais.

O coeficiente de correlação por postos de Spearman é uma medida de associação que exige que ambas as variáveis se apresentem em escala ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam dispor-se por postos em duas séries ordenadas. O teste de Spearman trabalha primeiramente classificando os dados e, então, aplicando a equação de Pearson (equação 16) aos dados ordenados. Ao contrário do coeficiente de correlação de Pearson, não requer a suposição que a relação entre as variáveis é linear. Assim, quando a relação entre as variáveis não é linear, mas uma função monotônica, Spearman pode resultar num coeficiente maior que a correlação de Pearson. Além disso, o coeficiente de correlação de Spearman é menos sensível a *outliers* (casos distantes da curva).

A correlação de Kendall (ou tau -  $\tau$ ) vai na mesma linha não-paramétrica da correlação de Spearman, ao ser uma correlação de *rankings*. O coeficiente de correlação por postos de Kendall,  $\tau$  (tau) é uma medida de associação para variáveis ordinais. Uma vantagem de  $\tau$  sobre o coeficiente de Spearman é que  $\tau$  pode ser generalizado para um coeficiente de correlação parcial. A correlação de Kendall deve ser usada em vez do coeficiente de Spearman quando se tem um conjunto pequeno de dados com um grande número de postos empatados (FIELD, 2009). Embora a estatística de Spearman seja a mais popular dos dois coeficientes, Field (2009) aponta que a estatística de Kendall é uma melhor estimativa da correlação na população, de forma que é possível estabelecer generalizações mais precisas da estatística de Kendall do que a de Spearman.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar os resultados da pesquisa, estando organizado em quatro seções. A primeira seção realiza uma análise exploratória das organizações investigadas, com o objetivo de diagnosticar o campo de estudo. Na segunda seção, é analisada a relação das variáveis de recursos, de posicionamento de mercado e de desempenho das cooperativas. A terceira seção destina-se a identificar as variáveis de maior peso e ranquear as cooperativas segundo a vantagem comparativa em recursos, o posicionamento de mercado e o desempenho. Por fim, a quarta seção traça um paralelo entre o desempenho econômico e social das organizações investigadas.

### 4.1 COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR NA ECONOMIA SOLIDÁRIA: UMA EXPLORAÇÃO DO CONTEXTO NACIONAL

Ao explorar a base de dados do Sistema de Informações da Economia Solidária (SIES) relativa ao segundo mapeamento, tem-se que cerca de 60% dos 19.708 empreendimentos econômicos solidários (EES) identificados são associações, sendo esta a forma de organização predominante. Considerando-se as outras formas jurídicas, tem-se que 8,8% dos empreendimentos são formalizados enquanto organização cooperativa e 0,6% representam alguma outra forma de sociedade mercantil. Portanto, o grau de formalização dos EES é de praticamente 70%, pois 30,5% dos mesmos declaram que atuam como grupos informais.

Do conjunto das 1.740 cooperativas mapeadas, 352 podem ser classificadas como da agricultura familiar segundo os critérios utilizados neste estudo, ou seja, obtiveram registro DAP pessoa jurídica em algum momento no período compreendido entre os anos 2005 e 2015.

Importante observar que o questionário aplicado foi estruturado levando em consideração uma diferenciação entre as organizações segundo sua atividade econômica principal. A Tabela 2 apresenta a distribuição das 352 cooperativas identificadas conforme a atividade declarada.

Tabela 2 – Atividade econômica principal

Atividade	Nº cooperativas	%
Troca de produtos ou serviços	1	0,3
Produção ou produção e comercialização	177	50,3
Comercialização ou organização da comercialização	166	47,2
Prestação do serviço ou trabalho a terceiros	3	0,9
Consumo, uso coletivo de bens e serviços pelos sócios	5	1,4
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Base SIES 2010-2013. Elaboração própria.

Para fins desta pesquisa, no intuito de compilar o maior número possível de variáveis comuns às diferentes atividades econômicas, foram selecionadas para análise as cooperativas que se concentram prioritariamente nas atividades de produção e comercialização. Estabelecido esse critério inicial, foi realizada uma análise das informações disponíveis na base SIES para essas cooperativas, sendo mantidas no estudo apenas as organizações que dispunham de informações completas para o conjunto de variáveis analisadas, remanescendo, em um primeiro momento, 292 cooperativas.

Uma exploração descritiva inicial da distribuição de frequência das 292 observações a partir do exame das variáveis de interesse neste estudo, permitiu a identificação de 23 casos extremos, os quais foram eliminados, sendo mantidas 269 cooperativas no estudo.

Dessas cooperativas, a absoluta maioria (96,3%) declarou estar em funcionamento/operando no momento da coleta dos dados, 1,5% (4 cooperativas) estava em fase de implantação e 2,2% (6 cooperativas) em processo de reestruturação.

Quanto à área de atuação do empreendimento, 54,6% das cooperativas atuam exclusivamente no rural; 25,7% na área rural e urbana; e 19,7% declararam atuar apenas na área urbana.

A distribuição das cooperativas estudadas nas regiões brasileiras está apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição das cooperativas da economia solidária nas regiões

Região	Classificação geral		Agricultura familiar (DAP/PJ)	
	Nº cooperativas	%	Nº cooperativas	%
Centro-oeste	273	15,7	33	12,3
Nordeste	368	21,1	52	19,3
Norte	318	18,3	36	13,4
Sudeste	606	34,8	11	4,1
Sul	175	10,1	137	50,9
<b>Total</b>	<b>1740</b>	<b>100,0</b>	<b>269</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria.

Contrastando a distribuição do total das cooperativas da base SIES com as cooperativas consideradas da agricultura familiar (Tabela 3), é possível observar uma concentração destas últimas na região Sul. Cerca da metade das cooperativas da agricultura familiar da economia solidária estão situadas na região Sul, e o Nordeste encontra-se na segunda posição em termos de predomínio de casos, com aproximadamente 19%. Não obstante a região Sudeste, na classificação geral, concentrar o maior quantitativo de casos (cerca de 35%), no tocante à agricultura familiar, possui a menor representação de cooperativas, com apenas 4,1%. Analisando mais a fundo a questão, enquanto as cooperativas das demais regiões possuem predomínio de sócios nas categorias sociais agricultor familiar ou assentados da reforma agrária, na região Sudeste essas categorias representam apenas pouco mais de 20%, havendo maior participação de catadores de material reciclável.

Analisando o tempo de existência<sup>34</sup> das cooperativas da agricultura familiar, pode-se considerar que, na maioria, se tratam de organizações relativamente jovens, com idade média de 11,8 anos. Há uma grande variabilidade no grupo (desvio-padrão = 9,9), sendo que a organização mais jovem possui dois anos e a mais antiga 82 anos. Analisando os percentis da idade, constata-se que metade das cooperativas possuem até 10 anos e 25% possuem mais de 14 anos. Comparando as regiões administrativas, constata-se que a idade mediana das cooperativas não possui diferenças significativas nas regiões (KW = 2,686; p = 0,612), ou seja, não a idade mediana das cooperativas independe da região onde se situam.

Feita essa caracterização mais geral das cooperativas investigadas, a seguir estão apresentados os resultados da análise exploratório-descritiva dos dados, organizados em duas subseções considerando as variáveis de recursos e de desempenho.

<sup>34</sup> Considerando que o trabalho de campo se estendeu em alguns estados até o início de 2013 (SILVA; CARNEIRO, 2014), a idade da cooperativa foi determinada a partir da diferença entre 2013 e o ano de início do empreendimento, sinalizado nas informações da base SIES.

#### 4.1.1 Os recursos das cooperativas da agricultura familiar

Analisando os **recursos financeiros** das cooperativas, com relação à existência de sobras (SOBRAS), 50,2% das cooperativas declararam que, no ano anterior, os resultados da atividade econômica do empreendimento, sem contar as doações de recursos, no caso de existirem, permitiram pagar as despesas e ter uma sobra/excedente. Para 34,2% das cooperativas, os resultados empataram, ou seja, permitiram apenas pagar as despesas, não tendo nenhuma sobra. Para aquelas cooperativas que auferiram sobras, das respostas mais frequentes quanto ao destino dado às mesmas, destacam-se a composição de fundo/reserva para a realização de investimento (80%) e/ou para suprir qualquer eventualidade não prevista (35%). Salienta-se, ainda, que 34 cooperativas revelaram distribuir sobras para os sócios, representando 25% das que obtiveram excedente.

Em linhas gerais, esses resultados mostram que cerca de 80% das cooperativas conseguiram gerar receitas suficientes para honrar todas suas despesas. Esse dado revela um resultado alvissareiro da atividade econômica desses empreendimentos, especialmente ao ser considerada a própria questão doutrinária do cooperativismo quanto à inexistência do lucro.

Avaliando o acesso ao mercado financeiro, a Tabela 4 mostra que a busca pelo crédito ou financiamento (BUSCRE) ocorreu para 48,7% das cooperativas, sendo que 33,8% obteve, o que representa cerca de 69% das que recorreram ao mercado para captar recursos.

Tabela 4 – Busca de crédito ou financiamento

<b>Busca de crédito</b>	<b>Nº cooperativas</b>	<b>%</b>
Não buscou crédito ou financiamento	138	51,3
Buscou e obteve crédito ou financiamento	91	33,8
Buscou crédito ou financiamento, mas não obteve	40	14,9
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria.

Ao explorar as razões que levaram 138 cooperativas a não buscar crédito ou financiamento nos últimos 12 meses, dentre os motivos mais citados tem-se: a ausência de necessidade (48,6%); o medo ou receio de contrair dívidas (17,4%); os investimentos terem sido realizados com recursos próprios (16,7%); e o acesso a outras fontes não-reembolsáveis (10,9%).

Das 131 cooperativas que buscaram crédito nos últimos 12 meses anteriores à aplicação da pesquisa, 40 (30,5%) não obtiveram. Quando questionadas se o empreendimento está enfrentando dificuldades para a obtenção de crédito ou financiamento, das 217 cooperativas que responderam à questão, 51,6% responderam afirmativamente. Esses dados revelam que o acesso ao crédito se constitui em um entrave para cerca de metade dos empreendimentos estudados. Dentre as dificuldades mais mencionadas, tem-se: 45% das cooperativas considera que as taxas de juros são elevadas ou incompatíveis com a capacidade do empreendimento; 30,9% destacou a burocracia dos agentes financeiros; 16% não possui aval ou garantia; 14% das cooperativas revelou que não possui a documentação exigida pelo agente financeiro; 13,4% mencionou a falta de linha de crédito; 12,3% mencionou a falta de apoio para elaborar projeto; e 9,7% considera os prazos de carência inadequados.

No que diz respeito ao volume de crédito no qual a cooperativa teve acesso (VOLCRE), os resultados apresentados na Tabela 5 indicam uma alta variabilidade nos valores disponibilizados, que pode ser melhor avaliada na Figura 4 que ilustra graficamente a dispersão dos casos no histograma e o *boxplot*.

Tabela 5 – Análise descritiva do volume do crédito

Estatística		Valor (em R\$)
Média		144.465,44
Mediana		20.000,00
Moda		0,00
Desvio-padrão		392.129,84
Mínimo		0,00
Máximo		3.000.000,00
Percentis	20	0,00
	40	10.000,00
	60	37.600,00
	80	150.000,00

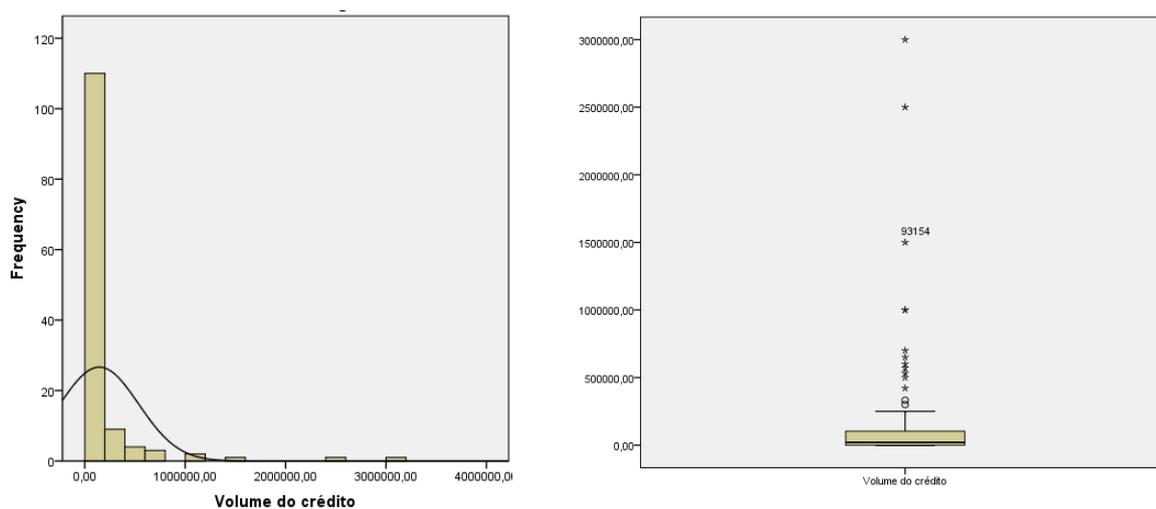
Nota: n = 131 cooperativas

Fonte: Elaboração própria.

O valor médio do crédito que as cooperativas tiveram acesso nos últimos 12 meses foi de R\$ 144.465,44, sendo que o máximo obtido foi 3 milhões de reais. Apesar da presença de alguns valores extremos, que pode ser mais bem visualizada na Figura 5, a análise dos percentis permite constatar que 80% das cooperativas acessaram no máximo R\$ 150.000,00 no mercado.

Tanto a forma de captação quanto o acesso a crédito são condicionantes à natureza competitiva das sociedades de pessoas, uma vez que existe uma barreira no processo de capitalização desses empreendimentos associativos, dada sua natureza de sociedade de pessoas e não de capital, que as impede de se apropriar de outras formas de captação de mercado (lançamento de títulos, mercado de ações ou comercialização de cotas partes), levando-as à maior dependência das políticas governamentais de crédito. Os direitos de propriedade nas cooperativas são definidos de forma igualitária, ou seja, pelo princípio de cada homem, um único voto. Dessa forma, os associados podem ter a propriedade das quotas-parte do capital que integralizaram na cooperativa somente quando da sua saída, não existindo a possibilidade de transação desses papéis, devido ao fato de cada quota dar direito a um só voto e dos resultados serem distribuídos proporcionalmente às operações, e não de acordo com a participação do capital na cooperativa. Por apresentarem fortes limitações ao aporte de capital próprio, as cooperativas agropecuárias, via de regra, revelam uma estrutura de capital baseada na utilização intensiva de recursos de terceiros (GOZER, 2003), gerando, portanto, grande dependência do sistema financeiro e das formas governamentais de acesso ao crédito.

Figura 5 – Histograma e *boxplot* do volume do crédito



Fonte: Elaboração própria.

Analisando o volume do crédito nas regiões brasileiras, constata-se uma diferença significativa ( $KW = 9,614$ ;  $p = 0,047$ ), sendo que a região Sul apresenta a maior média (cerca de R\$ 183 mil) e uma das maiores medianas (R\$ 30 mil) de volume de crédito, e a região Nordeste com os menores volumes médios (R\$ 85 mil) e medianos (R\$ 2mil) de crédito tomados no período.

Com relação aos investimentos em **recursos físicos**, os resultados associados aos gastos mensais com insumos/matérias-primas ou aquisição de produtos para comercialização (GASTMP) estão apresentados na Tabela 6. Os gastos médios mensais são cerca de 57 mil reais, variando de um mínimo de R\$ 64,00 a um valor máximo de R\$ 800.000,00. A mediana indica que 50% das cooperativas possuem até R\$ 11.960,00 em gastos mensais com insumos/matérias primas ou mercadorias.

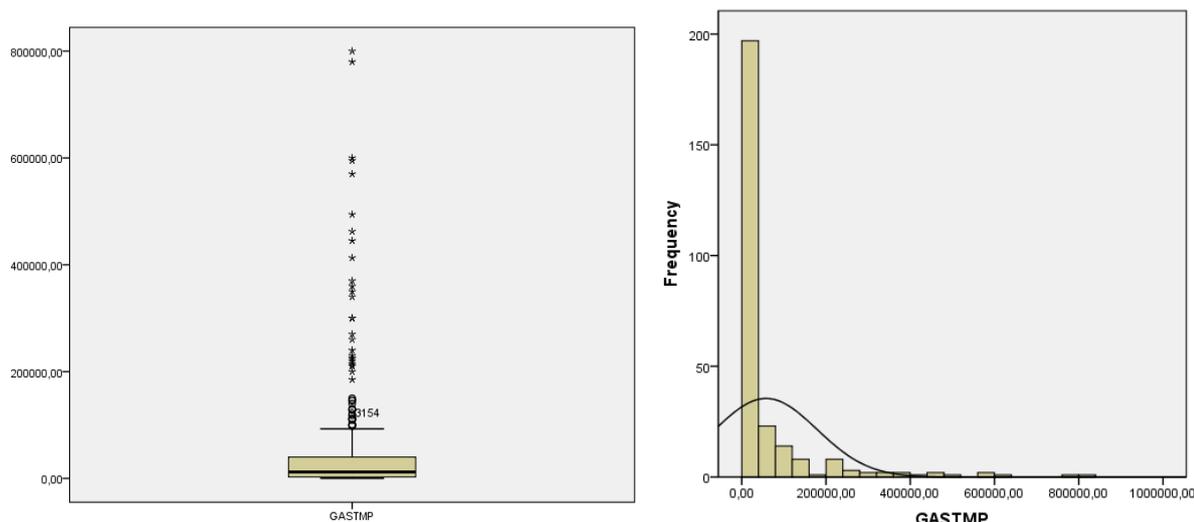
Tabela 6 – Análise descritiva dos gastos em insumos/matéria-prima ou mercadorias

Estatística		Valor (em R\$)
Média		57.642,93
Mediana		11.960,00
Moda		2.000,00
Desvio-padrão		120.971,42
Mínimo		64,00
Máximo		800.000,00
Percentis	20	2.000,00
	40	7.000,00
	60	18.715,00
	80	72.000,00

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 6 ilustra graficamente a distribuição das cooperativas quanto aos gastos, evidenciando a elevada variabilidade nos casos e, inclusive, a presença de casos extremos.

Contrastando os resultados regionalizados, verifica-se que os gastos mensais são estatisticamente diferentes nas regiões ( $K-W = 24,798$ ;  $p < 0,001$ ). De forma análoga aos achados para o volume de crédito, os resultados dos valores médios e medianos dos gastos mostram que a região Sul possui os maiores volumes de recursos envolvidos, e a região Nordeste os menores.

Figura 6 – Histograma e *boxplot* dos gastos

Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos investimentos (INVEST), 158 (58,7%) cooperativas declararam que realizaram investimentos nos últimos 12 meses. A análise descritiva dos valores investidos está apresentada na Tabela 7. O valor médio dos investimentos foi cerca de 127 mil reais, contudo metade das cooperativas investiu até R\$ 28.500,00, indicando uma assimetria nos dados. O elevado desvio-padrão também sinaliza a heterogeneidade dos casos e a presença de valores extremos, que pode ser corroborada pela análise gráfica ilustrada na Figura 7.

Tabela 7 – Análise descritiva dos investimentos

Estatística		Valor (em R\$)
Média		127.532,54
Mediana		28.750,00
Moda		15.000,00
Desvio-padrão		276.540,83
Mínimo		22,00
Máximo		2.000.000,00
Percentis	20	3.840,00
	40	17.500,00
	60	43.000,00
	80	155.000,00

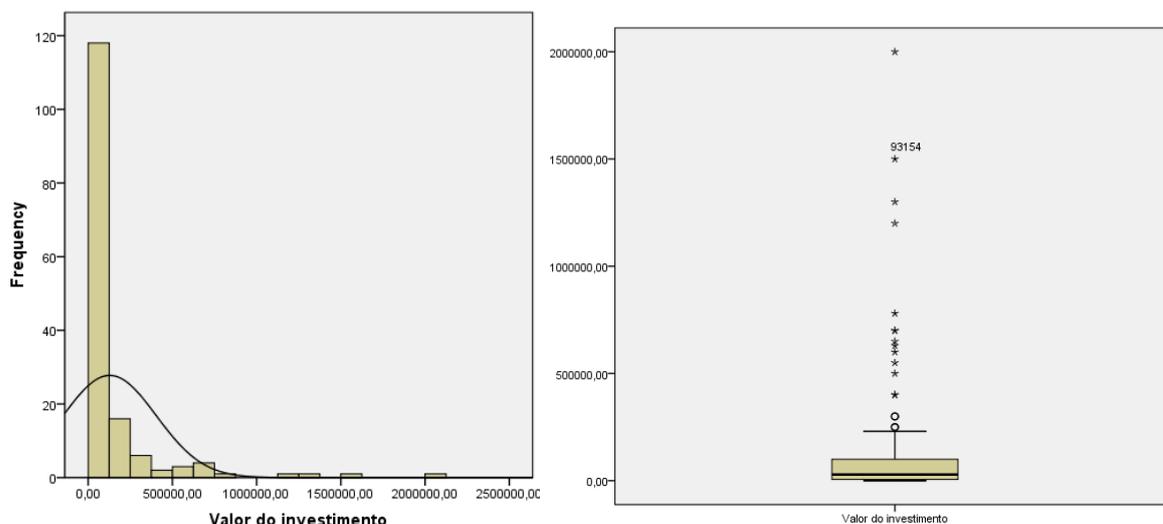
Nota: n = 154 cooperativas (04 não-resposta)

Fonte: Elaboração própria.

A dificuldade de capitalização das cooperativas, quer seja por recursos próprios ou por acesso a crédito no mercado financeiro, representa uma barreira para a realização de investimentos. Ao analisar a associação entre o volume de crédito e o valor de investimento

nas cooperativas estudadas, encontrou-se uma correlação positiva ( $\rho = 447$ ;  $p < 0,001$ ), indicando que quanto maior for o acesso ao crédito, maior será o investimento realizado, e vice-versa.

Figura 7 – Histograma e *boxplot* dos investimentos



Fonte: Elaboração própria.

Explorando os dados relativos aos investimentos de forma regionalizada, foi possível identificar associação significativa entre o valor do investimento e a região (K-W = 10,809;  $p = 0,029$ ). As cooperativas que mais investiram no ano anterior a pesquisa situam-se no Sudeste, com investimentos médios de cerca de R\$ 243 mil e investimentos medianos de R\$ 170 mil. Por outro lado, a região Nordeste detém as cooperativas com menores investimentos no período, representando cerca de R\$ 66 mil em termos médios, e R\$ 13,5 mil na mediana.

Analisando os **recursos humanos**, com relação à força de trabalho, representada pelo total de sócios e não-sócios que trabalham na cooperativa, tem-se que a quantidade média de funcionários é 41,55, sendo que há na amostra cooperativas que possuem pelo menos um colaborador até o máximo de 650, conforme resultados apresentados na Tabela 8. Destaca-se, ainda, que apenas 20% das cooperativas possuem 56 colaboradores ou mais. A análise levou em conta todos os sócios que trabalham na cooperativa, independentemente de remuneração, ainda que aproximadamente 80% das cooperativas revelaram que estão conseguindo remunerar os sócios que trabalham.

Tabela 8 – Análise descritiva da força de trabalho

Estatística		Valor (nº de colaboradores)
Média		41,55
Mediana		16,00
Moda		2,00
Desvio-padrão		73,83
Mínimo		1,00
Máximo		650,00
Percentis	20	4,00
	40	10,00
	60	25,00
	80	56,00

Fonte: Elaboração própria.

O tamanho das cooperativas, dado pela força de trabalho, é diferente entre as regiões (K-W = 27,317;  $p < 0,001$ ). As cooperativas que mais empregam estão nas regiões Nordeste (média = 67,7 e mediana = 34,5) e Norte (média = 62,9 e mediana = 35,0). Em contrapartida, as cooperativas que possuem menor força de trabalho estão no Sul (média = 28,9 e mediana = 9,0).

O indicador utilizado para avaliar os recursos humanos das cooperativas, conforme já discutido, refere-se ao valor da venda mensal por colaborador (VDASFT), cujos resultados estão expressos na Tabela 9, onde se pode constatar que a venda por força de trabalho nos casos estudados varia de R\$ 25,97 por colaborador, podendo chegar até 400 mil reais mensais.

A grande variabilidade no índice de vendas por colaborador, além de estar associada à variabilidade da força de trabalho, é também explicada pela heterogeneidade expressiva no volume de vendas, conforme mostram a Tabela 10 e a Figura 8 que abordam o faturamento mensal das cooperativas.

Analisando-se comparativamente as regiões, podem ser constatadas diferenças significativas entre os valores medianos do valor da venda mensal por colaborador (K-W = 47,544;  $p < 0,001$ ). A região Sul é que apresenta o maior valor, com R\$ 75 mil em vendas por colaborador, e a região Nordeste com o menor valor (mediana = R\$ 9.152,14). Esse desempenho regional é decorrente da diferença no faturamento mensal mediano entre as regiões Sul (R\$ 60 mil) e Nordeste (R\$ 21,5 mil), que se mostrou estatisticamente significativa (K-W = 16,899;  $p = 0,002$ ) e elevada a ponto de superar a relação de uma maior força de trabalho no Nordeste em relação ao Sul.

Tabela 9 – Análise descritiva das vendas por força de trabalho

Estatística		Valor
Média		13.694,60
Mediana		2.000,00
Moda		2.000,00
Desvio-padrão		36.296,64
Mínimo		25,97
Máximo		400.000,00
Percentis	20	470,59
	40	1.190,48
	60	3.750,00
	80	17.000,00

Fonte: Elaboração própria.

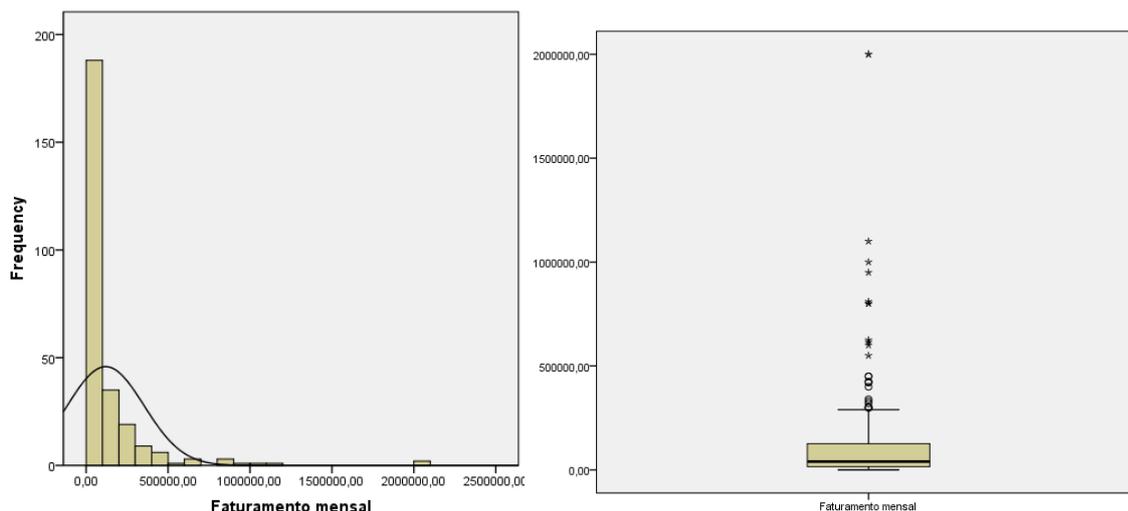
O faturamento médio mensal das cooperativas estudadas é cerca de 119 mil reais. A amplitude do faturamento dos casos avaliados é bastante elevada, sendo que este oscila de um valor mínimo de R\$ 500,00 a um valor máximo de R\$ 2 milhões. A análise gráfica do faturamento (Figura 8), por meio do histograma e *boxplot*, permite avaliar a assimetria e dispersão dos casos.

Tabela 10 – Análise descritiva do faturamento mensal

Estatística		Valor (em R\$)
Média		119.152,51
Mediana		40.000,00
Moda		20.000,00
Desvio-padrão		234.091,50
Mínimo		500,00
Máximo		2.000.000,00
Percentis	20	10.300,00
	40	25.000,00
	60	65.000,00
	80	150.000,00

Fonte: Elaboração própria.

Uma elevada assimetria à direita pode ser observada na distribuição do faturamento mensal, uma vez que o faturamento mediano é R\$ 40.000,00, bem inferior ao faturamento médio mensal de R\$ 119.152,51. Além disso, tem-se que 80% das cooperativas possuem faturamento de até R\$ 150.000,00 e apenas 20% possuem faturamento acima deste valor.

Figura 8 – Histograma e *boxplot* do faturamento mensal

Fonte: Elaboração própria.

O estudo dos **recursos organizacionais** das cooperativas foi realizado considerando o número total de sócios (SOCTOT) e a quantidade de diferentes temas que foram tratados em atividades de formação e/ou campanhas de sensibilização dos sócios (SOCFOR).

Os dados relativos ao total de sócios estão apresentados na Tabela 11 e indicam que a média de sócios das cooperativas estudadas é aproximadamente 168, podendo variar de 4 a 2.250 sócios. Dada a expressiva variabilidade (desvio-padrão = 264,40), a mediana torna-se uma medida de avaliação mais adequada, indicando que 50% das cooperativas possuem até 85 sócios e a outra metade possui mais do que 85 sócios. Ainda, a análise dos percentis mostra que 20% das cooperativas possuem mais do que 230 sócios. Também chama atenção que o valor que mais aparece (moda) reflete exatamente o quantitativo mínimo de sócios previsto na legislação brasileira vigente para a constituição de uma cooperativa, que trata de 20 sócios.

Com o objetivo de traçar um paralelo entre o porte das cooperativas nas diferentes regiões, foi testada a associação entre o tamanho da cooperativa, dado pelas faixas de número de sócios determinadas com base nos percentis, e a região. Os resultados mostraram-se significativos ( $\chi^2 = 37,774$ ;  $p = 0,002$ ), indicando que as maiores cooperativas encontram-se na região Sul e as de menor porte situam-se nas regiões Centro-oeste e Norte.

Tabela 11 – Análise descritiva do total de sócios

Estatística		Valor (nº de sócios)
Média		167,91
Mediana		85,00
Moda		20,00
Desvio-padrão		264,40
Mínimo		4,00
Máximo		2.250,00
Percentis	20	31,00
	40	60,00
	60	112,00
	80	230,00

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 12 mostra os resultados relacionados ao levantamento da quantidade de temas tratados em atividades de formação no último ano, se realizadas. Destaca-se que a quantidade média é 1,78 atividades e o desvio-padrão 1,93.

Tabela 12 – Quantidade de temas da formação para sócios

Quantidade de temas	Nº cooperativas	%	% Acumulado
0	104	38,7	38,7
1	39	14,5	53,2
2	42	15,6	68,8
3	29	10,8	79,6
4	24	8,9	88,5
5	16	5,9	94,4
6	10	3,7	98,1
7	4	1,9	100,0
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os resultados da Tabela 12, constata-se que 38,7% das cooperativas não realizaram atividade de formação para os sócios no último ano, sendo que a quantidade máxima de temas foi sete. Ao explorar os temas abordados dentre as cooperativas que realizaram tais atividades, podem ser citados como mais frequentes: economia solidária, autogestão e cooperativismo (61,8%); formação técnica ou profissional (atividades específicas, funções de produção, dentre outras) (52,7%); questões ambientais (52,7%); e

gestão, contabilidade e questões jurídicas (30,9%). Outros temas também foram sinalizados, contudo apareceram com menos frequência nos casos estudados.

Batalha et al. (2005) apontam a inexistência de um mínimo de informações, mesmo por aqueles que possuem melhores níveis educacionais, sobre rotinas administrativas. A questão de não possuírem a cultura de elaboração de registros escritos - comum entre os agricultores familiares – torna-se um limitador para a implantação de práticas gerenciais modernas. Neste contexto, faz-se imprescindível o desenvolvimento de ferramentas de gestão condizentes com a lógica da reprodução de vida dessa categoria social, bem como a realização de formação e educação para a cooperação, tanto nos aspectos políticos, imprescindíveis para assegurar a participação de todos os sócios, quanto no técnico, haja vista que a maioria das cooperativas são geridas pelos próprios sócios.

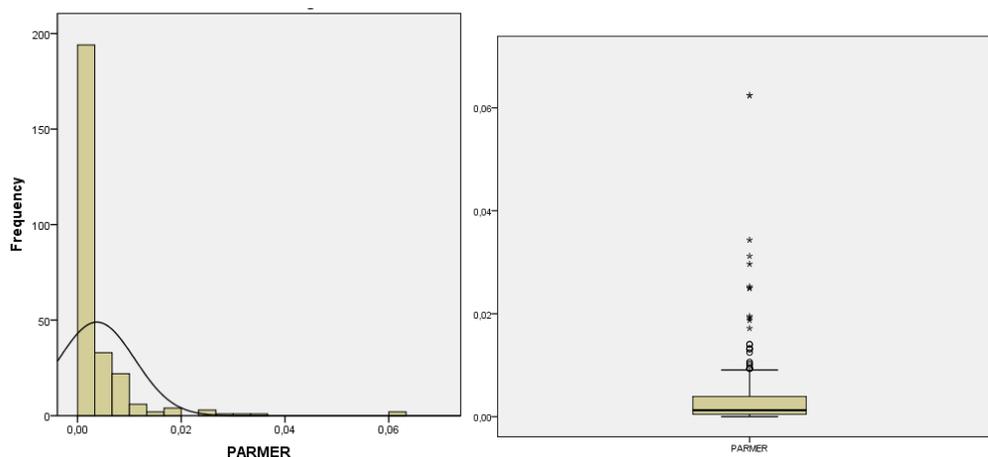
Os **recursos informacionais** foram avaliados pela participação da cooperativa no mercado (PARMER). Os resultados (Tabela 13) mostram ser um mercado relativamente bem distribuído, não havendo grande concentração de participação, apesar da presença de alguns casos extremos, como mostrado na Figura 9.

Tabela 13 – Análise descritiva da participação de mercado

Estatística		Valor (em %)
Média		0,372%
Mediana		0,125%
Moda		0,062%
Desvio-padrão		0,730%
Mínimo		0,002%
Máximo		6,240%
Percentis	20	0,032%
	40	0,078%
	60	0,203%
	80	0,468%

Fonte: Elaboração própria.

A participação média das cooperativas estudadas no faturamento global do mercado é 0,372%, sendo que a organização com maior participação fatura pouco mais de 6% do total. Destaca-se, também, que apenas 20% das organizações participam com mais de 0,5% do mercado.

Figura 9 – Histograma e *boxplot* da participação de mercado

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, o último conjunto de **recursos** analisados refere-se aos **relacionais**, evidenciando as relações que as cooperativas estabelecem com diversos atores. Quanto à participação em redes de produção, comercialização, consumo ou crédito, a maioria das cooperativas (51,7%) revelou que não participa de redes. Quanto à quantidade de redes (REDES), das cooperativas que lançam mão dessa estratégia, a absoluta maioria (75%) participa de apenas uma rede.

Tabela 14 – Quantidade de redes que participa

Quantidade de redes	Nº cooperativas	%	% Acumulado
0	139	51,7	51,7
1	97	36,1	87,7
2	29	10,8	98,5
3	4	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaboração própria.

Os apoios recebidos por entidades como ONGs, órgãos públicos, universidades, dentre outros, também se constituem em um importante recurso relacional para as cooperativas. Quanto ao acesso a esse tipo de apoio por parte das cooperativas estudadas, destaca-se que a grande maioria (213 cooperativas; 79,2%) obteve algum tipo de apoio. A distribuição de frequência da variável que expressa a quantidade de diferentes tipos de apoios recebidos (APOIO) está apresentada na Tabela 15. Tem-se, ainda, que, considerando o conjunto total de

organizações, inclusive as que não receberam apoio, a quantidade média de apoios recebidos é 2,5, sendo que metade recebeu até 2 tipos diferentes de apoio (mediana).

Analisando quem forneceu o apoio às cooperativas, constata-se uma variedade grande de instituições, sendo as mais citadas as governamentais, as do sistema S e as vinculadas ao movimento sindical, conforme detalhado a seguir: secretaria/órgão do governo estadual apareceu em 34,7% dos casos; Sistema S (Sebrae, SESCOOP, dentre outros) foi mencionado em 34,3%; secretaria/órgão do governo federal em 25,4%; movimento sindical (central, sindicato, federação) apareceu em 22,4% dos casos; ONGS/OSCIPs em 19,2% e universidades com 16,4%. Também foram mencionadas outras instituições, mas com incidência menor.

Tabela 15 – Quantidade de apoios recebidos

Quantidade de apoios	Nº cooperativas	%	% Acumulado
0	56	20,8	20,8
1	48	17,8	38,7
2	50	18,6	57,2
3	43	16,0	73,2
4	20	7,4	80,7
5	16	5,9	86,6
6	22	8,2	94,8
7	7	2,6	97,4
8	7	2,6	100,0
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaboração própria.

Os canais de comercialização também foram considerados como recurso relacional, uma vez que permitem à organização estabelecer vínculos com outros agentes, especialmente com os clientes. Conforme a atividade econômica da cooperativa, ela vai estabelecer canais próprios de comercialização com seu público. No caso das cooperativas de produção, dentre os tipos de canais considerados tem-se: lojas ou espaços próprios; espaços de venda coletivos (centrais de comercialização, CEASA); feiras livres; feiras e exposições eventuais/especiais; feiras de economia solidária e/ou agroecologia; entrega direta a clientes, dentre outros. Por outro lado, as possibilidades de venda para as cooperativas de comercialização, podem ser: venda direta ao consumidor final; venda a revendedores/atacadistas; venda a órgão governamental; venda para empresas privadas de produção; vendas a outros empreendimentos de economia solidária; troca com outros empreendimentos solidários, dentre outras.

Para efeitos da análise desenvolvida, foi considerada a quantidade total de diferentes tipos de canais de comercialização que a cooperativa lança mão (CANAIS). Os resultados estão apresentados na Tabela 16, indicando que a maior proporção (36,4%) de casos utiliza apenas um canal. Quanto às estatísticas descritivas para essa variável, tem-se que a quantidade média de canais utilizados é 2,16, com desvio-padrão de 1,25. A quantidade máxima de canais utilizados é 6.

Tabela 16 – Quantidade de canais de comercialização utilizados

Quantidade de canais	Nº cooperativas	%	% Acumulado
0	3	1,1	1,1
1	98	36,4	37,5
2	83	30,9	68,4
3	40	14,9	83,3
4	31	11,5	94,8
5	10	3,7	98,5
6	4	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaboração própria.

Um importante canal de comercialização para as cooperativas da agricultura familiar refere-se ao governamental, também denominado de mercado institucional. Em termos de políticas públicas, há de se considerar que algumas linhas de programas federais exigem a organização em pessoa jurídica para que seus beneficiários tenham acesso (GALINDO; SILVA, 2013), abrindo um importante mercado para as cooperativas. Esses programas governamentais de apoio à agricultura, segundo Guimarães (2010), converteram-se em um importante espaço para a construção e execução de políticas focalizadas na agricultura familiar e suas organizações, onde se reestruturou o processo de compra de produtos, passando por um processo de institucionalização, ou seja, regulamentado e promovido pelo próprio Estado. Dois exemplos de compra institucional que contribuem para impulsionar a produção agrícola familiar e que permitem a distribuição de alimentos dentro do país são o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Santos (2014) destacou a estratégia de fornecimento público privilegiado como uma das estratégias básicas que tendem a representar a grande maioria das organizações que se apresentam mais consolidadas no mercado. Contudo, analisando as 269 cooperativas

estudadas, constatou-se que apenas 43,6% revelou que realiza comercialização para órgão governamental, sendo que a maioria ainda não explorou esta oportunidade.

A seguir é realizada uma caracterização das cooperativas estudadas a luz das variáveis de desempenho consideradas nas análises.

#### 4.1.2 O desempenho econômico e social das cooperativas

O desempenho econômico das cooperativas foi dado a partir do estudo da margem bruta, que se refere ao resultado econômico primário das organizações, obtido a partir do confronto das receitas com os custos com insumos ou mercadorias. A margem é uma medida de desempenho econômico que pode ser determinada em termos absolutos ou relativos. A Tabela 17 apresenta os resultados da margem bruta mensal absoluta.

Tabela 17 – Análise descritiva da margem bruta absoluta

Estatística		Valor (em R\$)
Média		61.509,58
Mediana		15.000,00
Moda		5.000,00
Desvio-padrão		155.860,91
Mínimo		- 39.200,00
Máximo		1.400.000,00
Percentis	20	3.000,00
	40	9.000,00
	60	25.000,00
	80	65.540,00

Fonte: Elaboração própria.

A sobra bruta média mensal das cooperativas estudadas é R\$ 61.509,58, sendo que este valor pode variar de – R\$ 39.200,00, numa situação em que a cooperativa não fatura o suficiente para cobrir os custos, até o máximo de R\$ 1.400.000,00, sinalizando o excedente existente para dar conta dos demais gastos, em termos de despesas comerciais, administrativas, financeiras, dentre outras, até a formação do resultado final. Os resultados confirmam a elevada variabilidade da margem bruta, já esperada em função da grande dispersão encontrada, tanto nas receitas, quanto nos gastos, ambos tratados anteriormente.

Confrontando a margem bruta das regiões, não é possível identificar diferenças significativas (K-W = 0,682; p = 0,954), indicando não haver associação entre a margem bruta e a região na qual a cooperativa pertence.

A margem percentual é a variável que relativiza a sobre bruta em relação às vendas, sendo esta propriamente a medida considerada neste estudo para avaliar o desempenho econômico das cooperativas (DESECO). Os resultados encontrados para o desempenho econômico das cooperativas estudadas estão apresentados na Tabela 18.

A margem bruta relativa média das cooperativas investigadas é 51,71%, indicando que as sobras brutas representam, em média, 52% do faturamento das cooperativas, ou ainda, em outros termos, os custos tomam cerca de 48% das receitas. O desempenho econômico, dado por essa variável, é diferente nas regiões (K-W = 26,426;  $p < 0,001$ ). A região Norte apresenta o maior desempenho (margem mediana = 80,00%), seguida do Nordeste (mediana = 68,91%). O Sul foi a região com o menor bruto relativo, com 25,53%.

Tabela 18 – Análise descritiva do desempenho econômico (margem bruta relativa)

Estatística		Valor
Média		0,5171
Mediana		0,5556
Moda		0,2000
Desvio-padrão		0,3733
Mínimo		- 0,9800
Máximo		0,9997
Percentis	20	0,1667
	40	0,4000
	60	0,7273
	80	0,9009

Fonte: Elaboração própria.

O desempenho social foi avaliado a partir de duas perspectivas. Uma relacionada à participação social do quadro de sócios nas assembleias gerais ordinárias (PARTIC) e outra associada às externalidades positivas que a cooperativa produz, não apenas para os cooperados, mas também para o meio em que esta inserida. Essa variável foi determinada pela quantidade de conquistas obtidas (CONQU).

Os resultados da participação social (Tabela 19) revelam uma expressiva adesão dos sócios em termos de participação na última assembleia geral e/ou reunião coletiva de sócios. Cerca de 70% das cooperativas indicaram que a participação dos sócios foi superior a 65%, sendo que para 16% delas houve 100% de participação. Analisando os resultados da participação nas regiões, constata-se que o índice de participação social não está relacionado com a região ( $\chi^2 = 16,593$ ;  $p = 0,166$ ), ou seja, a maior ou menor participação independente da região.

Tabela 19 – Participação em assembleia

Participação dos sócios em assembleia	Nº cooperativas	%
Menos da metade	34	12,6
Em torno da metade	46	17,1
Mais de 2/3 (65%)	146	54,3
Todos	43	16,0
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o desempenho social no que diz respeito às principais conquistas obtidas pelas cooperativas, os resultados apresentados na Tabela 20 sinalizam que todas as cooperativas sinalizaram pelo menos uma conquista. A quantidade média de conquistas é 3,43, sendo que metade das cooperativas reconhecem que obtiveram pelo menos três conquistas.

Tabela 20 – Quantidade de conquistas obtidas pelas cooperativas

Quantidade de conquistas	Nº cooperativas	%	% Acumulado
1	37	13,8	13,8
2	49	18,2	32,0
3	54	20,1	52,0
4	58	21,6	73,6
5	34	12,6	86,2
6	35	13,0	99,3
7	2	,7	100,0
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Elaboração própria.

As conquistas mencionadas podem estar relacionadas aos seguintes aspectos, dentre outros: geração de renda ou obtenção de maiores ganhos para os sócios (89,2%); integração do grupo/coletivo (74%); autogestão e exercício da democracia (59,1%); comprometimento social dos sócios (53,1%); conquistas para a comunidade local (moradia, escola, infraestrutura, dentre outras) (31,2%); e conscientização e compromisso político (24,5%).

## 4.2 EXPLORANDO AS RELAÇÕES ENTRE RECURSOS, POSICIONAMENTO DE MERCADO E DESEMPENHO

A relação entre as dimensões de recursos, de posicionamento e de desempenho foi avaliada pela correlação canônica. Primeiramente, foi testada a existência de relação entre os indicadores de posicionamento de mercado (variáveis dependentes) e de recursos (variáveis independentes), cujos resultados estão apresentados na Tabela 21.

Tabela 21 – Resultados da correlação canônica entre posição de mercado e recursos

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,81406	14,41507	24,00	504,00	,000
Hotellings	1,61113	16,78261	24,00	500,00	,000
Wilks	,32841	15,58254	24,00	502,00	,000
Roys	,55935				
Note.. F statistic for WILKS' Lambda is exact.					
-----					
Eigenvalues and Canonical Correlations					
Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	1,26936	78,78670	78,78670	,74789	,55935
2	,34177	21,21330	100,00000	,50470	,25472
-----					
Dimension Reduction Analysis					
Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 2	,32841	15,58254	24,00	502,00	,000
2 TO 2	,74528	7,82973	11,00	252,00	,000

Fonte: Dados da pesquisa. Saídas SPSS®.

A Tabela 21 apresenta os resultados da correlação canônica para a relação entre posição de mercado e recursos, mostrando o teste multivariado geral do modelo inteiro, utilizando quatro critérios multivariados diferentes, sendo que todos foram significativos.

Constata-se que a correlação canônica da primeira combinação linear entre os indicadores de recursos e posicionamento de mercado foi 74,789%, sendo significativa ( $p < 0,001$ ). Dessa forma, tem-se comprovado que há uma correlação significativa entre os indicadores de recursos e os indicadores de posicionamento de mercado, podendo ser considerada forte, segundo parâmetros estabelecidos por Franzblau (1958).

A Tabela 22 apresenta a descrição dos coeficientes canônicos. Ambas as variáveis de posicionamento de mercado apresentaram coeficientes significativos, sendo que o indicador

de criação de valor em vendas (LNVDAS) possui uma maior contribuição no vetor canônico da variável dependente, pois seu peso é maior.

Quanto às variáveis relativas aos recursos, analisando a Tabela 22 constata-se que as seguintes variáveis apresentaram coeficientes significativos, em ordem de importância (peso): participação de mercado (recurso informacional), gastos com matérias-primas (recursos físicos), volume de crédito (recursos financeiros), investimentos (recursos físicos) e número total de sócios (recursos organizacionais).

Analisando as categorias de recursos da *R-A Theory*, observa-se que indicadores de recursos humanos e relacionais não se mostraram significativos. A categoria de recursos informacionais, contudo, expressa pelo indicador de participação de mercado (PARMER), é a que possui maior peso e apresenta relação direta na composição da função canônica de recursos.

Tabela 22 – Coeficientes canônicos padronizados das variáveis de posicionamento e de recursos

Variáveis	Coefficiente
Coeficientes canônicos das variáveis de posicionamento	
LNVDAS*	0,60099
LNCUST*	0,47031
Coeficientes canônicos das variáveis de recursos	
SOBRAS	0,00561
BUSCRE	0,09396
VOLCRE*	-0,45876
INVEST*	0,19881
GASTMP*	0,49574
VDASFT	0,05501
SOCTOT*	0,16777
SOCFOR	-0,06655
PARMER*	0,57547
REDES	-0,03535
APOIO	0,07557
CANAIS	0,06303

Nota: \*Significativo ao nível de 5%.

Fonte: Elaboração própria.

Num segundo momento foi testada a associação entre as variáveis de recursos (independentes) e as variáveis de desempenho (dependentes), cujos resultados encontram-se na Tabela 23.

Os resultados da Tabela 23 mostram três dimensões canônicas, haja vista que o modelo possui três variáveis dependentes. As dimensões canônicas são variáveis latentes, análogas aos fatores obtidos na análise fatorial, exceto pelo fato de que as variáveis canônicas também maximizam a correlação entre os dois conjuntos de variáveis. Das três dimensões,

constata-se que duas são significativas, ou seja, possuem índices de correlação significativos sendo que a primeira possui o maior índice de correlação (59,89%), estando no limiar entre a classificação de uma correlação moderada e forte.

Tabela 23 – Resultados da correlação canônica entre desempenho e recursos

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,59463	5,19144	36,00	756,00	,000
Hotellings	,83477	5,76610	36,00	746,00	,000
Wilks	,49718	5,48015	36,00	739,38	,000
Roys	,35873				

---

Eigenvalues and Canonical Correlations					
Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	,55942	67,01423	67,01423	,59894	,35873
2	,20476	24,52876	91,54299	,41226	,16996
3	,07060	8,45701	100,00000	,25679	,06594

---

Dimension Reduction Analysis					
Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 3	,49718	5,48015	36,00	739,38	,000
2 TO 3	,77531	3,09639	22,00	502,00	,000
3 TO 3	,93406	1,77904	10,00	252,00	,065

Fonte: Dados da pesquisa. Saídas SPSS®.

Na Tabela 24 estão apresentados os coeficientes canônicos padronizados das variáveis de desempenho e de recursos. Todos os indicadores de desempenho, tanto social, quanto econômico, foram significativos, sendo a variável de desempenho econômico possui maior peso.

As variáveis de recursos que foram significativas ao nível de 5%, em ordem decrescente do valor do coeficiente, são: gastos mensais com matérias-primas (recursos financeiros), participação de mercado (recursos informacionais), sobras (recursos financeiros), formação para sócios (recursos organizacionais), quantidade de canais (recursos relacionais) e número total de sócios (recursos organizacionais).

Esses resultados confirmam a existência de correlação entre as variáveis de recursos e de desempenho, exceto para a categoria de recursos humanos, expressa pela variável “vendas por força de trabalho” (VDASFT), que não foi contemplada porque a variável não foi significativa.

Tabela 24 – Coeficientes canônicos padronizados das variáveis de desempenho e de recursos

Variáveis	Coeficiente
Coeficientes canônicos das variáveis de desempenho	
DESECO*	0,94190
PARTIC*	-0,26721
CONQU*	0,21095
Coeficientes canônicos das variáveis de recursos	
SOBRAS*	0,14849
BUSCRE	0,07309
VOLCRE	-0,10983
GASTMP*	-1,67637
INVEST	-0,15736
VDASFT	0,05505
SOCTOT*	-0,00455
SOCFOR*	0,11307
PARMER*	1,49143
REDES	0,04966
APOIO**	0,10074
CANAIS*	0,09708

Nota: \*Significativo ao nível de 5%. \*\*No limiar da significância:  $p = 0,054$

Fonte: Elaboração própria.

Para fechar o estudo da relação entre as variáveis de recursos, posicionamento e desempenho, foi avaliada a existência de correlação entre os indicadores de posicionamento e de desempenho. Os resultados estão expressos na Tabela 25.

Tabela 25 – Resultados da correlação canônica entre posicionamento e desempenho

Test Name	Value	Approx. F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
Pillais	,69993	47,55664	6,00	530,00	,000
Hotellings	2,05857	90,23412	6,00	526,00	,000
Wilks	,32033	67,48402	6,00	528,00	,000
Roys	,66968				

Note.. F statistic for WILKS' Lambda is exact.

-----  
Eigenvalues and Canonical Correlations

Root No.	Eigenvalue	Pct.	Cum. Pct.	Canon Cor.	Sq. Cor
1	2,02738	98,48485	98,48485	,81834	,66968
2	,03119	1,51515	100,00000	,17392	,03025

-----  
Dimension Reduction Analysis

Roots	Wilks L.	F	Hypoth. DF	Error DF	Sig. of F
1 TO 2	,32033	67,48402	6,00	528,00	,000
2 TO 2	,96975	4,13273	2,00	265,00	,017

Fonte: Dados da pesquisa. Saídas SPSS®.

A correlação entre os indicadores de posicionamento de mercado e de desempenho foi de 81,834% e significativa ao nível de 5%, indicando uma correlação muito forte, segundo classificação de Franzblau (1958).

A Tabela 26 apresenta os coeficientes canônicos padronizados, onde se destacam, em termos de pesos, o indicador de criação de valor em vendas (LNVDAS) e o desempenho econômico dado pela margem bruta relativa (DESECO).

Tabela 26 – Coeficientes canônicos padronizados das variáveis de posicionamento e de desempenho

Variáveis	Coeficiente
Coeficientes canônicos das variáveis de posicionamento	
LNVDAS*	-1,48665
LNCUST*	1,10203
Coeficientes canônicos das variáveis de desempenho	
DESECO*	0,99847
PARTIC*	0,00588
CONQU	0,01787

Nota: \*Significativo ao nível de 5%.

Fonte: Elaboração própria.

Ao explorar a relação entre os recursos da cooperativa, seu posicionamento de mercado e o seu desempenho global por meio da correlação canônica, foi possível concluir que o desempenho apresenta associação forte (81,34%) com o posicionamento de mercado e também com os recursos (59,89%). Também foi possível identificar que existe uma correlação significativa forte (75%) entre o posicionamento de mercado das cooperativas e os seus recursos.

Uma vez identificada a existência dessas correlações, torna-se importante avaliar a contribuição das variáveis em cada uma das dimensões estudadas, de forma que seja possível determinar um índice que permita classificar as cooperativas quanto as vantagens em recursos, ao posicionamento de mercado e ao desempenho. A partir disso, será possível testar as hipóteses estabelecidas para este estudo.

#### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS VARIÁVEIS E RANQUEAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção, estão apresentados os resultados relativos ao peso de cada variável analisada dentro de sua respectiva dimensão, com o objetivo de determinar um índice que permita ordenar as cooperativas estudadas com relação aos recursos, ao posicionamento de

mercado e ao desempenho. Essas análises são particularmente importantes para que se torne possível testar a aderência da *R-A Theory* no contexto investigado, ou seja, para verificar em que medida as organizações que possuem vantagens comparativas em recursos, obtém posicionamento competitivo superior e conseqüente desempenho superior, como preconiza a teoria.

Seguindo metodologia proposta por Kubrusly (2001), primeiramente foi realizada a análise de componentes principais, para então se definir os pesos das variáveis (importância relativa) a partir das cargas da primeira componente do modelo (dimensão 1) e do autovalor correspondente.

Os resultados da análise de componentes principais aplicado sobre as variáveis de recursos estão apresentados na Tabela 27.

Tabela 27 – Resumo do modelo de componentes principais dos indicadores de recursos

<b>Dimensão</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Autovalores</b>	<b>Variância Explicada</b>
1	0,864	4,812	0,401
2	0,808	3,853	0,321
Total		8,666	0,722
Média	0,839	4,333	0,361

Os resultados indicam um bom ajuste do modelo, que possui confiabilidade, dada pelo Alpha de Cronbach, dentro dos limites considerados aceitáveis. Conforme Hair et al. (2009, p. 100), o Alfa de Cronbach é “uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior da aceitabilidade”. A variância explicada pela primeira dimensão é cerca de 40%. A Tabela 28 apresenta o peso relativo das variáveis de recursos.

Tabela 28 – Peso das variáveis da dimensão de recursos

<b>Variável</b>	<b>Tipo de recurso</b>	<b>Peso</b>
SOCTOT	Organizacional	0,475629
PARMER	Informacional	0,402794
GASTMP	Físico	0,382228
INVEST	Físico	0,361260
VDASFT	Humanos	0,187667
VOLCRE	Financeiro	0,186999
BUSCRE	Financeiro	0,115055
SOCFOR	Organizacional	0,041086
CANAIS	Relacionais	0,017832
SOBRAS	Financeiros	0,008903
APOIO	Relacionais	0,008210
REDES	Relacionais	0,005997

Fonte: Elaboração própria.

O número total de sócios é a variável que possui maior peso no conjunto de recursos para explicar a variabilidade dos casos amostrados, seguida da participação no mercado. As variáveis de menor importância são do grupo relacional, que se referem ao número de apoios que a cooperativa obteve e a quantidade de redes que participa.

Na Tabela 29 constam os resultados da análise de componentes principais para as variáveis que compõem o posicionamento de mercado. A dimensão 1 explica cerca de 89% da variabilidade e possui confiabilidade acima dos limites mínimos recomendados.

Tabela 29 – Resumo do modelo de componentes principais dos indicadores de posicionamento de mercado

<b>Dimensão</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Autovalores</b>	<b>Variância Explicada</b>
1	0,958	3,550	0,888
2	0,879	2,936	0,734
Total		6,487	1,622
Média	0,839	3,243	0,811

A Tabela 30 apresenta os resultados dos pesos dos indicadores da dimensão e posicionamento de mercado, sendo que é possível constatar que possuem participação bastante equilibrada na composição da dimensão, ainda que os indicadores participação de vendas (PARVDA) e gastos com matérias primas (LNCUST) apresentem pesos ligeiramente superiores aos demais.

Tabela 30 – Peso das variáveis da dimensão de posicionamento de mercado

<b>Variável</b>	<b>Tipo</b>	<b>Peso</b>
LNCUST	Criação de valor em custos	0,481376
LNVDAS	Criação de valor em vendas	0,441750
PARVDA	Criação de valor em vendas	0,493018
PARCUS	Criação de valor em custos	0,468035

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da dimensão de desempenho social estão apresentados na Tabela 31 e indicam a baixa confiabilidade dos resultados, haja vista que o Alpha de Cronbach ficou abaixo dos limites mínimos indicados pela literatura. Nesse sentido, para avaliar o desempenho social, optou-se por manter apenas o indicador de participação em assembleias (PARTIC), desconsiderando o indicador de número de conquistas (CONQU), que também não se mostrou significativo na correlação canônica.

Tabela 31 – Resumo do modelo de componentes principais dos indicadores de desempenho social

Dimensão	Alpha de Cronbach	Autovalores	Variância Explicada
1	0,402	1,251	0,626
2	0,269	1,155	0,578
Total		2,407	1,203
Média	0,338	1,203	0,602

Fonte: Elaboração própria.

Para testar as hipóteses do estudo, foi analisada a correlação entre a classificação das cooperativas em relação aos recursos, a classificação em termos do posicionamento de mercado, e a classificação em relação ao desempenho. Os resultados estão apresentados no Quadro 5 e mostram que apenas H1 pode ser aceita, indicando haver uma correlação positiva significativa e moderada entre a classificação em recursos das cooperativas e a sua classificação em termos de posicionamento de mercado. Nesse sentido, a *R-A Theory* é parcialmente comprovada no contexto estudado, que envolve as cooperativas da agricultura familiar da economia solidária.

Quadro 5 – Resultados do teste de hipóteses da *R-A Theory*

Hipóteses	Correlação de Spearman	Correlação de Kendall	Resultado
H1: o posicionamento de mercado das cooperativas está positivamente relacionado à vantagem em recursos.	0,580 p< 0,001	0,750 p< 0,001	Hipótese comprovada
H2a: o desempenho econômico das cooperativas é positivamente relacionado com a vantagem em recursos.	-0,244 p< 0,001	-0,168 p< 0,001	Hipótese rejeitada
Hipótese 2b (H2b): o desempenho social das cooperativas é positivamente relacionado com a vantagem em recursos.	-0,141 p= 0,022	-0,107 p= 0,023	Hipótese rejeitada
Hipótese 3a: o desempenho econômico das cooperativas está positivamente relacionado com o posicionamento de mercado.	-0,368 p< 0,001	-0,253 p< 0,001	Hipótese rejeitada
Hipótese 3b: o desempenho social das cooperativas está positivamente relacionado com o posicionamento de mercado.	-0,142 p= 0,019	-0,108 p= 0,021	Hipótese rejeitada

Fonte: Elaboração própria.

Não obstante haja correlação significativa entre as variáveis de recursos e as variáveis de desempenho, bem como entre as variáveis de posicionamento e as de desempenho, os resultados indicam que o posicionamento das cooperativas segundo esses indicadores não assegura a manutenção dessa relação. Ou seja, a classificação das cooperativas segundo os seus recursos e a classificação segundo o seu posicionamento não estão positivamente associadas à classificação segundo o seu desempenho.

Por fim, para testar a quarta e última hipótese, sobre a associação entre o desempenho econômico e o desempenho social das cooperativas, foi determinada a correlação não paramétrica de Spearman e a correlação não paramétrica de Kendall (Quadro 6), que não se mostrou significativa, indicando não haver associação entre a frequência de participação em assembleia e a margem bruta da cooperativa.

Quadro 6 – Resultados do teste de hipótese da relação entre desempenho social e econômico

Hipóteses	Correlação de Spearman	Correlação de Kendall	Resultado
H4: há uma associação positiva entre o desempenho econômico e o desempenho social das cooperativas.	0,056 p = 0,364	0,043 p = 0,356	Hipótese Rejeitada

Fonte: Elaboração própria.

A não associação entre o desempenho econômico e social indica que o desempenho econômico por si só não assegura o desempenho social, como pressupõe a *R-A Theory*, sendo necessário que a organização trace objetivos econômicos e sociais de forma independente e empenhe esforços para o alcance de ambos.

#### 4.4 COMPARATIVO ENTRE DESEMPENHO ECONÔMICO E SOCIAL

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise de regressão univariada das variáveis de desempenho e indicadores de recursos, com o objetivo de traçar um paralelo entre os desempenhos econômico e social, os respectivos recursos associados e sua importância relativa. A Tabela 32 mostra os resultados encontrados.

O desempenho econômico está associado a variáveis de recursos físicos, informacionais e financeiros. Os gastos de matérias-primas são os que mais afetam o desempenho econômico, apresentando uma relação inversa, ou seja, quanto maiores os gastos, menor o desempenho. A participação de mercado é a segunda variável de maior importância e

está diretamente relacionada ao desempenho, de forma que quanto maior a participação de mercado da cooperativa, maior será seu desempenho econômico. Por fim, as sobras, apesar de possuírem menor importância relativa, também afetam de forma direta o desempenho econômico.

Tabela 32 – Coeficientes da regressão univariada das variáveis de desempenho e indicadores de recursos

Variáveis	Coeficiente (beta padronizado)
DESEMPENHO ECONÔMICO (DESECO)	
SOBRAS*	0,10659
GASTMP*	-0,98802
PARMER*	0,86376
DESEMPENHO SOCIAL (PARTIC)	
GASTMP*	-0,27565
SOCTOT*	-0,21879
DESEMPENHO SOCIAL (CONQU)	
SOCFOR*	0,26400
CANAIS*	0,14413

Nota: \*Significativo ao nível de 5%.

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o desempenho social pela participação dos sócios em assembleias e/ ou reuniões de coletivo de sócios, constata-se sua associação com variáveis de recursos físicos e organizacionais. Tem-se que as variáveis “gastos com matérias-primas” e “numero total de sócios” mostraram relação inversa com a participação. Dessa forma, quanto maior forem os gastos com matérias-primas e o número total de sócios, menor tende a ser a participação dos sócios.

Considerando que as variáveis “gastos” e “número total de sócios” podem ser representativas de uma ideia do porte das organizações, é possível dizer que há uma relação inversa entre porte e participação. Processos participativos tornam-se mais desafiante em organizações de maior porte, uma vez que quanto maior o número de associados, em geral maior será a área geográfica de atuação da cooperativa e provavelmente mais difícil será tanto para o associado participar quanto para a organização cooperativa incentivar essa participação em função do aumento dos custos de oportunidade. Além disso, com um maior número de sócios, haverá uma maior divisão nos direitos de decisões em Assembleias Gerais Ordinárias (AGOs), visto que o valor relativo do voto ficará menor, e isso poderá não incentivar o processo de participação.

Por outro lado, o desempenho social medido pelo número de conquistas mostrou-se significativamente dependente da quantidade de formação para os sócios e da quantidade de

canais de comercialização que a cooperativa utiliza, que se referem a recursos organizacionais e relacionais, respectivamente. Esse resultado sinaliza que a contribuição da organização para o entorno está associada às competências desenvolvidas por meio de processos de formação direcionados ao seu quadro de sócios e por sua capacidade relacional, especialmente vinculada a aspectos comerciais.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas da agricultura familiar desempenham um papel importante no desenvolvimento rural, como veículos de provisão de emprego, segurança alimentar, distribuição de renda e, potencialmente, alívio da pobreza. Enquanto organizações econômicas, ainda que não tenham como fim último o lucro, devem responder às condicionantes do mercado competitivo, mostrando-se eficientes na utilização dos recursos disponíveis para a produção de resultados, tanto de ordem econômica, quanto social.

Nesse sentido, esta pesquisa teve por objetivo desenvolver uma avaliação da eficiência das cooperativas da agricultura familiar – especialmente as que operam na economia solidária - considerando as dimensões econômica e social que permeiam a ação de tais empreendimentos, tomando como princípio subjacente de que elas têm objetivos que transcendem a busca do lucro.

A relevância desta pesquisa está lastreada na própria importância das cooperativas como forma de organização social para os agricultores familiares. Notadamente, para produzir os efeitos sociais e econômicos esperados, essas organizações precisam reconhecer os recursos que lhes servem como fonte de eficiência, potencializando suas ações sobre estes.

A importância e contribuição do estudo desenvolvido estão associadas a, pelo menos, três características distintas. Em primeiro lugar, analisa a eficiência de empreendimentos solidários a partir de uma perspectiva multidimensional, que vai além das análises econômicas padrão, com foco em resultados econômicos. Nessa perspectiva, considera que para desenvolver um sistema de avaliação do desempenho das organizações que operam na economia solidária, o uso de um modelo tradicional de produção ou de maximização de lucros é insuficiente, sendo necessário acrescentar indicadores que captem o impacto social dessas empresas em uma dupla linha de fundo.

O segundo traço distintivo da tese está relacionado a aspectos teóricos e metodológicos os quais subsidiaram a proposição de uma estrutura analítica para abordar o problema da eficiência, de forma a considerar a multidimensionalidade que esta requer, ou seja, ao desenvolvimento e operacionalização de um modelo analítico capaz de reconhecer a natureza intrinsecamente social das organizações investigadas. O modelo analítico utilizado foi desenvolvido a partir da *Resource-Advantage Theory*, adaptada para considerar também elementos não monetários do desempenho organizacional, em consonância com a crítica apontada por Bharadwaj (2015).

Além disso, o uso da *R-A Theory* permitiu testar e avaliar a aderência dos pressupostos da teoria no contexto de organizações da economia solidária, especialmente relacionado às cooperativas da agricultura familiar, o qual possui uma compreensão diversa sobre a competitividade.

Por fim, a terceira característica desta tese relaciona-se com a importância social e econômica do caso selecionado para análise. A *R-A Theory* é utilizada para explorar a eficiência econômica e social de 269 cooperativas da agricultura familiar – um segmento que representa as principais organizações da economia solidária no Brasil. A agricultura familiar representa importante segmento da economia brasileira, contudo se depara com a existência de fatores adversos a sua viabilização econômica, como a instabilidade climática, o uso de tecnologias inapropriadas, as dificuldades de acesso ao crédito, a falta de assistência técnica adequada, bem como a precariedade dos sistemas de armazenagem, beneficiamento, transporte e comercialização dos produtos agrícolas. Os produtores que praticam a agricultura familiar podem encontrar nas cooperativas uma alternativa de melhoria dos processos de produção e comercialização de seus produtos, de forma que compreender suas causas de eficiência e ineficiência torna-se fundamental.

A seguir, é apresentada uma síntese dos principais resultados, com algumas implicações gerenciais e para políticas públicas, bem como são apontadas algumas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## 5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

A compreensão e o entendimento dos fatores relacionados à eficiência das cooperativas da agricultura familiar são importantes não apenas para se conhecer, descrever e mapear a diversidade, como podem servir para dar suporte ao planejamento de ações privadas e orientações de política públicas.

O estudo revelou haver correlação entre as variáveis de recursos, de posicionamento de mercado e de desempenho nas cooperativas da agricultura familiar estudadas. Dessa forma, é possível dizer que, em linhas gerais, há uma associação entre esses indicadores. Ao avaliar a associação entre o ranqueamento das organizações estabelecido a partir dos pesos das variáveis que compõem cada elemento analítico (recursos, posicionamento e desempenho), o estudo confirmou a hipótese de que as cooperativas que possuem vantagens comparativas em recursos conseguem obter um posicionamento de mercado superior. Contudo, não foram confirmadas as relações do desempenho superior com recursos e/ou com posicionamento de mercado. Dessa forma, é possível dizer que a eficiência na utilização dos

recursos gera posicionamento de mercado superior, mas não necessariamente desempenho superior, confirmando-se parcialmente a aplicabilidade da *R-A Theory* no contexto estudado. A desvinculação, ou não associação, da classificação do posicionamento de mercado e do desempenho pode ser explicada pela especificidade dessa forma organizacional, em que não necessariamente é buscado o desempenho superior como fim último, mas aquele que garanta a sustentabilidade do empreendimento ao longo do tempo.

Dentre os recursos mais importantes em termos de classificação das cooperativas, destacam-se os organizacionais, os informacionais e os físicos. O número total de sócios é a variável que possui maior peso no conjunto de recursos para explicar a variabilidade dos casos amostrados, seguida da participação no mercado. São esses os principais recursos que possibilitarão a criação de valor em custos e vendas, de forma a garantir um melhor posicionamento de mercado da organização. As variáveis de menor importância são do grupo relacional, que se referem ao número de apoios que a cooperativa obteve e a quantidade de redes que participa. Esses achados permitem que o gestor tenha clareza sobre os recursos que deve trabalhar para potencializar os resultados em termos de valor percebido, gerando uma maior eficiência. Esse estudo corrobora a tão discutida importância das pessoas e dos processos participativos na condução da gestão da sociedade de pessoas, a exemplo das cooperativas.

Este estudo possibilitou apontar alguns aspectos que permitam subsidiar o desenvolvimento de políticas públicas mais efetivas que possam contribuir para melhorar as oportunidades de sucesso das cooperativas da agricultura familiar brasileiras, situadas no contexto da economia solidária, dotando-os de características que permitam ampliar sua abrangência e impacto sociais. O estudo revelou que o volume de crédito representa um recurso importante para as cooperativas, contudo o acesso ao crédito é algo ainda muito distante para essas organizações, apesar da existência de políticas públicas, como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), evidenciando ser necessário um melhor direcionamento desse tipo de canal de aporte de recursos para as cooperativas e redefinir instrumentos (por exemplo, linhas específicas de financiamento e fundos de aval), dotando-os de características que permitam ampliar sua abrangência e impacto sociais.

Em que pese a importância da diversificação dos canais de comercialização e da venda a órgão governamental como estratégia de sustentabilidade para as cooperativas, os dados revelam que a participação no mercado institucional não é realidade para a maior parte delas, uma vez que cerca de 56% declarou não vender para o governo. Nesse sentido, cabe encaminhamento de avaliação e adequação da política pública relacionada às compras governamentais, a exemplo do PAA e PNAE, no sentido de garantir sua maior efetividade.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O processo de pesquisa envolve a compreensão de um determinado fenômeno da realidade e, para tal, algumas simplificações e escolhas metodológicas são necessárias, haja vista a complexidade inerente, tanto à realidade em si, quanto ao aparato teórico-metodológico existente - e em constante processo de desenvolvimento - para melhor compreendê-la.

Como resultado desse processo, que envolve simplificações e escolhas, as limitações na compreensão do fenômeno investigado são inerentes a qualquer pesquisa. Nesse sentido, esta seção busca discorrer sobre algumas possíveis limitações do estudo desenvolvido e sinalizar para possibilidades de estudos futuros.

Esta tese privilegiou uma abordagem eminentemente quantitativa, que, dentre suas vantagens, desataca-se o ganho em amplitude de análise e o consequente poder de generalização dos resultados. Contudo, ao lançar o olhar sobre um contexto mais abrangente, incorre-se no risco de perdas em profundidade de análise, no sentido que se deixa de penetrar na avaliação de aspectos particulares associados a determinados casos e que podem ser importantes para compreender o fenômeno investigado.

A opção por uma análise com escopo abrangente, abarcando o contexto nacional das cooperativas da agricultura familiar, se deu em função de que, além da identificada carência de estudos nesta perspectiva, para análise da eficiência a amplitude é algo estritamente desejável. Eficiência, na abordagem utilizada, refere-se a um conceito relativo, no sentido de que avalia o desempenho das organizações na utilização de recursos de forma comparativa, ou seja, confrontando o desempenho de diferentes organizações dentro de um mesmo segmento.

Gaiger (2013) salienta a predominância de estudos qualitativos para analisar essas experiências alternativas de economia, os quais se satisfazem com uma abordagem casuística, focalizando casos circunscritos a suas circunstâncias específicas, que captam singularidades relevantes, mas são incapazes de generalizar seus resultados e contribuir significativamente para dimensionar os traços predominantes da Economia Solidária, identificar suas tendências ou mensurar os óbices e fatores de propulsão mais importantes.

Importante também destacar que a utilização de dados secundários permitiu dar abrangência ao estudo no território nacional. Sabe-se das dificuldades geralmente encontradas no levantamento de dados empíricos primários que, muitas vezes, forçosamente reduzem o escopo dos trabalhos. Além das elevadas taxas de não-resposta geralmente associadas aos processos de coleta, as dificuldades no levantamento também estão associadas a alguns

fatores limitantes do esforço de campo, especialmente ao tempo e ao custo dispendidos. Nesse sentido, poder contar com a base de dados SIES, que contempla um mapeamento bastante completo sobre os empreendimentos solidários no Brasil, sem dúvidas deu um impulso significativo no trabalho no que se refere a sua amplitude, elemento particularmente importante quanto se pretende uma abordagem quantitativa ao problema da eficiência. Contudo, cabe mencionar que a utilização de base de dados secundários possui a desvantagem das informações não terem sido originalmente coletadas para atender aos propósitos da pesquisa em tela, fator que, muitas vezes, requer a realização de adaptações nos dados, que, inclusive, podem apresentar alguma defasagem em relação ao momento de desenvolvimento da pesquisa. Além disso, o pesquisador não tem qualquer ingerência sobre o processo de coleta, retirando-lhe a possibilidade de controle sobre erros, de forma que lhe resta tão somente partir do pressuposto de que os dados são fidedignos. A suposição de fidedignidade da base SIES, neste caso, está ancorada na consideração de que se trata de uma base oficial do governo brasileiro e de que existe um grupo de pesquisa acadêmica diretamente envolvido na avaliação da sua consistência, qual seja, o grupo Ecosol da Unisinos.

É justamente na avaliação das limitações da pesquisa que residem as possibilidades de avanços a partir do desenvolvimento de trabalhos futuros.

A utilização de uma pesquisa do tipo corte transversal não permite a análise evolutiva, restringindo a compreensão do fenômeno às circunstâncias relacionadas a um determinado momento do tempo, sendo importante serem desenvolvidos estudos longitudinais. Este estudo permitiu identificar quais recursos organizacionais representam uma alavanca para o êxito social e econômico das cooperativas da agricultura familiar solidárias, resta verificar se estes diferenciais são sólidos o bastante para livrá-las do padrão de instabilidade e insolvência que assola os pequenos negócios. Apenas estudos dirigidos à evolução dessas experiências ao longo do tempo poderiam atestar seu desempenho ao distinguirem as suas forças básicas de sustentação de outras circunstâncias, contingentes e efêmeras.

No que concerne ao emprego da *R-A Theory*, destaca-se que esta investigação restringiu-se a análise interna das organizações pesquisadas. Como agenda para trabalhos futuros, sugere-se incorporar elementos na análise que contemplem a avaliação de como o ambiente institucional influencia a eficiência e competitividade das cooperativas da agricultura familiar. Além de fatores endógenos à unidade cooperativa e ao modo como são administrados e usados os recursos e os ativos produtivos pelos indivíduos, o contexto social e, sobretudo, as políticas públicas exercem um papel decisivo para sua eficiência.

Entre as questões prementes formuladas pelos *policy makers*, e que precisam ser aprofundadas, está a interrogação sobre o alcance que as políticas públicas podem ter em relação ao crescente processo de mercantilização social e econômica. Políticas de crédito tais como o PRONAF ou mesmo políticas de estímulo e apoio a comercialização da produção, tais como o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) e o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), estão ordenadas de tal sorte a fomentar o aumento da produção de excedentes comercializáveis. Nesse sentido, tratam-se de políticas que diretamente ou indiretamente contribuem para ampliar e aprofundar a participação e inserção dos agricultores aos mercados, sejam eles de produtos ou de insumos. Mas há dúvidas ou pontos de interrogação sobre quais os agricultores que tem tido a possibilidade de participar destes mercados ou quais fatores e ativos eles necessitam para serem contemplados e, sobretudo, qual o papel e alcance do Estado e das próprias cooperativas nesse processo.

À luz do exposto a questão central parece ser discussão sobre a viabilidade da expansão desta forma social de organização da produção no ambiente do capitalismo contemporâneo. Diante da importância do tema, a carência de informações e a deficiência de análises apontadas justificam a atenção e o esforço de trabalhos posteriores. Muitas são as dificuldades enfrentadas por estes empreendimentos, conhecê-las melhor é fundamental para se aumentar as possibilidades de superá-las.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Strategic market management**. 4<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, 1995. 400 p.
- ABRAMOVAY, R. et al. Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. In: ARBACHE, J. (Org.). **Pobreza e mercados no Brasil**: uma análise de iniciativas de políticas públicas. Brasília: CEPAL/DFID, 2003. p. 233-310.
- ALBUQUERQUE, P. P. de. Autogestão. In: CATANI, A. D. (Org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 20-26.
- ALCHIAN, A. A. Uncertainty, evolution and economic theory. **Journal of Political Economy**, v. 58, n.3, p. 211-221, June 1950.
- ALDERSON, W. **Dynamic marketing behavior**: a functionalist theory of marketing. Homewood: Richard D. Irwin, 1965. 383 p.
- \_\_\_\_\_. **Marketing behavior and executive action**: a functionalist approach to marketing theory. Homewood: Richard D. Irwin, 1957. 487 p.
- ALTMAN, M. Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. **Journal of Co-operative Organization and Management**, n. 3, p.14-23, June 2015.
- ALVES, J. N. et al. A economia solidária no centro das discussões: um trabalho bibliométrico de estudos brasileiros. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n.2, p. 243-257, Abr./Jun. 2016.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Irwin, 1971. 180 p.
- ANJOS, E. G. dos. **Práticas e sentidos das cooperativas de trabalho**: um estudo a partir da economia solidária. 2012. 212 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2012.
- BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1956. 329 p.
- \_\_\_\_\_. Conditions of entry and the emergence of monopoly. In: CHAMBERLIN, Edward H. (Ed.). **Monopoly and competition and their regulation**. London: Macmillan, 1954. p. 215-244.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2001. 600 p.

BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds). **Advances in strategic management**. Greenwich: JAI Press, 1992. p. 39-61.

\_\_\_\_\_. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**. v. 11, n. 3, 1986, p. 656-665.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: SOUZA FILHO, H. M.; BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: Edufscar, 2005. p. 67-93.

BELLUCCI, M. et al. Performance measurement in solidarity economy organizations: the case of fair trade shops in Italy. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n.1, p. 25-59, Feb. 2012.

BERTÉ, R. Agricultura familiar e os desafios da sustentabilidade econômica e ambiental. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 9 jul. 2014.

BHARADWAJ, S. Developing new marketing strategy theory: addressing the limitations of a singular focus on firm financial performance. **Academy of Marketing Science - AMS Review**, v.5, n.3, p. 98-102, Dec. 2015.

BRASIL. **Lei 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L5764.htm) >. Acesso em 20 jan. 2015.

BRASIL. **Lei 11.326**, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Presidência da República, Casa Civil: subchefia para assuntos jurídicos. 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: 26 maio 2016.

BRASIL. Portaria n. 21, de 27 de março de 2014. Estabelece as condições e procedimentos gerais para a emissão de Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 mai. 2014, Seção 1, p. 64.

BRUNI, A. L. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica**. São Paulo: Atlas, 2009. 258 p.

CACCIOLATTI, L.; LEE, S. H. Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: the moderating role of market orientation, marketing strategy and organizational power. **Journal of Business Research**, v. 69, n.12, p. 5597-5610, Dec. 2016.

CARVALHO, F. L.; BIALOSKORSKI NETO, S. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 420-437, set./dez. 2008.

CARVALHO, P. G. M. As vertentes teóricas da produtividade. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 67-92, jul./dez. 2001.

CATERMOL, F. Inovações e contestabilidade: algumas considerações sobre eficiência econômica. **Revista do BNDES**, v. 11, n. 22, p. 123-149, Dez. 2004.

CATTANI, A. D. (Org). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. 312 p.

CATTANI, A. D. (Coord.) et al. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. 346 p.

CHAMBERLIN, E. H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933. 396 p.

CHANDLER, A. D. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism**. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 780 p.

CHARNES, A.; COOPER, W.W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. **European Journal of Operational Research**, v. 2, n.6, 1978, p.429-444.

CLARK, J. M. **Competition as a dynamic process**. Washington: Brookings Institution, 1961. 501 p.

\_\_\_\_\_. Competition and the objectives of government policy. In: CHAMBERLIN, Edward H. (Ed). **Monopoly and competition and their regulation**, London: Macmillan, 1954. p. 317-337.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov.1937.

COLEMAN, J. S. **Foundations of social theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 1014 p.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate strategy: resources and the scope of the firm**. New York: McGraw-Hill, 1997. 784 p.

COMMONS, J. R. **Institutional economics: its place in political economy**. New York: Macmillan, 1934. 921 p.

\_\_\_\_\_. **Legal foundations of capitalism**. New York: Macmillan, 1924. 394 p.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Agricultura Familiar**. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1125>>. Acesso em: 18 fev. 2015.

CONNER, K. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial-organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 121-154, Mar. 1991.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

DAY, G. S.; NEDUNGADI, P. Managerial representations of competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 31-44, Apr. 1994.

DAVCIK, N. S.; SHARMA, P. Marketing resources, performance, and competitive advantage: a review and future research directions. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5547-5552, Dec. 2016.

DEBREU, G. The coefficient of resource utilization. **Econometrica**, v.19, n. 3, p. 273-292, Jul. 1951.

DeGREGORI, T. R. Resources are not: they become: an institutional theory. **Journal of Economic Issues**, v. 21, n.2, p. 1241-1263, 1987.

DELIGONUL, S. Z.; CAVUSGIL, T. S. Does the comparative advantage theory of competition really replace the neoclassical theory of perfect competition? **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, 1997, p. 65-73.

DESER – Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais. **Boletim Eletrônico**, n. 156, fev. 2007. Disponível em: <<http://www.deser.org.br/documentos/doc/desafios.doc>>. Acesso em 20 jan. 2016.

DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, 1996, p. 102-106.

\_\_\_\_\_. Toward a general theory of competitive rationality. **Journal of Marketing**, v. 56, n.1, p. 69-83, Jan. 1992.

DIEL, F. **Núcleo declaratório contábil na análise econômica financeira de empresas do setor de consumo não cíclico brasileiras**. 2014. 127 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.

DOMINGUES, J. B. **Investimentos em recursos para a vantagem competitiva: uma análise da criação e distribuição de valor na vinícola Salton**. 2014. 107 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2014.

DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988. 646 p.

DUARTE, L. M. G.; WEHRMANN, M. E. S. F. Histórico do cooperativismo agrícola no Brasil e perspectivas para a agricultura familiar. In: SABOURIN, Eric (Org.). **Associativismo, cooperativismo e economia solidária no meio rural**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Núcleo de Estudos Avançados, v. 6, n. 23, 2006. p. 13-28.

ETZIONI, A. **The moral dimension: toward a new economics**. New York: The Free Press, 1988. 314 p.

FAGUNDES, J. **Fundamentos econômicos das políticas de defesa da concorrência: eficiência econômica e distribuição de renda em análises antitruste.** São Paulo: Singular, 2003. 242 p.

FALKENBERG, A. Marketing reviews and communications: Hunt's a general theory of competition. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, p. 8-9, June 2000.

FARRELL, M. The measurement of productive efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society**, Series A, n. 120, Part 3, 1957, p. 253-290.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Eficiência das sociedades cooperativas e de capital na indústria de laticínios. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 61, n. 2, p. 231-244, abr./jun. 2007.

FIDALGO, E. G. Recursos, capacidades, tecnología y eficiencia. In: La gestión de la diversidad: XIII CONGRESO NACIONAL, IX CONGRESO HISPANO-FRANCÉS, 16, 17 y 18 de junio, 1999, Universidad de la Rioja, Logroño (La Rioja). **Anais...** Logroño (La Rioja), 1999. ISBN 84-95301-11-3, p. 579-584.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS.** 2 ed. Porto Alegre : Artmed, 2009. 688 p.

FLIGSTEIN, N. Markets as politics: a political cultural approach to market institutions. **American Sociological Review**, v. 61, n.4, p. 656-673, Aug. 1996.

FOSS, N. J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, n. 2, p. 127-144, Spring 1993.

\_\_\_\_\_. The dangers and attractions of theoretical eclecticism. **Journal of Macromarketing**, v. 20, n. 1, 2000, p. 65-67.

FRAGA, B. O.; FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. Significados da eficiência em empreendimentos de economia solidária. **Cadernos Gestão Social**, v. 4, n.2, p. 306-321, jul./dez. 2013.

FRANÇA FILHO, G. C. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, v. 12, n.1, p. 9-19, jun. 2002.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas.** São Paulo: Edusp, 1973.

FRANZBLAU, A. **A primer of statistics for nonstatisticians.** New York: Harcourt, Brace & World, 1958. 150 p.

GAIGER, L. I. (coord.). **A economia solidária no Brasil: uma análise de dados nacionais.** São Leopoldo: Oikos, 2014. 160 p.

\_\_\_\_\_. A outra racionalidade da economia solidária: conclusões do Primeiro Mapeamento Nacional no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n.79, p. 57-77, dez. 2007.

GAIGER, L. I. (coord.). A racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. **Sociedade e Estado**, v. 21, n. 2, p. 513-545, maio/ago. 2006.

\_\_\_\_\_. Eficiência. In: CATTANI, A. D. (Coord.) et al. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009a. p.169-174.

\_\_\_\_\_. Eficiência sistêmica. In: CATANI, A. D. (Org.) **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 125-129.

\_\_\_\_\_. Empreendimento econômico solidário. In: CATTANI, A. D. (Coord.) et al. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009b. p.181-187.

\_\_\_\_\_. O mapeamento nacional e o conhecimento da economia solidária. *Brazilian Journal of Labour Studies*, v. 12, n.1, p. 7- 24, jan./jun. 2013.

GAIGER, L. I.; CORRÊA, A. S. O diferencial do empreendedorismo solidário. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n.1, p. 34-43, jan./abr. 2011.

GALINDO, E. P.; SILVA, S. P. Dispersão regional de empreendimentos coletivos da agricultura familiar a partir de registros administrativos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). IPEA. **Boletim mercado de trabalho: conjuntura e análise**, n.55, p.77-83, ago. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C. A.; DIAS, A. T.; MUNIZ, R. M. Análise discriminante das relações entre fatores estratégicos, indústria e desempenho em organizações brasileiras atuantes na indústria manufatureira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, 2008, p. 287-311.

GOZER, I. C. **Autofinanciamento das cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná**. 2003. 234 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.

\_\_\_\_\_. Business groups. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 453-475.

GRAZIANO, X. O drama dos com-terra. In: GRAZIANO, X.; NAVARRO, Z. **Novo mundo rural: a antiga questão agrária e os caminhos futuros da agropecuária no Brasil**. São Paulo: Editora Unesp, 2015.

GRIMMER, L.; MILES, M. P., GRIMMER, M. A research note on the effect of entrepreneurial orientation on small retailer performance: a resource advantage perspective. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n.2, p. 409-424, June 2015.

GUANZIROLI, C. E.; SABBATO, A. D.; BUAINAIN, A. M. Agricultura familiar no Brasil: evolução entre os censos agropecuários de 1996 e 2006. In: MATTOS, B. et al. **Políticas públicas e desenvolvimento**. Viçosa, MG: 2011, p. 329-374.

GUIMARÃES, G. Introdução. In: FAVARETO, A. **Políticas de desenvolvimento territorial rural no Brasil: avanços e desafios**. Brasília: IICA, 2010. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável; v.12). 2010.

GUJARATI, D. **Econometria básica**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 812 p.

GUPTA, S. et al. Marketing innovation: a consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, v. 69, n.12, p. 5671-5681, Dec. 2016.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 668 p.

HALL, R. J. **Análise econômico-financeira da competitividade das empresas do agronegócio dos principais países produtores agrícolas por meio da *Resource-Advantage Theory***. 2015. 255 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, 2015.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1994a. 352 p.

\_\_\_\_\_. Competing for the future. **Harvard Business Review**, p.122-128, July/Aug. 1994b.

\_\_\_\_\_. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63-76, May/June 1989.

HAMILTON, W. H. Institution. In: SELIGMAN, E. R. A.; JOHNSON, A. (Ed.). **Encyclopedia of the social sciences**. New York: Guilford Dushkin Publishing, v. 8, 1932. p. 84-89.

HAYEK, F. A. von. **Collectivist economic planning: critical studies on the possibilities of socialism**. London: Routledge, 1935. 293 p.

\_\_\_\_\_. **Individualism and economic order**. Chicago: University of Chicago Press, 1948. 271 p.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. New York: John Wiley & Sons, 1996. 356 p.

HODGSON, G. M. **Economics and evolution**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1993. 400 p.

\_\_\_\_\_. The marketing of wisdom: *Resource-Advantage Theory*. **Journal of Macromarketing**, v.20, n. 1, p. 68-72, June 2000.

\_\_\_\_\_. The reconstruction of economics: is there still a place for neoclassical theory? **Journal of Economic Issues**, v. 26, n. 3, 1992, p. 749-767.

HODGSON, G. M. The return of institutional economics. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 58-76.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul: West Publishing Corporation, 1978. 219 p.

HOTELLING, H. Relations between two sets of variable. **Biometrika**, v. 28, n.3/4, p. 321-377, Dec. 1936.

HOTELLING, H. The general welfare in relation to problems of taxation and of railway and utility rates. **Econometrica**, v. 6, n. 3, p. 242-269, Jul. 1938.

HOTELLING, H. The most predictable criterion. **Journal of Educational Psychology**, v. 26, n.2, p. 139-142, Feb. 1935.

HU, Y. C.; ANSELL, J. Measuring retail company performance using credit scoring techniques. **European Journal of Operational Research**, v.183, n.3, p. 1595–1606, Dec. 2007.

HUNT, S. D. A general theory of business marketing: R-A theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n.3, p. 283–293, Apr. 2013.

\_\_\_\_\_. A general theory of competition: issues, answers and an invitation. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5/6, p. 524-548, June 2001.

\_\_\_\_\_. **A general theory of competition: resources, competences, productivity and economic growth**. Thousand Oaks: Sage, 2000, 303 p.

HUNT, S. D. **Marketing theory: foundations, controversy, strategy, *Resource-Advantage Theory***. Armonk: M.E. Sharpe, 2010. 464 p.

\_\_\_\_\_. The evolution of *Resource-Advantage Theory*: Six events, six realizations, six contributions. **Journal of Historical Research in Marketing**, v. 4, n. 1, 2012, p. 7-29.

\_\_\_\_\_. The *Resource-Advantage Theory* of competition: toward explaining productivity and economic growth, **Journal of Management Inquiry**, v. 4, n. 4, p. 317-332, Dec. 1995.

\_\_\_\_\_. The theoretical foundations of strategic marketing and marketing strategy: foundational premises, R-A theory, three fundamental strategies, and societal welfare. **Academy of Marketing Science -AMS Review**, v. 5, n.3, p. 61-77, Dec. 2015.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. Toward a general theory of marketing: *Resource-Advantage Theory* as an extension of Alderson's theory of market processes. In: WOOLISCROFT, B.; TAMILIA, R. D.; SHAPIRO, S. J. (Eds.). **A twenty-first century guide to Aldersonian marketing thought**. Massachusetts: Kluwer, 2006. p. 453–472.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. *Resource-Advantage Theory*: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 74-82, Oct. 1997.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, Apr.1995.

\_\_\_\_\_. The *Resource-Advantage Theory* of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 107-114, Oct. 1996.

ICA – International Cooperative Alliance. **Co-operative identity, values & principles**. Disponível em:<<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em: 18 fev. 2017.

IGNÁCIO, O. M. C.; SOUZA, E. M. S. Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 4, 2008, p. 54-79.

IVENS, B. S. et al. Firm-internal key account management networks: framework, case study, avenues for futures research. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 102-113, Oct. 2016.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2007, 800 p.

JORDAN, S.; MESSNER, M. Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. **Accounting, Organizations and Society**, v. 37, n. 8, p. 544-564, Nov. 2012.

KAPP, K. W. The nature and significance of institutional economics. **Kyklos**, v. 29, n. 2, p. 209-232, Jan. 1976.

KELDON, B. Detecting abnormal credit union performance. **Journal of Banking and Finance**, v. 32, n. 4, p. 573-586, Apr. 2008.

KENDALL, M. G. The geographical distribution of crop productivity in England. **Journal of the Royal Statistical Society**, v. 102, n.1, p. 21-62, 1939.

KILLOP, D. G.; QUINN, B. Irish credit unions: differential regulation based on business model complexity. **The British Accounting Review**, p. 1-12, July 2016.

KIRZNER, I. M. **Method, process, and Austrian economics**. Lexington: Lexington Books, 1982. 262 p.

\_\_\_\_\_. **Perception, opportunity and profit**: studies in the theory of entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press, 1979. 274 p.

KOOPMANS, T. C. Analysis of production as an efficient combination of activities. In: KOOPMANS, T. C. (Ed.) **Activity analysis of production and allocation**. Cowles Commission for Research in Economics, Monograph, n. 13. New York: John Wiley and Sons, 1951. p. 33-97.

KLEIN, J. Beyond competitive advantage. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, p. 317-327, Aug. 2002.

KLIKSBERG, B. Seis tesis no convencionales sobre la participación. **Revista de Estudios Sociales**, n. 4, ago. 1999.

KUBRUSLY, L. S. Um procedimento para calcular índices a partir de uma base de dados multivariados. **Pesquisa Operacional**, v.21, n.1, p.107-117, 2001.

LACERDA, D. P. et al. **Estratégia baseada em recursos**: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas. Ed. digital. Porto Alegre: Bookman, 2014. 468 p.

LACHMANN, L. M. **The market as an economic process**. New York: Basil Blackwell, 1986. 173 p.

LANDES, D. S. **The wealth and poverty of nations**: why some are so rich and some are so poor. New York: Norton, 1998. 650 p.

LANGE, O. The foundations of welfare economics. **Econometrica**, v. 10, n. 3, p. 215-228, 1942.

LANGLOIS, R. N. **Economics as a process**: essays in the new institutional economics. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. 288 p.

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, 2008, p. 209-223.

LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. Economia Solidária. In: CATTANI, A. D. (Coord.) et al. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 162 -168.

LEIBENSTEIN, H. Allocative efficiency vs. "X-efficiency". **American Economic Review**, v. 56, n. 3, 1966.

LEITE, A economia solidária e o trabalho associativo: teorias e realidades. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 24, n. 69, p. 31-51, fev. 2009.

LERNER, A. P. The concept of monopoly and the measurement of monopoly power. **Review of Economic Studies**, v. 1, n.3, p. 157-175, June 1934.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics** , v. 13, n. 2, p. 418-438, Autumn 1982.

LOWDER, S.K., SKOET, J. and SINGH, S. What do we really know about the number and distribution of farms and family farms worldwide? Background paper for The State of Food and Agriculture 2014. **ESA Working Paper**, n. 14-02. Rome: FAO, 2014.

LUSCH, R. F. Book reviews: a general theory of competition: resources, competences, productivity, economic growth. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 126-127, Apr. 2000.

LYRA, W. S. et al. Classificação periódica: um exemplo didático para ensinar análise de componentes principais. **Química Nova**, v. 33, n. 7, 2010, p. 1594-1597.

- MARSHALL, A. **Principles of economics**. London: The Macmillan Co., 1890. 731 p.
- MARTÍNEZ, J. C. De la eficiencia cooperativa: el gobierno participativo bajo una perspectiva sistémica. **Acciones e Investigaciones Sociales**, v. 18, p. 67–87, nov. 2003.
- MASON, E. S. Price and production policies of large scale enterprises. **American Economic Review**, v. 29, n. 1, p. 61-74, Mar.1939.
- MAYHEW, A. Culture: core concept under attack. **Journal of Economic Issues**, v. 21, n. 2, p. 587-603, June 1987.
- MCALEVEY, L.; SIBBALD, A.; TRIPE, D. New Zeland credit union mergers. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 81, n.3, p. 423-444, Sep. 2010.
- MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwin, 1960. 749 p.
- MELLO, J. C. C. B. S. et al. **Curso de análise envoltória de dados**. In: XXXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, Gramado, RS, 2005.
- MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 139 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p. 66-75, July/Aug., 1987.
- MISES, L. von. Economic calculation in socialism commonwealth. In: HAYEK, F. A. von (Ed.). **Collectivist economic planning: critical studies on the possibilities of socialism**. London: Routledge, 1920. p. 87-130.
- \_\_\_\_\_. **Human action: a treatise on economics**. New Haven: Yale University Press, 1949. 907 p.
- MOSTAGHEL, R. et al. Strategic use of enterprise systems among service firms: antecedents and consequences. **Journal of Business Research**, v. 68, n.7, p. 1544-1549, July 2015.
- MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **A economia solidária**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>> Acesso em: 20 mar. 2015.
- MYERS, J. H. **Segmentation and positioning strategies for marketing decisions**. Chicago: American Marketing Association, 1996. 358 p.
- NAMORADO, R. Cooperativismo. In: CATTANI, A. D. (Coord.) et al. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 96 -102.
- NEALE, W. C. Institutions. **Journal of Economic Issues**, v. 21, n. 3, 1987, p. 1177-1206.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982. 437 p.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge: University of Cambridge Press, 1990. 159 p.

\_\_\_\_\_. **Structure and change in economic history**. New York: Norton, 1981. 240 p.

OLIVEIRA JÚNIOR, C. C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. 3 ed. Curitiba: OCEPAR, 1996. 79 p.

PANADERO, P. M. La economía social y su marco legal. In: ROSADO, L. B. (Org.). **Economía social y cooperativismo**. Valladolid: Lex Nova, 2006, p. 33-45.

PARRA, H. Z. M. **Liberdade e necessidade**: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia. 2002. 265 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

PARSONS, T.; SMELSER, N. J. **Economy and society**: a study in the integration of economic and social theory. Glencoe: Free Press, 1956. 322 p.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell and Mott, 1959. 272 p.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, 1993, p. 179-191.

PINHEIRO, D. C.; PAULA, A. P. P. A mitologia da ineficiência nas organizações solidárias: em busca da resignificação de um conceito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 27, p. 42-65, jul./set. 2014.

PINHO, D. B. (Org.) **Empresa cooperativa**: análise social, financeira e contábil. São Paulo: Coopercultura, 1986.

PIRES, M. L. L. S. A (re)significação da extensão rural. O cooperativismo em debate. In: LIMA, Jorge R. T. (Org.). **Extensão rural e desenvolvimento sustentável**. Recife: Bagaço, 2003.

\_\_\_\_\_. **O cooperativismo agrícola em questão**: a trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do Nordeste do Brasil e do Leste do (Quebec) do Canadá. Recife: Massangna, 2004. 316 p.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. Free Press: New York, 1985. 557 p.

\_\_\_\_\_. **Competitive strategy**. New York; Free Press, 1980. 396 p.

POSSAS, M. L. Eficiência seletiva: uma perspectiva neo-Schumpeteriana evolucionária sobre questões econômicas normativas. **Revista de Economia Política**, v. 24, n.1, p. 73-94, Jan./Mar., 2004.

POSSAS, M. L. Limites normativos da análise econômica antitruste. **Revista IBRAC**, v. 16, n.1, p. 235-272, 2009.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 368-402.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as stretch and leverage, **Harvard Business Review**, p. 63-76, Mar./Apr. 1993.

\_\_\_\_\_. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May 1990.

**PROJETO SIES**. Disponível em: <<http://sies.ecosol.org.br/sies>> Acesso em: 20 ago. 2015.

RAMIREZ, E.; PINO, R.; ESCOBAR, G.; QUIROZ, O.; RUIZ, R.; SARMIENTO, L.D.; ESCHEVERRÍA, J.A. **Vinculación a mercados dinâmicos de territórios rurales pobres y marginados**. Grupo Chorlaví, 2007.

RANSON, B. The institutionalism theory of capital formation. **Journal of Economic Issues**, v. 21, n. 2, p. 1265-1278, Sept. 1987.

RÖDER, E. S. F.; SILVA, E. L. Agricultura familiar e as teses de doutorado no Brasil. **TransInformação**, v. 25, n.2, p.111-126, maio/ago. 2013.

RODRIGUES JÚNIOR, M. M. et al. Métodos TOPSIS e VIKOR na verificação da *Resource Advantage Theory* em empresas têxteis brasileiras. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL & LOGÍSTICA DA MARINHA, 18, 2016, Rio de Janeiro/ RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, v. 2, n. 1, Maio 2016.

ROSSI, R. M.; SILVA, A. L. Vantagem competitiva: operacionalizando o conceito a partir da *Resource-Advantage Theory*. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, 2009, p. 31-57.

ROSSI, R. M.; MAFUD, M. D. *Resource-Advantage Theory*: o estado da arte. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 2, 2014, p. 35-54.

ROTHBARD, M. N. **Man, economy, and state**. Princeton: Van Nostrand, 1962. 987 p.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. p. 556-570.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil. Rio de Janeiro: Garamond, 2003. 199 p.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. **Dynamics of competence-based competition**. New York: Elsevier Science, 1996. 416 p.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic learning and knowledge management**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

SANTOS, L. M. L. **Socioeconomia**: solidariedade, economia social e as organizações em debate. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, L. M. L.; VIEIRA, S. F. A.; BORINELLI, B. Economia solidária e estratégia: entre princípios e pragmatismo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v.12, n.4, p.261-278, out./dez. 2013.

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Agricultura familiar e teoria social: a diversidade das formas familiares de produção na agricultura. In: FALEIRO, F.G.; FARIAS NETO, A. L. de (Ed.). **Savanas**: desafios e estratégias para o equilíbrio entre sociedade, agronegócios e recursos naturais. Brasília: Editora Embrapa, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper & Row, 1950. 448 p.

\_\_\_\_\_. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 267 p.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995. 200 p.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: a sociological interpretation. Evanston: Row Peterson, 1957. 162 p.

SIES - Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária. **Base SIES 2010-2013**. CD-ROM. 2013.

SILVA, S. P.; CARNEIRO, L. M. Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: apontamentos iniciais para o debate. IPEA. **Boletim mercado de trabalho**: conjuntura e análise, n.57, p.69-82, ago. 2014.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **American Economic Review**, v.69, n.4, p.493-512, Sept. 1979.

SINGARAJU, S. P. et al. Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: a resource integration approach. **Industrial marketing management**, v. 54, p. 44-55, Apr. 2016.

SINGER, P. Economia solidária *versus* economia capitalista. **Sociedade e Estado**, v.16, n.1-2, p. 100-112. Jun./Dez, 2001.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2000. 360p.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Ed.). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. 848 p.

SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternate marketing strategies. **Journal of Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3-8, July 1956.

SOFA – The State of Food and Agriculture. **Innovation in family farming**. Roma, 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/publications/sofa/en/>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

SOUSA, J. M. B. M. Análise de compatibilidade empresa/mercados de exportação com base na comparação dos Índices de Bela Balassa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 1, 2005, p. 13-35.

SOUZA, R. S. **A condição organizacional**: o sentido das organizações no desenvolvimento rural. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012. 280 p.

STIGLER, G. The Xistence of X-efficiency. **American Economic Review**, v. 66, n.1, p. 213-216, Mar. 1976.

TAUILE, J. R.; DEBACO, E. S. Autogestão no Brasil: o salto de qualidade nas políticas públicas. **Indicadores Econômicos, FEE**, v. 32, n. 1, p. 197-220, 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p 537-556, Jan. 1994.

THEIL, H. Best linear index numbers of prices and quantities, **Econometrica**, v. 28, n.2, p. 464-480, Apr.1960.

UNICAFES. **Formação e aprimoramento de estratégias organizacionais do cooperativismo da agricultura familiar e economia solidária**: modelo de desenvolvimento do cooperativismo solidário. Brasília: UNICAFES/SESCOOP. 2013.

UNICOPAS - União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias. **Cooperativismo em Pauta 2015**. Disponível em: <<http://unicafes.org.br/unicopas-cooperativismo-em-pauta-2015>> Acesso em: 28 jun. 2015.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, v. 61, n. 4, p. 674-698, Aug. 1996.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n.2, p. 119–140, Apr. 2010.

VEBLEN, T. B. **The theory of business enterprise**. New York: Charles Scriber's Sons, 1904. 400 p.

\_\_\_\_\_. **The theory of the leisure class**: an economic study of institutions. New York: Macmillan, 1899. 416 p.

VICINI, L.; SOUZA, A. M. **Análise multivariada da teoria à prática**. Santa Maria: UFSM, CCNE, 2005. 215 p.

VILPOUX, O. F. Agrarian reform and cooperation between settlers in the Midwest of Brazil: an institutional approach. **Land Use Policy**, v. 39, p. 65-77, July 2014.

VILPOUX, O. F.; OLIVEIRA, M. A. C. de. Governanças na agricultura familiar: mercados, contratos, redes e cooperativismo. In: VILPOUX, O. F. (Org.). **Sustentabilidade na agricultura familiar**. Curitiba: CRV, 2011. p. 191-226.

WAUTIER, A. M. Economia social na França. In: CATANI, A. D. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 109-116.

WAUTIEZ, F.; SOARES, C. L. B.; LISBOA, A. M. Indicadores da economia solidária. In: CATANI, A. D. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003. p. 177-183.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p. 171-180, Apr./June 1984.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and anti-trust implications. New York: The Free Press, 1975. 286 p.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985. 450 p.

\_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996. 448 p.

WITT, U. Evolutionary concepts in economics. **Eastern Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 405-419, Apr./Aug. 1992.

YANG, X.; SUN, S. L.; YANG, H. Market-based reforms, synchronization and product innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 50, p. 30-39, Oct. 2015.

ZDANOWICZ, J. E. **Gestão financeira para cooperativas**: enfoques contábil e gerencial. São Paulo: Atlas, 2014.

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. **Structures of capital**: the social organization of the economy. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 461 p.



## QUESTIONÁRIO

### Seção I – IDENTIFICAÇÃO E ABRANGÊNCIA:

<b>1.</b>	Nome do empreendimento: _____		
<b>2.</b>	Nome fantasia / Sigla: _____		
<b>3.</b>	Endereço: _____	Nº: _____	
<b>4.</b>	Bairro: _____	CEP: _____	
<b>5.</b>	Município: _____	UF: _____	
<b>6.</b>	Telefone: _____	Fax: _____	
<b>7.</b>	E-mail: _____		
<b>8.</b>	Pessoa para contato: _____		
<b>9.</b>	Referência para Localização: _____		
<b>10.</b>	Página na Internet:      http:// www. _____		

**Obs.: Para EES com endereço de correspondência diferente do endereço do empreendimento**

<b>3.1</b>	Endereço para correspondência: _____		Nº: _____
<b>4.1</b>	Bairro: _____	CEP: --	
<b>5.1</b>	Município: _____	UF: _____	

11. CNPJ: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_-\_\_\_\_\_
12. Qual o ano do início do empreendimento? \_\_\_\_\_.
13. Situação atual do empreendimento: (resposta única)
1.  Em funcionamento / operando
  2.  Em implantação
  3.  Em reestruturação
14. Qual a área de atuação do empreendimento? (resposta múltipla)
1.  Rural
  2.  Urbana
15. O empreendimento tem acesso a computador?
1.  Sim
  2.  Não
16. O empreendimento tem acesso à internet?
1.  Sim
  2.  Não

---

**Seção II – CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DOS(AS) SÓCIOS(AS):**

17. Qual o número de participantes sócios (as)? **(preencha a alternativa mais conveniente)**

1.  Pessoas físicas associadas  
Mulheres (quantas): \_\_\_\_\_  
Homens (quantos): \_\_\_\_\_  
Total (quantos): \_\_\_\_\_
2.  Pessoas jurídicas associadas ou empreendimentos articulados em rede  
Total (quantas): \_\_\_\_\_

18. Qual a cor ou raça predominante dos(as) sócios(as)? **(resposta única)**

1.  Branca
2.  Preta
3.  Amarela
4.  Parda
5.  Indígena
6.  Ignorado
7.  Não se aplica ou não há predominância

19. Os sócios do empreendimento pertencem a algum povo ou comunidade tradicional?

1.  Sim.
2.  Não **▶ (passe para a questão 21)**

20. A qual povo ou comunidade tradicional? **(resposta única)**

- 1  Povos indígenas
- 2  População negra
- 3  Comunidades quilombolas
- 4  Comunidades de terreiro
- 5  Extrativistas
- 6  Ribeirinhos
- 7  Pescadores artesanais
- 8  Caboclos
- 9  Outros povos e comunidades tradicionais

21. Podemos dizer que no empreendimento os (as) sócios (as) pertencem ou já pertenceram a qual das seguintes categorias sociais? **(resposta única)**

1.  Agricultores familiares
2.  Artesãos
3.  Artistas
4.  Assentados da reforma agrária
5.  Catadores de material reciclável
6.  Garimpeiros ou mineiros
7.  Técnicos, profissionais de nível superior
8.  Outros trabalhadores autônomos / por conta própria
9.  Desempregados (desocupados)
10.  Não se aplica ou não há predominância

22. Dos perfis abaixo qual deles pode ser atribuído de maneira predominante aos (às) sócios(as) do empreendimento? **(resposta única)**
1.  Pessoas com deficiência física ou mental
  2.  Pessoas com transtornos mentais inclusive quando decorrentes do uso de álcool ou de outras drogas
  3.  Presidiários ou egressos do sistema prisional
  4.  Aposentados (as) ou pensionistas
  5.  Nenhum deles
23. Entre os sócios há predominância de pessoas beneficiárias de programas de transferência de renda ou benefícios da assistência social?
1.  Sim. Qual? \_\_\_\_\_
  2.  Não
24. Qual o perfil etário predominante pode ser atribuído aos (às) sócios (as)? (resposta única)
1.  Jovens
  2.  Adultos
  3.  Idosos
  4.  Não se aplica ou não há predominância

---

### **Seção III – CARACTERÍSTICAS GERAIS DO EMPREENDIMENTO:**

25. Forma de organização: **(resposta única)**
1.  Grupo informal
  2.  Associação
  3.  Cooperativa
  4.  Sociedade mercantil
26. O empreendimento participa de alguma rede de produção, comercialização, consumo ou crédito?
1.  Sim
  2.  Não **▶ (passe para a questão 28)**
27. Se a resposta for SIM especifique de que tipo de rede produção, comercialização, consumo ou crédito o empreendimento participa: **(resposta múltipla)**
1.  Rede de produção. Qual? \_\_\_\_\_
  2.  Rede de comercialização. Qual? \_\_\_\_\_
  3.  Central de comercialização. Qual? \_\_\_\_\_
  4.  Cadeia produtiva solidária. Qual? \_\_\_\_\_
  5.  Complexo cooperativo. Qual? \_\_\_\_\_
  6.  Cooperativa central. Qual? \_\_\_\_\_
  7.  Rede de Consumo. Qual? \_\_\_\_\_
  8.  Rede de crédito ou finanças solidárias. Qual? \_\_\_\_\_
  9.  Rede ou organização de comércio justo e solidário. Qual? \_\_\_\_\_
28. Indique quais atividades econômicas são realizadas de forma coletiva pelos (as) sócios (as) do empreendimento: **(resposta múltipla)**
1.  Produção
  2.  Comercialização ou organização da comercialização – venda
  3.  Prestação do serviço ou trabalho a terceiros
  4.  Troca de produtos ou serviços
  5.  Poupança, crédito ou finanças solidárias
  6.  Consumo
  7.  Uso de infra-estrutura (prédios, armazéns, sedes, lojas casas, fundo de pasto, etc.)
  8.  Aquisição (compra ou coleta) de matéria-prima e insumos
  9.  Obtenção de clientes ou serviços para os (as) sócios (as)
  10.  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

29. Dentre as atividades econômicas realizadas pelo empreendimento indique qual a principal? **(resposta única)**

1.  Troca de produtos ou serviços **(ir para a questão nº 30)**
2.  Produção ou produção e comercialização **(ir para a questão nº 35)**
3.  Comercialização ou organização da comercialização **(ir para a questão nº 56)**
4.  Prestação do serviço ou trabalho a terceiros **(ir para questão nº 75)**
5.  Poupança, crédito ou finanças solidárias **(ir para a questão nº 94)**
6.  Consumo, uso coletivo de bens e serviços pelos sócios **(ir para questão nº 111)**

---

**Seção IV - TIPIFICAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DA ATIVIDADE ECONÔMICA E SITUAÇÃO DO TRABALHO DOS (AS) SÓCIOS (AS):**

---



**Atenção!**

*As questões de números 30 a 34 serão aplicadas somente aos EES cuja atividade principal é a troca de produtos e serviços e que assinalaram a alternativa "1" na Questão 29.*

30. O empreendimento se caracteriza como um Clube de Trocas

1.  Sim
2.  Não  **(passe para a questão 33)**

31. O Clube de Trocas utiliza moeda social?

1.  Sim
2.  Não  **(passe para a questão 33)**

32. A moeda social utilizada possui lastro?

1.  Sim
2.  Não

33. Os (as) sócios (as) pagam alguma taxa ou contribuição para o empreendimento?

1.  Sim
2.  Não  **(passe para a questão 122)**

34. Qual a forma de contribuição dos participantes para o empreendimento? (resposta múltipla)

1.  Pagamento de taxa fixa
2.  Pagamento sobre um percentual das trocas feitas
3.  Contribuição espontânea
4.  O valor das trocas vai para um caixa comum e depois redistribuído

► **(passe para a questão 122)**



**Atenção!**

*As questões de números 35 a 55 serão aplicadas somente a EES cuja atividade principal é de produção ou de produção/comercialização e que assinalaram a alternativa "2" na Questão 29.*

35. Quantos tipos (itens) de produtos são produzidos coletivamente pelo empreendimento?

1. \_\_\_\_\_ produtos

36. Destes, quais são os cinco principais? E qual a quantidade da produção mensal? (referência do mês imediatamente anterior à aplicação deste questionário ou, no caso de atividade sazonal, considerar a produção mensal obtida no período de safra/produção imediatamente anterior)

Produtos	Unidade	Quantidade produzida mensalmente
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

37. Qual foi o faturamento mensal do empreendimento? **(valor médio mensal)**

R\$ \_\_\_\_\_ reais

38. Cite os cinco principais insumos/matérias-primas utilizados pelo empreendimento, especificando a quantidade mensal: **(citar até cinco)**

Insumo ou matéria-prima	Unidade	Quantidade consumida mensalmente
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

39. Quanto o empreendimento gasta mensalmente com insumos/matérias-primas? **(valor médio mensal)**

R\$ \_\_\_\_\_ reais

40. Qual a origem da matéria-prima ou do insumo? **(resposta múltipla)**

1.  Empreendimentos de Economia Solidária
2.  Empresa privada
3.  Próprios associados (as)
4.  Produtores (as) não-sócios (as)
5.  Instituições filantrópicas ou instituições não-mercantis
6.  Órgãos públicos

41. Os equipamentos do empreendimento são: **(resposta múltipla)**

1.  Próprios
2.  Arrendados ou alugados
3.  Cedidos ou emprestados
4.  Não se aplica

42. Qual é o destino dos produtos? **(resposta múltipla)**

1.  Venda
2.  Troca
3.  Autoconsumo
4.  Não se aplica (obs.: para EES em implantação)

**Obs.:** Caso o empreendimento não realize venda (item 1) ► **passar para a questão 48.**

43. Para quem é feita a comercialização de produtos do empreendimento? **(resposta múltipla)**

1.  Venda direta ao consumidor final
2.  Venda a revendedores/atacadistas
3.  Venda a órgão governamental
4.  Venda para empresa(s) privada(s) de produção.
5.  Venda a outros empreendimentos de Economia Solidária
6.  Troca com outros empreendimentos solidários
7.  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

44. A venda e/ou troca de produtos realiza-se principalmente no: **(resposta múltipla)**
1.  Mercado/comércio local ou comunitário
  2.  Mercado/comércio municipal
  3.  Mercado/comércio territorial ou microrregional
  4.  Mercado/comércio estadual
  5.  Mercado/comércio nacional
  6.  Mercado/comércio externo (exportação)
45. Quais os principais espaços de comercialização? (resposta múltipla)
1.  Lojas ou espaços próprios
  2.  Espaços de venda coletivos (centrais de comercialização, CEASA)
  3.  Feiras livres
  4.  Feiras e exposições eventuais/especiais
  5.  Feiras de Economia Solidária e/ou agroecologia
  6.  Entrega direta a clientes
  7.  Outro. Qual? \_\_\_\_\_
46. O empreendimento tem encontrado alguma dificuldade na comercialização de produtos e/ou serviços? (considerar tanto os empreendimentos que já estão comercializando quanto os que tentam ou pretendem comercializar seus produtos)
1.  Sim
  2.  Não **▶ (passe para a questão 48)**
47. Quais as principais dificuldades na comercialização dos produtos? (resposta múltipla)
1.  O empreendimento tentou, mas não conseguiu encontrar quantidade suficiente de clientes
  2.  Não há sócios disponíveis para cuidar da comercialização
  3.  Ninguém do empreendimento sabe como se faz uma venda (argumentação, negociação etc.)
  4.  O empreendimento já sofreu muitos calotes e não sabe como evitar
  5.  Os preços praticados são inadequados
  6.  Os clientes exigem um prazo para o pagamento
  7.  Os compradores só compram em grande quantidade
  8.  Dificuldade em manter a regularidade do fornecimento
  9.  Falta de capital de giro
  10.  Falta de registro legal para a comercialização (emitir nota fiscal etc.)
  11.  Falta de registro sanitário ou alvará
  12.  A concorrência, os atravessadores, existência de monopólios
  13.  Dificuldade ou custo elevado de transporte
  14.  Precariedade das estradas para escoamento da produção
  15.  Estrutura para comercialização (local, espaço, equipamentos etc.) inadequada
  16.  Os produtos não são conhecidos
  17.  Outra dificuldade: \_\_\_\_\_

---

#### SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS (AS) SÓCIOS (AS) NO EMPREENDIMENTO

48. Quantos (as) sócios (as) que atualmente trabalham no empreendimento?
1. Mulheres (quantas) \_\_\_\_\_
  2. Homens (quantos) \_\_\_\_\_
  3. Total (quantos) \_\_\_\_\_
49. O empreendimento está conseguindo remunerar os (as) sócios (as) que trabalham?
1.  Sim
  2.  Não **▶ (passe para a questão 51)**

50. Qual o valor médio da remuneração/retirada mensal? (**valor médio mensal**)

R\$ \_\_\_\_\_

51. De maneira preponderante, a renda obtida pelos (as) sócios (as) no empreendimento é: (**resposta única**)

- 1  A fonte principal da renda dos sócios
- 2  Complementação de rendimentos recebidos em outras atividades econômicas
- 3  Complementação de recursos recebidos por doações ou programas governamentais
- 4  Complementação de rendimentos de aposentadorias ou pensões
- 5  Outro tipo. Qual? \_\_\_\_\_

52. Como é feita a remuneração ou retirada dos (as) sócios (as)? (**resposta múltipla**)

- 1  Remuneração/retirada igual para todos (as)
- 2  Remuneração/retirada por horas trabalhadas
- 3  Remuneração/retirada por função
- 4  Remuneração/retirada por produção

53. Qual o valor da menor retirada/remuneração dos (as) sócios (as) do empreendimento?

R\$ \_\_\_\_\_ (**Obs.:** informar a menor unidade - produto ou hora trabalhada)

54. Qual o valor da maior retirada/remuneração dos (as) sócios (as) do empreendimento?

R\$ \_\_\_\_\_ (**Obs.:** informar a menor unidade - produto ou hora trabalhada)

55. Quais são os benefícios, as garantias e os direitos dos(as) sócios(as) que trabalham no empreendimento? (**resposta múltipla**)

1.  Descanso remunerado (incluindo férias)
2.  Licença-maternidade
3.  Creche ou auxílio-creche
4.  Qualificação social e profissional
5.  Equipamentos de segurança
6.  Comissão de prevenção de acidentes no trabalho
7.  Previdência Social
8.  Plano de saúde e/ou odontológico
9.  Auxílio-educação
10.  Auxílio-transporte
11.  Seguro de vida e/ou seguro contra acidentes
12.  Nenhum destes

► (Passe para a questão 122)



#### Atenção!

*As questões de números 56 a 74 serão aplicadas somente a EES cuja atividade principal é a comercialização ou organização da comercialização e que assinalaram a alternativa "3" na Questão 29.*

56. Quais as principais formas de organização da comercialização utilizadas pelo empreendimento? (**resposta múltipla**)

1.  Lojas ou espaços fixos de venda
2.  Feiras
3.  Central (is) de comercialização
4.  Comércio eletrônico

57. Qual a quantidade de produtos (itens) comercializados pelo empreendimento?

1. \_\_\_\_\_ produtos

58. Destes, cite os cinco principais produtos especificando o volume mensal: (referência do mês imediatamente anterior à aplicação deste questionário ou, no caso de atividade sazonal, considerar a o volume mensal obtido no período imediatamente anterior)

Produtos	Unidade	Quantidade comercializada
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

59. Qual o faturamento (volume de vendas) mensal obtido pelo empreendimento? **(valor médio mensal)**

R\$ \_\_\_\_\_

60. Qual a origem dos produtos comercializados? **(resposta múltipla)**

1.  Empreendimentos de Economia Solidária
2.  Empresa privada
3.  Próprios associados (as)
4.  Produtores (as) não-sócios (as)
5.  Instituições filantrópicas ou instituições não-mercantis
6.  Órgãos públicos

61. Como são feitos os pagamentos dos produtos comercializados? **(resposta múltipla)**

1.  Na aquisição (à vista)
2.  A prazo
3.  Em consignação
4.  Pagamento antecipado
5.  Não há pagamento - cada associado vende seu próprio produto. ► **(passe para a questão 63)**

62. Quanto o empreendimento gasta mensalmente com a aquisição dos produtos? **(valor médio mensal)**

R\$ \_\_\_\_\_

63. Os (as) sócios (as) pagam alguma taxa ou contribuição para o empreendimento?

1.  Sim
2.  Não ► **(passe para a questão 65)**

64. Qual a forma de contribuição utilizada? **(resposta múltipla)**

1.  Taxa fixa
2.  Um percentual sobre a venda
3.  Contribuição espontânea
4.  O valor das vendas vai para um caixa comum e depois redistribuído

65. De maneira preponderante, a renda obtida pelos (as) sócios (as) com a comercialização é: **(resposta única)**

1.  A fonte principal da renda individual ou familiar
2.  Complementação de rendimentos recebidos em outras atividades econômicas
3.  Complementação de recursos recebidos por doações ou programas governamentais
4.  Complementação de rendimentos de aposentadorias ou pensões
5.  Outro tipo. Qual? \_\_\_\_\_

66. Para quem é feita a comercialização de produtos do empreendimento? **(resposta múltipla)**

1.  Venda direta ao consumidor final
2.  Venda a revendedores/atacadistas
3.  Venda a órgão governamental
4.  Venda para empresa (s) privada (s) de produção.
5.  Venda a outros empreendimentos de Economia Solidária
6.  Troca com outros empreendimentos solidários
7.  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

67. A venda e/ou troca de produtos realiza-se principalmente no: **(resposta múltipla)**

1.  Mercado/comércio local ou comunitário
2.  Mercado/comércio municipal
3.  Mercado/comércio territorial ou microrregional
3.  Mercado/comércio estadual
4.  Mercado/comércio nacional
5.  Mercado/comércio externo (exportação)

68. O empreendimento tem encontrado alguma dificuldade para a comercialização?

1.  Sim
2.  Não **▶ (passe para a questão 70)**

69. Quais as principais dificuldades na comercialização dos produtos? **(resposta múltipla)**

1.  O empreendimento tentou, mas não conseguiu encontrar quantidade suficiente de clientes
2.  Não há sócios disponíveis para cuidar da comercialização
3.  Ninguém do empreendimento sabe como se faz uma venda (argumentação, negociação etc.)
4.  O empreendimento já sofreu muitos calotes e não sabe como evitar
5.  Os preços praticados são inadequados
6.  Os clientes exigem um prazo para o pagamento
7.  Os compradores só compram em grande quantidade
8.  Dificuldade em manter a regularidade do fornecimento
9.  Falta de capital de giro
10.  Falta de registro legal para a comercialização (emitir nota fiscal etc.)
11.  Falta de registro sanitário ou alvará
12.  A concorrência, os atravessadores, existência de monopólios
13.  Dificuldade ou custo elevado de transporte
14.  Precariedade das estradas para escoamento da produção
15.  Estrutura para comercialização (local, espaço, equipamentos etc.) inadequada
16.  Os produtos não são conhecidos
17.  Outra dificuldade: \_\_\_\_\_

## SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS(AS) SÓCIOS(AS) NO EMPREENDIMENTO

70. Quem é responsável pelas vendas no empreendimento? **(resposta múltipla)**

1.  Cada associado (a) vende seu próprio produto
2.  Há um rodízio de associados (as)
3.  Alguns (mas) sócios (as) são designados para esta função
4.  Outras pessoas não-sócios **▶ (passe para a questão 122 apenas se esta for a única resposta)**

71. Quantos (as) sócios (as) realizam as vendas no empreendimento?

1. Mulheres (quantas) \_\_\_\_\_
2. Homens (quantos) \_\_\_\_\_
3. Total (quantos) \_\_\_\_\_

72. O empreendimento está conseguindo remunerar os (as) sócios (as) que realizam as vendas?

1.  Sim
2.  Não **▶ (passe para a questão 74)**

73. Qual o tipo e o valor médio de remuneração dos (as) sócios (as) que trabalham na comercialização? **(resposta múltipla)**

1.  Remuneração fixa. Qual o valor médio mensal? \_\_\_\_\_
2.  Comissão sobre valor das vendas (comissão). Qual o percentual (%)? \_\_\_\_\_
3.  Remuneração por horas trabalhadas. Qual o valor médio por hora? \_\_\_\_\_

74. Quais são os benefícios, as garantias e os direitos dos(as) sócios(as) que trabalham no empreendimento? (resposta múltipla)

1.  Descanso remunerado (incluindo férias)
2.  Licença-maternidade
3.  Creche ou auxílio-creche
4.  Qualificação social e profissional
5.  Equipamentos de segurança
6.  Comissão de prevenção de acidentes no trabalho
7.  Previdência Social
8.  Plano de saúde e/ou odontológico
9.  Auxílio-educação
10.  Auxílio-transporte
11.  Seguro de vida e/ou seguro contra acidentes
12.  Nenhum destes

► **(Passe para a questão 122)**



**Atenção!**

***As questões de números 75 a 93 serão aplicadas somente a EES cuja atividade principal é a prestação de serviços a terceiros e que assinalaram a alternativa "4" na Questão 29.***

75. Quantos tipos de serviço são prestados pelo empreendimento?

1. \_\_\_\_\_ serviços

76. Destes, cite os cinco principais especificando a quantidade de serviços prestados mensalmente: (referência do mês imediatamente anterior à aplicação deste questionário ou, no caso de atividade sazonal, considerar o fornecimento mensal obtida no período imediatamente anterior)

Serviço	Unidade	Quantidade serviços prestados mensalmente
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

77. Qual o faturamento mensal do empreendimento? (valor médio mensal)

R\$ \_\_\_\_\_

78. Cite os cinco principais insumos/matérias-primas adquiridos pelo empreendimento, para prestar os serviços, especificando a quantidade mensal: (citar até 05)

Insumos ou matéria-prima	Unidade	Quantidade fornecida mensalmente
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

79. Qual a origem dos insumos utilizados para a prestação de serviços? **(resposta múltipla)**
1.  Empreendimentos de Economia Solidária
  2.  Empresas privadas
  3.  Próprios associados (as)
  4.  Produtores (as) não-sócios (as)
  5.  Instituições filantrópicas ou instituições não-mercantis
80. Quanto o empreendimento gasta na aquisição de todos os insumos/matérias-primas utilizados? **(valor médio mensal)**  
R\$ \_\_\_\_\_
81. A quem pertencem os instrumentos, ferramentas ou equipamentos utilizados pelo EES? **(resposta múltipla)**
1.  Ao empreendimento
  2.  Aos (as) associados (as) individualmente
  3.  Aos usuários/clientes
  4.  A terceiros
82. Como é feita a prestação de serviços pelo empreendimento? **(resposta múltipla)**
1.  Individualmente pelos (as) sócios (as)
  2.  Em equipes (grupos) de trabalho
  3.  Coletivamente por todos (as) os (as) sócios (as)
83. Para quem se destina a prestação de serviços? **(resposta múltipla)**
1.  Usuários/clientes individuais ou familiares
  2.  Empresas
  3.  Empreendimentos de Economia Solidária
  4.  Entidades sem fins lucrativos
  5.  Órgãos governamentais Qual? \_\_\_\_\_
84. O empreendimento tem encontrado alguma dificuldade na venda dos serviços? (considerar tanto os empreendimentos que já estão comercializando quanto os que tentam ou pretendem comercializar seus e serviços)
1.  Sim
  2.  Não **▶ (passe para a questão 86)**
85. Quais as principais dificuldades na comercialização dos serviços? **(resposta múltipla)**
1.  O empreendimento tentou, mas não conseguiu encontrar quantidade suficiente de clientes
  2.  Não há sócios disponíveis para cuidar da comercialização
  3.  Ninguém do empreendimento sabe como se faz uma venda (argumentação, negociação etc.)
  4.  O empreendimento já sofreu muitos calotes e não sabe como evitar
  5.  Os preços praticados são inadequados
  6.  Os clientes exigem um prazo para o pagamento
  7.  Os compradores só compram em grande quantidade
  8.  Dificuldade em manter a regularidade do fornecimento
  9.  Falta de capital de giro
  10.  Falta de registro legal para a comercialização (emitir nota fiscal etc.)
  11.  Falta de registro sanitário ou alvará
  12.  A concorrência, os atravessadores, existência de monopólios
  13.  Dificuldade ou custo elevado de transporte
  14.  Precariedade das estradas para escoamento da produção
  15.  Estrutura para comercialização (local, espaço, equipamentos etc.) inadequada
  16.  Os serviços não são conhecidos
  17.  Outra dificuldade: \_\_\_\_\_

---

**SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS(AS) SÓCIOS(AS) NO EMPREENDIMENTO**

86. Quantos (as) sócios (as) que atualmente trabalham no empreendimento?
1. Mulheres (quantas) \_\_\_\_\_
  2. Homens (quantos) \_\_\_\_\_
  3. Total (quantos) \_\_\_\_\_
87. O empreendimento está conseguindo remunerar os (as) sócios (as) que trabalham?
1.  Sim
  2.  Não ► **(passe para a questão 93)**
88. Qual o valor médio da retirada mensal? (valor médio mensal)
- R\$ \_\_\_\_\_
89. De maneira preponderante, a renda obtida pelos (as) sócios (as) no empreendimento é: (resposta única)
- 1  A fonte principal da renda dos sócios
  - 2  Complementação de rendimentos recebidos em outras atividades econômicas
  - 3  Complementação de recursos recebidos por doações ou programas governamentais
  - 4  Complementação de rendimentos de aposentadorias ou pensões
  - 5  Outro tipo. Qual? \_\_\_\_\_
90. Como é feita a de remuneração ou retirada dos (as) sócios (as)? (resposta múltipla)
- 1  Remuneração/retirada igual para todos (as)
  - 2  Remuneração/retirada por horas trabalhadas
  - 3  Remuneração/retirada por função
91. Qual o valor da menor retirada/remuneração dos (as) sócios (as) do empreendimento?
- R\$ \_\_\_\_\_ (**Obs.:** informar a menor unidade - hora trabalhada)
92. Qual o valor da maior retirada/remuneração dos (as) sócios (as) do empreendimento?
- R\$ \_\_\_\_\_ (**Obs.:** informar a menor unidade - hora trabalhada)
93. Quais são os benefícios, as garantias e os direitos dos (as) sócios (as) que trabalham no empreendimento? (**resposta múltipla**)
1.  Descanso remunerado (incluindo férias)
  2.  Licença-maternidade
  3.  Creche ou auxílio-creche
  4.  Qualificação social e profissional
  5.  Equipamentos de segurança
  6.  Comissão de prevenção de acidentes no trabalho
  7.  Previdência Social
  8.  Plano de saúde e/ou odontológico
  9.  Auxílio-educação
  10.  Auxílio-transporte
  11.  Seguro de vida e/ou seguro contra acidentes
  12.  Nenhum destes
- **(Passe para a questão 122)**



**Atenção!**

*As questões de números 94 a 110 serão aplicadas somente a EES cuja atividade principal é poupança, crédito ou finanças solidárias e que assinalaram a alternativa "5" na Questão 29.*

94. Qual a forma de organização? **(resposta única)**

1.  Cooperativa de crédito
2.  Banco comunitário
3.  Fundo rotativo ou fundo solidário
4.  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

95. Quantos tipos de serviços de crédito ou financeiros são fornecidos?

1. \_\_\_\_\_ serviços

96. Destes, cite os cinco principais serviços especificando a finalidade e a quantidade de operações mensais: **(referência do mês imediatamente anterior à aplicação deste questionário ou, no caso de atividade sazonal, considerar o período imediatamente anterior)**

Serviços	Finalidade	Quantidade operações mensais
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

97. Qual a origem dos recursos operados pelo empreendimento? **(resposta múltipla)**

1.  Associados (as) – depósitos à vista e/ou a prazo
2.  Órgãos Governamentais – repasses de fundos públicos
3.  Órgãos Governamentais - recursos públicos não-reembolsáveis (fundo perdido)
4.  Organizações não-governamentais (doação ou fundo perdido)
5.  Do próprio empreendimento - Aplicações financeiras e outras formas de remuneração
6.  Empresas (bancos) privadas
7.  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

98. Qual o volume de recursos que compõe o fundo do empreendimento?

R\$ \_\_\_\_\_

99. Qual a quantidade de recursos contratados ou repassados? **(valor médio mensal)**

R\$ \_\_\_\_\_

100. Existe alguma definição quanto aos limites mínimos e/ou máximos para o empréstimo/repasso de recursos?

1.  Sim
2.  Não ► **(passe para a questão 103)**

101. Qual o valor mínimo? **(limite mínimo)**

R\$ \_\_\_\_\_

102. Qual o valor máximo? **(teto)**

R\$ \_\_\_\_\_

103. Os recursos repassados/emprestados são devolvidos de maneira: **(resposta múltipla)**
1.  Parcial
  2.  Integral com remuneração (juros, correção)
  3.  Integral sem remuneração
  4.  Não há devolução ► **(quando esta for a única resposta passe para a questão 106)**
104. A devolução (pagamento) dos empréstimos/repasses utilizados pelo empreendimento ocorre sob forma de: **(resposta múltipla)**
1.  Moeda corrente
  2.  Moeda Social
  3.  Equivalência Produto (bens, serviços)
  4.  Outra. Qual? \_\_\_\_\_
105. Qual o nível de inadimplência dos contratos (operações) efetuados?  
 \_\_\_\_\_ % sobre o total.
106. Quais são as modalidades de garantia utilizadas? **(resposta múltipla)**
1.  Aval solidário
  2.  Comprovante de renda
  3.  Garantias reais
  4.  Outro. Qual? \_\_\_\_\_
  5.  Não há necessidade de garantia

#### SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS(AS) SÓCIOS(AS) NO EMPREENDIMENTO

107. Existem sócios (as) que trabalham no empreendimento?
1.  Sim
  2.  Não ► **(passe para a questão 122)**
108. Quantos (as) sócios (as) trabalham no empreendimento?
1. Mulheres (quantas) \_\_\_\_\_
  2. Homens (quantos) \_\_\_\_\_
  3. Total (quantos) \_\_\_\_\_
109. Qual o tipo e o valor da remuneração dos (as) sócios (as) que trabalham no Empreendimento? **(resposta múltipla)**
1.  Remuneração fixa. Qual o valor médio mensal? \_\_\_\_\_
  2.  Comissão sobre o valor das operações. Qual o percentual (%)? \_\_\_\_\_
  3.  Remuneração por horas trabalhadas. Qual o valor médio por hora? \_\_\_\_\_
  4.  Não há remuneração.
110. Quais são os benefícios, as garantias e os direitos dos (as) sócios (as) que trabalham no empreendimento? **(resposta múltipla)**
1.  Descanso remunerado (incluindo férias)
  2.  Licença-maternidade
  3.  Creche ou auxílio-creche
  4.  Qualificação social e profissional
  5.  Equipamentos de segurança
  6.  Comissão de prevenção de acidentes no trabalho
  7.  Previdência Social
  8.  Plano de saúde e/ou odontológico
  9.  Auxílio-educação
  10.  Auxílio-transporte
  11.  Seguro de vida e/ou seguro contra acidentes
  12.  Nenhum destes

► **(Passe para a questão 122)**



**Atenção!**

**As questões de números 111 a 121 serão aplicadas somente a EES cuja atividade principal é o consumo e/ou uso coletivo de bens/serviços e que assinalaram a alternativa "6" na Questão 29.**

111. Qual é o tipo do empreendimento? **(resposta única)**

1.  Cooperativa de consumo
2.  Associação ou rede de consumidores
3.  Organização para utilização coletiva de infra-estrutura, terra, equipamento

112. Qual a quantidade de bens e/ou serviços consumidos, prestados e/ou utilizados coletivamente no empreendimento?

1. \_\_\_\_\_ bens e/ou serviços

113. Destes, cite os cinco principais bens e/ou serviços consumidos, prestados e/ou utilizados, especificando a quantidade mensal: (referência ao mês imediatamente anterior à aplicação deste questionário ou, no caso de atividade sazonal, considerar o período imediatamente anterior).

Bens e/ou serviço	Unidade	Quantidade consumida ou utilizada
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		

114. Qual a forma de pagamento pelo consumo ou uso dos bens e/ou serviços? **(resposta múltipla)**

1.  Pagamento por produto e/ou serviço
2.  Pagamento mensal (mensalidades)
3.  Pagamento pelo uso (taxa) em dinheiro
4.  Pagamento pelo uso (taxa) em equivalência produto e/ou serviço
5.  Contribuição espontânea
6.  Não há remuneração
7.  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

115. Qual a receita mensal obtida pelo empreendimento? **(valor médio mensal)**

R\$ \_\_\_\_\_

116. Quanto o empreendimento gasta mensalmente com a aquisição e/ou manutenção dos bens e/ou serviços? **(valor médio mensal)**

R\$ \_\_\_\_\_

117. Qual a origem dos bens, produtos ou serviços? **(resposta múltipla)**

1.  Empreendimentos de Economia Solidária
2.  Empresa privada
3.  Próprios associados (as)
4.  Produtores (as) não-sócios (as)
5.  Instituições filantrópicas ou instituições não-mercantis
6.  Órgãos públicos

## SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS(AS) SÓCIOS(AS) NO EMPREENDIMENTO

118. Existem sócios (as) responsáveis pelas atividades (que trabalham) no empreendimento?

1.  Sim
2.  Não ► **(passe para a questão 122)**

119. Quantos (as) sócios (as) são responsáveis pelas atividades (trabalham) no empreendimento?

1. Mulheres (quantas) \_\_\_\_\_
2. Homens (quantos) \_\_\_\_\_
3. Total (quantos) \_\_\_\_\_

120. Qual o tipo e o valor médio da remuneração dos (as) sócios (as) que trabalham no Empreendimento? **(resposta múltipla)**

1.  Remuneração fixa. Qual o valor médio mensal? \_\_\_\_\_
2.  Comissão sobre valor das vendas (comissão). Qual o percentual (%)? \_\_\_\_\_
3.  Remuneração por horas trabalhadas. Qual o valor médio por hora? \_\_\_\_\_
4.  Não há remuneração.

121. Quais destes benefícios, garantias e direitos para sócios (as) que trabalham no empreendimento? **(resposta múltipla)**

1.  Descanso remunerado (incluindo férias)
2.  Licença-maternidade
3.  Creche ou auxílio-creche
4.  Qualificação social e profissional
5.  Equipamentos de segurança
6.  Comissão de prevenção de acidentes no trabalho
7.  Previdência Social
8.  Plano de saúde e/ou odontológico
9.  Auxílio-educação
10.  Auxílio-transporte
11.  Seguro de vida e/ou seguro contra acidentes
12.  Nenhum destes

---

### **Seção V – SITUAÇÃO DO TRABALHO DOS (AS) NÃO-SÓCIOS (AS):**

122. O empreendimento contrata trabalhadores (as) não-sócios (as)?

1.  Sim
2.  Não **▶ (passe para a questão 128)**

123. Quantos trabalhadores (as) não-sócios (as) trabalham no empreendimento?

1. Mulheres (quantas) \_\_\_\_\_
2. Homens (quantos) \_\_\_\_\_
3. Total (quantos) \_\_\_\_\_

124. Qual a forma de contratação dos (as) trabalhadores (as) não-sócios(as)? **(resposta múltipla)**

1.  Permanente
2.  Temporária
3.  Temporária para ingresso no quadro de sócios (as) – estágio probatório

125. Qual o tipo de vínculo do (as) trabalhadores (as) não-sócios (as)? **(resposta múltipla)**

1.  Contratação formal – assalariado (a)
2.  Prestação de serviços remunerada
3.  Estagiário (a) ou aprendiz remunerado
4.  Trabalhador (a) não remunerado (a) – voluntário (a)
5.  Outro tipo. Qual? \_\_\_\_\_

126. Qual o tipo de trabalho e o respectivo valor da remuneração paga a trabalhadores (as) não-sócios (as)? **(resposta múltipla)**

	Tipo de trabalho	unidade	Valor da remuneração
1. <input type="checkbox"/>	Assessoria, consultoria		
2. <input type="checkbox"/>	Administração, secretaria, contabilidade, finanças		
3. <input type="checkbox"/>	Manutenção e serviços gerais		
4. <input type="checkbox"/>	Representação comercial, vendas, comunicação		
5. <input type="checkbox"/>	Produção (trabalho na produção ou prestação de serviços)		
6. <input type="checkbox"/>	Outro tipo de trabalho		

127. Quanto o empreendimento gasta em média mensalmente com o pagamento de trabalhadores (as) não-sócios (as)? **(valor médio mensal)**

R\$ \_\_\_\_\_

---

**Seção VI - INVESTIMENTOS, ACESSO A CRÉDITO E APOIOS**

128. Qual a origem dos recursos para iniciar as atividades do empreendimento? **(resposta múltipla)**

1.  Dos (as) próprios (as) sócios (as) - capitalização ou cotas
2.  Empréstimo (s) e/ou financiamento (s)
3.  Doação (ões) de organismos internacionais ou organizações não-governamentais
3.  Recursos públicos não-reembolsáveis (fundo perdido)
4.  Doações de pessoas físicas ou empresas
5.  Não se aplica (não houve necessidade de recursos)

129. Foram realizados investimentos no empreendimento nos últimos 12 meses?

1.  Sim
2.  Não **▶ (passe para a questão 132)**

130. Qual o tipo de investimento realizado? **(resposta múltipla)**

1.  Infra-estrutura física (prédios, construções etc.).
2.  Equipamentos (aquisição, renovação).
3.  Ampliação de estoque de matérias-primas
4.  Abertura de filiais
5.  Abertura de lojas/espacos de comercialização
6.  Capacitação de mão-de-obra
7.  Comunicação / divulgação
8.  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

131. Qual o valor do investimento realizado?

R\$ \_\_\_\_\_

132. Quanto à busca de crédito ou financiamento, nos últimos 12 meses, o empreendimento (considerar apenas o acesso ao crédito para o empreendimento coletivo e não para os (as) sócios(as) individualmente): **(resposta única)**

1.  Não buscou crédito ou financiamento **▶ (passe para a questão 133)**
2.  Buscou e obteve crédito ou financiamento **▶ (passe para a questão 134)**
3.  Buscou crédito ou financiamento, mas não obteve **▶ (passe para a questão 138)**

133. Por que o empreendimento não buscou crédito ou financiamento? **(resposta múltipla)**

1.  Não houve necessidade
2.  Não houve acordo sobre a necessidade e oportunidade
3.  Houve aconselhamento de assessoria para não buscar crédito
4.  O empreendimento ainda está inadimplente (endividado)
5.  Experiência fracassada de outro empreendimento
6.  Os investimentos foram feitos com recursos próprios
7.  O empreendimento obteve recursos de outras fontes não-reembolsáveis
8.  Medo ou receio de contrair dívidas
9.  Outro motivo. Qual? \_\_\_\_\_

**▶ (passe para a questão 138)**

134. Qual a finalidade do crédito ou financiamento? **(resposta múltipla)**

1.  Custeio ou capital de giro
2.  Investimento

135. Qual a fonte do crédito ou financiamento? **(resposta múltipla)**

1.  Banco público. Qual? \_\_\_\_\_
2.  Banco privado. Qual? \_\_\_\_\_
3.  Banco do Povo ou similar. Qual? \_\_\_\_\_
4.  Cooperativa de crédito. Qual? \_\_\_\_\_
5.  Outra instituição financeira privada. Qual? \_\_\_\_\_
6.  ONG ou OSCIP. Qual? \_\_\_\_\_
7.  Fundo solidário ou banco comunitário. Qual? \_\_\_\_\_
8.  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

136. Qual o valor total do crédito ao qual o empreendimento teve acesso nos últimos 12 meses?

R\$ \_\_\_\_\_

137. Qual a situação atual do pagamento ou devolução do crédito ou financiamento? **(resposta única)**
- 1  Está no prazo de carência
  - 2  Pagamento concluído
  - 3  Pagamento em dia
  - 4  Pagamento em atraso
138. Atualmente, existe necessidade de crédito ou financiamento?
- 1  Sim
  - 2  Não **▶ (passe para a questão 142)**
139. Para quê é necessário o crédito ou financiamento? **(resposta múltipla)**
- 1  Custeio ou capital de giro
  - 2  Investimento
140. O empreendimento está enfrentando dificuldades para a obtenção de crédito ou financiamento?
- 1  Sim
  - 2  Não **▶ (passe para a questão 142)**
141. Qual (ais) dificuldade(s)? **(resposta múltipla)**
- 1  O empreendimento não possui a documentação exigida pelo agente financeiro
  - 2  Taxas de juros elevadas ou incompatíveis com a capacidade do empreendimento
  - 3  Prazos de carência inadequados
  - 4  Falta de aval ou garantia
  - 5  Falta de apoio para elaborar projeto
  - 6  Burocracia dos agentes financeiros
  - 7  Falta de linha de crédito
  - 8  Outra. Qual? \_\_\_\_\_
142. O empreendimento teve acesso a algum tipo de assessoria, assistência ou capacitação?
- 1  Sim
  - 2  Não **▶ (passe para a questão 145)**
143. Que tipo de apoio (em assessoria, assistência ou capacitação) o empreendimento teve? **(resposta múltipla)**
- 1  Assistência técnica e/ou gerencial
  - 2  Qualificação profissional, técnica, gerencial
  - 3  Formação sócio-política (autogestão, cooperativismo, economia solidária)
  - 4  Assistência jurídica
  - 5  Assessoria em marketing e na comercialização de produtos e serviços
  - 6  Diagnóstico, planejamento e análise de viabilidade econômica
  - 7  Assessoria na constituição, formalização ou registro
  - 8  Elaboração de projetos
  - 9  Incubação
144. Quem forneceu o apoio ao empreendimento? **(resposta múltipla)**
- 1  ONGs, OSCIPs. Qual? \_\_\_\_\_
  - 2  Igrejas, Pastorais etc. Qual? \_\_\_\_\_
  - 3  Associações e conselhos comunitários, etc. Qual? \_\_\_\_\_
  - 4  Prefeitura. Secretaria/Órgão? \_\_\_\_\_
  - 5  Governo Estadual. Secretaria/Órgão? \_\_\_\_\_
  - 6  Governo Federal. Secretaria/Órgão? \_\_\_\_\_
  - 7  Universidades (incubadoras, Unitrabalho). Qual? \_\_\_\_\_
  - 8  Sistema "S" (Sebrae, SESCOOP, etc.). Qual? \_\_\_\_\_
  - 9  Cooperativas de técnicos (as). Qual? \_\_\_\_\_
  - 10  Movimento Sindical (Central, Sindicato, Federação). Qual? \_\_\_\_\_
  - 11  Outro empreendimento ou entidade de representação. Qual? \_\_\_\_\_
  - 12  Fornecedor ou comprador (parceria). Qual? \_\_\_\_\_
  - 13  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

---

**Seção VII – GESTÃO DO EMPREENDIMENTO**

145. Quais as instâncias de direção e coordenação do empreendimento? **(resposta múltipla)**

- 1  Assembléia de sócios (as) ou reunião do coletivo de sócios (as)
- 2  Coordenação/Diretoria/Conselho Diretor
- 3  Conselho Consultivo ou similar
- 4  Conselho Administrativo ou similar
- 5  Conselho Fiscal ou similar
- 6  Comissão ou Conselho de Ética
- 7  Grupos de Trabalho, Comissões ou Núcleos
- 8  Outra. Quais? \_\_\_\_\_

146. O que é decidido em assembléia geral / reunião do coletivo de sócios (as)? **(resposta múltipla)**

- 1  Escolha da direção do empreendimento econômico solidário
- 2  Contratações e remunerações/ retiradas dos (as) sócios (as)
- 3  Admissão e exclusão de sócios (as)
- 4  Regimento interno
- 5  Empréstimos/ financiamentos
- 6  Aquisições e venda de patrimônio
- 7  Plano de trabalho/ planejamento estratégico
- 8  Prestação de contas
- 9  Representação ou participação dos (as) sócios (as) em eventos.
- 10  Definições sobre as atividades cotidianas do empreendimento

147. Qual a periodicidade de realização da assembléia geral e/ou reunião coletiva de sócios (as) no empreendimento? **(resposta única)**

- 1  Anual ou mais de 1 ano
- 2  Semestral
- 3  Bimestral ou trimestral
- 4  Mensal
- 5  Semanal ou quinzenal
- 6  Diariamente
- 7  Não realiza assembléia geral e/ou reunião coletiva de sócios (as). ► **(passe para a questão 152)**

148. Na última assembléia geral e/ou reunião coletiva de sócios (as) quantos (as) sócios (as) participaram? **(resposta única)**

- 1  Todos (as)
- 2  Mais de 2/3 (65%)
- 3  Em torno da metade
- 4  Menos da metade

149. Quais outras formas de participação dos (as) sócios (as)? **(resposta múltipla)**

- 1  Acesso a registros e informações do empreendimento
- 2  Participação nas decisões cotidianas do empreendimento
- 3  Atividades de formação
- 4  Atividades culturais e recreativas
- 5  Informes sobre a conjuntura geral e/ou sobre economia solidária
- 6  Outras. Quais? \_\_\_\_\_
- 7  Não existem outras formas

150. No último ano foram realizadas atividades de formação e/ou campanhas de sensibilização dos (as) sócios (as)?

- 1  Sim  
 2  Não ► (passe para a questão 152)

151. Quais foram os temas tratados? (resposta múltipla)

- 1  Economia Solidária, autogestão, cooperativismo  
 2  Formação política e social  
 3  Gestão, contabilidade, questões jurídicas  
 4  Formação técnica ou profissional (atividades específicas, funções de produção, etc.)  
 5  Motivação, dimensão subjetiva  
 6  Questões de gênero  
 7  Questões étnicas e raciais  
 8  Organização do trabalho, saúde e segurança no trabalho  
 9  Questões ambientais  
 10  Elevação da escolaridade, educação formal e/ou profissional  
 11  Outras. Quais? \_\_\_\_\_

152. Há quanto tempo o atual coordenador e/ou presidente exerce o cargo no empreendimento? (resposta única)

- 1  Menos de um ano  
 2  De 1 a 2 anos  
 3  De 2 a 4 anos  
 4  De 4 a 6 anos  
 5  De 6 a 10 anos  
 6  Mais de 10 anos  
 7  Não se aplica

153. Quantos (as) sócios (as) ocupam funções de coordenação e/ou direção do empreendimento?

1. Mulheres (quantas) \_\_\_\_\_  
 2. Homens (quantos) \_\_\_\_\_  
 3. Total (quantos) \_\_\_\_\_

154. Os dirigentes recebem remuneração ou gratificação pelo exercício do cargo ou função?

- 1  Sim  
 2  Não

155. No ano anterior, os resultados da atividade econômica do empreendimento, sem contar as doações de recursos, caso existam, permitiram: (resposta única)

**Obs.:** Não se aplica aos Clubes de Troca.

- 1  Pagar as despesas e ter uma sobra/excedente  
 2  Pagar as despesas e não ter nenhuma sobra  
 3  Não deu para pagar as despesas  
 4  Não se aplica (para empreendimentos que não visam esse tipo de resultado econômico coletivo)

► (Se a resposta for 2, 3 ou 4, passe para a questão 157)

156. Se houve sobra/excedente (resposta 1 da questão anterior), qual o destino? (resposta múltipla)

**Obs.:** Não se aplica aos Clubes de Troca.

- 1  Fundo/reserva para realizar investimento  
 2  Fundo/reserva para assistência técnica e educacional  
 3  Fundo/reserva para apoio a outros empreendimentos ou organizações.  
 4  Fundo/reserva para qualquer eventualidade não prevista  
 5  Distribuição entre sócios (as)  
 6  Integralização de capital  
 7  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

---

**Seção VIII - DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA E AMBIENTAL**

157. O empreendimento participa de algum fórum ou de alguma rede de articulação ou representação?

- 1  Sim  
2  Não ► **(passe para a questão 159)**

158. Se a resposta for SIM especifique de que tipo de rede ou fórum o empreendimento participa: **(resposta múltipla)**

- 1  Fórum ou Rede de Economia Solidária. Qual? \_\_\_\_\_  
2  União ou Associação de EES? Qual? \_\_\_\_\_  
3  Federações de cooperativas. Qual? \_\_\_\_\_  
4  Conselhos de gestão e fóruns de participação em políticas públicas Qual? \_\_\_\_\_  
5  Outros fóruns, redes ou articulações. Qual? \_\_\_\_\_

159. O empreendimento tem alguma relação ou participa de movimentos sociais, populares ou sindicais?

- 1  Sim  
2  Não ► **(passe para a questão 161)**

160. Qual o tipo de movimento ou luta social? **(resposta múltipla)**

- 1  Movimento de luta pela terra e agricultura familiar  
2  Movimento sindical urbano ou rural  
3  Movimento popular ou comunitário  
4  Movimento de luta por moradia  
5  Movimento étnico/ racial  
6  Movimento de ameaçados ou atingidos por barragens  
7  Movimento ambientalista/agroecologia  
8  Movimento de mulheres / gênero  
9  Movimento religioso ou pastoral  
10  Movimento de desempregados  
11  Movimento dos catadores  
12  Luta antimanicomial  
13  Movimento GLBTT  
14  Movimento cultural  
15  Movimento de defesa dos Direitos Humanos  
16  Movimento de jovens/ juventude  
17  Movimento de combate à fome  
18  Outro movimento. Qual? \_\_\_\_\_

161. O empreendimento participa ou desenvolve alguma ação social ou comunitária?

- 1  Sim  
2  Não ► **(passe para a questão 163)**

162. Qual área de atuação? **(resposta múltipla)**

- 1  Educação  
2  Saúde  
3  Moradia  
4  Trabalho (qualificação para o trabalho)  
5  Redução da violência  
6  Meio ambiente  
7  Esporte ou lazer  
8  Cultura  
9  Assistência social  
10  Segurança alimentar  
11  Meio ambiente  
12  Outra. Qual? \_\_\_\_\_

163. O que o empreendimento faz para qualificar seus produtos e/ou serviços no intuito de melhor atender aos (as) consumidores (as)? **(resposta múltipla)**
- 1  Pratica menores preços ou custos mais baixos em relação ao mercado
  - 2  Aplica processos de controle de qualidade
  - 3  Fornece informações sobre a composição ou especificação
  - 4  Dá garantia de origem social
  - 5  Manifesta preocupação ambiental na produção ou prestação dos serviços
  - 6  Oferta produtos orgânicos ou livres de agrotóxicos
  - 7  Outra. Qual? \_\_\_\_\_
164. No caso de produção e oferta de produtos orgânicos ou livres de agrotóxicos, os mesmos são certificados?
- 1  Sim
  - 2  Não **▶ (passe para a questão 166)**
165. Qual entidade faz a certificação?
- Nome da Entidade \_\_\_\_\_
166. O empreendimento gera algum tipo de resíduo (lixo ou sobra de materiais) a partir da atividade produtiva ou da prestação de serviços?
- 1  Sim
  - 2  Não **▶ (passe para a questão 168)**
167. Qual o tratamento e/ou destino dado aos resíduos gerados no empreendimento? **(resposta múltipla)**
- 1  Coleta de lixo normal
  - 2  Coleta seletiva
  - 3  Coleta de lixo especial (produtos hospitalares ou químicos)
  - 4  Estação de tratamento de efluentes
  - 5  Realização de algum tipo de tratamento dos resíduos antes de eliminar
  - 6  Reaproveitamento dos resíduos no empreendimento
  - 7  Despejo em esgotos sem tratamento
  - 8  Despejo em rios, riachos ou córregos sem tratamento
  - 9  Venda dos resíduos
  - 10  Doação para reaproveitamento
  - 11  Acúmulo no local do empreendimento
  - 12  Queima ou incineração
  - 13  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

---

### **Seção IX – APRECIÇÕES SUBJETIVAS A RESPEITO DO EES**

168. O que motivou a criação do empreendimento? **(resposta múltipla)**
- 1  Uma alternativa ao desemprego
  - 2  Obtenção de maiores ganhos em um empreendimento associativo
  - 3  Uma fonte complementar de renda para os (as) associados (as)
  - 4  Desenvolvimento de uma atividade onde todos (as) são donos (as)
  - 5  Possibilidade de atuação profissional em atividade econômica específica
  - 6  Condição exigida para ter acesso a financiamentos e outros apoios
  - 7  Recuperação de empresa privada que faliu ou em processo falimentar
  - 8  Motivação social, filantrópica ou religiosa
  - 9  Desenvolvimento comunitário de capacidades e potencialidades
  - 10  Alternativa organizativa e de qualificação
  - 11  Incentivo de política pública (governo)
  - 12  Organização econômica de beneficiários de políticas públicas
  - 13  Fortalecimento de grupo étnico
  - 14  Produção ou comercialização de produtos orgânicos ou ecológicos
  - 15  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

169. Quais as principais conquistas obtidas pelo empreendimento? **(resposta múltipla)**

- 1  A geração de renda ou obtenção de maiores ganhos para os (as) sócios (as)
- 2  A autogestão e o exercício da democracia
- 3  A integração do grupo/coletivo
- 4  O comprometimento social dos (as) sócios (as)
- 5  Conquistas para a comunidade local (moradia, escola, infra-estrutura, etc.)
- 6  A conscientização e compromisso político (com emancipação dos trabalhadores ou outras lutas mais gerais)
- 7  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

170. Quais os principais desafios do empreendimento? **(resposta múltipla)**

- 1  Viabilizar economicamente o empreendimento
- 2  Gerar renda adequada aos (às) sócios (as)
- 3  Garantir proteção social (previdência, assistência e saúde) para os (as) sócios (as)
- 4  Efetivar a participação e a autogestão
- 5  Alcançar a conscientização e a politização dos (as) sócios (as)
- 6  Alcançar maior conscientização ambiental dos (as) sócios (as)
- 7  Promover a articulação com outros empreendimentos e com o movimento de economia solidária
- 8  Manter a união do grupo/coletivo
- 9  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### AUTORIZAÇÃO PARA O USO DAS INFORMAÇÕES DO SIES CONFORME PORTARIA MINISTERIAL:

171. O empreendimento autoriza a utilização de informações relativas à identificação e às atividades econômicas com o objetivo de fortalecer e divulgar a Economia Solidária?

1.  Sim
2.  Não

#### DADOS DAS PESSOAS ENTREVISTADAS:

Nome	Cargo no empreendimento	Telefone de contato

**Observação:** As informações pessoais acima não serão inseridas no Sistema.

Rubrica do Entrevistador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_