

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL**

**GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM A
FIDELIDADE EM COOPERATIVAS**

TESE DE DOUTORADO

Gabriel Murad Velloso Ferreira

Santa Maria, RS, Brasil

2014

GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM A FIDELIDADE EM COOPERATIVAS

Gabriel Murad Velloso Ferreira

Tese apresentada ao Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, área de concentração em Dinâmicas Econômicas e Organizacionais na Agricultura, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutor em Extensão Rural**

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage

Santa Maria, RS, Brasil

2014

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

Ferreira, Gabriel Murad Velloso
Governança e sua relação com a fidelidade em
cooperativas / Gabriel Murad Velloso Ferreira.-2014.
221 p.; 30cm

Orientador: Alessandro Porporatti Arbage
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-
Graduação em Extensão Rural, RS, 2014

1. Cooperativas Agropecuárias 2. Governança 3. Falhas
de Governança 4. Fidelidade 5. Nova Economia
Institucional I. Arbage, Alessandro Porporatti II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Rurais
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Tese de Doutorado

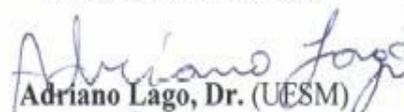
**GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM A FIDELIDADE EM
COOPERATIVAS**

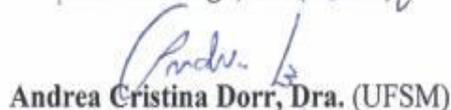
elaborada por
Gabriel Murad Velloso Ferreira

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Doutor em Extensão Rural

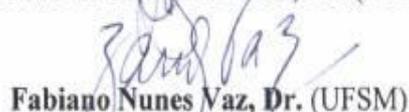
COMISSÃO EXAMINADORA


Alessandro Porporatti Arbage, Dr.
(Presidente/Orientador)


Adriano Lago, Dr. (UESM)


Andrea Cristina Dorr, Dra. (UFSM)


Antônio Carlos dos Santos, Dr. (UFLA)


Fabiano Nunes Vaz, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 1º de agosto de 2014.

*É para vocês, meus pais, Giovani Vitor Ferreira e Flaviane Murad Velloso Ferreira.
E é por vocês, minha família, Vanessa Grasiela Bergenthal e Giovana Bergenthal Ferreira.*

De todo o meu coração, **DEDICO.**

AGRADECIMENTOS

Como é bom agradecer, como é bom chegar a este momento. A certeza que tenho, é que sem o apoio de muitos seria bem mais difícil chegar até aqui.

Sou grato:

A Deus, por guiar e iluminar o meu caminho.

À Universidade Federal de Santa Maria e ao Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (PPGExR), pela oportunidade concedida.

Ao Colégio Politécnico da UFSM, pelo apoio e incentivo recebidos para a realização do curso, bem como pela concessão do afastamento, fundamental para a realização do estágio no exterior e para a conclusão dos estudos. Agradeço especialmente ao Professor Canrobert Kumpfer Werlang, diretor na ocasião do ingresso no doutorado, e aos atuais diretores, Professores Valmir Aita e Jaime Peixoto Stecca.

A todos os Professores do PPGExR pelos ensinamentos, especialmente ao Professor Alessandro Porporatti Arbage, por acreditar no meu trabalho, pela orientação e apoio.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo financiamento do doutorado sanduíche em Portugal.

À Universidade de Lisboa, em especial ao *Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações* (SOCIOUS) e ao Professor José Maria Carvalho Ferreira, pela recepção e apoio durante a realização do doutorado sanduíche.

À banca de qualificação do projeto de tese, Prof. Adriano, Prof^a Andrea, Prof. Orlando e Prof. Marco Antônio, pelas importantes contribuições. Da mesma forma, agradeço à banca de defesa da tese: Prof. Antônio Carlos dos Santos, Prof. Adriano Lago, Prof^a Andrea Cristina Dorr e Prof. Fabiano Nunes Vaz.

Aos amigos Marta, Talamini, Magela e Roni pelas discussões e essenciais contribuições para a realização de melhorias na tese.

Ao primo Miguel, pelo auxílio com a diagramação da figura do *framework* da pesquisa.

Aos colegas do Politécnico, aqueles que foram e são essenciais em todos os momentos, dos profissionais, passando pelos cafezinhos e pelas gratificantes confraternizações. Tenho grande apreço por vocês, meus colegas e amigos.

Aos colegas da extensão rural, em especial as turmas 2010-1 e 2011-1, que receberam a dupla da turma 2010-2 de braços abertos. As aulas, os trabalhos e as festas foram excelentes ao lado de vocês.

À Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS) pelo apoio na realização da pesquisa. Da mesma forma, a todos os presidentes de cooperativas e dirigentes do cooperativismo gaúcho pelas entrevistas concedidas e questionários respondidos.

Ao bolsista Felipe Dagnese, que foi fundamental no processo de coleta e tabulação dos dados.

De forma especial, a toda minha família, meu porto seguro, fonte de amor e energia.

Recebam o meu muito obrigado.

RESUMO

Tese de Doutorado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

GOVERNANÇA E SUA RELAÇÃO COM A FIDELIDADE EM COOPERATIVAS

AUTOR: GABRIEL MURAD VELLOSO FERREIRA
ORIENTADOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 1º de agosto de 2014.

Historicamente, as cooperativas se configuraram como arranjos coletivos com atuação direta nas necessidades de seus associados. O sistema cooperativo é expressivo tanto nos aspectos econômicos como sociais, no entanto, percebe-se que o setor vem passando por uma reestruturação, haja vista a tendência de redução no número de empreendimentos, especialmente no Rio Grande do Sul, onde se teve um decréscimo de 31% de 2010 para 2013. No ramo agropecuário essa redução representou 14% no mesmo período, o que reforça uma necessidade de readequação do sistema de gestão e da governança nas cooperativas agropecuárias. Recorrente é a abordagem, seja na literatura ou no setor cooperativista, de que as ações oportunistas e a falta de fidelidade dos associados são problemas centrais que as cooperativas enfrentam. Sem a fidelidade do cooperado, estas organizações, ao mesmo tempo em que perdem o sentido da sua existência, perdem em eficiência operacional e de escala, o que coloca o empreendimento em desvantagem no segmento de atuação. Para o contexto dessa tese, e a partir da abordagem de Williamson, a governança é a forma de, por meio de normas, regras, contratos, monitoramentos e incentivos, se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização da cooperação. A fidelidade dos associados para com a cooperativa é entendida como sendo a principal característica da cooperação. Assim, esta tese versa sobre a relação da governança adotada pelas cooperativas com a fidelização dos cooperados. Dessa forma, objetivou-se analisar as falhas de governança de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e suas relações com a fidelidade dos cooperados. Como fundamentação, foram utilizadas as abordagens teóricas da Nova Economia Institucional (NEI): Direitos de Propriedade, Teoria da Agência e Economia dos Custos de Transação. Para a operacionalização da pesquisa, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos. A fase qualitativa consistiu na realização de entrevistas em profundidade com *experts* em cooperativismo. As informações foram categorizadas e trabalhadas por meio da técnica de análise de conteúdo. A fase quantitativa caracterizou-se pelo envio de questionário para as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Foram utilizadas estatísticas descritivas e multivariadas. No caso das multivariadas, realizou-se a análise fatorial, para que se pudesse identificar os conjuntos de fatores que influenciam na fidelidade dos cooperados. Posteriormente, a análise de regressão permitiu verificar o sentido e a intensidade do impacto dos fatores na fidelidade. Os principais resultados apontaram que a governança adotada pelas cooperativas não é a mais eficiente, ou seja, a governança e os incentivos oferecidos não minimizam os custos de transação, de forma a se manter (e aumentar) a fidelidade dos sócios com a cooperativa. Assim, propôs-se um modelo conceitual para as falhas de governança. O modelo abrange seis dimensões: Falhas Contratuais; Falhas Operacionais; Falhas de Comunicação; Falhas de Gestão; Falhas de Fiscalização e Falhas na Oferta de Benefícios Imediatos. A análise quantitativa indicou que quanto maior a “Efetividade do Conselho Fiscal”, maior tende a ser a fidelidade dos cooperados, sendo que cerca de 17% da fidelidade é explicada pela efetividade do conselho fiscal.

Palavras-chave: Cooperativas Agropecuárias. Governança. Fidelidade. Direitos de Propriedade. Teoria da Agência. Economia dos Custos de Transação. Falhas de Governança.

ABSTRACT

Doctoral Thesis
Graduate Program in Rural Extension
Federal University of Santa Maria

GOVERNANCE AND ITS RELATIONSHIP WITH THE LOYALTY IN COOPERATIVES

AUTHOR: GABRIEL MURAD VELLOSO FERREIRA

ADVISOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

Date and place of defence: Santa Maria, August 1st 2014.

Historically, the cooperatives are configured as collective arrangements with direct action on the needs of their associates. The cooperative system is expressive in both economic and social aspects, however, it is noticeable that the sector is undergoing a restructuring, given the downward trend in the number of enterprises, and especially in Rio Grande do Sul, where it has decreased of 31% from 2010 to 2013. This reduction in agricultural sector accounted for 14% in the same time period, which reinforces a need for readjustment of the management and governance system in agricultural cooperatives. Whether in literature or in the cooperative sector, it is a recurring approach that the opportunism and the lack of loyalty of members are the central problems faced by cooperatives. These organizations, without the loyalty of members, while they lose the sense of their existence, they also lose the operational and scale efficiency which puts the enterprise in disadvantage in its operating segment. For this thesis context and according to Williamson's approach, the governance is shaped by means of norms, rules, contracts, monitoring and incentives, to guarantee the continuity of a transaction in which potential conflicts threaten the achievement of cooperation. The loyalty of associates to the cooperative is understood as being the main characteristic of the cooperation. Thus, this thesis debates the relationship between the governance adopted by the cooperatives and the loyalty of members. Therefore, it was aimed to analyze gaps in governance of agricultural cooperatives in Rio Grande do Sul and their relationship on the loyalty of associates. This thesis was based upon the New Institutional Economics (NIE) approach: Property Rights, Agency Theory and Transaction Cost Economics. To perform this research, qualitative and quantitative methods were used. The qualitative phase consisted of in-depth interviews with experts in cooperatives. The information was categorized and examined through the technique of content analysis. The quantitative phase was characterized by a questionnaire sent to the agricultural cooperatives of Rio Grande do Sul. Descriptive and multivariate statistics were used. In the multivariate statistics case a factor analysis was performed, so that the sets of factors that influence the loyalty of members could be identified. Afterwards, regression analysis allowed to verify the direction and the intensity of the impact of these factors on loyalty. The main results pointed out that the governance adopted by the cooperatives is not the most efficient, i.e., governance and the offered incentives do not minimize transaction costs in order to maintain (and increase) the loyalty of members with the cooperative. Thus, a conceptual model was proposed for the gaps in governance. The model embraces six dimensions: Contractual Gaps; Operational Gaps; Communication Gaps; Management Gaps; Audit Gaps and Immediate Benefits Offer Gaps. The quantitative analysis indicated that the higher the "Audit Committee Effectiveness" it tends to be higher the loyalty of members, with about 17% of loyalty explained by the effectiveness of the audit board.

Keywords: Agricultural Cooperatives. Governance. Loyalty. Property Rights. Agency Theory. Transaction Cost Economics. Governance Gaps.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa cognitivo dos contratos	30
Figura 2 – Construtos teóricos da pesquisa	45
Figura 3 – <i>Framework</i> de análise	47
Figura 4 – Variáveis a serem pesquisadas e relação esperada na governança das cooperativas	51
Figura 5 – Municípios sede das cooperativas participantes da pesquisa.....	56
Figura 6 – Categorias analíticas e os construtos teóricos da pesquisa.....	58
Figura 7 – Síntese dos argumentos apresentados pelos entrevistados.....	162
Figura 8 – Modelo das falhas de governança em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul	166
Figura 9 – Alternativas para a superação das falhas de governança	171
Figura 10 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Aspectos Contratuais	175
Figura 11 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Direitos de Propriedade	177
Figura 12 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Teoria da Agência.....	180
Figura 13 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Racionalidade Limitada.....	182
Figura 14 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Oportunismo	184
Figura 15 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Especificidade de Ativos	186
Figura 16 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Frequência.....	188
Figura 17 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Incerteza.....	189

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Função dos respondentes	61
Tabela 2 – Escolaridade dos respondentes	61
Tabela 3 – Tempo dos respondentes na gestão (anos).....	62
Tabela 4 – Regiões nas quais as cooperativas estão inseridas (COREDES).....	62
Tabela 5 – Ano de fundação das cooperativas	63
Tabela 6 – Número de filiais das cooperativas.....	63
Tabela 7 – Número de funcionários das cooperativas	64
Tabela 8 – Faturamento anual das cooperativas (\$ Reais)	64
Tabela 9 – Número de cooperados ativos das cooperativas	65
Tabela 10 – Percentual médio da produção do associado que é comercializado via Cooperativa.....	66
Tabela 11 – Percentual dos cooperados ativos que são considerados fiéis	66
Tabela 12 – Afirmativas sobre concorrência e competitividade	74
Tabela 13 – Afirmativas sobre oportunismo dos cooperados e eliminação do quadro social..	83
Tabela 14 – Afirmativas sobre a cultura individualista dos cooperados e a fidelidade da nova geração de cooperados	86
Tabela 15 – Fornecimento de assistência técnica por parte das cooperativas	88
Tabela 16 – Afirmativa sobre a importância da assistência técnica para a fidelidade dos Sócios	89
Tabela 17 – Afirmativa sobre a cooperativa estar no mercado para comprar a produção dos sócios durante todos os dias do ano	92
Tabela 18 – Afirmativas sobre a oferta de benefícios e sua relação com a fidelidade dos Sócios	94
Tabela 19 – Afirmativa sobre a ampliação do acesso a informação pelo produtor rural e sua relação com a fidelidade do mesmo	96
Tabela 20 – Afirmativas sobre questões contratuais nas cooperativas.....	98
Tabela 21 – Afirmativas sobre regularidade da entrega da produção e questões contratuais nas cooperativas	101
Tabela 22 – Afirmativa sobre a existência de pena no caso de rompimento do contrato	102
Tabela 23 – Participação da agroindústria no faturamento total das cooperativas.....	114
Tabela 24 – Afirmativas sobre a industrialização da produção nas cooperativas	114
Tabela 25 – Número de relações de intercooperação com cooperativas agropecuárias.....	119
Tabela 26 – Afirmativas sobre a profissionalização da gestão na cooperativa	129
Tabela 27 – Investimento anual em cursos direcionados aos associados (\$ Reais)	133
Tabela 28 – Afirmativas sobre OQS e o compartilhamento de informações na cooperativa.	135
Tabela 29 – Percentual dos cooperados que participam das assembleias	138
Tabela 30 – Afirmativas sobre o conselho fiscal da cooperativa	145
Tabela 31 – Valor médio das sobras distribuídas anualmente (\$ Reais).....	151
Tabela 32 – Percentual médio das sobras que são distribuídas anualmente.....	152
Tabela 33 – Percentual das sobras que são incorporadas nas cooperativas.....	152
Tabela 34 – Afirmativas sobre o resgate do capital social da cooperativa.....	155
Tabela 35 – Afirmativa sobre a gestão democrática (1 associado = 1 voto).....	158
Tabela 36 – Variância explicada dos indicadores de Aspectos Contratuais.....	174
Tabela 37 – Variância explicada dos indicadores de Direitos de Propriedade.....	176
Tabela 38 – Variância explicada dos indicadores de Teoria da Agência	178
Tabela 39 – Variância explicada dos indicadores de Racionalidade Limitada	181
Tabela 40 – Variância explicada dos indicadores de Oportunismo.....	183
Tabela 41 – Variância explicada dos indicadores de Especificidade de Ativos.....	185

Tabela 42 – Variância explicada dos indicadores de Frequência.....	187
Tabela 43 – Variância explicada dos indicadores de Incerteza.....	189
Tabela 44 – Modelo gerado pelo método <i>stepwise</i> após análise fatorial.....	190

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista	212
Apêndice 2 – Questionário	216

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Delimitação teórica	19
1.2 Objetivos	22
1.3 Justificativa	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 A Nova Economia Institucional: aspectos introdutórios	27
2.2 Contratos	29
2.3 Direitos de propriedade	31
2.4 Teoria da agência	36
2.5 Economia dos custos de transação	39
2.6 <i>Framework</i> de pesquisa	44
3 MÉTODO DE PESQUISA	49
3.1 Definição do método de pesquisa	49
3.2 Coleta de dados	50
3.3 Análise dos dados	57
4 RESULTADOS	60
4.1 Caracterização dos entrevistados e cooperativas participantes do questionário	60
4.2 Análise qualitativa	67
4.2.1 O ambiente competitivo no qual as cooperativas estão inseridas	67
4.2.2 O problema do portfólio de atividades e o oportunismo	78
4.2.3 A assistência técnica e os demais benefícios oferecidos pelas cooperativas	86
4.2.4 A fragilização da fidelidade e os contratos	95
4.2.5 Novos projetos agroindustriais como alternativa contratual	106
4.2.6 A intercooperação como elemento de competitividade	117
4.2.7 A profissionalização da gestão	123
4.2.8 A organização do quadro social (OQS) e a educação cooperativa	130
4.2.9 A participação nas assembleias	136
4.2.10 O conselho fiscal nas cooperativas	139
4.2.11 Distribuição de sobras nas cooperativas	147
4.2.12 A capitalização nas cooperativas e as cotas	153
4.2.13 O voto nas cooperativas	156
4.2.14 Proposições Teóricas: um modelo conceitual das falhas de governança	160
4.3 Análise quantitativa	172
4.3.1 Análise Fatorial Exploratória	173
4.3.2 Análise de Regressão Múltipla	190
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	192
5.1 Principais considerações	192
5.2 Contribuições teóricas e empíricas	196
5.3 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras	198
REFERÊNCIAS	201
APÊNDICES	211

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas historicamente se configuraram como arranjos coletivos com atuação direta nas necessidades de seus associados. No caso do setor agropecuário, estas organizações têm propiciado, ao longo do tempo, benefícios que vão desde o fornecimento de insumos, a assistência técnica, o armazenamento, a comercialização e a industrialização da produção até o fornecimento de crédito.

Nesse sentido, Bialoskorski Neto (1998) já argumentava que a principal razão para a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas, centra-se no fato de que estas possibilitam uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para os produtores rurais que, isoladamente, em muitos casos, não teriam condições favoráveis de relacionamento com os mercados concentrados.

Em função disso, as cooperativas tem se consolidado como um agente expressivo nas mais diversas cadeias agroindustriais. Dados como o número de associados, o faturamento, as exportações e os empregos diretos ilustram a importância destas organizações no agronegócio nacional, conforme será mencionado posteriormente.

Entre as peculiaridades deste tipo de empreendimento, é preciso destacar que as cooperativas são organizações que possuem um regime jurídico próprio. A lei nº 5764/71 em seu artigo 4º destaca que as cooperativas “são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. A lei também reporta a cooperativa como uma “união de pessoas para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (BRASIL, 2012).

A partir disso, duas questões merecem destaque. A primeira é que a cooperativa possui duas dimensões, uma econômica e uma social, ou seja, é uma organização que possui uma atividade econômica, mas que tem por principal finalidade a geração de benefícios ou melhorias para o seu quadro social – os associados. Isto caracteriza um desafio que é manter o equilíbrio entre o lado empresa e o lado associação de pessoas.

A segunda questão se refere ao fato de que o associado desempenha um papel dicotômico: o de proprietário e também o de usuário do empreendimento. Neste aspecto, o desafio emerge no momento em que o associado pode agir oportunisticamente, privilegiando o seu autointeresse em detrimento do interesse coletivo. Estas duas questões fazem frente a

uma série de aspectos que culminam com o fato de as cooperativas serem consideradas organizações complexas do ponto de vista da governança e gestão.

Pinho (1986) já argumentava que as cooperativas acarretam muitas dificuldades aos seus gestores, pois combinam os caracteres de associação e de empresa. Se estes priorizarem o aspecto associativo, correrão o risco de encontrar problemas na gestão financeira. Por outro lado, se considerarem apenas o aspecto empresarial, poderão distanciar-se dos cooperados e esquecer as finalidades sociais da cooperativa. Para Pinho (1986), o ideal será, evidentemente, o equilíbrio entre ambos os enfoques.

Boesche e Mafioletti (2005) destacam que manter o equilíbrio entre as dimensões do social e do econômico é o principal desafio do cooperativismo, já que o ambiente de competição das cooperativas é o mesmo de todas as outras organizações. Por isto, as cooperativas precisam ser economicamente eficientes, para se manterem no mercado, mas sem deixar de lado a finalidade social em relação aos seus associados. Bialoskorski Neto (2001) complementa que desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas.

Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999) reforçam que os princípios doutrinários do cooperativismo estabelecem feições particulares às organizações cooperativas. Tal particularidade é estabelecida pelo fato de que os direitos de controle não são proporcionais ao capital (em função do princípio de “um homem, um voto”) e pela característica de organização com objetivos mais amplos que a simples maximização do lucro. Os autores reiteram que o objetivo principal da cooperativa é aumentar o bem-estar do seu quadro de membros.

O outro fator diferencial nas organizações cooperativas, como citado anteriormente, se refere à condição de dono e usuário que o cooperado assume na cooperativa. Bitencourt, Amodeo e Valadares (2010) destacam que a dupla natureza do cooperado como dono e usuário exigirá alienar os objetivos da empresa aos do associado. Esse duplo papel do cooperado é característico desse tipo de organização, uma vez que a cooperativa se constitui em uma associação, enquanto reunião de pessoas, e em um empreendimento, enquanto junção de capitais.

Conforme Valadares (2003), os associados assumem essa dupla condição de donos e usuários quando investem o seu capital na cooperativa e, simultaneamente, quando se utilizam dos serviços oferecidos por ela. Devido a isso, segundo Antonialli (2000), sempre haverá conflitos de interesse no que se refere às estratégias da organização e às estratégias dos cooperados, enquanto empresários individuais.

Nesse sentido, conforme Giarola (2011), um dos problemas enfrentados pelas cooperativas é a questão da infidelidade dos cooperados. Isto decorre do duplo papel que ele possui na organização, o que faz com que o cooperado procure maximizar os resultados de sua própria unidade produtiva, mesmo que seja em detrimento da empresa cooperativa.

Jank e Nassar (1995, p.24), já na década de 1990, discutiam os problemas que as cooperativas enfrentavam, sendo os três maiores: *perda dos melhores produtores para as empresas não cooperativas*, ausência de profissionalização dos quadros de dirigentes e falta de orientação para o mercado. Faria (1995, p.15), em estudo contemporâneo ao de Jank e Nassar (1995), enfatizaram as dificuldades do sistema cooperativista, mencionando que “os produtores continuam encarando as cooperativas como inimigas, não são fiéis ao grupo a que pertencem e nem consideram como seu o investimento realizado pela cooperativa” (FARIA, 1995, p.15).

Chaddad (2002) destaca os problemas que ocorrem quando parte dos cooperados não correspondem com o devido nível de fidelidade em uma cooperativa. Segundo o autor, muitos cooperados se aproveitam dos benefícios gerados pela organização, mas não assumem os custos, participando das cooperativas somente quando elas oferecem melhores negócios que o mercado. O autor ressalta que para que haja maior fidelidade, é necessário exercer um controle sobre estas ações oportunistas dos chamados caronas.

Giarola et al. (2012) ao analisarem o problema da infidelidade dos cooperados, sob a ótica da teoria dos jogos, destacam que a interação dos associados na cooperativa é caracterizada por uma situação de dilema dos prisioneiros, em que sempre haverá incentivos para a infidelidade, uma vez que essa ação representa maiores retornos individuais para um associado. Os autores revelam, ainda, que a infidelidade dos cooperados além de prejudicar a cooperativa, prejudica também os cooperados que permanecem fiéis à mesma (GIAROLA et al., 2012).

Há pouca divergência quanto à importância de um elevado nível de fidelidade dos membros de uma cooperativa (SERIGATI; AZEVEDO; ORELLANO, 2009). E, conforme Mógliã et al. (2004), somente com a utilização dos serviços pelos cooperados e de sua participação ativa é que a sociedade se tornará mais forte e apta a oferecer-lhes mais e melhores serviços. Segundo Giarola et al. (2012), o estabelecimento, pela empresa cooperativa, de estratégias que visam manter a fidelidade dos associados é essencial para a solidez financeira da cooperativa.

Segundo Mógliã et al. (2004), a fidelidade dos cooperados é um comportamento baseado em compromissos, responsabilidades e obrigações. É fundamental para o sucesso de

uma cooperativa desenvolver, criar e adotar ações que permitam a maior participação e fidelidade de seus cooperados. No entanto, conforme Serigati, Azevedo e Orellano (2009), cláusulas de fidelidade estão presentes com frequência nos estatutos das cooperativas, mas raramente são executadas. Giarola (2011) ressalta que o desvio da produção por parte dos cooperados é um problema crítico, principalmente em se tratando de cooperativas agropecuárias, que sofrem oscilações de preços na safra e na entressafra.

A problemática da fidelidade também tem sido discutida por dirigentes e lideranças do cooperativismo. Exemplo disso foi a publicação, no ano de 2010, dos “Rumos do Cooperativismo no Brasil”, na qual uma das diretrizes traçadas foi “desenvolver ações para incentivar a fidelização dos cooperados” (OCB, 2010b).

Dessa forma, é relevante que as cooperativas adotem estratégias para manter a fidelidade dos cooperados. Bialoskorski Neto (2002) afirma que há diferentes processos de estímulo à fidelidade dos cooperados, que vão desde incentivos econômicos, como a concessão de bônus até o estabelecimento de obrigatoriedade contratual nas transações.

O fato é que a cooperativa é uma organização criada para prestar serviço aos seus associados, portanto, é um ativo específico para a realização de transações com os seus sócios. Sem a fidelidade do cooperado, estas organizações, ao mesmo tempo em que perdem o sentido da sua existência, perdem em eficiência operacional e de escala, o que coloca o empreendimento em desvantagem no segmento de atuação, que reflete na redução na oferta de benefícios aos associados e, conseqüentemente, na redução da fidelidade dos mesmos. A falta de fidelidade é um dos elementos centrais que alimentam um círculo vicioso que pode levar à extinção da organização cooperativa.

Os elementos apresentados anteriormente, que caracterizam algumas das peculiaridades das organizações cooperativas, sinalizam a existência de dificuldades na governança destas organizações e de problemas contratuais, no que tange à manutenção da fidelidade dos seus sócios. Trazendo para uma perspectiva teórica, Williamson (1985) considera que o problema das relações econômicas são problemas contratuais. Para o autor, o funcionamento da economia pressupõe a existência de fricções que representam os custos de operar o mercado, os chamados “custos de transação”.

Segundo Williamson (1985), tais custos ocorrem tanto *ex ante*, envolvendo os custos de formulação, negociação e criação de salvaguardas do contrato, como *ex post*, resultado das necessárias adaptações diante das contingências do ambiente, dos custos das estruturas de governança e das disputas que emergem após a contratação. Assim, a eficiência das relações econômicas está relacionada à necessária redução dos custos de transação.

Nesse sentido, Williamson (1985), ao discutir o chamado “mapa cognitivo dos contratos”, destaca a Nova Economia Institucional (NEI) como a ramificação da eficiência dos contratos, que visa compreender quais os propósitos da substituição das trocas via mercado clássico por formas de contratação mais complexas. Zylbersztajn (2005) ressalta que os contratos surgem como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações.

Williamson (1985) menciona que a NEI divide-se em dois enfoques: um destaca os alinhamentos dos incentivos e o outro as economias de custos de transação. A literatura do alinhamento dos incentivos se concentra no lado *ex ante* do contrato, na racionalidade plena e tem como principais abordagens teóricas os direitos de propriedade e a teoria da agência. Já o enfoque dos custos de transação atenta para o lado *ex post* do contrato, para a racionalidade limitada e se divide nos ramos da governança (Economia dos Custos de Transação) e da mensuração (a qual não será utilizada nesse trabalho).

Dessa forma, essas vertentes teóricas da NEI (direitos de propriedade, teoria da agência e economia dos custos de transação) podem ser utilizadas para auxiliar no entendimento da eficiência contratual das cooperativas, ou seja, a eficiência da governança. Cabe destacar que, segundo Zylbersztajn (2005), o estudo comparativo da eficiência da organização cooperativa é um campo ainda a ser aprofundado na literatura internacional e no Brasil em particular. Vale lembrar, que autores já utilizaram estas teorias, mesmo que de forma isolada, para estudar e refletir sobre as cooperativas, como será apresentado no referencial teórico.

Fica ressaltado na literatura que as cooperativas, em função de suas características peculiares, enfrentam dificuldades de gestão e governança, o que impacta negativamente na competitividade dessas organizações e, conseqüentemente, nos efeitos sociais que delas se esperam.

Caleman (2010) afirma que compreender as ineficiências dos arranjos institucionais e analisar a sua regularidade é tema pouco explorado pela literatura. De modo geral, observa-se o entusiasmo com que os pesquisadores defendem novas formas de coordenação – alianças estratégicas, contratos de qualidade, rede de empresas - e as analisam sob a ótica da eficiência. Um olhar crítico constata, porém, que parte importante dessas iniciativas não se sustenta ao longo do tempo, sinalizando possíveis falhas de coordenação. A autora afirma ainda que o tema “falhas de coordenação” representa uma interessante oportunidade de pesquisa, contemplando um aspecto pouco ou nada explorado pela abordagem tradicional

proposta pela Nova Economia Institucional no estudo da governança de sistemas agroindustriais.

Portanto, a partir das abordagens teóricas da Nova Economia Institucional (direitos de propriedade, teoria da agência e economia dos custos de transação) e tendo como objeto empírico de análise o cooperativismo agropecuário gaúcho, a questão que orienta esta pesquisa é: *Quais são e como as falhas de governança influenciam a relação entre cooperado e cooperativa, em se tratando de fidelidade?*

Dessa forma, dois aspectos caracterizam este trabalho, o primeiro é identificar o que pode ser considerado uma falha de governança nas cooperativas agropecuárias e, em um segundo momento, como estas falhas influenciam a relação cooperado-cooperativa em se tratando de fidelidade.

A partir da questão geral, algumas perguntas podem ser desdobradas. A primeira delas se refere aos aspectos *ex ante* dos contratos, ou seja, está relacionada com os direitos de propriedade e com a teoria da agência: *Quais são os incentivos utilizados na governança de cooperativas agropecuárias gaúchas no intuito de se ampliar a fidelidade dos cooperados?*

Outra questão que pode ser abordada se refere ao lado *ex post* do contrato e abrange a teoria dos custos de transação: *Quais os principais geradores de custos de transação na relação entre cooperado e cooperativa?*

Com isto, centra-se o foco deste trabalho na governança de cooperativas agropecuárias gaúchas, de forma a explorar as falhas que influenciam na relação entre cooperado e cooperativa, em se tratando de fidelidade, a partir dos aportes teóricos da Nova Economia Institucional: Direitos de Propriedade, Teoria da Agência e Economia dos Custos de Transação.

Vale salientar, que a proposta deste trabalho encontra respaldo em Coleman (2010), pois, segundo a autora, “ha muito tempo as ciências exatas estudam os desequilíbrios, o ‘caos’ e a inércia dos fenômenos físicos. Da mesma forma, seria interessante que a economia das organizações se voltasse também a estudar o ‘caos’ organizacional, traduzido em termos das suas falhas organizacionais” (CALEMAN, 2010, p.64).

1.1 Delimitação teórica

O conceito de governança é utilizado em diversas perspectivas nos estudos organizacionais. Com maior frequência o termo é empregado em consonância com a teoria do agente-principal, visando ao monitoramento e controle do comportamento dos gestores em função da separação entre propriedade e gestão (ROTH et al., 2012).

Nesta perspectiva, o termo é classificado como Governança Corporativa, que, segundo Mendes e Rodrigues (2004), trata das relações entre os acionistas e administração de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu valor de mercado. A governança corporativa, quando colocada em prática na gestão das empresas, visa assegurar as responsabilidades entre a separação de propriedade e capital, além de maior transparência aos sócios e interessados nos negócios da empresa.

Assim, o termo Governança Corporativa tem como foco o papel dos diretores e gestores em representar e proteger os interesses dos acionistas. E, para isto, envolve um conjunto de métodos que vem a auxiliar a comunicação dos atos de gestão das organizações com o meio externo (ROTH et al., 2012). Vale ressaltar, que o tema também tem sido estudado no contexto de organizações sem fins lucrativos, embora neste caso o foco normalmente seja em relação ao papel de conselheiros em representar os interesses da comunidade ou de outros grupos políticos importantes (ROTH et al., 2012).

Esta abordagem, por meio da Teoria da Agência, também compõe a proposta de análise deste estudo. No entanto, quando se fala em governança, nesta tese, adota-se um conceito mais amplo, em consonância com a proposta de Williamson (1975, 1979, 1985, 1991a, 1991b, 1993, 1996). Williamson utiliza o conceito de governança como uma forma alternativa das atividades econômicas, em um *continuum* entre mercado e hierarquia.

Assim, de acordo com Williamson (1985), a Estrutura de Governança é a “Matriz Institucional” onde a transação é definida. O autor caracteriza a “Matriz Institucional” como o conjunto de regras, leis, contratos, normas formais e informais e regulamentos internos das organizações. Ou seja, é o arranjo institucional que formaliza o acordo entre os agentes de como será realizada a transação (mercado, híbrida, hierarquia). Arbage (2004) baseou-se na definição de Williamson (1985) e considerou que uma estrutura de governança “se constitui em uma forma institucionalizada que estabelece aos integrantes do acordo regras mais complexas que as prevalecentes em uma organização de mercado, na qual o produto é vendido sem restrições e por um preço uniforme”.

Especificamente, em relação ao setor agroindustrial, a literatura da Nova Economia Institucional (NEI) permite construir um quadro conceitual bastante realista para abordar a eficiência das relações contratuais entre os diferentes elos dos sistemas do agronegócio, permite avançar na definição de formas de organização mais adequadas, permite analisar a coordenação competitiva do sistema como um todo e muitos outros pontos frequentemente negligenciados pela economia neoclássica tradicional (JANK, 1996; ARBAGE, 2004).

Segundo Coleman (2010), a Nova Economia Institucional (NEI) trata a questão da coordenação a partir da ótica da eficiência em oposição à teoria econômica neoclássica que discute as escolhas organizacionais com base no poder dos agentes. Cabe destacar que a ideia de eficiência sob o enfoque da NEI não é a eficiência sob a ótica da maximização adotada pela teoria neoclássica. Williamson (1985, 1996) defende que a solução eficiente é a melhor solução possível, logo, factível, dado um conjunto de alternativas viáveis. As linhas teóricas relacionadas à NEI adotam a busca por eficiência como o objetivo que direciona a adoção das formas de governança, que, conforme Pondé (1993), constituem uma “estrutura contratual” explícita ou implícita na qual a transação se localiza.

Em se tratando de estrutura de governança e coordenação, Arbage (2004) menciona que a Nova Economia Institucional (NEI) compõe o conjunto de conceitos mais utilizados nos estudos e pesquisas desenvolvidos nas organizações ou redes de empresas do agronegócio. Segundo Arbage (2004), a Economia dos Custos de Transação, uma das vertentes essenciais de investigação da NEI, sustenta que a questão da organização econômica é fundamentalmente um problema de governança. Nesse contexto teórico, a adoção de determinada estrutura de governança (mercado, híbrida ou hierárquica) bem como sua coordenação passa a ser considerada como um elemento fundamental na busca por desempenho corporativo. Nesse ponto, é importante fazer uma distinção conceitual entre Estrutura de Governança e Coordenação, uma vez que na literatura fica confuso, pois diversos autores consideram-nas como sinônimos.

A estrutura de governança, como já mencionado anteriormente, é a “Matriz Institucional” onde a transação é definida (WILLIAMSON, 1985). Williamson (1985) também trata do tema da coordenação, e afirma que coordenar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Complementando, Farina e Zylbersztajn (1998) ressaltam que a coordenação pode ser entendida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado. Portanto,

coordenação são as medidas operacionais a partir das quais as organizações procuram efetivamente organizar e coordenar as transações.

Joskow (1995) demonstra que a estrutura de governança possui uma abrangência maior que a coordenação, já que menciona que a estrutura de governança destaca os diferentes arranjos de coordenação e sua relação com o ambiente institucional e a conduta e o desempenho das organizações. Williamson (1996) aponta, também, que as estruturas de governança devem ser entendidas como estruturas de incentivo, além de representarem uma alternativa para mitigar conflitos e garantir ganhos mútuos. Posto isso, entende-se que somente incentivos *ex ante* não são suficientes para a promoção da cooperação, devendo-se, também, considerar a necessidade de adaptações *ex post*.

Dessa forma, partindo essencialmente das proposições de Williamson, assume-se nesta tese as seguintes formulações para “Governança” e “Falha de Governança”:

Governança *é a forma de, por meio de normas, regras, contratos, monitoramentos e incentivos, se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização da cooperação.*

Falha de Governança *representa um conjunto de fatores, seja de natureza macro, meso ou micro ambiental, que se manifestam no nível intra-organizacional, e que concorrem para o estabelecimento de ineficiências organizacionais, que resultam em não cooperação.*

Importante também se faz caracterizar a compreensão adotada para “não cooperação” e a “fidelidade”. Dessa forma, a **não cooperação** é entendida como a quebra da fidelidade do associado com a cooperativa. Por **fidelidade**, adota-se o pressuposto de que o cooperado, como dono da cooperativa, deva operar integralmente com a organização, ou seja, deva comercializar a sua produção por intermédio da cooperativa. Qualquer tipo de desvio da produção é considerado um problema de fidelidade, o qual se acredita ser gerado ou influenciado por alguma(s) falha(s) de governança(s).

1.2 Objetivos

Objetivo Geral

- Analisar as falhas de governança de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e suas relações com a fidelidade dos cooperados.

Objetivos Específicos

- Identificar e explicar os incentivos utilizados na governança de cooperativas.
- Identificar os principais fatores geradores de custos de transação na relação entre cooperado e cooperativa.
- Propor um *framework* para a análise das falhas de governança.
- Identificar e analisar os fatores que influenciam a fidelidade dos cooperados.

O pressuposto desta pesquisa, em uma perspectiva geral, é que níveis elevados de eficiência na governança, estão diretamente relacionados à fidelidade dos sócios de organizações cooperativas. Em se tratando de uma perspectiva empírica, o pressuposto é que a governança adotada bem como os incentivos oferecidos pelas cooperativas agropecuárias, em sua maioria, não estão sendo suficientes para manter a fidelidade dos sócios.

1.3 Justificativa

A presente de pesquisa se justifica pela sua relevância prática e teórica. No aspecto prático, destaca-se a importância econômica e social do cooperativismo no Brasil e no Rio Grande do Sul, e em particular do ramo agropecuário, como pode ser observado nos dados apresentados a seguir.

Conforme OCB (2012a), o cooperativismo tem se consolidado como fonte de renda e inserção social a um universo cada vez maior de pessoas. Os indicadores do Sistema OCB confirmam essa tendência. Em 2011, o total de associados às cooperativas ligadas à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) passou dos 10 milhões, registrando um crescimento de 11% em relação ao ano anterior, quando foram contabilizados cerca de 9 milhões. Seguindo essa mesma linha, também foi observado crescimento no quadro de empregados, que fechou o último período em 296 mil, 9,3% a mais do que em 2010. Os dados fazem parte de um estudo da Gerência de Monitoramento e Desenvolvimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP, 2012).

Conforme OCB (2012a), o número de cooperativas ficou em 6.586, representando um decréscimo de 1% no comparativo a 2010. Em se tratando do ramo agropecuário, a redução foi de aproximadamente 2%, já que o número de cooperativas baixou de 1.548 em 2010 para 1.523 em 2011. Mesmo com essa redução, o ramo agropecuário se mantém como o líder em número de cooperativas, representando 23% do total no Brasil. O Rio Grande do Sul foi o estado com a segunda maior redução no número de cooperativas (-24%) saindo de 728 em 2010 para 550 em 2011. Para o presidente do Sistema OCB, Márcio Lopes de Freitas, essa redução mostra um caminho natural, de busca por maior competitividade no mercado. “As cooperativas se juntam, seja por fusão ou incorporação, para ter maior escala e, assim, ganharem mais espaço e ampliarem seus negócios...” (OCB, 2012a).

No tocante à relação de cooperados, os dados da OCB (2012a) mostram que a região Sul ocupa o segundo lugar no Brasil, com praticamente 4 milhões de associados e 15% de aumento em relação a 2010, atrás somente do Sudeste, que possui 4,7 milhões de associados. Vale destacar que o Rio Grande do Sul possui cerca de 2 milhões de cooperados, o que representa 50% da região Sul. O ramo agropecuário aumentou em 3% o número de cooperados de 2010 para 2011, chegando próximo a 1 milhão de pessoas em todo o País. Em relação à geração de empregos diretos, a região Sul é a que tem maior quadro de

colaboradores (152 mil) e 10% de expansão em comparação a 2010, sendo o Rio Grande do Sul responsável por 52 mil postos de trabalho (OCERGS, 2012).

Em se tratando de comércio exterior, OCB (2012a) destaca que as cooperativas brasileiras registraram um resultado recorde em vendas ao exterior no ano de 2011, alcançando US\$ 6,1 bilhões em exportações, com crescimento de 39,8% em relação a 2010 (US\$ 4,4 bilhões). Os dados são do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e também indicam saldo positivo da balança comercial, que fechou em US\$ 5,8 bilhões, com incremento de 40,4% no comparativo ao mesmo período do último ano, quando atingiu US\$ 4,1 bilhões. Destaca-se que o Rio Grande do Sul foi responsável por US\$ 363,6 milhões das exportações das cooperativas brasileiras em 2011, o que representou 5,9% do total exportado (OCB, 2012a).

Dados da OCB (2010a), referentes ao ano de 2009, reforçam a relevância do setor ao apontarem que a movimentação econômico-financeira das cooperativas chegou ao valor bruto de R\$88,5 bilhões, representando 5,39% do PIB. Vale lembrar que o ramo agropecuário representa em torno de 80% do valor global das cooperativas.

Em se tratando das organizações alvo deste estudo (Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul), destaca-se que, conforme dados da Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS, 2013) em relação a data base 31/05/2013, existem 154 cooperativas ativas na OCERGS. Estas cooperativas totalizam 305 mil associados, 29 mil empregos diretos, faturamento de R\$20,2 bilhões e cerca de R\$290 milhões em exportações. Com isso, percebe-se a expressividade do setor no estado do Rio Grande do Sul.

Outro argumento prático sustenta-se na necessidade de aumentar a competitividade das cooperativas. Como visto anteriormente, o sistema cooperativo é expressivo tanto nos aspectos econômicos como sociais. No entanto, percebe-se que o setor vem passando por uma reestruturação, haja vista a redução no número de empreendimentos, especialmente no Rio Grande do Sul, onde de 2010 para 2011 o número reduziu 24% (OCERGS, 2012).

Os dados de 2013 (data base 31/05/2013) reforçam essa redução, com um decréscimo de 8,7% em comparação com 2011. Ou seja, o número de cooperativas no Rio Grande do Sul em 2010 era de 728 e em 31/05/2013 o número foi de 502, representando uma redução total de 31% no período. No ramo agropecuário a redução também está acontecendo, já que em 31/05/2011 existiam 179 cooperativas e em 31/05/2013 estas passaram para 154, resultando em uma redução de 14% no período (OCERGS, 2012, 2013). Esta redução reforça uma tendência de readequação das estruturas de governança e do sistema de gestão nas cooperativas.

Um paralelo com o cooperativismo paranaense pode auxiliar a compreender os rumos que estão sendo buscados para as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. O Paraná, assim como o Rio Grande do Sul, é caracterizado pelo predomínio da pequena e média agricultura, só que existem diferenças marcantes no cooperativismo agropecuário dos dois estados. No Paraná existem menos cooperativas, com um número inferior de cooperados, mas com um maior faturamento do que no Rio Grande do Sul. Os dados de 2012 apontam que o Paraná possui 81 cooperativas agropecuárias, com 135 mil associados e um faturamento de R\$32,4 bilhões (MARTINS et al., 2014). Comparando-se com os dados do RS apresentados anteriormente, verifica-se que, a grosso modo, o PR tem a metade do número de cooperativas (52%), a metade do número de associados (44%) e o faturamento superior em 60% do que o ramo agropecuário do RS. Outro indicador que sinaliza a maior eficiência do cooperativismo paranaense é o faturamento médio por cooperado que, em 2012, no PR foi de R\$240 mil enquanto que no RS foi de R\$66 mil por sócio. Ou seja, o PR obteve um faturamento médio 363% superior do que o do RS.

Possíveis explicações para a diferença do cooperativismo agropecuário no RS e no PR passam por uma maior eficiência operacional, possibilitada pelos ganhos de escala advindos do menor número de empreendimentos, bem como pelo avanço da agregação de valor nas cooperativas paranaenses. Martins et al. (2014) mencionam que as cooperativas agropecuárias do Paraná investiram, na última década, na industrialização dos produtos básicos para adicionar valor à produção. Atualmente, cerca de 39% do faturamento das cooperativas provêm da comercialização de produtos industrializados (MARTINS et al., 2014).

Tendo em vista este cenário, o cooperativismo agropecuário gaúcho sinaliza com a busca de algumas mudanças, o que pode ser ilustrado pelo projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias que está sendo executado no Rio Grande do Sul e por algumas diretrizes que foram traçadas para o setor. Segundo OCB (2012b), o Projeto denominado "Reestruturação das Cooperativas Agropecuárias Gaúchas" congrega 49 cooperativas agropecuárias e tem o objetivo de apresentar novos arranjos produtivos entre as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, fortalecendo-as em um mercado extremamente competitivo. O investimento para a realização do projeto de reestruturação foi de R\$ 4,2 milhões. Deste valor, 70% foi custeado pelo SESCOOP/RS, 20,13% pelo SICREDI e 9,87% pelo grupo de 49 cooperativas participantes. Os resultados do projeto apontam para a necessidade de arranjos de integração entre as cooperativas. A consultoria responsável pelo estudo propôs quatro projetos de integração vertical: planta de esmagamento de grãos; central de compras de supermercados; central de compra de fertilizantes e agroindústria de aves e suínos.

Outro ponto que merece destaque é o resultado do XIII Congresso Brasileiro do Cooperativismo, realizado em Brasília no ano de 2010, que reuniu dirigentes e autoridades políticas e acadêmicas para discutir e deliberar sobre os rumos do cooperativismo no Brasil. Ao final do evento, foi publicado um documento com as diretrizes aprovadas pela sessão plenária do congresso. Destaca-se, dentre outras, as seguintes diretrizes: desenvolver e estimular a adoção de um modelo de governança corporativa para as cooperativas (separar a gestão estratégica da gestão executiva, desenvolver mecanismos de governança para separar propriedade e gestão); articular a formação de alianças estratégicas para as cooperativas; estimular a competitividade, ganhos de escala e melhores resultados para os cooperados; desenvolver ações para incentivar a fidelização dos cooperados (OCB, 2010b).

Diante deste cenário, verifica-se que a fidelidade dos associados para com a cooperativa torna-se relevante para que estas organizações possam se manter competitivas no mercado e seguir oferecendo benefícios ao seu quadro social.

A última linha de argumentação da importância prática deste estudo refere-se aos benefícios que o mesmo pode oferecer para as cooperativas agropecuárias gaúchas e, de certa forma, para o cooperativismo agropecuário de forma geral. Acredita-se que ao se conhecer quais são os fatores e como eles influenciam negativamente a relação entre cooperados e cooperativa, seja possível que estas organizações avancem no sentido de mitigar seus impactos e que tenham elementos para auxiliar na adequação de suas estruturas de governança para se intensificar a fidelidade dos associados, o que é fundamental para que as cooperativas se tornem mais competitivas.

Em se tratando de aspectos teóricos, destaca-se a importância e a crescente utilização dos conceitos relacionados à Nova Economia Institucional no que tange aos estudos do agronegócio. O *framework* adotado nesta pesquisa envolve as abordagens teóricas dos direitos de propriedade, teoria da agência e a economia dos custos de transação.

Dentre as principais contribuições científicas da presente pesquisa, podem ser citadas:

- a) Utilização de metodologias qualitativas e quantitativas para aprofundamento e geração de novos conhecimentos em uma área multidisciplinar do conhecimento, que é a relação entre governança e fidelidade nas organizações cooperativas.
- b) Mapeamento das falhas de governança de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.
- c) Proposição de um modelo conceitual para o estudo das falhas de governança em cooperativas agropecuárias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca apresentar alguns elementos teóricos que são relevantes para a compreensão do problema empírico estudado bem como para o alcance dos objetivos propostos. Inicia-se por uma abordagem introdutória à Nova Economia Institucional (NEI) e à Teoria dos Contratos. Na sequência, explora-se as teorias que compõem o *framework* analítico adotado neste trabalho: Direitos de Propriedade, Teoria da Agência e Economia dos Custos de Transação – ECT.

2.1 A Nova Economia Institucional: aspectos introdutórios

Segundo Fernández e Pessali (2003), a Nova Economia Institucional (NEI) tem alcançado um impacto generalizado e crescente na ciência econômica no mundo todo, tanto em nível acadêmico quanto na formulação de políticas econômicas. Como referência, encontram-se ganhadores do Prêmio Nobel como Ronald Coase e Douglass North. Destaca-se, também, que em 1996 foi fundada a ISNIE (acrônimo em inglês da Sociedade Internacional para uma Nova Economia Institucional). Desde 1997 a ISNIE vem realizando encontros anuais sempre muito concorridos. Essa identidade comum recebeu um significativo impulso no começo dos anos 1970, quando Oliver Williamson criou a marca NEI. Nesse momento, ele estava lançando seu programa de pesquisas na Economia dos Custos de Transação – ECT (FERNÁNDEZ; PESSALI, 2003).

Vale ressaltar que Oliver Williamson também foi contemplado com o prêmio Nobel de Economia no ano de 2009. O site oficial do prêmio Nobel de Economia (Nobel Prize, 2009) destaca que a premiação foi concedida a Williamson pela sua análise das estruturas de governança, especialmente os limites da firma. Williamson propõe uma teoria que explica o porquê de algumas transações econômicas ocorrerem dentro das empresas e outras entre as empresas, isto é, no mercado.

Segundo Furubotn e Richter (2000), o termo Nova Economia Institucional foi criado por Williamson em 1975 e pode ser utilizado num sentido mais estreito ou mais amplo. Em ambos os casos, a NEI pressupõe custos de transação positivos e individualismo

metodológico. Numa definição mais estreita, a NEI lida com arranjos institucionais e, num sentido mais amplo, com ambientes institucionais (REGUEIRA, 2007).

Joskow (1995) afirma que a NEI pretende explicar as diferentes formas organizacionais existentes no mercado e seus arranjos contratuais, destacando o ambiente institucional e sua interação com as organizações. Isto é sustentado à medida que se verifica que, enquanto tradicionalmente a teoria econômica procura determinar a alocação ótima dos recursos, dado um certo conjunto de organizações econômicas (em geral família, firma e mercado), a Nova Economia Institucional tem como objetivo identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos.

No artigo de 1937, considerado por muitos estudiosos como clássico, Coase (1937) começou a estudar a empresa sob um enfoque alternativo ao convencional. O ponto de partida de Coase é a percepção de que, no mundo real, uma grande quantidade de transações é realizada dentro da firma, dispensando a governança via mercado. Esse modo de perceber a questão assume a existência de formas alternativas de governança: a firma e o mercado.

Muitos autores, em função da proposição central de Coase (1937), passaram a desenvolver linhas de pesquisas independentes entre si, mas a principal referência é Williamson (1985, 1991a, 1991b, 1993, 1996). Williamson, ao comentar a contribuição seminal de Coase, salienta que esse autor não aborda com a devida profundidade os aspectos internos da organização, mas supera analiticamente a ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época.

Para Williamson (1985 e 1991), a economia dos custos de transação caracteriza-se por três formas de estrutura de governança: *mercado*, *hierárquica* (firma) e *híbrida*. A forma de organização via *mercado* se dá basicamente por meio do sistema de preços e está associada a contratos do tipo clássico.

A organização *hierárquica* acontece quando a empresa decide internalizar o segmento de atividade que vem imediatamente a jusante e a montante de sua atividade principal, estabelecendo-se, assim, a propriedade total dos ativos envolvidos. A forma hierárquica de organização é comumente denominada de integração vertical e é definida por Williamson (1985) como o “controle hierárquico gerencial de estágios sucessivos de produção, tecnologicamente separáveis entre si”. Segundo Williamson (1991), ao passar para a forma hierárquica de governança, a empresa estará aumentando seu poder impositivo sobre a estrutura do sistema produtivo, tendo como consequência um incremento nos custos burocráticos envolvidos nos processos.

A forma de organização do tipo *híbrida* envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que, por sua vez, criam uma dependência bilateral entre as partes: contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, entre outros, são alguns exemplos que podem ser citados (JANK, 1996; PETER; WYSOCKI, 1997). Formas organizacionais deste tipo estão associadas às relações contratuais neoclássicas, sendo denominadas por Monteverde e Teece (1982) de intermediárias de quase-integração. Estas são caracterizadas pela propriedade de uma firma sobre equipamentos ou insumos específicos operados por outra firma de segmento correlato.

2.2 Contratos

Os contratos podem ser entendidos como estruturas institucionalizadas que regem os direitos, os deveres e as expectativas de uma transação acordada entre dois agentes. Ou seja, se configura como um eixo central na análise dos modos de governança, facilitando o respeito e a harmonização dos interesses individuais em uma sociedade descentralizada. Os contratos definem, ainda, os procedimentos (comportamentos, recompensas e punições) e instituem dispositivos para que sejam executados (BROSSEAU; FARES, 1998). Os contratos apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento, e especialmente, custos associados à solução das disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Nada seria necessário de ser dito a respeito de contratos, caso fosse possível a formulação de contratos completos. No entanto, a racionalidade limitada torna os contratos necessariamente incompletos, uma vez que os agentes econômicos não são capazes de antecipar e estabelecer contratualmente todas as contingências futuras. Nesse contexto, a negociação *ex post* ganha importância econômica (WILLIAMSON, 1996, p.56). Portanto, dependendo da relevância da negociação *ex post*, é natural que os agentes econômicos preocupem-se em escolher estruturas de governança que a facilitem. Além do efeito sobre os custos *ex post*, a racionalidade limitada também aumenta os custos *ex ante*, sejam aqueles informacionais ou contratuais (ROCHA, 2002).

O oportunismo intrínseco aos indivíduos, por sua vez, faz com que os contratos sejam apenas promessas, que não necessariamente serão respeitadas (WILLIAMSON, 1996, p.56).

A consequência do reconhecimento desta característica é o empreendimento de esforços por parte dos agentes econômicos para se proteger do oportunismo alheio. Daí a importância das salvaguardas contratuais.

Uma vez que os custos de transação não são negligenciáveis, os agentes econômicos empreenderão esforços para minimizá-los, escolhendo estruturas ou mecanismos de governança mais adequados a esse fim. Para Sauvé (1998), as estruturas de governança servem como forma de preencher o *gap* oriundo dos contratos incompletos ao passo que descrevem, leis, processos de monitoramento e sistemas de incentivo que promovem comportamentos desejáveis e inibem os indesejáveis.

Williamson (1985) apresenta o mapa cognitivo do contrato, que faz a distinção entre os propósitos do contrato: o do monopólio e o da eficiência, conforme Figura 1. Todos os enfoques do contrato que aparecem na Figura 1 se ocupam da mesma questão: a que propósitos se serve quando se substitui as transações de mercado por formas de contratação mais complexas? Os enfoques monopolísticos imputam os desvios da norma clássica ao propósito monopolístico. Por outro lado, os enfoques da eficiência sustentam que os desvios servem aos propósitos de economização.

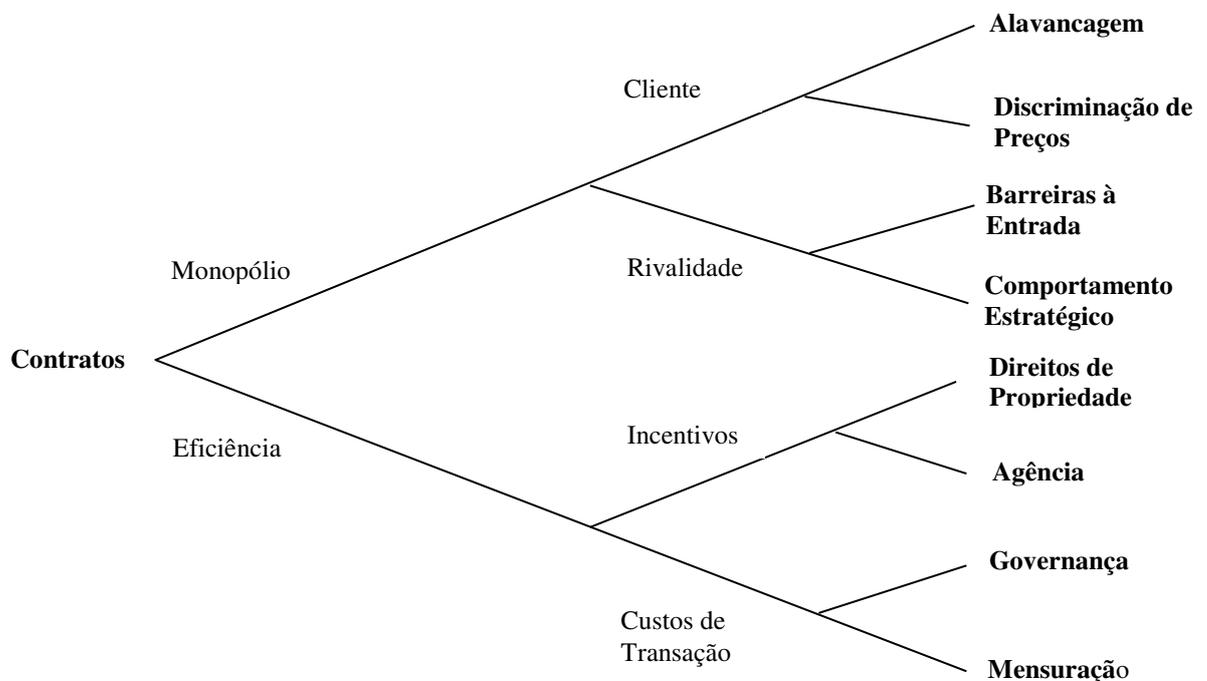


Figura 1 - Mapa cognitivo dos contratos

Fonte: Williamson (1985)

Com exceção da literatura do comportamento estratégico, todos os enfoques monopolísticos do contrato se situam no marco neoclássico, onde se considera a empresa como uma função de produção. Dado que os limites naturais da empresa se definem pela tecnologia, todo esforço da empresa para ampliar seu alcance, recorrendo à contratação não convencional, se suporia a existência de um propósito e um efeito monopólico (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985) destaca a Nova Economia Institucional (NEI) como a ramificação da eficiência dos contratos, que visa compreender quais os propósitos da substituição das trocas via mercado clássico por formas de contratação mais complexas. O autor ainda menciona que a NEI divide-se em dois enfoques: um destaca os alinhamentos dos incentivos e o outro as economias de custos de transação. A literatura do alinhamento dos incentivos se concentra no lado *ex ante* do contrato, na racionalidade plena e tem como principais abordagens teóricas os direitos de propriedade e a teoria da agência.

Já o enfoque dos custos de transação atenta para o lado *ex post* do contrato, para a racionalidade limitada e se divide nos ramos da governança e da mensuração. Com isso, ressalta-se que o *framework* utilizado neste trabalho se refere à ramificação da eficiência dos contratos, conforme proposto por Williamson (1985), e que engloba as seguintes teorias: direitos de propriedade; teoria da agência e estruturas de governança (economia dos custos de transação - ECT).

2.3 Direitos de Propriedade

A literatura dos direitos de propriedade, conforme Furubotn e Pejovich (1972), enfatiza que a *propriedade é importante*, e que os direitos de propriedade de um ativo se dividem em três partes: o direito de usar o ativo; o direito de apropriar-se dos rendimentos dos ativos; e o direito de alterar a forma ou substância de um ativo.

Williamson (1985) menciona que a partir da existência dos direitos de propriedade, se supõe normalmente que a utilização do ativo seguirá aos propósitos do seu proprietário. Segundo o autor, isto ocorrerá se: 1) se respeita a estrutura legalmente sancionada dos direitos de propriedade, e se 2) os agentes humanos realizam seu trabalho de acordo com o que foram instruídos.

Desta forma, Williamson (1985) explica que a nova descrição dos direitos de propriedade em formas mais complexas (não convencionais) é o que explica as irregularidades contratuais. Dito de outra forma, a contratação discreta de mercado se vê substituída por formas mais complexas de contratação, porque esta é a forma em que os direitos residuais do controle podem ficar nas mãos de quem pode usar tais direitos de maneira mais produtiva (WILLIAMSON, 1985).

Conforme Costa (2010), os direitos dos proprietários são separados em dois tipos distintos e complementares: direito ao resíduo e direito ao controle. O primeiro refere-se à prerrogativa do proprietário receber os ganhos e perdas geradas, denominados de ganhos ou lucros residuais. Em contraposição, o segundo dá ao proprietário autoridade, sujeita à regulação externa, para definir como os membros da organização deverão alocar os ativos a serem utilizados no sistema produtivo e os mecanismos de monitoramento, premiação ou punição dos agentes contratados para gerirem a empresa (COSTA, 2010).

Barzel (1997) defende que os direitos de propriedade podem ser legais e/ou econômicos. Os direitos legais, garantidos pelo Estado, contribuem para a definição dos direitos econômicos, porém não são necessários e nem mesmo suficientes para a sua existência. Os direitos que os indivíduos detêm sobre um ativo são uma função do esforço desempenhado pelos indivíduos para sua proteção, da tentativa de captura por parte de outros e da proteção oferecida pelo Estado. Segundo Coleman (2010), a questão central é que a definição e a garantia dos direitos tem um custo, logo, os direitos não são perfeitamente delineados.

Barzel (1997) afirma que os contratos são incompletos e parte dos direitos transacionados estará sempre em domínio público. Conforme Coleman (2010), disso decorre que as falhas poderiam existir em situações em que atributos valiosos do produto transacionado não estão perfeitamente protegidos, em outras palavras, estão em domínio público, o que resulta em perda de valor na transação.

No caso das cooperativas, os proprietários são os membros associados e, por isso, possuem direitos de propriedade sobre uma empresa coletiva. A questão é que esses direitos de propriedade estão vinculados aos valores, princípios, leis, e estatutos das cooperativas e não ao montante de capital integralizado em quotas parte.

A propriedade das cooperativas é concretizada na medida em que o cooperado estabelece contrato formal com a mesma, e assume a obrigatoriedade de adquirir cotas de capital (capital social) da sociedade para ter seus direitos de propriedade e de usuário garantidos. Como não há clara separação desses distintos direitos no contrato, os cooperados

adquirem direitos vagamente definidos. Essa característica dificulta a gestão e o investimento nessas organizações (COOK, 1995).

Isto é reforçado por Costa, Chadad e Azevedo (2010) ao mencionarem que o instituto legal e doutrinário que rege as cooperativas agropecuárias brasileiras estabelece que o direito ao controle do proprietário é desvinculado das suas cotas de capital e do montante das transações econômicas que realiza com a organização, configurando uma particularidade aos direitos de propriedade dessas empresas.

Segundo Silva, Souza e Leite, (2011), os direitos de propriedade na cooperativa são difusos – as quotas-parte não são negociáveis em mercado, o poder de decisão é igualitário e o direito sobre os resultados do empreendimento não é transparente. Essas características geram uma série de dificuldades na gestão dessas organizações e favorecem o surgimento de diversos conflitos entre os membros que assumem cargos de direção na cooperativa e os demais cooperados.

Conforme Cook (1995), as cooperativas possuem seus direitos de propriedade vagamente definidos, o que ocasiona cinco peculiares problemas de governança: *free rider* (carona), horizonte, portfólio, custos de influência e controle, os quais são abordados na sequência. Segundo Costa (2010), a melhor alocação dos direitos mitiga esses problemas, melhora o seu desempenho e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de sobrevivência das cooperativas.

Cook (1995) menciona que o problema do carona (*free rider*), que é caracterizado pelo fato de que os benefícios da cooperativa acabam sendo aproveitados também por não cooperados, que não têm atividades e custos para com a organização, mas que se beneficiam dos seus resultados econômicos. Bialoskorski Neto (2004) destaca que esse problema é importante uma vez que, se percebido por outros agentes, não produz incentivos à participação na cooperativa, já que a participação gera custos de participação, e os benefícios são públicos e comuns. Onde este problema é significativo, há possivelmente menor participação econômica na cooperativa.

Segundo Pivoto (2013), quando esse problema está presente na cooperativa, os cooperados preferem não investir ou participar, mas continuam na organização para se beneficiar das externalidades positivas geradas pela mesma. Os benefícios da cooperativa acabam por beneficiar membros que agem oportunisticamente, obtendo somente vantagens com a organização cooperativa.

Sykuta e Cook (2001) diferenciam o carona externo do carona interno. O carona externo é aquele que capta o benefício como um não membro. Por outro lado, o carona

interno é representado pelo cooperado novo que tem direito aos mesmos benefícios dos cooperados antigos, bem como pelos cooperados que apenas utilizam os benefícios da cooperativa, sem transacionar com a organização. Dessa forma, percebe-se que os “caronas” (*free-riders*) podem tirar proveito das externalidades geradas pela cooperativa e de investimentos feitos por gerações anteriores (PIVOTO, 2013, LAZZARINI; BIALOSKORSKI NETO; CHADDAD, 1999).

Já o problema do horizonte é caracterizado pelo fato de que os cooperados tendem a priorizar os projetos e estratégias que visem o benefício da sua atividade econômica no curto-prazo. Cook (1995) destaca que o problema do horizonte ocorre quando os direitos sobre as receitas residuais de um ativo são menores que sua vida produtiva, ou seja, quando há um descompasso temporal entre a vida útil de um ativo e a apropriação das receitas residuais por ele geradas. Segundo o autor, este problema provoca desincentivos à realização de investimentos de longo prazo, principalmente ao se considerar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, publicidade e propaganda e em outros ativos intangíveis (COOK, 1995).

Bialoskorski Neto (2004) reforça que o problema do horizonte é caracterizado pelo fato de que aquele que investiu na organização, ou de forma fiduciária ou em atividade econômica, não se beneficie integralmente de seus resultados. Assim, tem-se que a organização cooperativa gera benefícios ao longo do tempo e parte destes são incorporados em fundos comuns ou sociais em que não há direitos de propriedade individuais, uma vez que estes fundos indivisíveis são comuns (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Por outro lado, o problema do portfólio ocorre devido à impossibilidade dos cooperados ajustarem o seu portfólio de ativos na cooperativa para corresponder com suas preferências de risco pessoal, devido à não transferência e liquidez, bem como pela falta de instrumentos financeiros de apreciação das quotas-partes nas cooperativas (COOK, 1995). Com isso, subgrupos de cooperados tendem a fazer pressão na organização para reorganizar o portfólio de investimentos da cooperativa, mesmo que um portfólio de menor risco implique retornos mais baixos para a organização (COOK; ILIOPOULOS, 1998). O problema do portfólio surge pela dificuldade da cooperativa em alinhar as suas estratégias de investimento e negócios, às estratégias de investimento dos cooperados, devido a sua estrutura dos direitos de propriedade (PIVOTO, 2013).

O problema de portfólio ganha relevância pelo fato de que como os direitos de decisão são igualitários, poderá haver uma diferença entre as expectativas de portfólio individuais, de cada um dos membros, e as que são efetivamente adotadas pela sociedade cooperativa. Assim, poderá haver investimento realizado com fundos comuns, indivisíveis, que pode não espelhar

o montante de retorno e risco que determinado membro tem como expectativa (BIALOSKORSKI NETO, 2004). Pivoto (2013) lembra ainda que o problema do portfólio está ligado às percepções sobre o risco e sobre os negócios alternativos em que a cooperativa deveria se envolver. Com isso, o melhor portfólio para a cooperativa pode não ser o mesmo para todos os cooperados.

Os custos de influência são decorrentes da existência de grupos de interesse que realizam pressão e buscam influenciar as decisões da cooperativa de acordo com os seus interesses. Estes interesses podem se sobrepor aos interesses coletivos e, com isso, trazer danos ao empreendimento. Segundo Cook (1995), se a cooperativa está engajada em uma ampla gama de atividades, os diversos objetivos de seus membros podem levar a tentativas de influências que sejam danosas para o empreendimento como um todo.

Os custos de influência, como a quarta peculiaridade no problema de governança, ocorrem nas organizações quando as tomadas de decisões afetam a distribuição de riquezas e de outros benefícios entre os membros, e quando pessoas ou grupos influenciam a tomada de decisão na busca do seu autointeresse. A magnitude dos custos de influência depende de: a) a existência de uma autoridade central, b) os tipos de procedimentos nas tomadas de decisões e c) o grau de homogeneidade ou conflito de interesses entre os membros cooperados (COOK, 1995).

Por exemplo, um determinado grupo de cooperados pode articular pressões políticas para a implantação de um determinado projeto que os favoreça, ainda que ocorra perda de bem-estar para o sistema como um todo. Vale citar que a perda de bem-estar será condicionada não apenas pela aceitação de um projeto que pode ser ineficiente, mas também pelos custos de influência incorridos pelo grupo de interesse (LAZZARINI; BIALOSKORSKI NETO; CHADDAD, 1999).

Por fim, o problema do controle é introduzido pelos custos de agência associados à tentativa de prevenir divergências de interesses entre os proprietários (principal) e os gestores (agentes) nas cooperativas (COOK, 1995). Os custos de agência são aqueles custos em que os cooperados incorrem quando delegam o controle a um gestor. Assim, estes custos resultam do conflito vertical de interesses entre cooperados e gestores; e estão ligados ao monitoramento do desempenho e do comportamento da gestão (POZZOBON, 2011).

Vale lembrar que no Brasil, as cooperativas apresentam a característica de não profissionalização da gestão, ou seja, na maioria dos casos os próprios cooperados assumem funções diretivas na empresa, não havendo a completa separação entre a propriedade e o controle (ZYLBERSZTAJN, 2002). Para Bialoskorski Neto (2012), a participação do

cooperado na gestão pode levar à ineficiência na cooperativa, na medida em que, nas assembleias ou decisões de caráter econômico dentro da cooperativa, o cooperado tende a se posicionar como usuário da organização e não como proprietário. A questão da separação entre propriedade e controle será melhor apresentada na próxima seção, que trata da Teoria da Agência.

2.4 Teoria da Agência

Em se tratando da Teoria da Agência, na concepção de Jensen e Meckling (1976), o conflito de agência surge a partir da separação entre a propriedade (principal) e a gestão empresarial (agente). Em outros termos, conforme Silva, Souza e Leite (2011), o principal delega ao agente o poder de decidir em nome da empresa. Porém, existe um potencial para conflitos de interesse entre os proprietários e os controladores quando a propriedade e o controle das corporações não coincidem, visto que o agente, seja por buscar maximizar interesses próprios, incompetência, negligência ou má-fé, pode não atuar em prol dos interesses dos proprietários.

Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como sendo um contrato onde uma ou mais pessoas (principal) emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Ferreira e Braga (2007) reforçam que a teoria da agência se dedica aos fatores relacionados ao contrato específico entre o agente e o principal. Assim, por meio de um contrato, é delegado ao agente a administração do empreendimento do principal.

A teoria analisa, então, como um ator econômico (principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive o outro ator (agente) a agir de acordo com o interesse do primeiro. A questão primordial é a dificuldade de monitorar o esforço dos atores econômicos envolvidos em uma transação, o que torna ainda mais complexa a elaboração dos contratos. Por esta razão, são incluídos esquemas de incentivos baseados no desempenho observado. Na elaboração de um esquema de incentivos, as partes envolvidas enfrentam o *trade off* entre incentivos ótimos e repartição de riscos ótima (JENSEN; MECKLING, 1976).

Segundo Segatto-Mendes e Rocha (2005), o cerne da teoria consiste em o principal saber que irá perder parte de sua riqueza e, em compensação, procurar conseguir do agente o melhor desempenho; ou seja, o principal deixa de obter o máximo, para obter o possível

dentro das condições colocadas, devido à participação de um administrador profissional. Desse modo, ele passa a procurar meios de entusiasmar o agente nas suas tomadas de decisões e, para isso, é fornecido um prêmio ao agente, o que representa um custo de agência (SEGATTO-MENDES; ROCHA, 2005).

Segundo Ferreira e Braga (2007), no centro da teoria está o pressuposto da informação assimétrica, ou seja, o agente possui maior conhecimento do negócio do que o principal, estando apto a agir oportunamente em qualquer momento. Dessa forma, o principal tem que construir mecanismos de proteção contra perdas que possam resultar dos desvios de comportamento do agente. Todavia, essas medidas requerem recursos, e o principal se vê obrigado a arcar com uma variedade de custos de agência (FERREIRA; BRAGA, 2007).

Neste contexto, a Teoria da Agência visa a analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

Como normalmente não há uma separação entre propriedade e controle nos empreendimentos cooperativos e o associado é ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu negócio, a cooperativa pode ser conduzida a uma situação de ineficiência. Há a possibilidade, nas assembleias gerais e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, de o associado como proprietário da empresa procurar a sua própria satisfação em detrimento de soluções mais abrangentes tanto para todo o grupo de associados como para o seu empreendimento coletivo (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Neste mesmo sentido, Treter e Kelm (2004) mencionam que as cooperativas têm como função precípua desenvolver ações que promovam o bem estar de seus associados, seja através do mecanismo de compra e venda de seus produtos e serviços, seja pela prestação de serviços específicos como assistência técnica, armazenagem, beneficiamento e comercialização de produtos dos associados. Porém, há momentos em que os gestores decidem por investir em outras atividades, alguns no intuito de aproveitar oportunidades de negócios e outros, com o objetivo de se promoverem às custas dos recursos dos cooperados. Quando o investimento estiver calcado neste último objetivo, ele representará uma má alocação dos recursos da cooperativa, ou seja, uma forma de expropriação da riqueza dos associados, acarretando custos de agência, senão perdas reais e diretas aos associados (TRETER; KELM, 2004).

Costa (2010) destaca que o problema do controle consiste nos custos originados pela relação “conflituosa” entre proprietários e gestores da organização; esse problema é abordado

por diferentes prismas na literatura sobre cooperativas. O primeiro considera que a participação dos proprietários no controle da cooperativa é danosa, pois, se os donos são simultaneamente seus gestores, é maior a probabilidade de que adotem estratégias, políticas ou projetos que beneficiem suas atividades privadas em detrimento da saúde financeira da organização e até mesmo de outros membros. Em contrapartida, existe uma segunda linha teórica que é favorável à participação dos cooperados no controle da organização, pois o profissional contratado tomaria decisões que reduzem o valor dos direitos ao resíduo dos cooperados (COSTA, 2010).

O autor menciona que o argumento teórico predominante, aponta que as organizações de propriedade difusa e complexas devem promover a separação entre proprietários e gestores, pois essa desvinculação gera benefícios para a empresa. Assim, nas cooperativas cujo cooperado é desvinculado da gestão, o problema de controle seria mitigado e a probabilidade de sobreviver, maior (COSTA, 2010).

Ferreira e Braga (2007) reforçam isto ao discutirem que no caso das cooperativas, o custo de agência é agravado pela gestão administrativa não-profissional, em razão de os próprios cooperados assumirem a direção da organização sem que tenham, na maior parte dos casos, formação ou experiência adequada para essa função. Desse modo, o sucesso da organização teria como um de seus condicionantes, em tese, a profissionalização da administração (FERREIRA; BRAGA, 2007).

Com isso, segundo Treter e Kelm (2004), outra variável que influencia a análise sob a ótica da Teoria da Agência é a forma de remuneração dos dirigentes das cooperativas, que normalmente é fixa, ou seja, praticamente sem vinculação com seu esforço em perseguir um resultado ótimo. Quando os dirigentes não participam dos resultados, seu benefício não se dá na mesma proporção de seus esforços (TRETER; KELM, 2004).

Por outro lado, as organizações cooperativas são especialmente sensíveis a ações oportunistas de seus associados. Cook (1995) enfatiza a propriedade comum como um dos principais problemas de agência a que estão sujeitas essas organizações, onde o associado utiliza benefícios da propriedade coletiva e não dá sua contrapartida, moldando o comportamento oportunista de *free-rider*. Como as organizações cooperativas são estruturas que não se sustentam sem o movimento das transações realizadas pelos membros cooperados, há necessidade de fidelidade dos membros em suas transações com a organização (BERTOLIN et al., 2008).

Treter e Kelm (2004) destacam a importância do estímulo à fidelidade do associado para a minimização dos problemas de agenciamento, já que o associado pode buscar a

estratégia do maior preço e com isso maximizar de forma imediata sua riqueza em detrimento dos resultados do empreendimento cooperativado. Isto decorre do fato de que normalmente a renda do cooperado depende muito mais da venda de seu produto que do rateio de eventuais sobras distribuídas ao final do exercício e, como consequência, isto reduz seu interesse em contribuir para que estas sobras aumentem.

Por fim, conforme Costa, Chadad e Azevedo (2010), a peculiaridade dos direitos de propriedade, aliada à propriedade difusa, presença de contratos incompletos e assimetria de informação permite o surgimento dos problemas de controle nas cooperativas. Em outras palavras, permite, por exemplo, aos proprietários a possibilidade de expropriar os demais sócios ou consumir bens não pecuniários caso o processo decisório não esteja separado.

2.5 Economia dos Custos de Transação

Para Williamson (1985 e 1991), a economia dos custos de transação caracteriza-se por três formas de estrutura de governança: mercado, hierárquica (firma) e híbrida (contratos). A questão que Williamson se propôs estudar é como essas instituições lidam com os problemas vinculados à transação, uma vez que, conforme demonstrou Coase (1988), a utilização do mecanismo de mercado implica custos.

Portanto, segundo Williamson (1996), a governança vem a ser a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida. É a forma de se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização de ganhos mútuos. A definição de governança ressalta, sobretudo, a questão da coordenação das transações, que significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. A coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos. Assim, de acordo com Williamson (1985), com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes adotam estruturas de governança apropriadas.

No arcabouço desenvolvido por Williamson (1993), a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional, pelos pressupostos comportamentais (Racionalidade Limitada e Oportunismo) sobre os indivíduos e pelas

características das transações (Especificidade dos Ativos, Incerteza e Frequência), os quais serão expostos em seguida.

Do ponto de vista da NEI, existe o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico têm suas limitações e gargalos influenciados pelo conjunto de instituições que regulam o ambiente econômico (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Os mercados eficientes são consequência de um conjunto de instituições que fornecem, com baixo custo, as medidas e os meios para que os contratos sejam cumpridos, sendo o contrário também verdadeiro (OLIVEIRA, 1998). Como as instituições se comportam, como se relacionam e de que maneiras elas estão arranjadas na sociedade é o que caracteriza a eficiência, ou não, do sistema econômico. As instituições são, então, responsáveis pelo desempenho econômico das sociedades e de sua evolução (NORTH, 1994).

Em se tratando dos pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo, destaca-se inicialmente que a Racionalidade limitada é um princípio definido por Herbert Simon (WILLIAMSON, 1985) a partir do reconhecimento do limite da capacidade da mente humana em lidar com a formulação e a resolução de problemas complexos face à realidade. Portanto, para a Nova Economia Institucional o processo de cognição humana está sujeito à racionalidade limitada, definida como comportamento que é intencionalmente racional, porém de forma limitada (WILLIAMSON, 1985).

Assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato. Consequentemente, alguns elementos de uma transação qualquer não são contratáveis *ex-ante* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

A ideia central relacionada ao segundo pressuposto comportamental – oportunismo – relaciona-se ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes econômicos. Na ortodoxia adota-se que os indivíduos são egoístas, mas cumprem os termos contratuais durante a execução do contrato. Williamson (1985, p.57) sustenta que o “oportunismo é a busca pelo interesse próprio com dolo”. Isto inclui algumas formas mais flagrantes, tais como a mentira, o roubo e o engano, mas não se limita a elas. O oportunismo compreende também algumas formas sutis de engano. Incluem-se, neste caso, as formas ativas e passivas e os tipos *ex ante* e *ex post*. É conveniente lembrar que não são todas as pessoas que se comportam de maneira oportunista o tempo todo, mas algumas em algumas vezes (WILLIAMSON, 1985).

Reforçando, Zylbersztajn (1995) ressalta que nem todos os indivíduos têm atitudes oportunistas, mas basta um ter essa atitude para ser necessária a utilização de contratos, demandando tempo e custos para seu monitoramento. O oportunismo intrínseco aos indivíduos, por sua vez, faz com que os contratos sejam apenas promessas, que não necessariamente serão respeitados (WILLIAMSON, 1996, p.57). A consequência do reconhecimento desta característica é o empreendimento de esforços por parte dos agentes econômicos para se proteger do oportunismo alheio. Daí a importância das salvaguardas contratuais.

Segundo Williamson (1985) há três níveis de busca do interesse próprio. A forma mais forte é exatamente o oportunismo. A forma semiforte é a simples busca do interesse próprio, sem, portanto, artifícios de qualquer natureza. A terceira possibilidade é a obediência. O autor ressalta que a existência do oportunismo pode impor perdas significativas aos agentes, o que torna necessário a adoção de estruturas de governança para impedir tal comportamento pelas partes envolvidas na transação. Apenas a possibilidade de comportamento oportunista é suficiente para justificar a inclusão de cláusulas de salvaguarda nos contratos.

Na ECT, a racionalidade limitada e os oportunismos das partes são controlados por soluções de governança economizadoras de custos de transação, que se relacionam ao grau de especificidade de ativos, frequência e incertezas. Estes três elementos são chamados por Williamson (1985) de dimensões das transações.

A especificidade dos ativos é a dimensão mais importante e a que mais distingue a ECT de outras abordagens da organização econômica (WILLIAMSON, 1985). A especificidade dos ativos se refere aos investimentos duráveis que são realizados para viabilizar transações particulares, cujo custo de oportunidade é muito menor para usos alternativos no caso de a transação terminar prematuramente. Nestas circunstâncias, é evidente que as partes valorizam a continuidade da transação, de modo que surgem salvaguardas contratuais e de organização em apoio a estas transações (WILLIAMSON, 1985).

Com isso, verifica-se que o ponto central destacado é a maior ou menor possibilidade de utilização alternativa de um ativo relacionado aos custos envolvidos neste processo. Quanto maior a especificidade de um ativo, menor tende a ser a possibilidade de utilização alternativa do mesmo. As transações que exigem investimentos específicos implicam em custos de transação maiores devido exatamente ao fato de que sua utilização alternativa não ocorre de forma automática e sem perdas.

Há, segundo Williamson (1996, p.59-60) na ECT, ao menos seis tipos distintos de especificidade de ativos:

- a) Especificidade local ou de sítio - ocorre quando uma determinada exploração exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, se localize próximo;
- b) Especificidade física - ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção;
- c) Especificidade humana - relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto;
- d) Especificidade de ativos dedicados à produção - ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto;
- e) Especificidade de marca – relaciona-se à reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado, ocorre quando se exige que uma marca específica represente todos produtos advindos da cadeia de suprimentos. Isso faz com que haja necessidade de exclusividade no fornecimento da matéria-prima por parte de uma organização na cadeia;
- f) Especificidade temporal - está presente quando um determinado produto apresenta características de perecibilidade ou qualquer outra condição que implique na necessidade de consumo em um determinado período de tempo.

O que torna a especificidade de ativos a mais importante dimensão da ECT é o vínculo estabelecido por autores como Klein, Crawford e Alchian (1978), no qual o comportamento oportunista se evidencia na presença de investimentos em ativos altamente específicos. De acordo com os autores, o oportunismo pós-contratual se justifica pelo interesse das partes em se apropriar de parcelas de quase-rendas criadas após o investimento específico. “A quase-renda é entendida como a diferença entre o rendimento atual do ativo e o rendimento no melhor uso alternativo. A porção potencialmente apropriável da quase-renda é aquela que excede a encontrada no segundo uso alternativo de mais valor” (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978, p.298).

Em se tratando de incerteza, de acordo com Demsetz (1990), esta relaciona-se com a imprevisibilidade das atitudes posteriores dos agentes econômicos e com o desconhecimento

de elementos relacionados ao ambiente econômico e institucional, de forma que não dá para calcular o que acontecerá no futuro.

A Incerteza, no tratamento utilizado por Williamson (1985), se associa positivamente com os dois supostos comportamentais referidos anteriormente: racionalidade limitada e oportunismo. Não fossem esses aspectos comportamentais não haveria incerteza das transações deixarem de acontecer da forma como foram planejadas, nem, tampouco, que algo importante deixaria de ser previsto antecipadamente. Quanto maior o nível de oportunismo constatado no padrão comportamental dos agentes e quanto menos informações estiverem disponíveis para a tomada de decisão, mais a categoria incerteza torna-se uma importante fonte de custos de transação. Além desse aspecto e dado que os agentes econômicos apresentam racionalidade limitada, o desafio complementar é o de abrir espaço para detectar quais outras variáveis ampliam a incerteza, de que forma contribuem para ocasionar custos de transação e quais mecanismos de coordenação foram elaborados visando minimizar esse fenômeno.

Para finalizar as dimensões das transações, tem-se a frequência, que está relacionada com a recorrência e/ou regularidade de uma transação. A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação.

Segundo Williamson (1985), os benefícios das estruturas de governança especializadas são maiores para as transações apoiadas em investimentos consideráveis em ativos específicos. No entanto, o autor destaca que é necessário saber se o volume das transações mediante uma estrutura de governança especializada utiliza tal estrutura em toda a sua capacidade. Desta forma, o custo das estruturas de governança especializadas será recuperado com maior facilidade no caso das transações em grande volume e do tipo recorrentes.

Assim, segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a importância dessa dimensão manifesta-se em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações e b) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação.

Em se tratando da vertente dos custos de transação, segundo Zylbersztajn (1994), os problemas enfrentados na governança cooperativa estão relacionados ao pressuposto do oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa, pois os aspectos doutrinários não são suficientes para garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado. Gimenes e Gimenes (2006) reforçam que as cooperativas

agropecuárias têm uma estrutura de alto risco financeiro, devido à existência de ativos específicos, ou seja, seus investimentos normalmente são direcionados a um determinado grupo de cooperados definidos regionalmente.

Simioni et al. (2009) destacam que a relação entre cooperativas e cooperados envolve custos de transação mediante a realização de contratos. As cooperativas realizam investimentos que necessitam do cumprimento contratual de seus cooperados, portanto, o comportamento oportunista leva a um aumento dos custos de transação.

É importante lembrar que a Economia dos Custos de Transação destaca a especificidade dos ativos como principal elemento explicativo das formas de governança adotadas. Neste aspecto, segundo Coleman et al. (2006), importante contribuição teórica é realizada por Yoram Barzel ao propor que a forma de coordenação dos sistemas - mercado, contratos ou internalização das transações, integração vertical - é função da maior ou menor possibilidade de se mensurar os atributos da transação. Com isto, para se identificar a forma mais adequada de governança, não é preciso efetivamente medir os custos de transação, mas tão somente avaliar se os atributos envolvidos são ou não passíveis de mensuração. Por uma questão de delimitação de foco, a teoria dos custos de mensuração não será utilizada neste trabalho.

2.6 Framework de Pesquisa

A proposta de análise desta pesquisa, como já mencionado, é caracterizada por dois aspectos. O primeiro é identificação de quais são as falhas de governança nas cooperativas agropecuárias, e o segundo trata da compreensão de como estas falhas influenciam a descontinuidade na relação cooperado-cooperativa (fidelidade). Acredita-se que, com isso, seja possível que estas organizações avancem no sentido de mitigar os impactos negativos das eventuais falhas e que tenham elementos para auxiliar na adequação da governança, de forma a se intensificar a fidelidade dos associados, o que é fundamental para que as cooperativas se tornem mais competitivas.

Parte-se da premissa de que a governança gira em torno das relações que o cooperado mantém com a cooperativa: a de proprietário e a de usuário do empreendimento. Sabe-se que a cooperativa existe para prestar serviço aos seus sócios, no entanto, no momento em que a

relação entre cooperado e cooperativa sofre algum tipo de descontinuidade, parte-se do pressuposto de que existam falhas de governança.

Estas falhas podem ser caracterizadas pela quebra contratual entre as partes, que neste caso trata-se dos desvios de produção, pilar da infidelidade. Assim, o foco desta pesquisa recai na relação de usuário que o associado possui com a cooperativa. A quebra contratual se dá quando da não utilização dos serviços prestados pela cooperativa, ou seja, quando o cooperado não opera integralmente com a sua cooperativa, o que caracteriza infidelidade por parte do mesmo. Esta situação pode conduzir a cooperativa a ineficiências, tanto econômica como social.

Algumas teorias ajudam a compreender a eficiência contratual das organizações, neste caso, o foco recai nos corpos teóricos apresentados por Williamson (1985) ao discutir o Mapa Cognitivo dos Contratos (Figura 1). Estas teorias são agrupadas pelo autor na ramificação da eficiência dos contratos, a denominada Nova Economia Institucional e são: Teoria dos Direitos de Propriedade, Teoria da Agência e Estruturas de Governança (ECT), além destas, é apresentada a Teoria dos Custos de Mensuração, a qual não será utilizada neste trabalho. A Figura 2 expõe os construtos utilizados bem como suas variáveis de análises e alguns dos seus principais autores.

Construtos	Variáveis de Análise	Principais Autores
Direitos de Propriedade	O direito de usar o ativo; O direito de apropriar-se dos rendimentos dos ativos; O direito de alterar a forma ou substância de um ativo. O direito ao controle	Berle e Means (1932) Furubotn e Pejovich (1972) Furubotn (1974) Eggertsson (1990) Furubotn e Richter (2000) Demsetz (2002)
Teoria da Agência	Separação entre propriedade e controle	Berle e Means (1932) Jensen e Meckling (1976) Fama e Jensen (1983) Williamson (1984) Eggertsson (1990) Jensen (2000)
Economia dos Custos de Transação (ECT)	Racionalidade Limitada Oportunismo Especificidade dos ativos Incerteza Frequência	Williamson (1971, 1975, 1979, 1985, 1991a, 1991b, 1993, 1996)

Figura 2 - Construtos teóricos da pesquisa

Acredita-se que estas teorias possam auxiliar no entendimento das falhas de governança de cooperativas agropecuárias. O distanciamento do cooperado da cooperativa, como usuário, é a principal questão que se busca entender. Para isto, os esforços foram realizados de forma a se compreender os incentivos contratuais adotados pela cooperativa (direitos de propriedade e agência) e as fontes de custos de transação (ECT) existentes nas relações cooperado-cooperativa.

Ao longo do referencial teórico foram apresentados alguns elementos que se relacionam com as abordagens teóricas utilizadas e que podem se configurar como falhas. Acredita-se que o que pode ser entendido como falha para algumas cooperativas pode não ser para outras. A compreensão da influência de um conjunto de diferentes tipos de falhas em diferentes perfis de cooperativas pode ser um dos achados do trabalho.

A Figura 3 sintetiza o *framework* utilizado nesta pesquisa. No epicentro da ilustração está a relação entre cooperado e cooperativa, que, neste caso, tem o foco de atenção na fidelidade dos cooperados, a qual está submetida por esta governança¹, e que é influenciada por diversos fatores de ordem macro, meso ou micro ambientais. Com isso, buscou-se compreender quais seriam os fatores (falhas) que influenciam negativamente a fidelidade dos cooperados à luz das seguintes teorias: Economia dos Custos de Transação; Direitos de Propriedade; e Teoria da Agência.

¹ Nesta tese considera-se que a **Governança** é a forma de, por meio de normas, regras, contratos, monitoramentos e incentivos, se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização da cooperação.

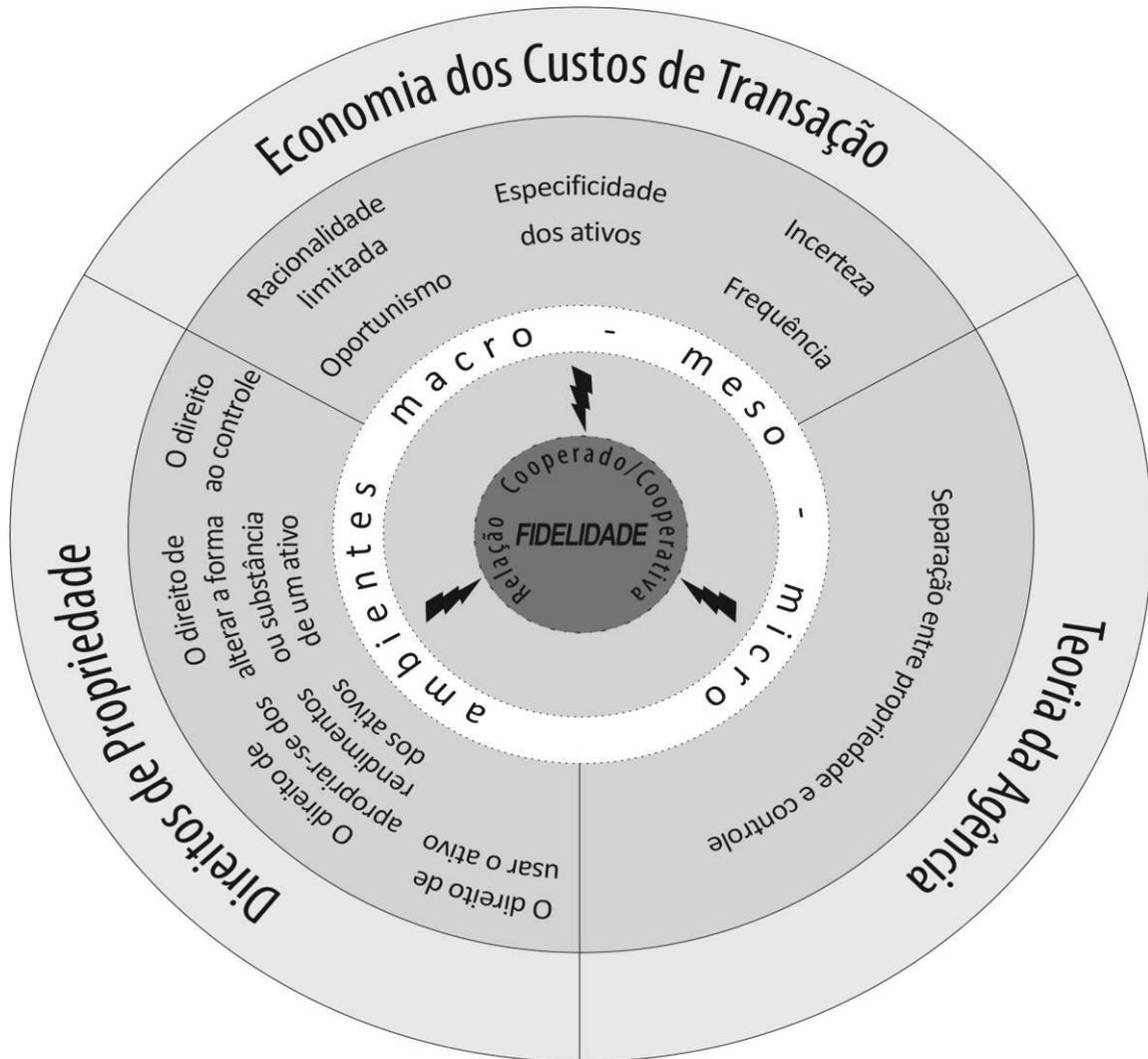


Figura 3 – Framework de análise

Acredita-se que a utilização conjunta destes corpos teóricos representa uma inovação, já que, normalmente, estas teorias são utilizadas de forma isolada. Vale ressaltar, também, que estas teorias apresentam potencial analítico para estudar as organizações cooperativas, conforme já discutido no referencial teórico. Portanto, a utilização conjunta destas teorias, para se estudar cooperativas agropecuárias e com o foco nas falhas de governança, representa uma inovação com propensão a contribuir com o conhecimento na área.

Entende-se que a governança se dá no sentido de manter a relação entre as partes da forma como foi planejada, ou seja, no caso das cooperativas espera-se que o cooperado transacione integralmente com a organização, já que a cooperativa é uma empresa criada pelos associados para prestar serviço aos mesmos. No entanto, ocorre que diversos fatores influenciam positiva ou negativamente esta governança. Dessa forma, o entendimento de

quais são e como os fatores (falhas) afetam negativamente a governança de cooperativas é relevante para que se possa auxiliar estas organizações a reduzir seus efeitos na relação entre cooperado e cooperativa (fidelidade).

Vale lembrar que a Figura 4, por estar representada em um círculo, não intenta demonstrar que os fatores se referem somente ao ambiente interno das cooperativas. Estes fatores representam elementos de ordem comportamental, cognitiva, histórico/cultural, institucional e de aspectos internos de gestão. Outras teorias podem ajudar a explicar e a prever fontes de falhas, no entanto, em função da necessidade de um recorte analítico, utiliza-se este conjunto de teorias, as quais sinalizam ter condições de contribuir no entendimento de parte dos problemas de governança enfrentados pelas cooperativas agropecuárias.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Os esclarecimentos a serem apresentados nesta seção abordam o método utilizado na pesquisa, bem como as técnicas utilizadas para a coleta, análise e interpretação dos dados. Inicialmente, cabe salientar, que a escolha do cooperativismo agropecuário se deve pela relevância econômica e social do setor, além do fato de que estas organizações vêm sendo alvo de estudos e de críticas em se tratando de dificuldades na gestão e sobrevivência em ambiente altamente competitivo. Acredita-se que a governança eficiente possibilite a continuidade e integralidade das transações entre cooperado e cooperativa e, desta forma, auxilie na manutenção competitiva destas organizações.

3.1 Definição do método de pesquisa

A pesquisa é definida por Gil (1994) como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para o problema mediante o emprego de procedimentos científicos.

Dessa forma, para a execução da presente pesquisa, utilizou-se as análises qualitativas e quantitativas. Segundo Creswell (2010), a pesquisa de métodos mistos, empregando a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas ganhou popularidade. Isto se deve ao fato de que elas possibilitam a utilização dos pontos fortes de ambas, bem como proporcionam uma maior compreensão dos problemas pesquisados. Vale ressaltar que, segundo Baeta Neves (1998), os métodos quantitativos e qualitativos não são mais vistos como procedimentos de investigação excludentes, mas como alternativas que se complementam.

Dessa forma, acredita-se que o emprego de método misto auxiliou na obtenção de uma análise ampla e profunda, dada a complexidade que permeia a identificação de quais são as falhas e como estas afetam a relação entre cooperados e as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

3.2 Coleta de dados

Antes de detalhar os procedimentos adotados para a coleta de dados, é importante destacar que este estudo foi operacionalizado a partir de alguns pressupostos relacionados às teorias utilizadas e que apresentavam potencial para se configurar como falhas. Na Figura 4 tem-se o desdobramento das teorias utilizadas na pesquisa em suas variáveis de análise, as variáveis *proxies* que foram propostas para operacionalização do estudo, bem como a relação esperada das *proxies* com a governança da cooperativa, ou seja, com a relação entre cooperado e cooperativa.

A elaboração da Figura 4 é uma tentativa de avanço em um dos propósitos desta pesquisa, que é a identificação das falhas de governança nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. É um primeiro passo, que tem como base alguns trabalhos que foram citados ao longo desta tese, bem como algumas pressuposições que se propõe nesta pesquisa. Na Figura 4 não se teve a pretensão de esgotar os fatores que influenciam na governança, mas sim de avançar na proposição de alguns elementos que tenham caráter empírico e que, ao mesmo tempo, mantenham algum tipo de relação ou explicação com as teorias utilizadas no trabalho.

(continua)

Construtos	Variáveis de Análise	Proxy utilizada	Relação Esperada na Governança de cooperativas
Direitos de Propriedade	O direito de apropriar-se dos rendimentos dos ativos	1 Distribuição das sobras de acordo com as operações (e não o capital).	(?) Isto incentiva a realização de operações com a cooperativa, no entanto, desmotiva o cooperado a capitalizar a cooperativa.
		2 Não transparência no critério (cálculo) para distribuição dos resultados/sobras;	(-) A complexidade do cálculo do direito ao resultado em função das operações do cooperado com a cooperativa gera incerteza na alocação deste direito.
		3 Normalmente não se distribui sobras;	(-) O fato de normalmente as sobras serem incorporadas pelas cooperativas faz com que os cooperados busquem melhores resultados imediatos nas transações comerciais e não considerem que uma perda imediata na transação com a cooperativa seria compensada com a distribuição dos resultados no final do período.
		4 Valorização das cotas definidas por lei e não pelo mercado;	(-) Isto pode ser considerado uma expropriação do capital do cooperado no caso da cooperativa crescer mais que a taxa definida na lei.
	O direito de alterar a forma ou substância de um ativo	5 Não possibilidade de venda das cotas para terceiros	(-) Dificulta a liquidez do capital do associado.
		6 Dificuldade de se resgatar o capital social (cotas).	(-) O resgate de cotas implica em sair da sociedade e a forma de devolução do capital é definida no estatuto. Normalmente esta devolução é realizada em parcelas, o que reduz a liquidez do capital do associado.
	O direito de usar o ativo	7 Existência de fundos indivisíveis	(-) Os fundos indivisíveis podem ser considerados como uma expropriação do capital do cooperado.
	Direito ao Controle	8 Direito ao controle definido com base no número de associados e não no capital (1 associado = 1 voto);	(-) O direito ao controle do proprietário, sendo desvinculado das suas cotas de capital e do montante das transações realizadas, gera afastamento e o não comprometimento do cooperado, além de não incentivar a capitalização da cooperativa, por parte do cooperado.
		9 Número de cooperados	(-) À medida que aumenta o número de associados, o valor relativo do voto diminui, o que pode desmotivar a participação do cooperado nas instâncias de decisões.

(continuação)

Construtos	Variáveis de Análise	Proxy utilizada	Relação Esperada na Governança de cooperativas
Teoria da Agência	Separação entre propriedade e controle	10 Normalmente o principal executivo é um cooperado;	(?) Um cooperado como principal executivo pode ajudar no relacionamento entre cooperado e cooperativa já que possibilita uma identificação entre as partes. Por outro lado, o cooperado normalmente não possui a expertise necessária para a gestão de empreendimentos complexos.
		11 Não efetividade de mecanismos de controle das ações do principal executivo.	(-) O não controle das ações do principal executivo pode favorecer o aparecimento de ações oportunistas por parte deste e, conseqüentemente, trazer prejuízos ao empreendimento coletivo.
		12 Conselho fiscal normalmente não conta com assessorias de auditoria independentes;	(-) Os conselhos fiscais das cooperativas muitas vezes são assessorados por empresas pequenas e que possuem alta dependência da cooperativa, o que reduz a imparcialidade dos serviços prestados e pode gerar incertezas com relação à fiscalização das ações executadas na cooperativa.
		13 Normalmente a remuneração do principal executivo e dos gestores profissionais é somente fixa;	(?) A utilização somente de remuneração fixa pode não motivar os executivos e gestores a buscarem melhores resultados para a cooperativa enquanto empresa. Por outro lado, muitas vezes os melhores resultados para a cooperativa acabam se dando a expensas dos cooperados.
		14 Não existência de incentivos para o principal executivo e gestores profissionais agirem no interesse coletivo.	(-) Quando são oferecidos incentivos, estes estão atrelados ao desempenho financeiro da cooperativa, o que pode estar em descompasso com os interesses dos cooperados.
		15 Não existência de incentivos para cooperados agirem no interesse coletivo	(-) Os cooperados não percebem benefícios em operar integralmente com a cooperativa quando os preços praticados por esta estiverem menores que no mercado, pois as sobras não são distribuídas e não existem mecanismos contratuais que estabeleçam que a utilização dos serviços prestados exija a contrapartida de comercialização na cooperativa.
		16 Não existência de contratos com o principal executivo e os gestores profissionalizados;	(-) A ausência de contratos aumenta a assimetria informacional e dificulta o controle das partes que são responsáveis pela gestão do empreendimento, o que pode causar desconfiança por parte dos cooperados.

(continuação)

Construtos	Variáveis de Análise	Proxy utilizada	Relação Esperada na Governança de cooperativas
Economia dos Custos de Transação	Racionalidade Limitada	17 Compartilhamento de informações sobre a doutrina do cooperativismo	(-) Os cooperados têm pouco conhecimento do que, de fato, é uma cooperativa e qual o seu papel nela, o que afeta negativamente o seu relacionamento com a cooperativa.
		18 Compartilhamento de informações técnicas e produtivas	(-) As cooperativas privilegiam o compartilhamento de informações técnicas e produtivas por atenderem a interesses de curto prazo dos associados e acabam não investindo no compartilhamento de informações sobre o cooperativismo e sua doutrina.
		19 Ações de educação cooperativa	(-) A baixa existência de ações de educação cooperativa dificulta a redução de comportamentos oportunistas por parte dos cooperados;
		20 Existência de Organização do Quadro Social (OQS);	(+) A OQS e os núcleos cooperativos aumentam o compartilhamento de informações entre cooperativa e cooperado e com isso favorecem o maior comprometimento e redução de ações oportunistas por parte dos cooperados.
	Oportunismo	21 Infidelidade do cooperado	(-) Cooperados utilizam os benefícios da cooperativa e não dão a contrapartida na comercialização da produção e aquisição de insumos;
		22 Tomada de decisões sem impessoalidade e custo de influência	(-) Dirigentes da cooperativa tomam decisões que beneficiam o seu autointeresse e de seu grupo de relacionamento enquanto associados.
		23 Conflitos nas transações	(-) Em função da não existência de contratos formais, os conflitos antes, durante e depois das transações ocorrem devido a oportunismos dos associados.
		24 Desconfiança do cooperado na cooperativa	(-) Existe desconfiança dos cooperados na cooperativa em função de problemas históricos de corrupção envolvendo estas organizações no passado. Com isso, os cooperados acabam realizando somente as transações em que conseguem benefício imediato.
		25 Desconfiança da cooperativa no cooperado	(-) Existe desconfiança da cooperativa para com os cooperados em função de problemas históricos de comportamentos oportunistas por parte dos associados, principalmente em se tratando de desvio da produção e não pagamento de dívidas.
		26 Desconfiança dos cooperados nos gestores profissionais da cooperativa	(-) Existe desconfiança pelo fato de os cooperados acreditarem que os gestores trabalham para deixar a “cooperativa rica” e como consequência o “cooperado pobre”.
		27 Confiança dos cooperados no presidente da cooperativa	(+) Os cooperados confiam nos presidentes, já que a perpetuação no poder é uma realidade. Acredita-se que exista simultaneamente confiança nos presidentes e certa desconfiança na cooperativa.

Construtos	Variáveis de Análise	Proxy utilizada	Relação Esperada na Governança de cooperativas
Economia dos Custos de Transação	Especificidade dos ativos	28 Realização de investimentos em ativos específicos para a realização de transações com os cooperados	(+) A cooperativa faz investimentos específicos (especificidade física e local, principalmente) para transacionar com o cooperado e a mesma não tem garantia de que o cooperado vai realizar a transação na integralidade.
		29 Não realização de investimentos específicos por parte do cooperado para a realização de transações com a cooperativa.	(-) Os ativos dos cooperados não são específicos para transações com a cooperativa. Como os cooperados dependem mais da comercialização da produção do que do resultado da cooperativa, eles acabam agindo oportunisticamente e com uma visão imediatista.
		30 Infidelidade do cooperado	(-) Os cooperados não são fiéis pelo fato de que a cooperativa não consegue ser mais competitiva que todas as empresas concorrentes e a todo o momento. E como não existem contratos formais, o cooperado age no seu autointeresse imediato. Acredita-se que cooperados com menores áreas de terra e menos capitalizados sejam mais fiéis que os produtores maiores, já que os pequenos acabam tendo uma maior dependência dos serviços prestados pela cooperativa.
		31 Benefícios oferecidos pela cooperativa	(+) Acredita-se que quanto maior o número e a qualidade dos benefícios/serviços oferecidos pela cooperativa maior é a fidelidade do cooperado.
	Incerteza	32 Não existência de contratos	(-) A não existência de contratos formalizando as obrigações do cooperado com a cooperativa aumenta a incerteza com relação aos volumes transacionados e com a qualidade dos produtos.
		33 Transações não realizadas da forma como foram planejadas	(-) As transações que não ocorrem da forma como foram planejadas se devem a ações oportunistas e a não contratualização das transações, já que os contratos auxiliam inclusive a reduzir a assimetria informacional.
	Frequência	34 Variações na recorrência e regularidade das transações entre cooperado e cooperativa	(-) As transações dos cooperados com a cooperativa sofrem variações na recorrência e regularidade devido ao cooperado experimentar/utilizar os serviços de outras empresas que atuam como concorrentes da cooperativa.
		35 Percentual médio da produção dos produtores que é comercializada com a cooperativa.	(+) Os produtores mantém comercialização com a cooperativa mesmo havendo oportunidades imediatas melhores na concorrência, já que a cooperativa também oferece benefícios que são de interesse dos cooperados. Acredita-se que a medida que os benefícios oferecidos aumentam, a comercialização média também aumenta.

Conclusão

Figura 4 - Variáveis de pesquisa e relação esperada na governança de cooperativas

A partir dessa primeira proposta e para o alcance dos objetivos, realizou-se a coleta de dados em dois momentos: entrevistas com *experts* em cooperativismo e envio de questionário para todas as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, que totalizavam 154 organizações ativas na OCERGS (Organização Cooperativa do Estado do Rio Grande do Sul) em 31 de maio de 2013. As entrevistas foram feitas com 9 *experts*, por meio de amostra intencional. Como critério para a realização das entrevistas, buscou-se contemplar com a amostra a participação de dirigentes do setor e presidentes de cooperativas com atuação nos principais segmentos agropecuários do estado do Rio Grande do Sul: soja, arroz, leite, uva/vinho e carnes (frangos e suínos).

Estas entrevistas tiveram duas funções: a primeira foi a de possibilitar um momento exploratório para o estudo, o que permitiu que se realizasse uma aproximação com o problema pesquisado, bem como que se levantasse elementos que complementaram os já discutidos na literatura e os que foram apresentados na Figura 4. A segunda função foi a de possibilitar um entendimento aprofundado das falhas de governança de cooperativas, ou seja, quais são os fatores que impactam negativamente no relacionamento entre cooperado e cooperativa e o que é ou poderia ser feito para minimizar estes impactos. O roteiro utilizado para as entrevistas encontra-se no Apêndice 1 e foi elaborado de forma a tentar compreender os elementos que afetam a relação cooperado-cooperativa e que, especialmente, podem ter efeito de distanciamento nesta relação.

A segunda etapa da coleta de dados foi a aplicação de um questionário nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Vale destacar que, após as entrevistas, a primeira versão do questionário foi alterada, de forma a incluir questões/afirmativas que não haviam sido contempladas a partir somente do embasamento teórico.

O questionário foi dividido em duas etapas: a primeira buscou levantar informações de caracterização do respondente e da cooperativa; e a segunda foi composta por afirmativas sobre os fatores que afetam a governança nas cooperativas, conforme pode ser visualizado no Apêndice 2. A escala utilizada nas afirmativas foi do tipo *Likert*, com 5 opções de respostas para medir o nível de concordância/discordância dos respondentes em relação às afirmativas propostas. As afirmativas foram elaboradas a partir das variáveis *proxies* apresentadas na Figura 4 e complementadas com os achados das entrevistas com os *experts*.

Os questionários foram direcionados aos responsáveis pelas decisões estratégicas das cooperativas (principal executivo), sendo respondido por presidentes ou gestores contratados, de forma a se obter um questionário por cooperativa. Utilizou-se da plataforma eletrônica *google docs* para a criação do formulário *on line*, sendo o *link* do questionário enviado, juntamente com uma apresentação do pesquisador e da pesquisa, por um *e-mail* institucional (pesquisa.coop@ufsm.br) para as cooperativas. Cabe salientar que antes de se enviar o *link* de acesso ao questionário, realizou-se ligações para todas as 154 cooperativas agropecuárias do Estado, de forma a explicar do que se tratava e confirmar o endereço de *e-mail* das cooperativas. A Figura 5 expõe os municípios sede das cooperativas participantes desta etapa da pesquisa. Não se expôs os nomes dos municípios de forma a se garantir a confidencialidade dos dados.

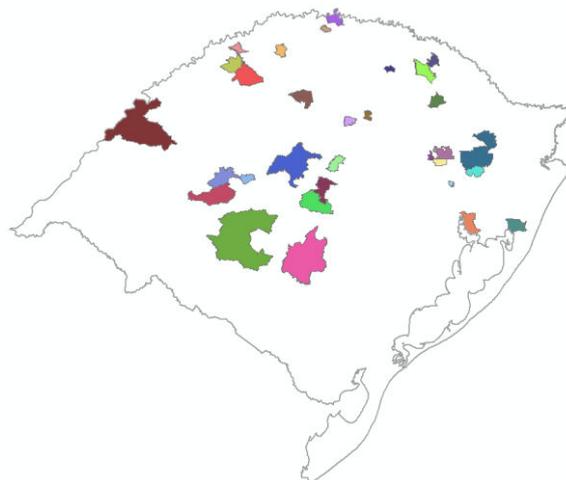


Figura 5 – Municípios sede das cooperativas participantes da pesquisa

Mesmo com o apoio da OCERGS, com a ligação de apresentação e com outras ligações para lembrar da importância de responder o questionário, a participação na pesquisa ficou aquém do esperado. Obteve-se 35 cooperativas respondentes do questionário, o que representa 22,72% das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Na segunda parte do questionário (afirmativas), três cooperativas não tiveram as respostas consideradas válidas, por isso foram excluídas da amostra. Dessa forma, na parte das afirmativas, a amostra ficou em 32 cooperativas (20,77% das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul). Mesmo com a expectativa de um maior índice de respostas, foi possível extrair informações importantes para o alcance dos objetivos desta tese.

3.3 Análise dos dados

Para realizar a análise dos dados, as entrevistas foram inicialmente transcritas. As gravações totalizaram cerca de 10 horas de áudio, que, após transcritas, somaram 150 páginas (letra *times new roman*, tamanho 12, espaçamento de 1,5). Feito esse trabalho inicial, partiu-se para a organização das principais categorias abordadas nas entrevistas.

O processo de categorização não foi tão simples e objetivo como se esperava. Num primeiro momento, pensou-se que seria possível utilizar como categorias as variáveis de análises dos construtos teóricos (Figura 2). No entanto, ainda no decorrer das entrevistas, e mesmo com o roteiro elaborado a partir dos construtos teóricos, a realidade se mostrou mais complexa e com diversas inter-relações que não estavam previstas nas teorias.

Tendo em vista este contexto, foram extraídas categorias que dialogam com as teorias utilizadas, sem necessariamente manter uma lógica linear de análise (Figura 5). Cabe ressaltar que uma categoria, que não estava prevista, ganhou importância significativa ao longo das entrevistas. Esta categoria se refere à concorrência e ao ambiente competitivo no qual as cooperativas estão inseridas. Ela está relacionada de forma mais abrangente com os construtos utilizados e exerce uma ação transversal com os mesmos. Este elemento perpassa todos os outros e é um condicionante relevante da governança de cooperativas agropecuárias, como pode ser observado na Figura 6.

As linhas pontilhadas, que demarcam a separação entre as categorias na Figura 5, demonstram a constante interação e inter-relação entre elas. A separação é realizada como um exercício intelectual e metodológico de relacionamento entre a teoria de sustentação e a prática, para que, ao final, seja possível emergirem categorias conceituais com melhor potencial de explicação do problema empírico estudado.

Entende-se que o fato de se ter verificado que as teorias utilizadas não apresentaram uma compatibilidade objetiva com a realidade pesquisada, seja um indício de que realmente é necessário avançar na proposição conceitual das falhas de governança nas cooperativas agropecuárias, o que é um dos intentos deste trabalho. Após a categorização das informações, iniciou-se o processo de análise de conteúdo e cruzamento das informações dos entrevistados.

Construtos	Variáveis de Análise	Categorias Analíticas Extraídas	
Direitos de Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O direito de usar o ativo; ➤ O direito de apropriar-se dos rendimentos dos ativos; ➤ O direito de alterar a forma ou substância de um ativo. ➤ O direito ao controle 	<ul style="list-style-type: none"> • A participação nas assembleias • O conselho fiscal nas cooperativas • Distribuição de sobras nas cooperativas • A capitalização nas cooperativas e as cotas • O voto nas cooperativas • A assistência técnica e os demais benefícios oferecidos pelas cooperativas 	O ambiente competitivo no qual as cooperativas estão inseridas
Teoria da Agência	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Separação entre propriedade e controle 	<ul style="list-style-type: none"> • A profissionalização da gestão 	
Economia dos Custos de Transação (ECT)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Racionalidade Limitada ➤ Oportunismo ➤ Especificidade dos ativos ➤ Incerteza ➤ Frequência 	<ul style="list-style-type: none"> • O problema do portfólio de atividades e o oportunismo • A fragilização da fidelidade e os contratos • Novos projetos agroindustriais como alternativa contratual • A organização do quadro social (OQS) e a educação cooperativa • A intercooperação como elemento de competitividade 	

Figura 6 – Categorias analíticas e os construtos teóricos da pesquisa

De forma a complementar as informações qualitativas, realizou-se inserções, ao longo do texto, de algumas informações quantitativas (estatística descritiva) advindas dos dados coletados com o questionário. Este cruzamento das informações qualitativas com as quantitativas teve o objetivo de verificar o que pensavam os respondentes do questionário, sobre as categorias que foram detalhadas nas entrevistas.

Ao final do trabalho, à luz do referencial teórico, das entrevistas com os *experts* e dos dados dos questionários, procurou-se chegar a um modelo conceitual, mais preciso e conciso do que os elementos apresentados na Figura 4. Esta proposta busca interagir especificamente com as falhas de governança em cooperativas agropecuárias, ou seja, aquelas que impactam negativamente no relacionamento entre cooperado e cooperativa (fidelidade). Com isso, acredita-se ter proposto um modelo conceitual que abrange um conjunto válido de fatores que sejam explicativos do afastamento na relação entre cooperado e cooperativa (fidelidade).

Em se tratando da análise dos dados quantitativos, iniciou-se pelo procedimento de tabulação. Dessa forma, foi realizada a organização dos questionários na planilha eletrônica e, posteriormente, iniciou-se o trabalho estatístico com os dados. Foram utilizadas estatísticas descritivas e multivariadas. No caso das multivariadas, em um primeiro momento foi realizada a análise fatorial, para que se pudesse identificar os fatores explicativos do modelo, ou seja, quais são os conjuntos de fatores que influenciam na fidelidade dos cooperados.

A análise fatorial, segundo Hair Jr. et al. (2005), consiste em uma técnica de estatística multivariada capaz de sintetizar as informações de um grande número de variáveis em um número reduzido de fatores. A identificação de relações não facilmente identificáveis e a combinação de variáveis simplificam a análise e compreensão dos dados. Na análise fatorial detecta-se a interdependência entre variáveis, por isso, elas não são separadas em dependentes e independentes como ocorre na análise de regressão, por exemplo. Neste tipo de análise as variáveis são analisadas todas juntas a fim de identificar padrões ou fatores.

Posteriormente, a análise de regressão permitiu verificar o sentido e a intensidade do impacto dos fatores na fidelidade dos cooperados. Conforme Hair Jr. et al. (2005), utilizando-se a técnica de análise de regressão múltipla é possível inserir diversas variáveis independentes (explicativas) em uma mesma equação de regressão e assim prever ou explicar uma única variável dependente. Mesmo considerando um conjunto de variáveis independentes, um coeficiente de regressão para cada variável independente é calculado, o que permite verificar a sua relação individual com a variável dependente. Esses coeficientes permitem avaliar a influência relativa de diversas variáveis independentes sobre a variável dependente.

Como variável dependente desta pesquisa, trabalhou-se com o percentual de cooperados que são considerados fiéis pela gestão da cooperativa (respondente do questionário). As variáveis independentes se constituem nos fatores (ou construtos) gerados pela análise fatorial exploratória. Estes fatores foram extraídos a partir do agrupamento das afirmativas contidas no questionário (Apêndice 2), que foi elaborado a partir da revisão teórica e complementado com elementos levantados nas entrevistas com os *experts*. Salienta-se que as análises foram realizadas com apoio do *software* SPSS 18.0®.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização dos entrevistados e cooperativas participantes do questionário

Este estudo envolveu fases qualitativa e quantitativa de coleta de dados. A qualitativa se deu por meio da aplicação de 9 entrevistas em profundidade com *experts* em cooperativismo e presidentes de cooperativas. Posteriormente, foi enviado um questionário para todas as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Mesmo com o esforço para a participação na pesquisa (*e-mails* e telefonemas), obteve-se 35 cooperativas que responderam o questionário. Na primeira parte do questionário, que buscava informações sobre a caracterização geral dos respondentes, todas as respostas foram consideradas válidas. Já na segunda parte, onde constavam as afirmativas com escala do tipo *Likert*, duas cooperativas foram excluídas, permanecendo 33 participantes válidos.

Os nove entrevistados foram escolhidos de forma a representar os diferentes segmentos do cooperativismo agropecuário do Estado, bem como lideranças do setor. Portanto, dos nove entrevistados, quatro são considerados lideranças do setor, atuando junto a entidades de representação. Os demais (5) são presidentes de cooperativas que atuam em diferentes segmentos, sendo as principais atividades: arroz, soja, carnes (frangos e suínos), leite e uva. Vale destacar que estas cooperativas são diversificadas e vários outros produtos fazem parte do portfólio de atividades das mesmas.

A descrição e análises dos resultados que serão apresentados a seguir foram realizadas tendo como eixo central as entrevistas. Mas buscou-se ao longo da discussão intercalar as informações qualitativas com algumas tabelas e dados quantitativos, obtidos com o questionário. A ideia é dar profundidade de entendimento às questões que envolvem as falhas de governança nas cooperativas, bem como confrontar com a opinião dos dirigentes das cooperativas respondentes do questionário, por meio de alguns dados estatísticos.

Antes de se avançar para as análises, assim como foram apresentados os participantes das entrevistas, caracterizar-se-á as cooperativas participantes do questionário. Em se tratando dos respondentes, percebeu-se uma divisão entre

presidentes e profissionais contratados, sendo que mais da metade eram presidentes, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Função dos respondentes

Presidente	Vice Presidente	Profissional Contratado
51,43%	5,71%	42,86%

O nível de escolaridade dos respondentes está demonstrado na Tabela 2, onde se percebe que 68,57% são graduados ou pós-graduados. Os 31,43% que possuem do ensino fundamental incompleto ao ensino médio completo, podem ser explicados pelo fato de que o presidente sempre tem que ser um cooperado, neste caso, são produtores rurais, e muitas vezes, principalmente para os mais velhos, o acesso ao ensino superior era difícil.

Tabela 2 – Escolaridade dos respondentes

Ens. Fund. Incompleto	Ens. Fund. Completo	Ens. Médio Completo	Graduação	Pós Graduação
2,86%	2,86%	25,71%	42,86%	25,71%

Sobre o tempo na gestão, verificou-se o predomínio de presidentes e profissionais contratados com até 10 anos no cargo, representando 62,86% dos respondentes. Destaque deve ser dado para o fato de que 40% têm de 5 a 10 anos na gestão (Tabela 3). Estes dados sinalizam com uma possível renovação do quadro diretivo e gerencial da cooperativa, o que é reforçado pelo fato de se ter 68,57% com formação superior, pois acredita-se que o aumento do acesso ao ensino superior é, de certa forma, um fenômeno mais recente.

Tabela 3 – Tempo dos respondentes na gestão (anos)

< 5	de 5 a 10	de 11 a 15	de 16 a 20	de 21 a 25	de 26 a 30	mais de 30
22,86%	40,00%	11,43%	8,57%	5,71%	2,86%	8,57%

Partindo para uma caracterização mais específica das cooperativas participantes do estudo, a Tabela 4 expõe as regiões nas quais as mesmas estão inseridas. Levando em consideração a divisão do Estado de acordo com os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES), percebeu-se a existência de respondentes nas 5 macro regiões do Estado. Maior participação foi registrada na faixa que vem do norte até a região metropolitana, que abrange as duas últimas colunas da Tabela 4 e que representaram 51,43% das cooperativas pesquisadas.

Tabela 4 – Regiões nas quais as cooperativas estão inseridas (COREDES)

Fronteira Oeste, Campanha ou Sul	Vale do Jaguari, Central, Jacuí Centro, Vale do Rio Pardo ou Centro Sul	Missões, Fronteira Noroeste, Celeiro, Médio Alto Uruguai, Rio da Várzea, Noroeste Colonial	Alto do Jacuí, Alto da Serra do Botucaraí, Produção, Norte, Nordeste.	Vale do Taquari, Serra, Campos de Cima da Serra, Hortências, Vale do Caí, Metropolitano, Vale do Rio dos Sinos, Paranhana - Encosta da Serra, Litoral
11,43%	17,14%	20,00%	22,86%	28,57%

Todas as cooperativas que responderam o questionário são singulares², no entanto, 77,14% participam de alguma central. A organização das cooperativas singulares em centrais é uma tendência que vem ganhando cada vez mais força, já que estas possibilitam muitas vezes a redução de custos e ganhos de escala.

² As cooperativas singulares são constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas.

As cooperativas pesquisadas foram fundadas entre 1920 e 2007, no entanto, se percebe o predomínio de cooperativas com fundação anterior à década de 1970 (65,71%), conforme Tabela 5. Isto pode ser explicado pelo fato de que com a crise do trigo na década de 1950, segundo Muller (1981), o Rio Grande do Sul começa a incentivar o desenvolvimento de cooperativas tritícolas para resolver os problemas de abastecimento. Desta política resultou a criação, apenas em 1957, de 20 cooperativas tritícolas (MULLER, 1981).

Benetti (1985) menciona que o governo tinha como interesse substituir a importação de trigo e usou as cooperativas como mecanismo para induzir esse processo. Para o governo, era mais fácil adquirir o produto das cooperativas, do que de produtores isolados. Com isso, seria possível a redução do custo de transporte e armazenamento, bem como de custos administrativos. As cooperativas também poderiam auxiliar na difusão de tecnologia, capaz de aumentar a produtividade física e econômica da propriedade (BENETTI, 1985).

Tabela 5 – Ano de fundação das cooperativas

Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Anterior a 1970	Após 2000
1920	2007	1967	26,89	65,71%	14,29%

Referente ao número de filiais, verificou-se uma alta variabilidade (coeficiente de variação de 180,31%) entre as cooperativas estudadas (Tabela 6), existindo desde 0 a 55 filiais. Vale ressaltar que 40% da amostra não possui filial, outros 40% possuem entre uma e dez filiais, e apenas 20% têm mais do que 10 filiais. Apesar da variação, as cooperativas estudadas totalizam 242 filiais, o que sinaliza uma significativa capilaridade destas 35 cooperativas pesquisadas.

Tabela 6 – Número de filiais das cooperativas

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Menor ou igual a 10	Mais de 10	Total de filiais
0	55	6,91	180,31%	40,00%	20,00%	242

Expressivo também são os números de funcionários das cooperativas. Na Tabela 7 pode-se observar a existência de 9.490 empregos diretos nas cooperativas pesquisadas. A variabilidade é também muito elevada, já que se tem desde 2 até 1.850 colaboradores. Mas é interessante observar que existe um número semelhante de cooperativas que possuem menos de 100 e mais de 100 funcionários, e que a média de trabalhadores por empresa é de 271. Isto reforça o potencial das cooperativas na geração de emprego e renda nas localidades onde estão inseridas.

Tabela 7 – Número de funcionários das cooperativas

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Menos de 100	Mais de 100	Total
2	1850	271	154,28%	51,43%	48,57%	9.490

Em se tratando de faturamento anual, a pesquisa mostrou que as cooperativas estudadas movimentaram cerca de 4,8 bilhões de reais no ano de 2012. Os dados individuais apontam para uma variação de 100 mil a 700 milhões de reais no ano. Cabe ressaltar que apenas 11,43% faturaram menos de 1 milhão de reais e que 37,14% movimentaram mais de 100 milhões de reais por cooperativa, conforme pode ser observado na Tabela 8.

Tabela 8 – Faturamento anual das cooperativas (\$ Reais)

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Menos de 1 milhão	Mais de 100 milhões	Total
100 mil	700 milhões	137 milhões	139,73%	11,43%	37,14%	4,8 bilhões

Na Tabela 9, pode-se observar os dados referentes aos cooperados ativos das cooperativas pesquisadas. São mais de 52 mil sócios nas 35 cooperativas, variando de 22 a 15.000 associados, o que reflete no elevado índice do coeficiente de variação. Mais

da metade das cooperativas (57,14%) possuem menos de 1.000 sócios ativos, por outro lado, 8,57% possuem mais de 5.000 cooperados. A título de curiosidade, o número total de cooperados é de 83.861, o que demonstra que mais de 31.000 cooperados não operam mais com as cooperativas, mas mantêm o vínculo com as mesmas. Isto acontece muitas vezes com os cooperados que se aposentam ou deixam de trabalhar no campo ou até mesmo com aqueles que deixam de ser fiéis na comercialização da produção, mas continuam sócios para utilizar alguns benefícios em supermercados, postos de combustíveis ou lojas agropecuárias.

Tabela 9 – Número de cooperados ativos das cooperativas

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Menos de 1.000	Mais de 5.000	Total
22	15.000	1.640	178,36%	57,14%	8,57%	52.474

Fazendo uma conta simples, levando em consideração as Tabelas 8 e 9, verifica-se que o faturamento médio por associado das cooperativas pesquisadas é superior a 91 mil reais. Estes dados reforçam a importância das cooperativas, seja no aspecto social, já que mais de 52 mil famílias têm a cooperativa como parceira na sua atividade, seja no aspecto econômico, pelos expressivos valores de faturamento, o que reflete diretamente a movimentação financeira dos sócios.

Um dos grandes problemas que muitas cooperativas têm enfrentado se refere à infidelidade e o desvio de produção por parte dos sócios. Na Tabela 10 percebe-se que, em média, 66,66% da produção do associado é comercializada via cooperativa, sendo que existe uma variação de 30% até 100%. Verificou-se que 65,71% das cooperativas apontam que os cooperados comercializam mais de 50% da sua produção com a cooperativa. No entanto, à medida que estes valores aumentam, reduz-se significativamente o percentual de cooperativas, sendo que apenas 22,86% das cooperativas informaram que os sócios entregam mais de 90% da sua produção na cooperativa.

Tabela 10 – Percentual médio da produção do associado que é comercializado via cooperativa

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Mais que 50%	Mais que 70%	Mais que 90%
30%	100%	66,61%	38,55%	65,71%	40,00%	22,86%

A Tabela 11 expõe os dados referentes aos cooperados ativos que são considerados fiéis pelas cooperativas. Fica saliente a relação dos números da Tabela 11 com os da Tabela 10, já que, na média, pouco mais da metade dos sócios são considerados fiéis, variando de 30% a 100%. Salienta-se que 25,31% das cooperativas consideram que têm menos do que 30% de sócios fiéis. Por outro lado, somente 20% das cooperativas mencionaram que possuem mais de 90% dos cooperados fiéis. Ao se analisar com mais profundidade os dados, foi possível constatar que os maiores índices de fidelidade (de 90% a 100%) são apontados, em sua maioria, por cooperativas vitivinícolas e de carnes. Isto será melhor explicado a seguir, na análise dos dados, por meio das informações qualitativas.

Tabela 11 – Percentual dos cooperados ativos que são considerados fiéis

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Menos que 30%	Mais que 70%	Mais que 90%
30%	100%	56,76%	53,78%	25,31%	40,00%	20,00%

Por fim, em relação ao segmento de atuação, dentre os principais produtos que são armazenados, comercializados e/ou processados nas cooperativas pesquisadas, destacam-se: soja, arroz, milho, trigo, uva, tabaco, leite, aves, suínos e lã. Após esta caracterização inicial, tanto dos entrevistados quanto das cooperativas participantes do questionário, na sequência avançar-se-á na análise dos dados.

4.2 Análise qualitativa

A partir desta abordagem inicial, parte-se agora para a apresentação das informações e análises dos dados qualitativos, que são complementados com algumas informações quantitativas. Ressalta-se que este tópico está estruturado conforme as 13 categorias de análise apresentadas na Figura 5, sendo acrescido, também, um item para tratar da proposição de um modelo conceitual das falhas de governança.

4.2.1 O ambiente competitivo no qual as cooperativas estão inseridas

Ao se falar em falhas de governança, o foco principal de análise recai sobre fatores que, de certa forma, estão sob o controle das cooperativas, ou que estão sujeitos a ele. No entanto, é necessário considerar aspectos que fogem da influência direta das cooperativas, mas que influenciam sobremaneira na governança destas.

Neste sentido, um elemento central é o ambiente concorrencial no qual as cooperativas estão inseridas. Sabe-se que as cooperativas possuem diversas características que as diferenciam das empresas convencionais ou sociedades anônimas. No entanto, isto não as exime de competir diretamente com grandes empresas e multinacionais com perfil extremamente agressivo de mercado.

Conforme mencionado pelo entrevistado 1, “hoje a realidade é mais complexa porque em torno do produtor existem muitos compradores/empresas que estão competindo pelo produto/matéria-prima”. Da mesma forma, o presidente de uma cooperativa que atua no ramo de carnes (aves e suínos) e laticínios, ressalta que:

A cooperativa está em uma região onde a matéria-prima, tanto de leite quanto de aves e suínos, é muito disputada. Somente na área do leite temos 12 pequenas indústrias de laticínios aqui na região e empresas de grande porte no segmento de carnes (como a BRF - Brasil Foods e o grupo JBS - Friboi). Enfim, nós estamos disputando de igual para igual, o mesmo produtor, o mesmo espaço na gôndola, no ponto final, e nós temos que ser competitivos (Entrevistado 6).

A prática já conhecida de oferecer remuneração superior à das cooperativas, também pode ser considerada um elemento que compromete a competitividade destas. O entrevistado 2, presidente de cooperativa, ao se referir à comercialização de grãos, menciona que “na região, eles – a concorrência – usam a cooperativa como base. Sempre usaram. É muito fácil um concorrente dizer: ‘bom, te pago o preço da cooperativa mais cinquenta centavos por saca’. Mas eles não dão assistência técnica, nem crédito, nem retorno”. No mesmo sentido, o entrevistado 1 destaca a prevalência da racionalidade econômica imediata do produtor rural no contexto de amplas possibilidades de comercialização da produção.

A maioria dos produtores só enxerga preço. Nós estamos em plena economia de mercado, onde a relação entre oferta e procura se dá pelo preço. Produtor e consumidor se entendem na medida em que se tem um preço. Não é mais assistência técnica. Hoje, uma cooperativa na região missioneira, o produtor rural tem ao redor de 5 a 10 compradores de soja. Qual é o fator que o produtor rural irá optar para comercializar sua soja? Preço! (Entrevistado 1).

A partir deste cenário, o entrevistado 9 aponta a necessidade de mudanças, bem como a dificuldade de se trabalhar com a visão imediatista dos cooperados, já que os benefícios que são oferecidos ao longo do ano pela cooperativa acabam ficando em um segundo plano, quando os cooperados se deparam com uma possibilidade de comercialização por um preço mais elevado. Isto é resultado do aumento de empresas interessadas na produção dos agricultores.

O cooperativismo deverá passar por algumas transformações. Se a cooperativa não atender as expectativas do produtor rural, este se vai para o lado dos cerealistas. Diante do grande avanço dos concorrentes, adaptações são necessárias e mudanças precisarão ser feitas. Os cerealistas atendem o presente e o produtor rural, por incrível que possa parecer, também é muito do presente, não visualizando o futuro. Ele não sabe que a cooperativa tem um agrônomo trabalhando por ele, não sabe que entregando sua produção na cooperativa o retorno é maior em diversos aspectos. Isso tudo o produtor não enxerga. No momento que o produtor rural entrega a produção, o que ele enxerga é somente o um real a mais pago. Ele não vê o custo que a cooperativa tem para fazer um financiamento para ele, desconhece o risco (climático, mercado) que a cooperativa tem ao emprestar recursos, mas lamentavelmente os associados não estão olhando isto (Entrevistado 9).

Abordagem semelhante é dada por um presidente de uma cooperativa que atua na área de grãos. O presidente, por e-mail, manifesta inconformidade com o imediatismo dos cooperados, que desviam a produção para outras empresas que oferecem mais pela produção no período da safra. O presidente lista uma série de

benefícios que são oferecidos pela cooperativa ao longo de todo o ano e afirma que os cooperados não percebem e acabam sendo oportunistas, visando um ganho a mais durante a comercialização da produção.

Sobre a questão fidelidade dos associados, o que hoje sentimos é uma visão imediatista de nossos associados focados apenas no preço do produto. Nossos associados preferem muitas vezes entregar e comercializar seus produtos com empresas concorrentes, especialmente as cerealistas e grandes indústrias esmagadoras de grãos ou exportadora, tendo em vista que esses, por vezes, pagam R\$ 1,00 ou R\$ 1,50 a mais pelo produto. Essas empresas adotam uma estratégia de atuar firmes e fortes, de forma agressiva justamente no momento da colheita e entrega do produto, pagando esse diferencial a mais para poder receber o produto. Por outro lado, nossos associados não se dão conta, que a cooperativa está ao seu lado os 365 dias do ano e não apenas no momento da colheita, lhe auxiliando na prestação de serviços de assistência técnica na propriedade, concedendo crédito na forma de venda de insumos para pagar na safra, lhe adiantando dinheiro por conta de safra futura (casos excepcionais), bonificando sua produção entregue com até R\$ 4,50 por saca do produto entregue, lhe dando retorno de cota capital, auxiliando no custo do frete para transportar sua produção da propriedade até a cooperativa e outras medidas, que repito, os associados não percebem e acabam preferindo nossos concorrentes pelo simples imediatismo de ganhar mais na hora da colheita. Essa situação, diga-se de passagem, não é exclusiva da nossa cooperativa, pois outras coirmãs nossas também enfrentam esse problema (Presidente A³, por e-mail).

O atual presidente de uma cooperativa que se encontra insolvente, também por e-mail, manifestou que a cooperativa está nesta situação por problemas de gestão, mas também menciona o imediatismo dos cooperados, que acabam se colocando muito mais como clientes e fornecedores da cooperativa do que como donos. O presidente se mostra descrente com o cooperativismo a partir de grandes produtores rurais e aponta que o sistema é eficaz para pequenos e talvez médios produtores.

Com o cooperado se relacionando com a cooperativa muito mais na condição de cliente e fornecedor, do que na situação de sócio, quando a vantagem não for imediata e palpável, este cessa a relação com a cooperativa. O individualismo do produtor rural está cada vez maior e é muito difícil difundir o cooperativismo em regiões onde começa a predominar a grande propriedade rural. A cooperativa ainda serve para o pequeno e, talvez, médio produtor rural (Presidente B⁴, por e-mail).

Esta preocupação se agrava à medida que a cooperativa possui poucos sócios que movimentam um percentual significativo da produção comercializada pela empresa.

³ O Presidente A não fez parte dos nove entrevistados.

⁴ O Presidente B não fez parte dos nove entrevistados.

Isto gera incerteza e com a pressão dos concorrentes, a partir da oferta de um melhor preço, as cooperativas ficam com a escala necessária para sua operacionalização sempre em estado de risco. O entrevistado 9 comenta que em sua cooperativa “as vezes 85% do faturamento passa por 20 produtores. Isso é muito perigoso”.

Sabe-se também que as empresas concorrentes focam nos médios e grandes produtores que, muitas vezes, chegaram a essa condição com o apoio decisivo da cooperativa, seja por meio de assistência técnica e de financiamentos diversos realizados ao longo dos anos, conforme destacado pelos entrevistados 1 e 7.

As outras empresas sempre vêm para tirar da cooperativa o melhor associado, aquele que está em uma condição melhor, em que muitas vezes foi a própria cooperativa que deixou ele naquela condição. Isso no segmento do leite é muito comum. O associado que você mais investiu, financiando a vaca, o gado, o resfriador, que está com uma produção acima de 1000 litros, é esse que interessa para a empresa. Agora o pequeno, esse não interessa (Entrevistado 7).

Vou dar o exemplo de uma cooperativa situada numa bacia leiteira grande, no Vale do Taquari, que possuía 50 sócios. Quando eles começaram a trabalhar há 15, 20 anos, eram produzidos 50, no máximo 200 litros de leite por dia por produtor. E hoje todos passam de mil litros diários. Desses 50 sócios, 40 se bandearam da cooperativa. Isto se deu nessa cooperativa e em tantas outras (Entrevistado 1).

Foi destacada também a dificuldade que as cooperativas têm de competir em preços com empresas que possuem custo operacional mais baixo, seja em função de não oferecerem um pacote completo de serviços ou até mesmo por possuírem acesso a fontes de financiamento subsidiadas, conforme destacado pelos entrevistados 9 e 1.

Por exemplo, tem uma indústria que fica na nossa cidade dois meses durante o ano. Só dois meses. Alugam o armazém lá e depois vão embora. Pegam 300 mil sacos de soja, pagando R\$1,50 a mais que a cooperativa. Esse é o preço que praticam. E daí chega o associado para mim: ‘e aí? Tenho 5 mil sacos de soja para comercializar. Se operar com a empresa ganho R\$7,5 mil a mais. Com esse dinheiro mantenho meu filho na universidade e tal’. Só que as nossas margens não permitem que se forneça um preço mais atrativo. Nossos custos são muito grandes diante de outras empresas. Por exemplo, tem a assistência técnica (Entrevistado 9).

O produtor rural tornou-se um infiel porque ele está muito especulativo com relação ao preço. E hoje, o preço é oferecido de forma mais vantajosa pelas empresas que tem impulso financeiro externo, inclusive do BNDES. E eles vão a campo comprar não do pequeno (menos de 1000 litros de leite), mas do grande. E pagam mais. Então, com isso, o produtor rural faz o cálculo imediato: ‘eu vou perder tantos reais durante o ano’. O detalhe é que o produtor rural se tornou grande por causa da cooperativa, de sua assistência técnica (Entrevistado 1).

Fica sublinhado que o cooperado muitas vezes age com base na sua racionalidade econômica e com um horizonte de curto prazo, o que abre a oportunidade de ação das empresas concorrentes. O entrevistado 3 lembra que nem sempre o ganho imediato com a comercialização fora da cooperativa se consolida como uma vantagem efetiva para o agricultor.

‘Porque é que eu, no caso o produtor rural, vou entregar para a cooperativa se eu posso entregar para outra empresa que paga o valor da cooperativa mais um?’. Então, o produtor acaba entregando para a empresa, buscando este ganho a mais. Nem sempre é a melhor escolha, visto que a sobra das operações do associado com a cooperativa ao final do exercício podem ser maiores que este ganho com a entrega para a empresa, isto sem contar todos os outros benefícios que a cooperativa oferece (Entrevistado 3).

Merece destaque também a preocupação de entrevistados com uma possível competição desleal ou um desequilíbrio no mercado, que seria caracterizada pelo acesso de algumas empresas a fontes de financiamento específicas no BNDES. A princípio, essas empresas, de posse dos recursos, entram em regiões onde as cooperativas há muitos anos vêm trabalhando para estruturar a cadeia produtiva. Dessa forma, as empresas teriam acesso aos produtores naquilo que seria a sua melhor condição produtiva, sem terem investido ou trabalhado para auxiliá-los. Assim, as empresas têm condições de oferecer uma remuneração mais atrativa que a da cooperativa, normalmente para os produtores maiores, que são os que lhes interessam, como já mencionado anteriormente.

Na questão de competir com empresas privadas, existem algumas dificuldades no sentido de que muitas vezes as cooperativas não conseguem obter acesso a recursos oriundos do próprio governo. Temos casos de empresas privadas de grande porte que têm acesso a recursos do BNDES e de outras instituições, e nós temos que lutar de igual para igual contra esse sistema. É uma dificuldade que nós encontramos (Entrevistado 6).

Teve uma empresa que recebeu R\$700 milhões do BNDES e fez frente às cooperativas da região na questão do leite. Agora esta empresa está com problemas financeiros. O fato é que as cooperativas não conseguem acessar os recursos do BNDES, que é um recurso para empresas, como o BNDESPar, que é uma participação nas empresas, injetando dinheiro e, dessa forma, por exemplo, é uma concorrência desleal com as cooperativas. A empresa recebeu R\$700 milhões e agora quebrou. Então, esse dinheiro ficaria naquelas comunidades e a cooperativa teria energia suficiente para fazer frente a essas grandes multinacionais que estão por aí e que vêm para fazer uma concorrência com pressão (Entrevistado 4).

Em determinados momentos você pode ver a cooperativa não conseguir praticar os valores de mercado. Por exemplo, teve uma empresa que chegou no estado com uma injeção de recursos do BNDES e o valor das matérias-primas subiu. Só que as cooperativas têm uma estrutura por trás, como assistência técnica e tudo mais e aí elas vão concorrer com multinacionais que vêm, podendo ter prejuízo aqui porque é um grande *player* internacional e ainda com incentivo fiscal. Então, como concorrer com isso? Se coloca no lugar da cooperativa? Os presidentes também são produtores. Eu ouvi de um vice-presidente de uma cooperativa assim: ‘os valores que eles estão apresentando para os sócios são absurdos - e ele é um grande produtor - e se eu fosse... eu iria ganhar ‘x’ a mais. Foi muito difícil para eles perseverarem nesta situação (Entrevistado 5).

Outra questão que preocupa alguns entrevistados, em se tratando de competição, é o fato de que por vezes se verifica falta de transparência e/ou a adoção de critérios duvidosos por empresas concorrentes na compra dos produtos dos agricultores. O entrevistado 3 demonstra preocupação em competir com empresas que agem com falta de ética nas operações com os agricultores. A falta de transparência nos procedimentos operacionais pode ocultar ações oportunistas por parte de empresas compradoras, que aparentemente oferecem benefícios aos agricultores, mas acabam por lesá-los de outra forma.

Hoje é comum você enxergar o concorrente, principalmente na área da agricultura familiar: ‘olha, oferecemos o preço da cooperativa mais 2 reais. Isso é normal. E o produtor num discurso desse ele vai, no mínimo, fornecer metade de sua produção para esse concorrente. Só que as vezes não é bem assim. Eu não quero incriminar ninguém, acho que cada um age conforme sua ética. Mas, por exemplo, a maioria das cooperativas hoje pesam os caminhões e o resultado da pesagem é impresso automaticamente. Mas nem todas as empresas fazem isso. Ora, isso no mínimo pode levar a alguma desconfiança (Entrevistado 3).

Por outro lado, o entrevistado 6 destaca o compromisso da cooperativa em atuar no mercado com ética e atendendo todos os quesitos legais e tributários de suas operações comerciais. Ressalta, também, que isto não é praxe em muitas empresas que atuam no mercado. O entrevistado 6 menciona a operação “leite compensado” que foi deflagrada pelo Ministério Público do Rio Grande do Sul, onde o leite era adulterado a partir de uma mistura de água e ureia, na qual não se teve envolvimento de cooperativas. Ações desta natureza, também demonstram o ambiente concorrencial no qual as cooperativas estão inseridas, bem como a dificuldade de competir com empresas que operam a margem da lei e da ética.

Nós somos reconhecidos nacionalmente ou mesmo internacionalmente porque nós também atuamos forte no mercado externo, como uma empresa séria, que arca com os seus compromissos de toda a ordem. Toda a nossa relação de vendas sempre é feito de uma forma legal, quando se sabe que muitas outras empresas nem sempre levam isso em conta. A nossa cooperativa tem se apresentado aos seus clientes e todos envolvidos como uma empresa séria, uma empresa que cumpre com os seus compromissos. Agora, mais uma vez tivemos um episódio triste que envolveu todos os consumidores de leite no Estado. Só que é preciso destacar que o sistema cooperativista gaúcho não tem nenhum caso envolvido nesse processo. Nós não podemos garantir que isso não possa acontecer, mas a possibilidade é muito difícil. Nessas horas que você entende, porque você deixa de ter competitividade quando comparado com outras empresas. Às vezes algumas empresas remuneram melhor o produtor e você não entende como empresas menores conseguem competir com você até em condições diferenciadas, remunerando melhor o produtor do que a própria cooperativa. Quando acontece esse tipo de episódio agente passa a conhecer um pouco melhor o processo (Entrevistado 5).

O entrevistado 8 também menciona a existência de empresas que operam na ilegalidade no setor vitivinícola, o que também dificulta a competição no mercado. Já o entrevistado 3 reforça a necessidade de as cooperativas atuarem com ética no mercado e destaca que em empresas não cooperativas seria mais fácil entrar na ilegalidade já que a prestação de contas é feita para poucas pessoas, no caso os proprietários.

No setor vitivinícola tem muitas empresas que entendem que ganham mais dinheiro sonhando, fazendo produto que não é produto original. Não estou dizendo que são todas, mas elas existem. Na cooperativa não, nós estamos restritos a fazer um produto de qualidade e remunerar bem a produção do produtor (Entrevistado 8).

As cooperativas devem primar sempre por um procedimento ético de recebimento, de secagem de produto, de guarda, de assistência técnica, etc., e não vou dizer que os outros não tenham. Agora uma coisa é você prestar conta para 2 – 3 mil agricultores e outra coisa é você prestar conta para 2 – 3 sócios da empresa. Então essa é uma das grandes diferenças que eu considero (Entrevistado 3).

Levando em consideração este cenário em que as cooperativas enfrentam dificuldade em competir com outras empresas, pelos diversos motivos apresentados anteriormente, no questionário que foi enviado a todas as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, inseriu-se duas afirmativas com o intento de avaliar a percepção das cooperativas sobre a sua eficiência e competitividade, bem como os efeitos do aumento da concorrência na fidelidade dos cooperados (Tabela 12). Vale ressaltar, que na etapa das afirmativas, o questionário obteve 35 cooperativas participantes, das quais, 33

foram consideradas válidas e efetivamente utilizadas para a realização dos cálculos e análises.

Tabela 12 – Afirmativas sobre concorrência e competitividade

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	4	2,53	54,02%	56,25%	43,75%
B ²	1	5	4,06	24,96%	12,50%	87,50%

¹ – As cooperativas são menos eficientes e competitivas do que as empresas não cooperativas

² - A pressão crescente das empresas concorrentes tem diminuído a fidelidade dos cooperados.

Na Tabela 12 é possível verificar que existe uma divisão nas opiniões sobre as cooperativas serem menos eficientes e competitivas que empresas não cooperativas. A média está mais próxima dos níveis de discordância, o que se deve ao fato de 56,25% dos respondentes discordarem total ou parcialmente da afirmativa. Por outro lado, um sinal intenso de preocupação com a eficiência e competitividade das cooperativas é demonstrado por 43,75% dos pesquisados ao concordarem total ou parcialmente com o pior desempenho das cooperativas frente a outras organizações.

Em relação à segunda afirmativa, que procurou avaliar se a pressão crescente das empresas concorrentes tem diminuído a fidelidade dos cooperados, percebeu-se convergência na maioria das opiniões, já que 87,50% concordam total ou parcialmente com a afirmativa. Isto refletiu na elevada média e na menor variabilidade medida pelo coeficiente de variação. Com isso, percebe-se que o cenário detalhado anteriormente pelas entrevistas, converge com a opinião da maioria das cooperativas pesquisadas e sinaliza que estas realmente estão enfrentando dificuldades para competir e manter seus cooperados fiéis.

Este cenário competitivo, muitas vezes caracterizado por uma disputa intensa pela produção dos agricultores, inclusive com a existência de empresas atuando de forma ilegal, faz com que muitas cooperativas enfrentem dificuldades para reter principalmente os grandes produtores, já que estes são os que mais interessam para as empresas não cooperativas. Isto se deve ao fato de que os grandes produtores normalmente já possuem uma estrutura que lhes possibilita menor dependência da cooperativa, bem como mais acesso a diferentes oportunidades de mercado, que neste

caso se traduzem em melhores preços na comercialização da produção. Uma alternativa ou estratégia para facilitar a retenção dos grandes produtores passa pela discussão de um tratamento diferenciado, no caso preço de acordo com a quantidade, para os grandes produtores. Esta questão foi levantada por alguns entrevistados.

O entrevistado 3 menciona que “eu acho que a diferenciação entre os produtores quanto ao volume de operação com a cooperativa é algo que tem que ser muito bem estudado”. O entrevistado 2 ressalta a necessidade de praticar preços diferenciados de acordo com a quantidade, seja na venda da produção ou na aquisição de insumos. Sugere-se que a redução da margem da cooperativa é uma melhor estratégia do que a perda dos grandes produtores, bem como é apresentada a estratégia utilizada pela cooperativa para viabilizar a oferta de melhores preços aos produtores com maior escala.

Hoje já temos produtores grandes que constroem o seu armazém - unidade própria - e depois negociam. Primeiro procuram a cooperativa para negociar. Se nós conseguirmos competir no mercado, tudo bem, se não, ele vende fora. Mas são os casos de grandes produtores, que representam em torno de 2 – 3% do quadro social. Estes sempre se destacaram como grandes produtores. As vezes, para não perder o grande produtor rural você deve possuir um diferencial no preço. Por exemplo: o mercado está com preços bons agora e o grande produtor está louco para comercializar sua soja. Às vezes pode-se pagar um pouquinho mais e fazer o negócio com o produtor. Mas, sabendo que o mercado vai subir os preços. Neste cenário favorável, espera-se um pouco o mercado valorizar o preço para aí vender e garantir uma margem maior para a cooperativa. Mas para isso, tem-se que ter estratégia de negócio, tem-se que conhecer mercado. Nos insumos também pode-se fazer isto. Claro que você vende para o pequeno produtor no máximo 5 ou 10 toneladas. Para um grande você vende 500 ou 1000 toneladas. É diferente. Às vezes tem-se que baixar um pouquinho a margem da cooperativa para poder segurar o produtor, se não perde o produtor. E acho, que se perde muito mais com sua saída da cooperativa do que com uma menor margem de lucro. Às vezes tem uma crítica por parte do pequeno produtor. Mas nós precisamos juntar o grande e o pequeno e fazer uma limonada. Fazer com que a empresa prospere, até porque os pequenos e médios produtores não conseguem sobreviver sem a cooperativa, eles precisam da cooperativa (Entrevistado 2).

O problema é que, por vezes, um significativo percentual do volume da cooperativa está nas mãos de grandes produtores e a perda destes representa um risco para os ganhos de escala e eficiência do empreendimento. O desafio de discutir critérios de diferenciação entre produtores, em um primeiro momento, fere o princípio da igualdade, que faz parte da doutrina e legislação cooperativista. Por outro lado, a retenção do grande produtor na cooperativa passa a ser essencial para que esta possa continuar a oferecer os seus serviços e benefícios para aqueles que de fato dependem da

cooperativa – os pequenos e médios produtores. O entrevistado 9 chama a atenção para a necessidade de mudanças no sentido de flexibilização dos preços, ao mesmo tempo que ressalta a importância de que estas questões sejam democraticamente concebidas, normatizadas e acompanhadas de transparência.

Acho que o sistema cooperativo agropecuário teria que ser um pouco diferente. Por exemplo, no leite, paga-se por escala de produção. Na soja e no arroz também teria que ser assim e estar normatizado isso. Tem muitas cooperativas que fazem isso sem uma autorização da assembleia. Nós temos que discutir isso amplamente. Se permanecer como está, nós corremos o risco de ficar com meia dúzia de produtores sustentando a cooperativa. Às vezes, 85% do faturamento passa por 20 produtores, por exemplo. Isso é muito perigoso para a cooperativa. E não se pode correr o risco de perder esses produtores, só que nós estamos perdendo. Ao longo do tempo estamos verificando isso. Precisamos fazer alterações estatutárias de forma que nós tenhamos maior flexibilidade nos preços. No caso do adubo, se fulano de tal compra tanto, então temos que dar um desconto, se a margem é 7% então damos 5% de desconto e ficamos com 2% de margem. Só que hoje o preço que está no balcão é igual para todos. Tenho certeza que fazendo isto a situação pode melhorar. Porque se dou um pila a mais sou tripudiado porque estou fugindo ao espírito da Lei 5.764 que diz que todos são iguais, a questão da igualdade. Para fazer diferente acabamos então fugindo desse espírito. Por isso, para melhorarmos precisamos mudar (Entrevistado 9).

Outro elemento que pode ser destacado, é que a concorrência muitas vezes está focada em um único produto, neste caso a soja, e as cooperativas procuram ter uma visão holística da propriedade, conforme pode ser observado no relato do entrevistado 3.

Pegamos o caso do biodiesel agora, em que a agricultura familiar é o grande fornecedor, com uma vantagem inclusive estipulada pelo governo. As indústrias do biodiesel têm uma redução nos tributos que permite pagar um pouco mais aos produtores da agricultura familiar e fazem isso, pagando um real, um real e meio a mais por saco de soja. Só que isso tem que ter assistência técnica. Então, se eu sou dono da empresa eu faço assistência técnica, legalmente, registro, pago pela assistência técnica pra soja. Agora se você olhar para a sobrevivência da propriedade rural, não é só soja. Tem que ter leite, tem que ter solo, tem que ter água, tem que ter meteorologia, tem que ter adubação, esse é o conjunto de fatores. A cooperativa olha pra esse conjunto (Entrevistado 3).

Nesta perspectiva, o Entrevistado 6 ressalta algumas diferenças entre uma cooperativa e uma empresa não cooperativa, de forma a mostrar o compromisso social, característico do sistema cooperativo.

O sistema cooperativo tem certas particularidades, que o diferenciam das empresas privadas. Exemplos são a própria filosofia cooperativa de promover o bem-estar social de seus produtores e todo resultado obtido de nosso negócio ficar na região, circular na região, para o desenvolvimento social e

econômico da nossa comunidade. Diferentemente das empresas privadas que nem sempre têm essa preocupação com o social, da geração de impostos e empregos gerados localmente. E nem sempre as empresas privadas têm o mesmo foco. Uma empresa cooperativa não pode, de um dia para a noite, abandonar o seu produtor. Seguidamente temos observado que muitas empresas não cooperativas deixam de existir na região e deixam de adquirir a produção dos produtores (Entrevistado 6).

O aspecto regional do cooperativismo, já destacado anteriormente, foi exemplificado pelo Entrevistado 6, com o caso da cooperativa a qual preside.

Nós somos uma cooperativa regional, embora a sede seja neste município. Para darmos um exemplo disso, a cooperativa fez o maior investimento de sua história num município a 12 km de distância que possui apenas 2 mil habitantes. Resolvemos fazer esse investimento neste município porque vimos e sentimos que, nestas condições, o município teria dificuldades em atrair investimentos maiores. Como também temos associados lá, a própria cooperativa está incentivando aquela região/município a ter perspectiva de crescimento também. Uma empresa privada não olha ou prima por este aspecto. Então tem muitas particularidades que o sistema cooperativo leva em conta e aplica visando o crescimento mútuo (Entrevistado 6).

Apesar de a cooperativa apresentar estas características de preocupação com o social e com o local, é um desafio para estas organizações fazer com que os cooperados tenham esta compreensão, bem como percebam o conjunto de benefícios que são oferecidos, além do preço. O Entrevistado 9 expõe o sacrifício que é feito pela cooperativa em prol do associado em momentos difíceis, mas que muitas vezes não recebem o reconhecimento por parte do cooperado:

A cooperativa tem que ter solidariedade quando necessário, em épocas difíceis como secas e tal. Às vezes, nessas situações, ficávamos com 4 – 5 milhões de reais sem receber e chegávamos a um ponto de ficar numa situação complicada e tal, mas o associado às vezes não se lembra destes momentos (Entrevistado 9).

O fato é que não há como oferecer benefícios sociais amplos, se a cooperativa não apresentar uma condição econômica sólida. Bencke (1980, p.82) destaca que “a experiência demonstra que as cooperativas cumprem sua possível função social somente depois de haverem obtido êxito em sua atividade econômica”. Isto é reforçado pelo Entrevistado 6, ao mencionar que “primeiro você tem que ser eficiente. O social somente é atendido se o econômico for viável. De filantropia o agricultor não vai viver”.

4.2.2 O problema do portfólio de atividades e o oportunismo

Levando em consideração a preocupação social que é característica do cooperativismo, bem como a necessidade de eficiência econômica para que seus objetivos sociais sejam concretizados, os entrevistados 4 e 5 fazem uma análise do portfólio de atividades das cooperativas, traçando um paralelo entre a realidade do Brasil, onde se tem uma grande diversificação, e a da Alemanha, onde as cooperativas são altamente especializadas em alguma atividade. Além da complexidade de gestão, destaque é dado ao fato de que por vezes as cooperativas mantêm atividades que não são viáveis economicamente em prol de determinados grupos de associados, o que pode comprometer o empreendimento.

No Brasil as cooperativas agropecuárias caracterizam-se por uma diversificação de atividades. Aqui você tem cooperativas de laticínios que trabalham com grãos, que trabalham com suínos, que trabalham com aves, tudo na mesma cooperativa. Diferentemente da Alemanha, por exemplo, onde um produtor rural é sócio de diversas cooperativas, cada uma com sua finalidade. Aqui você pode ser sócio de uma cooperativa que tem 13 – 14 atividades, mas você trabalha com apenas uma atividade na cooperativa (Entrevistado 5).

O excesso de atividades pode ser um problema. A cooperativa tem posto de combustível, tem recebimento de canola, de girassol, de soja, de milho, só que algumas dessas atividades podem não dar resultado. Normalmente elas são criadas para atender o associado. Na Alemanha não tem essa história de atuação em vários negócios dentro de uma mesma cooperativa. Por exemplo, tem uma cooperativa de queijo, uma cooperativa de leite... não têm várias atividades... elas se profissionalizam na atividade (Entrevistado 4).

A ampla diversificação, apesar do aspecto social que apresenta e da forma holística de compreensão das atividades produtivas dos cooperados, pode comprometer a eficiência da cooperativa em ramos de negócio com elevada competição, onde existem empresas extremamente profissionalizadas que conseguem ter custo operacional mais baixo e, conseqüentemente, podem oferecer uma melhor remuneração para os cooperados. Isto propicia aos agricultores uma maior propensão a comportamentos oportunistas, com o desvio da sua produção para fora da cooperativa.

Para que a cooperativa possa competir com essas empresas e seguir oferecendo seus benefícios, é essencial que os cooperados operem integralmente com a sua cooperativa e que não a percebam como apenas uma alternativa de comercialização.

Segundo o entrevistado 3, “muitas vezes o associado se transforma em um caroneiro, como nós chamamos. Que é aquele que diz: ‘a cooperativa tem que existir, senão eu não vendo para outra empresa com um diferencial. Eu tenho que ajudá-la, entregando alguma carguinha de soja lá’”.

Nesta mesma linha, o entrevistado 4 menciona que:

“os associados normalmente têm uma visão no curto prazo. Tipo entregar a produção desse ano para receber logo e termina ali. Não têm uma visão de longo prazo, que é o problema do carona, que quando a cooperativa está bem ele opera com ela e quando está mal, ele some”.

Abordagem semelhante é feita pelo entrevistado 9 ao afirmar que:

Lamentavelmente têm-se aqueles cooperados que costumo chamar de ‘chuperativistas’. Quando surge um problema eles caem fora. É um tipo de associado que, graças a Deus, está diminuindo. As cooperativas estão percebendo que têm que frear este pessoal. Não queremos mais este tipo de associado, estes têm que ser excluídos”.

O presidente de uma cooperativa do setor vitivinícola também comenta sobre a existência de ações oportunistas por parte de cooperados bem como da necessidade de exclusão dos mesmos:

Existem empresas que aparecem – no leite também é comum – pagando mais o kg da uva num determinado momento, o que acaba levando alguns associados destas cooperativas. No momento em que a cooperativa não pune, não corta este vínculo, ela acaba criando uma bola de neve que somente traz prejuízos para a cooperativa. ‘Em três ou quatro anos em que a empresa privada pagou mais, eu (associado) entreguei lá, quando a coisa foi ruim, aí entreguei na cooperativa’. Isso é algo inadmissível e a direção de uma cooperativa, no momento em que acontece um fato desses, não pode deixar que o associado se comporte desta forma, ela tem que eliminar este associado do quadro social e ponto. Isso é inadmissível para um modelo de associativismo. Ou você está com a cooperativa ou opera no mercado sozinho (Entrevistado 7).

O entrevistado 9, presidente de uma cooperativa de grãos, pondera que “eu tenho amigos de longa data que entregam na cooperativa lá de vez em quando, mas não pedem absolutamente nada para a cooperativa. O brabo são aqueles que pedem um monte de coisa e depois desviam a produção”. Aprofundando nesta questão, o presidente explica que “existem cooperados que financiam todos os insumos na cooperativa, e às vezes até

pedem um adiantamento para o colégio dos filhos. E depois é uma briga para receber” (Entrevistado 9).

O entrevistado 9 relata, também, outro exemplo que considera oportunismo por parte do cooperado que, no momento da aquisição dos insumos, assinou um contrato de entrega da produção mas depois não o cumpriu.

O cooperado foi na cooperativa e nós financiamos todos os insumos. E quando ele colheu o trigo foi pedir um ‘pelo amor de Deus’ para não descontar todo o contrato. Devia dois mil sacos e pediu para devolver apenas mil sacos, vamos supor né, metade do contrato, porque tinha outros compromissos. E nós estamos financiando ele. Financiamos, e ele não cumpriu o contrato, pediu para pagar três meses depois com a soja, só que a soja não foi entregue. Quer dizer, este associado é um ‘chuperativista’. E ele não está agradecido pela cooperativa o ter ajudado. Ele está é dando paulada na cooperativa. Lamentavelmente isso existe. Tem produtor rural que é imediatista, enxerga somente o lado dele e se puder criticar e derrubar a cooperativa, ele o faz. Poucos enxergam a cooperativa como uma casa, onde ele é dono (Entrevistado 9).

O entrevistado 2, de forma semelhante, destaca situações de não cumprimento de contrato por parte de cooperados bem como a prática adotada pela cooperativa de excluir os sócios infiéis ou oportunistas. O entrevistado 7 também rechaça os cooperados oportunistas e prega a necessidade de exclusão dos mesmos.

Existiram épocas, 10 – 15 anos atrás, que o produtor rural não cumpria contratos rigorosamente. Nós tivemos dificuldades grandes. Nós com a empresa compradora tínhamos que cumprir e o associado com a cooperativa deixava de cumprir. Com isso nós eliminamos o produtor infiel. Ele não tem mais crédito na cooperativa (Entrevistado 2).

Então se tem ali alguns associados que se comportam como especuladores, que estão apenas querendo ganhar dinheiro com a cooperativa, ou melhor, estão contra a cooperativa, porque se deve pensar em ganhar dinheiro junto com a cooperativa, estes devem ser eliminados (Entrevistado 7).

Em se tratando de eliminação de sócios infiéis, papel de destaque deve ser dado à assistência técnica disponibilizada pela cooperativa, pois a partir dela é possível se ter um controle da capacidade produtiva de cada sócio. O entrevistado 9 discorre sobre esta questão, bem como da necessidade de maior rigor com cooperados oportunistas.

Nossa assistência técnica está atenta a isso. Temos um cadastro de associados. Sabemos quanto é plantado. Sabemos quanto e onde ele entrega. Só que acho que as cooperativas devem seguir mais rigorosamente os seus estatutos. Nós aqui estamos um pouco desatentos em cumprir nosso estatuto. Temos que cumprir e eliminar os associados que não operam com a cooperativa (Entrevistado 9).

O entrevistado 5 pondera que “com a eliminação, a cooperativa perde o associado e deixa de receber o produto. Então, esse mecanismo tem essas duas faces”. Este comentário provoca a reflexão sobre a busca de alternativas que viabilizem a fidelização dos cooperados que apresentem comportamentos oportunistas. Este se configura como um grande desafio do cooperativismo agropecuário.

No setor vitivinícola o oportunismo se apresenta de forma diferente do que acontece normalmente na área de grãos ou laticínios, já que os produtores acabam tentando entregar a uva de produtores não cooperados. O desvio, neste caso, é para dentro da cooperativa. Neste contexto, os controles da assistência técnica também auxiliam a coibir esta situação.

Aqui o oportunismo é querer entregar na cooperativa. Querem colocar a produção do vizinho para dentro da cooperativa porque é seguro. A situação do setor vitivinícola nos últimos anos foi tão difícil que o próprio produtor oportunista perdeu espaço. Muitas empresas diminuíram a quantidade comprada e o mercado de forma geral ficou mais exigente... ‘eu só recebo o seu produto se ele for assim e assado’. Diante disso, o que tentam fazer? Tentam entregar por terceiros. Só que, através do controle via cadastro vitícola, não tem como alguém entregar 100 mil kg de uva se somente possui uma área de 2 hectares. Os produtores rurais não querem ter compromisso. Eu não estou querendo generalizar. Quem não é sócio de uma cooperativa é porque não quer ter compromisso, quer entregar pra quem lhe convier. Só que hoje inverteu. Aquele produtor aproveitador hoje está perdendo dinheiro entregando fora (Entrevistado 8).

O presidente de uma cooperativa vitivinícola explica como funciona o controle da produção dos cooperados, com destaque para o controle via imagens de satélite, assistência técnica e pelo controle social que é exercido pelos próprios cooperados ao denunciarem ações oportunistas de outros sócios. Consta-se, pelo relato do presidente, que a incidência de oportunismos por parte dos cooperados na cooperativa é baixa.

Nós aqui temos um controle de toda a propriedade do associado. Nós temos um mapa via satélite de todos os vinhedos dos cooperados. Então, mesmo sem o cadastro vitícola, nós tínhamos visão de toda a área e sabíamos as variedades, a produtividade média. Se esta média se apresentar de forma muito alterada nós chamávamos o associado para entender o que aconteceu. Até porque a área técnica visita os vinhedos... ‘o que aconteceu com teu vinhedo que tinha uma previsão de produção de 20 toneladas e produziu 10 toneladas?... deve haver uma explicação’. Então este controle nós temos (Entrevistado 7).

Não tivemos significativos aumentos em virtude desta questão aí do oportunismo de associados em injetar na cooperativa outras produções de fora. O associado tem consciência, ele sabe que o fiscal é o próprio vizinho dele, que é sócio. Se ele souber de alguma coisa, ele vem e acaba contando,

dizendo ‘o fulano lá está fazendo tal coisa, fica de olho’, isso o próprio sócio faz. E isso nós deixamos claro. Nós temos controles internos, mas quem controla vocês é o seu próprio vizinho. Nós já temos experiência nesse caso. Hoje dentro da cooperativa não tem sido problema esta questão do desvio, tanto pra dentro quanto para fora (Entrevistado 7).

Percebe-se claramente a diferença do setor vitivinícola e de carnes quando comparado com grãos e laticínios. O entrevistado 3 reforça esta percepção ao mencionar que “o oportunismo é mais visível na área de grãos, já que este ramo se caracteriza por mais rapidez nos negócios. O mercado de soja, por exemplo, é muito rápido. Eu acho que aí se concentra um pouco mais. As de arroz também têm.”

Por outro lado, o oportunismo é praticamente inexistente no caso da uva e carnes. Verifica-se, inclusive, alta demanda para ingresso de novos sócios, o que tem sido coibido pelos demais cooperados. Aceitam-se novos cooperados, mas para isto é necessário capitalizar a cooperativa. A cooperativa e os sócios sinalizam que estão reduzindo a entrada de novos sócios que, no passado, abandonaram a cooperativa, mas que querem retornar agora que esta apresenta condição de solidez e melhores benefícios que o mercado em geral.

Os produtores agora até querem se associar, só que não é bem assim. É livre adesão, só que para você entrar agora, os produtores associados decidiram que o novo sócio vai ter que capitalizar uma ou duas safras em tanto tempo. Ele vai ter que deixar na cooperativa como capital, porque se não ele vai pegar só o filé mignon. Todo mundo que quer participar tem que se comprometer e ter fidelidade com a cooperativa (Entrevistado 8).

Apenas para complementar sobre a questão do oportunismo: não existe, porque para o cooperado produzir nas integrações, que são aves e suínos, ele tem que ter obrigatoriamente o cartão de fidelidade e não pode ser oportunista. Se ele sair da cooperativa e for produzir para outra empresa, seu retorno à cooperativa será muito difícil. Não vou dizer que as portas se fecham, mas para ele ter oportunidade novamente de entrar, principalmente no ramo das carnes (aves e suínos), que é bastante restrito, é muito difícil. Então ele vai pensar muitas e muitas vezes antes de sair da cooperativa. Nós falamos antes que quando estava ruim alguns saíram. Agora quando está bom alguns querem voltar. Nós estamos dando um freio, um gelo. Fizemos isso porque os associados das comunidades estão de olho e cobram da cooperativa: ‘o cara tanto falou mal da cooperativa, disse que não iria pagar e tal, e agora quer voltar livremente?’. Então nós marcamos isso e levamos em conta na ocasião de seu interesse em voltar (Entrevistado 6).

Sobre as questões debatidas acima, oportunismo dos sócios e sua eliminação do quadro social, lançou-se algumas afirmativas no questionário fechado, que foi respondido por 33 cooperativas. Os resultados podem ser observados na Tabela 13.

As duas primeiras afirmativas tratam dos desvios de produção por parte dos cooperados. A primeira avalia se os desvio de produção ocorrem em função de um melhor preço oferecido pela concorrência. Nesta afirmativa fica claro o elevado nível de concordância dos pesquisados (81,25%). Destaque deve ser dado também pelo fato de a afirmativa possuir a maior média e o menor desvio padrão dentre as demais. Este resultado reforça o que foi dito pelos entrevistados e sinaliza que a elevada competitividade tem afetado diretamente a fidelidade dos sócios.

A segunda afirmativa avalia ocorrência de desvio de produção por parte dos cooperados. A maioria (67,74%) concordou total ou parcialmente com a afirmativa. O fato de a concordância ser menor nesta afirmativa do que na primeira pode ser explicado pelo fato de que o potencial para desvio da produção aumenta significativamente à medida que se tem uma oferta de um maior preço. O desvio de produção existe, e em elevado nível, e com a oferta explícita de melhor valor por parte da concorrência, a situação se agrava. Cabe salientar, que o somatório dos percentuais de discordância e concordância, apresentados nas tabelas, não devem necessariamente totalizar 100%, já que nestas categorias não estão inclusas as respostas de indecisão (“nem concordo e nem descordo”).

Tabela 13 – Afirmativas sobre oportunismo dos cooperados e eliminação do quadro social

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	3,81	30,85%	15,63%	81,25%
B ²	1	5	3,26	40,38%	29,03%	67,74%
C ³	1	5	3,19	48,10%	37,50%	53,13%

¹ – Os cooperados são imediatistas e acabam desviando produção da cooperativa com a sinalização de um melhor preço por parte da concorrência.

² - Os cooperados desviam parte da produção da cooperativa.

³ – O associado que age de forma oportunística com a cooperativa, desviando sua produção e/ou apresentando comportamentos prejudiciais a mesma, é punido com sua eliminação do quadro social.

A última afirmativa analisa a existência de punição, no caso a eliminação do quadro social, para os cooperados que agirem de forma oportunística com a cooperativa.

Na Tabela 13 pode-se verificar que esta foi a afirmativa com maior variabilidade de respostas. Apesar da maioria (53,13%) concordar total ou parcialmente com a afirmativa, percebe-se que 37,50% apresentam algum nível de discordância. As entrevistas podem auxiliar a compreender esta situação, já que percebeu-se uma conscientização por parte de entrevistados que a eliminação deve ocorrer, mas que ainda não acontece como deveria.

A questão do oportunismo por parte dos cooperados, que foi destacada anteriormente, é explicada por alguns entrevistados como tendo relação com uma cultura individualista que predomina na sociedade, bem como pelo fato de o cooperativismo ser, de certa forma, recente no Brasil. O entrevistado 1 sublinha que o processo de globalização culminou com o rompimento da fidelidade em função da intensa competitividade que se instalou. Este é o contexto na qual a base educacional e cultural é construída. Isto dificulta sobremaneira a solidificação de uma cultura da cooperação e de fidelidade, e faz com que os contratos formalizados sejam cada vez mais necessários.

Nós, aqui no Brasil, consagramos o instituto da fidelidade como absoluto, achávamos que constando no Estatuto Social, considerando-o como uma forma de contrato social de fidelidade de cooperativa e sócio, fosse absoluto. O mundo mudou. A ideia do absolutismo da fidelidade se dava há 30 – 40 anos e o mundo inteiro se globalizou em 1992. Então, a globalização trouxe rompimentos de fidelidade, não somente no setor cooperativista, mas em todo comércio, toda a indústria. Todos se tornaram infiéis. A economia se tornou competitiva e se for do capital o mais forte elimina o mais fraco. O cooperativismo vive neste mundo, o produtor rural vive neste mundo. Então ele recebe uma cultura acadêmica, uma cultura de ensino fundamental, do ensino médio. É este o nível cultural que o país vive, cujo slogan é ‘cada um se vira como pode’. Como é que você vai exigir um mundo de fidelidade cooperativa dos sócios com o empreendimento cooperativo, quando a base psicológica está arruinada? Hoje, exigir do sócio fidelidade sem contrato, são 10% dos sócios. É aquele grupo que cerca mais a direção, à administração, o que tem fidelidade. De resto, o mundo da economia tem provocações permanentes (Entrevistado 1).

O que leva, muitas vezes, a debandada desses associados é o fator cultural. Acho que o nosso povo ainda não tem uma cultura associativista e democrática. Nós temos aí 110 anos de cooperativismo no Brasil. Nós ainda estamos engatinhando neste modelo. Então, é uma questão cultural, é uma questão de educação e de doutrina, que não se faz de um ano para o outro. Se nós tivéssemos esse acultramento, esse conhecimento, com certeza nós teríamos menos debandada do associado, que se entenderia como dono do negócio e saberia a responsabilidade e os benefícios que ele tem na cooperativa (Entrevistado 7).

O entrevistado 7 relembra que “essa migração de cooperados pode se dar também por problemas de gestão sim, mas é muito pela questão cultural”. Conforme já mencionado anteriormente, as cooperativas estão inseridas em um ambiente de intensa competitividade, e se estas não forem eficientes, a perda de cooperados é inevitável. A questão é que se a cooperativa é eficiente, mas se o cooperado no primeiro apelo do mercado abandona a sua cooperativa, a sua eficiência e ganhos de escala diminuem e acabam por inviabilizar a oferta de benefícios. A dificuldade de manter a cultura da cooperação nas novas gerações é um desafio importante, já que é necessário compreender o cooperativismo de forma mais ampla e não somente por meio de imediatismos comerciais, conforme destacam os entrevistados 1 e 9.

O jovem que vem tem outra visão: é imediatista e está inserido numa economia de mercado. Visão oriunda de nossa academia – sistema de ensino - que não ensina cooperativismo e, sim, economia de mercado. Pergunte para os jovens o que eles aprendem nas faculdades? E é de lá que surge o Agrônomo, o Veterinário, o Administrador de Empresas, o Economista, o Advogado, o Contador, e aí afora. Então, nós estamos em um mundo econômico, cultural e educacional completamente diferente de 20 anos atrás (Entrevistado 1).

Nos últimos anos temos visto uma diminuição na participação, está se perdendo aquele espírito de cooperação, de ajuda mútua O pai, o tio, o avô, tinham uma mentalidade de cooperação. Hoje o filho só fica na propriedade se assumir responsabilidade de gestão. Essa gestão nova sai da escola de Agronomia e o que eles enxergam é o cifrão, eles não olham para o associativismo e cooperativismo. Eles têm tecnologia, usam GPS pra tudo, é agricultura de precisão, são professores nisso. E nesse contexto, eles estão se afastando cada vez mais do cooperativismo, porque vem uma empresa, que passa uma vez por ano, chega pagando um pila, dois a mais, e esses produtores acabam se retirando da cooperativa. Essa nova geração da gestão na propriedade rural está olhando para todas as oportunidades, não operando apenas com a cooperativa. Eles olham a margem de lucro no presente, não visualizam o futuro e os demais benefícios proporcionados pela cooperativa. A competitividade hoje está sendo uma luta feroz (Entrevistado 9).

Nesta perspectiva, verificou-se, na pesquisa com as 33 cooperativas, que a maioria (68,75%) concorda total ou parcialmente que a nova geração de cooperados são menos fiéis (Tabela 14), o que reforça os argumentos levantados nas entrevistas.

Tabela 14 – Afirmativas sobre a cultura individualista dos cooperados e a fidelidade da nova geração de cooperados

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	3,56	37,69%	25,00%	68,75%
B ²	1	5	3,03	45,50%	43,75%	46,88%

¹ – A nova geração de cooperados são menos fiéis.

² - Os cooperados não possuem uma cultura da cooperação e agem de forma oportunista com a cooperativa.

Sobre a não existência de uma cultura da cooperação e de comportamentos oportunistas por parte dos cooperados, observou-se que existe certa divisão nas opiniões, já que 46,88% apresentam nível de concordância enquanto 43,75% discordam total ou parcialmente da afirmativa. Ressalta-se que, ainda assim, a maior parte dos respondentes concordam total ou parcialmente que os cooperados não possuem uma cultura da cooperação e agem de forma oportunista com a cooperativa, o que também demonstra coerência das informações dos entrevistados.

4.2.3 A assistência técnica e os demais benefícios oferecidos pelas cooperativas

Um dos principais argumentos para se aumentar a fidelidade e reduzir as ações oportunistas por parte dos sócios é o fato de as cooperativas oferecerem diversos benefícios durante todo o ano. Um benefício histórico disponibilizado pelas cooperativas é a assistência técnica, que, ao longo dos anos, possibilitou que agricultores melhorassem dentro da sua atividade. As cooperativas possuem destaque na oferta de assistência técnica no contexto nacional e estadual, investindo importantes quantias na sua execução, conforme destacado pelo entrevistado 1, dirigente do cooperativismo gaúcho.

A assistência técnica é um serviço que ainda é muito forte nas cooperativas agropecuárias. Investe-se cerca de 500 milhões de reais por ano neste tipo de serviço oferecido ao associado no Rio Grande do Sul. E tem-se mais de 2 mil técnicos, enquanto que o Estado, por exemplo, não tem 300 profissionais para assistência técnica. São veterinários, agrônomos, todas as áreas. Têm

cooperativas que investem por ano 30 – 40 milhões de reais em assistência técnica. Isto gera fidelidade (Entrevista 1).

O entrevistado 2, presidente de uma cooperativa, sublinha a importância da assistência técnica bem como seu potencial para gerar fidelidade por parte do associado. Esta cooperativa possui, dentre outras, a atividade leiteira e o entrevistado 2 observa que cooperados que deixam de operar com a cooperativa, acabam regressando em função da assistência técnica e veterinária gratuita que é oferecida.

A produtividade que o campo tem hoje na nossa região, e ela é alta, é em função da nossa assistência técnica. A assistência técnica segura o produtor. Ela praticamente vincula o produtor rural com a cooperativa. Nós, por exemplo, temos um departamento técnico com 3 agrônomos, 3 veterinários e 10 técnicos agrícolas (Entrevistado 2).

Tem algumas regiões que entram outras empresas pagando mais e alguns produtores acabam saindo da cooperativa. Mas, como a cooperativa tem assistência técnica e veterinária gratuita, eles saem, mas acabam retornando novamente. Eles experimentam lá e depois voltam. Nós não temos perdido ninguém praticamente. Acho que a assistência técnica é o nosso forte (Entrevistado 2).

O Entrevistado 6 demonstra como conseguiram criar vantagem competitiva a partir da pequena agricultura e com a efetividade da assistência técnica. Já o Entrevistado 7 expõe o papel ampliado da assistência técnica, bem como a sua importância para a melhoria do manejo do solo e da adoção de práticas mais limpas na produção de uva.

Na avicultura e suinocultura, nós desafiamos qualquer outra empresa com relação aos índices de produtividade, porque aqui tudo é próximo, nossa assistência veterinária e agrônômica, técnica, é muito efetiva. Quando existe algum problema sanitário, por exemplo, que poderia prejudicar o andamento normal de um lote de aves ou suínos, cinco minutos depois o nosso profissional está na propriedade. Não permitimos a automedicação de animais, os nossos profissionais cuidam disso. Quando você tem uma empresa que atua em todo o estado do Rio Grande do Sul, você não consegue fazer isso, você não tem essa agilidade, essa eficiência, e muitas vezes empresas deixam o medicamento a ser aplicado por conta do produtor. Nós entendemos como um risco. Este cuidado é importante até pelas questões de segurança alimentar (Entrevistado 6).

O assistente técnico hoje é um pouco psicólogo, porque nós temos muitos casos aí de jovens deixando o interior, então tem sempre aquela conversa com os que ficam lá; às vezes têm algumas brigas entre casais e eles servem até de psicólogos. Mas a lógica é fazerem com que os produtores rurais produzam mais, com menos e ganhem dinheiro com isso. Essa é a lógica da assistência técnica, é para isso que eles trabalham. E tanto é que já temos

comprovações de redução do uso de agrotóxicos. Ano passado compramos 70 toneladas de sementes para cobertura vegetal, quer dizer, o vinhedo que ficava sem cobertura vegetal no inverno agora tem uma cobertura vegetal que segura a terra, visto que nós temos um relevo acidentado que a cada chuva arrasta o solo que acaba tendo como destino os rios. Nós temos hoje 1 milhão de kg de uva de produção orgânica. Esse é um trabalho que a assistência técnica fez (Entrevistado 7).

Com isso, percebe-se a importância da assistência técnica no contexto do cooperativismo. Ela possui um papel relevante para a eficiência do associado e da cooperativa, se destacando como um elemento central para a manutenção e o desenvolvimento das atividades agropecuárias, bem como para o fortalecimento do vínculo entre cooperado e cooperativa. O Entrevistado 3 lembra que “a assistência técnica hoje é fator decisivo. Você tendo um bom corpo técnico, se tem meio caminho andado”.

As informações trazidas pelos entrevistados sobre a existência e a importância da assistência técnica oferecida pelas cooperativas, foram confirmadas pelos resultados do questionário fechado. Na Tabela 15 pode-se visualizar o percentual de cooperativas que oferecem esse serviço. Destaca-se que 81,26% disponibilizam assistência técnica aos seus cooperados, sendo 71,88% de forma gratuita e 9,38% cobram pelo serviço.

Tabela 15 – Fornecimento de assistência técnica por parte das cooperativas

Sim, gratuita	Sim, paga	Não
71,88%	9,38%	18,75%

Em se tratando da relação da assistência técnica com a fidelidade dos cooperados, conforme pode ser observado na Tabela 16, 81,25% dos respondentes concordam total ou parcialmente que a assistência técnica é um dos principais fatores que contribuem para manter a fidelidade dos sócios. Esta convergência de opiniões é refletida na elevada média (4,09), que só não é maior pelo fato de existirem alguns respondentes (18,75%) que discordam total ou parcialmente da afirmativa.

Tabela 16 – Afirmativa sobre a importância da assistência técnica para a fidelidade dos sócios

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	4,09	36,37%	18,75%	81,25%

¹ – O serviço de assistência técnica disponibilizado pela cooperativa aos produtores rurais é um dos principais fatores que contribuem para manter a fidelidade do associado.

Mesmo sendo de grande relevância, somente a assistência técnica não é suficiente para manter a fidelidade do associado com a cooperativa. O entrevistado 1, ao se referir a uma cooperativa que trabalha com soja, destaca o custeio do produtor como um elemento importante para a fidelidade, ao mesmo tempo que demonstra que como as cooperativas de crédito assumiram este papel, a fidelidade com a cooperativa agropecuária fica cada vez mais vulnerável.

Vamos agora colocar uma safra de soja para a cooperativa X, uma cooperativa sólida e forte. Como é que ela consegue atrair o seu associado para a fidelidade. A cooperativa X consegue porque ela tem uma série de amarramentos com o produtor rural durante 365 dias do ano, via fundamentalmente pela assistência técnica. Mas isto não basta! Este é um dos elementos que ajudam a amarrar o produtor rural, em torno de 10% dos associados. O segundo elemento fundamental: a garantia da comercialização. Só que hoje, no processo da economia liberal de grãos, ela amarra o produtor na cooperativa? Amarra na medida em que se for feito um custeio antecipado no qual o produtor ficaria na obrigação de entregar. No entanto, o custeio hoje para o produtor rural do Rio Grande do Sul passou a ser competência do sistema de crédito. É o ramo de crédito que alastra o produtor para seus custeios e investimentos na atividade rural. Então, o produtor não se amarra mais como antigamente (Entrevistado 1).

O Entrevistado 6 também lembra o papel das cooperativas de crédito para o financiamento de estruturas necessárias às atividades dos produtores rurais. No entanto, demonstra como a cooperativa complementa, financiando os equipamentos demandados para a produção.

Normalmente são as cooperativas de crédito que alocam recursos em condições especiais a longo prazo para os produtores fazerem investimentos. Mas a cooperativa também participa, porque o investimento, em um aviário, por exemplo, não é somente a parte material em si, mas também o que vai dentro, como a automação dos aviários, que passa pelos bebedouros automatizados, por uma climatização automatizada. E aí entra a cooperativa. Muitas vezes financiamos equipamentos modernos, através de nossos agrocentros para que o cooperado possa se equipar de acordo (Entrevistado 6).

O entrevistado 3 também ressalta o papel do crédito na fidelização dos cooperados e explica o funcionamento destas operações na cooperativa a qual preside. Cada associado possui um limite de crédito na cooperativa e este limite é estipulado de acordo com a movimentação de cada sócio e pelo seu histórico em honrar os compromissos assumidos. Cooperados que tem maior necessidade de crédito, acabam sendo fiéis para que o seu limite seja mantido e até mesmo ampliado.

Na cooperativa, quem faz o limite de crédito é o próprio produtor: pela entrega da produção, pela compra dos insumos, pela pontualidade nos pagamentos, pelo cumprimento dos prazos, enfim, o limite de crédito se dá pela movimentação do associado e pelo seu comportamento em honrar com seus compromissos na cooperativa. Cada um tem o seu limite. Hoje nós temos cerca de 8 a 10 milhões de reais nas mãos dos produtores. São os créditos para ele comprar no mercado, na loja de insumos, nas seções de consumo, etc. Cada um tem um limite. Um tem 5 mil, outro tem 3 mil, outro tem 1,5 mil, outro tem 10 mil, tudo de acordo com o cadastro dele. A cada ano que passa pela entrega da produção e pela compra que ele faz nós damos o limite para ele. Isso ajuda a ele ser fiel. Se ele precisa da cooperativa, ele também procura trabalhar com ela para poder ter o crédito maior (Entrevistado 3).

Raciocínio semelhante é utilizado na cooperativa presidida pelo entrevistado 6, a qual distribui 20% das sobras anuais, de acordo com a movimentação de cada associado, o que também pode ser considerado um atrativo diferencial para os cooperados. Vale destacar que, por princípio e por lei, as cooperativas devem distribuir os resultados em função das operações dos associados com a cooperativa. Quem mais contribui para a geração do resultado, mais recebe.

A distribuição de sobras é um diferencial. Destinamos 20% das sobras ao produtor. Isto é decidido na assembleia. Isto é estatutário. Nós instituímos uma modalidade própria chamada 'conta movimento' que remunera o produtor que no exercício tenha comprado na cooperativa, como gêneros alimentícios no supermercado, itens dos setores de insumos, enfim, em qualquer atividade e setor da cooperativa que ele tenha efetuado alguma compra, nós restituímos um certo percentual sobre todas as compras que o associado fez durante o exercício. É diferente de produtor para produtor. Aquele que mais compra, mais retorno vai ter. A mesma coisa acontece sobre tudo o que ele vende para a cooperativa, onde é atribuído um outro percentual. Então é uma fórmula matemática chamada 'conta movimento' que diz que o associado que mais movimenta mais retorno tem. E retornamos isso na forma de mercadorias. Ele pode, depois que estas sobras são distribuídas, comprar novamente aquilo que ele necessita para o dia-a-dia. No ano passado distribuimos mais de R\$1,3 milhão em sobras. (Entrevistado 6).

A distribuição de sobras é reconhecida como uma das características do cooperativismo que reforçam o seu vínculo com o associado e contribuem para o

desenvolvimento regional, já que dinamizam a economia local. Outro benefício considerado importante para manter a fidelidade dos cooperados é a pontualidade do pagamento, o que confere segurança aos associados e confiabilidade à cooperativa.

Nós vemos a fidelidade por parte do quadro social. Nós sentimos isso. Uma pela sobra que a cooperativa tem todos os anos, pela sobra que ele tem, pelo crédito que ele tem, pela assistência técnica e pela pontualidade de pagamento. Nós nunca atrasamos um dia. Desde quando iniciamos na cooperativa, nos comprometemos que nunca um produtor rural iria fazer duas viagens para receber o dinheiro. Só uma. Então, nós nunca atrasamos um dia. Muitas vezes antecipamos. Eu acho que a certeza deles de entregarem a produção na cooperativa é receber no dia certo. Isto é algo importante pra eles. É uma segurança (Entrevistado 2).

A garantia de compra (recebimento da produção) que a cooperativa dá ao associado também é uma segurança e demonstra a responsabilidade social da cooperativa, principalmente nos momentos de excesso de produção. O entrevistado 7 lembra que no setor vitivinícola, em períodos de excesso de produção, os produtores não cooperados tem grandes dificuldades para comercializar a produção, o que não acontece com os sócios da cooperativa. Já o entrevistado 9 destaca os riscos já assumidos pela cooperativa em anos de excesso de safra, com o recebimento da produção do associado, sem se ter local adequado para armazenamento. O entrevistado 6 aponta que a garantia de compra da produção a preços justos é fundamental para dar segurança e qualidade de vida para os cooperados.

O que acontece hoje no setor vitivinícola: o associado, em virtude de um estatuto, ele tem a segurança de entregar a sua produção, o que o produtor de uva, não cooperado, não tem. Em momentos de grande oferta de uva, é um caos para o produtor saber onde colocar a sua uva. No momento que falta é o contrário. Então é o empresário que sai pagando mais para ter a matéria-prima (Entrevistado 7).

Nós tivemos anos de assumir um risco muito grande para não deixar o cooperado na mão. Como que você vai mandar o produtor voltar com o caminhão carregado de volta? A cooperativa não tinha como armazenar, mas ele também não. Então nós sempre recebemos a produção. Teve noite de eu passar rezando pra não chover. Aquela empresa que paga um pila a mais, quando o armazém enche, ela fecha a porta e tchau. Não está preocupada se o produtor tem onde colocar a safra. Aí entra o cooperativismo, a solidariedade. O produtor rural tem que entender isso e lembrar na hora que outros oferecem um pila a mais. Nós estamos sempre no mercado, compramos todos os dias, não deixamos o produtor na mão (Entrevistado 9).

Se você for ver as condições de vida dos nossos associados, de uma forma geral, o nível de vida aqui é muito superior, até mesmo que urbano, por exemplo. Por quê? Porque você tem por trás uma cooperativa que garante a

compra da matéria-prima e em condições diferenciadas, com uma remuneração muito justa. Isto faz com que nossos produtores rurais invistam com segurança (Entrevistado 6).

No questionário fechado também ficou confirmado que a maioria das cooperativas (84,38%) permanecem comprando no mercado durante todos os dias do ano (Tabela 17). Apesar da elevada média (4,16) a variabilidade dos dados pode ser explicada pelo fato de que alguns produtos agropecuários, como as frutas, necessitam ser processados logo após a colheita. Isto faz com que a cooperativa não compre produto durante todo o ano, mas justamente porque não existe produção. Relevante é perceber que as cooperativas, bem como os entrevistados, afirmam que os cooperados têm garantia de compra da sua produção.

Tabela 17 – Afirmativa sobre a cooperativa estar no mercado para comprar a produção dos sócios durante todos os dias do ano

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	4,16	34,63%	15,63%	84,38%

¹ – A cooperativa compra a produção do associado durante todos os dias do ano.

A remuneração não pode ficar de fora de uma análise de benefícios oferecidos pelas cooperativas. Sabe-se que nos mercados agropecuários é praticamente impossível uma empresa ganhar em preços de todas as outras durante todos os dias do ano, no entanto, uma remuneração justa é essencial para que o cooperado se mantenha fiel. Destaque também deve ser dado à remuneração indireta que o cooperado recebe, seja por meio da distribuição de sobras, da assistência técnica ou do crédito. Isto muitas vezes não é visualizado pelo cooperado, que está mais focado na remuneração direta da produção, o que abre espaço para um trabalho de conscientização.

São uma série de benefícios que nós proporcionamos para o nosso produtor. Porque não nos esquecemos de quanto ele foi importante no passado. E agora neste novo e bom momento, estamos remunerando de uma forma merecida os nossos associados. Até porque ele é eficiente e nós primamos pela verticalização do resultado. Estamos retornando isso ao associado, que está muito satisfeito e, mesmo que exista aquele quadro de extrema

competitividade aqui na região - são 12 indústrias de leite competindo conosco aqui, num raio de 10 km - nós conseguimos manter o nosso produtor fiel à cooperativa. E se o produtor se mantém fiel é porque nós o remuneramos bem (Entrevistado 6).

A melhor remuneração se dá em espécie, pagando melhor, mas também em outros agregados que poderão vir depois, até mesmo uma distribuição de sobras, que daí não afeta o valor final ou o resultado dessa operação. Deu um resultado positivo e pagou as contas da cooperativa e ainda sobrou, além de ter pago a uva, assistência técnica e outras assistências que a cooperativa pode dar (Entrevistado 7).

Como visto anteriormente, as cooperativas oferecem diversos benefícios aos seus cooperados, estes podem se dar pela prestação de serviços específicos às atividades agropecuárias (assistência técnica, crédito, pontualidade no pagamento, garantia de compra, distribuição de sobras, remuneração justa, dentre outros) bem como de uma forma mais ampla, seja por questões políticas ou sociais. Isto se deve à finalidade social das cooperativas, conforme lembrado pelo entrevistado 5.

A lei do cooperativismo fala que a cooperativa não tem finalidade de lucro e sim prestar serviços ao associado. E as agrícolas prestam os serviços de muitas maneiras como através da assistência técnica, empréstimo de maquinários, aquisição de insumos e também na agregação de valor do seu próprio produto (Entrevistado 5).

O entrevistado 1 ressalta que “existem também uma série de outros benefícios sociais, econômicos, políticos e culturais que favorecem ao associado continuar fiel a estas cooperativas”. Neste sentido, o entrevistado 6 exemplifica com alguns benefícios que são oferecidos na cooperativa da qual é presidente. Vale destacar a oferta de serviços mais amplos, a exemplo de descontos em hospitais e farmácias.

Outro retorno que nós estamos oferecendo é que no final do ano damos um cheque em dinheiro. Um valor fixo para todos os associados, de aproximadamente R\$150,00, junto com um presente natalino. O próprio frango especial que nós temos aqui, mais outros produtos que ele necessita no seu dia-a-dia. Ele sai do supermercado com um carrinho carregado de sacolas com os produtos da cooperativa. É um prêmio igual para todos que nós damos. Então são duas formas. Uma baseada no volume de produção – movimentação: quanto maior, mais recebe. Mas outra forma também para nivelar todos. Temos também convênios com hospitais e farmácias, onde os cooperados têm um desconto que chega a 15% do preço original. Todos os nossos associados são identificados através do cartão de fidelidade. Apresentando o cartão, o associado tem todos esses benefícios, não somente os da farmácia e hospital, mas também os retornos, presentes, assistência veterinária, enfim... (Entrevistado 6).

A oferta de benefícios também foi tema do questionário fechado respondido por 33 cooperativas. Na Tabela 18 tem-se destacado duas afirmativas que buscaram avaliar se as cooperativas oferecem benefícios bem como se estes contribuem para uma maior fidelidade dos cooperados. Assim como mencionado nas entrevistas, fica claro que os benefícios são uma realidade nas cooperativas pesquisadas, já que 93,55% concordam total ou parcialmente que oferecem benefícios para fidelizar os cooperados. Verifica-se nesta afirmativa a existência de uma baixa variabilidade dos dados e uma média elevada. De forma semelhante, a maioria das cooperativas (83,97%) apresenta concordância que quanto maior o número de benefícios, maior é a fidelidade do cooperado. Apesar de apresentar uma maior variabilidade dos dados, a segunda afirmativa também obteve uma média acima de 4, o que pode ser considerada alta.

Tabela 18 – Afirmativas sobre a oferta de benefícios e sua relação com a fidelidade dos sócios

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	2	5	4,19	15,60%	3,23%	93,55%
B ²	1	5	4,06	22,85%	6,45%	83,87%

¹ – A cooperativa oferece benefícios para fidelizar os cooperados.

² – Quanto maior o número de benefícios oferecidos pela cooperativa maior o percentual da produção do associado que é comercializado com a cooperativa.

Para que fosse possível conhecer alguns benefícios oferecidos pelas cooperativas que responderam o questionário, deixou-se um campo aberto para que elas citassem os principais benefícios disponibilizados. Observou-se que, além da assistência técnica, foram citados: agregação de valor na produção dos sócios; segurança na comercialização; garantia de comercialização da produção; preço justo; possibilidade de distribuição de sobras; oferta de insumos de qualidade e a preços justos; informação diária do mercado agrícola; financiamento da lavoura; fornecimento de insumos com pagamento na entrega da produção; cursos, palestras e treinamentos para os associados; visitas técnicas; dias de campo; disponibilização de estrutura de armazenamento; beneficiamento da produção; liquidez na comercialização; envolvimento com a comunidade e promoção social; planos de saúde e odontológico; assistência jurídica; descontos nas compras em mercados e postos de combustíveis, dentre outros.

Com isso, é possível compreender que realmente as cooperativas oferecem diversos benefícios aos seus cooperados e que acreditam no potencial destes diferenciais na fidelização dos sócios. Resta, no entanto, aprofundar o entendimento para elucidar alguns elementos que podem fragilizar a fidelidade dos cooperados, já que muitas cooperativas enfrentam problemas sérios com esta questão.

4.2.4 A fragilização da fidelidade e os contratos

Os entrevistados 1 e 3 entendem que o aumento do fluxo de informações e as novas tecnologias também ajudaram na fragilização da fidelidade. A cooperativa tinha um papel mais importante na aproximação e comunicação do produtor com o mercado, com o aumento das possibilidades, a fidelidade foi afetada, o que é natural em um contexto de intensificação da competição. “O associado hoje, conta com essa gama de informações, é o preço da soja de manhã e de tarde, bolsa de Chicago, isso nada mais é novidade. E com esse volume grande de informações, a fidelidade do associado foi diminuindo” (Entrevistado 3). No mesmo sentido, o Entrevistado 1 ressalta que:

“Eu me lembro há 40 anos, voltando de Santa Rosa passando por Ijuí, de ver agricultores trabalhando na roça e com o rádio ligado, ouvindo na emissora local/regional a informação sobre o preço que a cooperativa estava oferecendo pela soja. Este era o princípio da fidelidade, porque o preço da cooperativa era a base para o produtor rural. Pergunte para o produtor rural se ele faz isso hoje? Além do rádio, hoje o faz também pela internet, pelos mercados expostos, pelas propagandas diárias, pelas milhares de informações que recebe todos os dias. Ou seja, é uma outra realidade que estamos vivendo. As informações chegaram também na lavoura através dos filhos que estudaram. A agricultura está mais moderna. Tudo isso permite ao produtor rural adotar posturas comportamentais de mercado diferentes das de fidelidade (Entrevistado 1).

Na Tabela 19, observa-se que pouco mais da metade (51,61%) das cooperativas respondentes do questionário também apresentaram algum nível de concordância com o que foi relatado pelos Entrevistados 1 e 3, ou seja, o aumento do fluxo de informações contribuiu para a fragilização da fidelidade dos cooperados. O incremento das possibilidades e da intensidade no fluxo de informações que cercam os interesses do meio rural, minimizam a racionalidade limitada dos produtores e oportunizam que estes ampliem suas possibilidades no processo de tomada de decisão. Essa dinamização da

comunicação é inerente ao contexto de aumento da competitividade e traz desafios ao cooperativismo, no sentido de também ampliar a disponibilização de informações aos seus cooperados. Estas informações devem reduzir a racionalidade limitada dos sócios sobre o que é a cooperativa, os seus benefícios e as vantagens de o cooperado investir em um relacionamento de longo prazo. Mas para isso, é fundamental que as cooperativas realmente tenham o que oferecer.

Tabela 19 – Afirmativa sobre a ampliação do acesso a informação pelo produtor rural e sua relação com a fidelidade do mesmo

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	3,06	45,32%	38,71%	51,61%

¹ – O aumento do acesso à informação pelo produtor rural (jornal, revista, rádio, TV, internet, empresas públicas e privadas) verificado nos últimos anos, contribuiu para uma fragilização da fidelidade do associado.

Neste contexto de aumento do fluxo de informações e das possibilidades de comercialização, vem crescendo o entendimento de que a utilização de contratos é importante para regular as transações entre cooperativa e cooperado. O entrevistado 1 ressalta que a prática da adoção de contratos é comum na Europa e que com o novo código civil a contratualização ganhou proteção e legalidade. Mas, no Rio Grande do Sul, a prática contratual ainda é restrita. O entrevistado 9 reitera a tradição da Europa na utilização de contratos, bem como a inexperiência no estado do Rio Grande do Sul com este tipo de ferramenta, com exceção dos contratos de venda futura, que são práticas recorrentes no Estado.

Os problemas de fidelidade que enfrentamos acontecem, principalmente, porque não houve a importação da bela ideia do cooperativismo europeu de fazer um compromisso contratualizado. O que o cooperativismo gaúcho não tem. Por exemplo, recentemente, quando os alemães vieram para o Estado devido à parceria que se está fazendo com as cooperativas agropecuárias gaúchas, a primeira pergunta foi: ‘como é que vocês fidelizam o sócio?’ Eu disse: ‘não temos este tipo de contrato’. Mas também no Brasil se dizia, antes do atual código civil, que contrato não valia nada. Hoje, o contrato tem força maior com o novo código civil. É outra situação. Melhorou-se, nos últimos 5 anos, a seriedade contratual, mas não estamos fazendo contratos escritos de fidelização (Entrevistado 1).

Na Alemanha e em alguns países europeus é tudo contratual. Eu vejo que seria uma das soluções. Contratos para venda futura hoje com soja funcionam bem, por exemplo. Eu vejo isso com bons olhos, porque a Europa toda já faz. Aqui no nosso Estado, que eu saiba ainda não. Acho que a utilização desta ferramenta ainda tem muito que amadurecer. Mas sou adepto disso aí também, porque é uma maneira de você segurar, através dessas contratualizações (Entrevistado 9).

O entrevistado 2 também reforça a existência de contratos para venda futura de soja: “esse ano se vendeu 850 mil sacos de soja, comprada antecipadamente e vendida também antecipadamente. Comprado do produtor e vendido para a indústria ou o mercado externo. Aí se faz um contrato, para as demais situações não fazemos contrato” (Entrevistado 2). Para o entrevistado 3, os contratos terão a função de mitigar a ação de oportunistas que operam com a cooperativa somente quando os convém, aproveitando os benefícios que foram conquistados pelos demais cooperados.

Os contratos já existem em outros países, como os da Europa, por exemplo. Eu acho que nós não vamos fugir disto em determinadas situações. Até para minimizar a presença do carona nas cooperativas, tem que existir algum tipo de formalidade. Senão aqueles que estão mantendo o empreendimento é que arcam com a conta, enquanto aquele que está livre fica apenas olhando como um oportunista. Esse tipo de contrato/procedimento, eu não tenho clareza ainda, mas eu acho que isso é algo que nós temos que produzir. A forma/maneira de se fazer isso partirá das particularidades de cada região, cultura, cada local é que vai ter que dizer isso, na minha avaliação (Entrevistado 3).

Apesar de não ser prática comum no Rio Grande do Sul, o entrevistado 1 lembra que, no passado, as cooperativas vinícolas conseguiram se manter pelo fato de seguirem com rigor o estatuto, que teve força contratual em um momento em que os cooperados foram intensamente abordados por empresas que ofereciam mais pela safra do que o preço pago pela cooperativa.

Há 30 anos, a utilização de contratos salvou as cooperativas vinícolas. As cooperativas vinícolas entraram em grave crise financeira pela entrada das multinacionais no setor vitivinícola, que ofereceram melhores preços aos produtores rurais, que acabaram se bandeando e entregando sua produção a estas empresas. Mas estes agricultores tinham compromissos estatutários e financeiros de fidelização quando a cooperativa lhe dava assistência técnica e a multa de desvio da produção era de 30%. Logo, o produtor rural pensou: ‘se a empresa concorrente me paga 35% eu ganho ainda 5%, então posso desviar minha safra. Mas os produtores rurais tinham consciência que tinham que cumprir o compromisso estatutário, no caso, a multa. E ainda, os produtores eram plenamente controlados por cada cooperativa na palma da mão, através dos papéis, documentos e arquivos da cooperativa. Aqueles 100 – 200 – 300 produtores estavam vinculados com contratos indiretos, eles sabiam que a

cooperativa iria lhe cobrar os 30%. E foi cobrado. Então, para muitos, 30% era um valor alto. Para outros, que conseguiam vender por 50% a mais, não. E estes foram se desviando. Mas tinham contratos. Portanto, o setor cooperativista gaúcho vitivinícola há 30 anos se salvou por essa regra (Entrevistado 1).

Sobre estas primeiras questões contratuais abordadas nas entrevistas (necessidade da adoção de contratos formais, pouca utilização de contratos pelas cooperativas gaúchas e a utilização do estatuto como mecanismo contratual), tem-se na Tabela 20 a opinião das 33 cooperativas que participaram do questionário. Apesar de ter sido utilizado pelas cooperativas do setor vitivinícola, 93,75% das cooperativas concordam total ou parcialmente que apenas o estatuto não é suficiente para garantir a fidelidade dos sócios. Apenas uma cooperativa apresentou discordância com relação a esta afirmativa, o que reforça a coesão dos respondentes sobre este tema e pode ser confirmado pela média de 4,66 e pelo baixo coeficiente de variação (17,77%).

Tabela 20 – Afirmativas sobre questões contratuais nas cooperativas

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	4,66	17,77%	3,13%	93,75%
B ²	2	5	3,94	29,52%	18,75%	68,75%
C ³	1	5	2,94	48,09%	50,00%	40,63%

¹ – Apenas o Estatuto não garante a fidelidade e a participação do associado na cooperativa.

² - A existência de contratos formais é importante para aumentar a fidelidade dos cooperados.

³ – As cooperativas utilizam poucos contratos formais em suas transações com os cooperados.

A não aceitação do estatuto como um meio de garantia de fidelidade abre espaço para o reconhecimento de que a adoção de contratos formais é importante para aumentar a fidelidade dos cooperados. Esta afirmativa obteve 68,75% dos respondentes em concordância total ou parcial. Este dado reforça o que foi comentado anteriormente nas entrevistas e sinaliza que as cooperativas devem caminhar na busca de uma maior formalização das transações com os cooperados, de maneira a aumentar a fidelidade destes.

Em se tratando da utilização de contratos, nas entrevistas foi ressaltado que eles praticamente não são utilizados. Quando se afirmou que as cooperativas utilizam poucos contratos formais nas suas transações com os cooperados, verificou-se uma divisão nas opiniões, já que 50,00% apresentaram discordância e 40,63% concordaram total ou parcialmente. Este significativo índice de discordância talvez possa ter relação com o fato, também abordado nas entrevistas, de que as cooperativas utilizam contratos para venda futura. Mas estes contratos normalmente são realizados para um percentual reduzido da produção. Resta encontrar maneiras de se garantir a comercialização da produção que não foi vendida antecipadamente.

O entrevistado 5 reforça a importância da adoção de contratos, levando em consideração a peculiaridade de as cooperativas brasileiras normalmente serem diversificadas, o que implicaria em contratos específicos para cada atividade, de forma a garantir segurança no fluxo de entrega dos produtos. De forma semelhante, o entrevistado 9 menciona que “acho que o contrato deveria existir para cada um dos produtos e, ao mesmo tempo, ser um bom negócio para o associado”.

No Brasil as cooperativas agropecuárias caracterizam-se por uma diversificação de atividades. Aqui no Brasil você tem cooperativas de laticínios que trabalham com grãos, que trabalham com suínos, que trabalham com aves, tudo na mesma cooperativa. Diferentemente da Alemanha, por exemplo, onde um produtor rural é sócio de diversas cooperativas, cada uma com sua finalidade. Aqui você pode ser sócio de uma cooperativa que tem 13 – 14 atividades, mas você trabalha com apenas 1 atividade na cooperativa. E algumas delas que trabalham com demandas de mercado bastante específicas, como aquelas que fazem exportações, por exemplo, isso depende de você ter uma segurança de que o associado irá te entregar o produto (Entrevistado 5).

O entrevistado 7 também demonstra preocupação com as flutuações na entrega da produção e apresenta uma alternativa de funcionamento dos contratos no setor vitivinícola. O entrevistado 1 expõe que os contratos possibilitam que a cooperativa tenha um planejamento efetivo e clareza nos resultados que pode alcançar. Ainda destaca que as cooperativas que trabalham com carnes estão mais avançadas na adoção de contratos e, por isto, reduzem as incertezas envolvidas no negócio.

Precisamos, dentro da pequena propriedade, ter um contrato de fornecimento: ‘olha, vamos fazer um contrato por 10 anos, você entrega sua produção, vamos te pagar o preço de mercado, e você se obriga a entregar a produção, se não entregar, tem multa’, coisa assim. Isso é um movimento que deverá acontecer dentro do setor vitivinícola. Para as cooperativas se isso acontecer, ótimo, porque o que desestabiliza uma cooperativa são essas oscilações que acontecem no mercado (Entrevistado 7).

Hoje, as cooperativas agropecuárias que trabalham com *commodities* (grãos) e as agroindustriais que trabalham com leite, por exemplo, são diferentes das que industrializam frango ou suíno, pois são projetos integrados que já têm contratos de fidelidade. Por isso, são estes os setores que mais geram resultados hoje no cooperativismo gaúcho, porque há garantia do recebimento da produção, possuindo contratos de fidelização escritos, ou seja, o produtor rural assina um contrato e com isso recebe assistência técnica, ração, recebe o pinto ou suíno para engorda e a cooperativa recebe toda a produção do cooperado, sem a possibilidade de desvio da entrega por parte do produtor rural. Com isso, o projeto agroindustrial da cooperativa sabe perfeitamente o potencial de produção e resultados que pode alcançar, permitindo a elaboração de um planejamento adequado, que expresse a realidade da cooperativa (Entrevistado 1).

O entrevistado 1 prossegue afirmando que os contratos são essenciais para reduzir as incertezas existentes nos mercados nos quais as cooperativas atuam, bem como para aumentar a competitividade destas. Diante da fragilização da fidelidade, a falta de contratos seria um dos determinantes das crises enfrentadas por cooperativas de grãos e leite.

As cooperativas que apresentam melhores resultados são aquelas que têm os contratos de fidelidade com os sócios, ou seja, contratos formalizados. Estas cooperativas estão muito mais seguras do que as demais, que vivem na incerteza, ficam somente nas boas políticas, na boa assistência técnica, no bom trabalho de campo que se faz para a entrega do produto. Por mais que se queira trabalhar bem e oferecer a melhor gestão – democrática e transparente – ainda assim, a não utilização de contratos é a causa fundamental das crises na maior parte das cooperativas que trabalham com grãos e leite (Entrevistado 1).

A preocupação com a regularidade na entrega da produção dos sócios, ressaltado acima, também está presente em 43,75% das cooperativas que responderam o questionário. Estas discordaram total ou parcialmente que possuem garantias da quantidade de produto que será entregue pelos sócios (Tabela 21). Outro sinal que foi dado favorável à adoção de contratos, se refere aos 51,61% dos respondentes que apresentaram discordância à afirmativa de que os contratos são desnecessários para a comercialização de produtos não diferenciados ou *commodities*. Por outro lado, 68,75% dos pesquisados concordaram total ou parcialmente que as cooperativas que agregam valor à matéria prima adotam contratos de entrega, a exemplo do que acontece com o setor de carnes (aves e suínos).

Tabela 21 – Afirmativas sobre regularidade da entrega da produção e questões contratuais nas cooperativas

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	3,19	47,44%	43,75%	50,00%
B ²	1	4	2,45	45,71%	51,61%	22,58%
C ³	1	5	3,53	43,74%	31,25%	68,75%

¹ - A cooperativa possui garantias da quantidade da produção que será entregue pelos cooperados.

² - Para a comercialização de produtos não diferenciados, os contratos são desnecessários.

³ - Cooperativas que realizam agregação de valor na matéria prima possuem contratos de entrega.

Ainda no âmbito das discussões contratuais, os entrevistados 1 e 5 avaliam que é necessário a utilização de cláusulas penais para os casos de rompimento da transação. O entrevistado 1 lembra a dificuldade de o estatuto funcionar como contrato, com respaldo jurídico. Já o entrevistado 5 destaca a quantificação da assistência técnica como uma possível cláusula penal quando da não continuação do que foi acordado.

Eu acho que só o contrato não resolveria. Tem outros mecanismos de fidelização do associado que não o contrato. Por exemplo, as cooperativas prestam assistência técnica ao associado e elas poderiam ter uma maneira de quantificar esta assistência técnica. A quantificação da assistência técnica poderia ser uma espécie de cláusula penal no caso do associado não entregar o produto com o contrato. Não é simplesmente a assinatura de um contrato, mas no contrato tem que ter mecanismos que garantam a fidelização (Entrevistado 5).

Faltam contratos de fidelização escritos, lavrados, consagrados, de direito público, capazes de ensejar uma indenização, uma pena, uma multa. O estatuto é um contrato, mas exigir uma contratualização estatutária é extremamente complexo hoje. Não conheço jurisprudência brasileira que pudesse ensejar firmeza jurídica para executar fidelidade apenas com base no estatuto (Entrevistado 1).

Relacionado às penas contratuais, a partir dos dados dos questionários (Tabela 22), foi verificado que 62,50% dos respondentes concordam total ou parcialmente que existe nas cooperativas alguma pena pelo não cumprimento contratual por parte do cooperado. Resta saber se a pena é de fato executada, já que nas entrevistas foi observada a existência de um custo político e doutrinário/ideológico, que faz com que as cooperativas normalmente tentem evitar a aplicação de punições. Isto pode ser reforçado pelo fato de que 81,25% dos respondentes concordaram que a confiança é o

principal contrato que deve existir dentro da cooperativa. Isto é fruto dos valores de autoajuda, cooperação e solidariedade que estão na essência do cooperativismo

Tabela 22 – Afirmativa sobre a existência de pena no caso de rompimento do contrato

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	3,38	42,41%	28,13%	62,50%
B ²	1	5	4,06	30,59%	12,50%	81,25%

¹ - Na cooperativa existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual por parte do cooperado.

² - A confiança é o principal contrato que deve existir dentro da cooperativa.

A partir do entendimento jurídico da teoria contratualista e da teoria institucional do cooperativismo, o entrevistado 5 explica um dos motivos que dificultaram a adoção de contratos no cooperativismo brasileiro. O entrevistado 5 expõe que é possível diferenciar o vínculo de propriedade do vínculo de usuário que o associado tem com a cooperativa, desta forma, sendo favorável à adoção de contratos nas operações entre as partes.

No direito brasileiro, durante muito tempo, houve uma resistência a essa questão dos contratos entre associados e cooperativas. Porque existe na doutrina, estrangeira inclusive, uma separação entre o que se chamava uma teoria contratualista e uma teoria institucional do cooperativismo. Na teoria contratualista haveria os contratos e na institucionalista o que vincula o associado a cooperativa é o estatuto social, que é o entendimento predominante no Brasil, inclusive pela própria lei nº 5.764. Todavia, eu consigo ver as duas situações distintas, porque uma questão é o associado enquanto sócio da cooperativa e outra coisa é enquanto participante de determinadas operações da cooperativa, ainda mais com a grande diversificação de atividades das cooperativas brasileiras. Na minha opinião, a adoção dos contratos não invalida a teoria da vinculação institucional, porque uma coisa é o produtor ser sócio da cooperativa, outra são as operações que ele faz. Se fizermos uma analogia com as cooperativas de crédito isso é muito claro. Você é sócio da cooperativa de crédito, mas na hora da obtenção de um financiamento você assina um contrato para validar aquela operação. Então uma questão é a relação societária e outra é a relação conforme as operações que você realiza na cooperativa (Entrevistado 5).

O entrevistado 1 questiona a fidelidade enquanto um princípio teórico e romântico do cooperativismo e prega a necessidade de contratos. Da mesma forma, não concorda com punições indiretas que acabam afetando mais a cooperativa do que o cooperado. Recorre-se novamente ao cooperativismo europeu, agora para apontar para

uma necessidade de flexibilização do volume da produção a ser entregue, só que mediante contrato e com a manutenção dos benefícios oferecidos.

As cooperativas não captaram a importância dos contratos diante do afrouxamento da fidelidade – um princípio geral, teórico e romântico – como forma de garantir que o produtor rural opere/participe junto à cooperativa. Nos contratos do cooperativismo alemão, não se exige do sócio fidelidade por meio da entrega de toda a produção. Aqui, no estado, nós temos um erro: toda a produção deve ser entregue, senão, o cooperado não pode votar, ser votado e não pode ir na assembleia. Recebe estas punições indiretas que, por vezes, não pesam nada para o produtor. Mas, no cooperativismo europeu, a citar uma cooperativa alemã de sucos de maçã, o produtor fazia o cadastro e era perguntado sobre qual a expectativa do volume da sua safra. A outra pergunta feita, e a mais importante era: ‘quantas toneladas você vai nos entregar?’ O quanto o produtor iria colher não era o dado mais importante, mas sim o volume que seria entregue. Então se assinava o contrato. Com isso, o produtor se comprometia pela entrega da quantidade combinada e a cooperativa, então, tinha a certeza do volume que iria receber. São os contratos de fidelização que hoje ainda são utilizados pelo cooperativismo europeu, que também sofreu, muito antes das cooperativas gaúchas, a fragilização do princípio da fidelidade. Mas eles se anteciparam à crise, fazendo contratos de entrega de produção, ou seja, fidelizando os sócios por contratos. Sem deixar de oferecer assistência técnica, garantia de comercialização, continuidade das operações e preços competitivos, trabalhando para gerar boas sobras (Entrevistado 1).

Falando sobre a realidade do cooperativismo gaúcho, o entrevistado 5 faz uma síntese geral de como os diferentes segmentos do cooperativismo agropecuário estão em relação à adoção de contratos. O entrevistado manifesta que não conhece a realidade da área de grãos, mas pelo que foi destacado por outros entrevistados anteriormente, pode-se inferir que nos grãos são feitos apenas contratos de venda futura.

Eu vejo que a questão dos contratos nas cooperativas vinícolas é bem vista. Por exemplo, na Alemanha as cooperativas vinícolas trabalham com contratos para o recebimento da produção de uva. Lá funciona e aqui algumas cooperativas acham que também irá funcionar. Já, por exemplo, em uma cooperativa de laticínios, a realidade é um pouco diferente. Tem a questão da entrega diária do leite, que não sei se tem alguma implicação, mas acho que principalmente a questão da concorrência. A tradição também de não haver um contrato assinado. Talvez a própria perspectiva do produtor sabendo que há uma procura muito grande pelo leite e assim não quer assinar um contrato porque num momento que tiver condição mais vantajosa possa migrar para o outro lado. Assim eu vejo que nos laticínios seria mais difícil a implantação de contratos. Nos grãos eu não sei como é que está isso. Não sei se tem cooperativas que trabalham com contratos. Nas carnes, aves e suínos, por exemplo, que funcionam semelhante a uma integração, utilizam contratos porque existe toda uma cadeia por trás. Mas de forma geral, é muito incipiente ainda (Entrevistado 5).

Percebe-se que os comentários do entrevistado 5 estão alinhados com o que foi abordado por outros entrevistados. Conforme apresentado anteriormente, o setor que está mais avançado nos contratos é o de carnes, seguido pelo vitivinícola, que apesar de não utilizar contratos, apresenta uma amarração forte, via estatuto. Os de grãos e leite praticamente não possuem contratos de fidelização, mas percebem como positiva a adoção destes.

O entrevistado 1 apresenta algumas razões que dificultam a adoção de contratos nas cooperativas gaúchas, com destaque para a resistência tanto das cooperativas como dos cooperados.

Existem duas razões que impedem o avanço da adoção de contratos. Em primeiro lugar: as próprias administrações das cooperativas se convencerem, terem a consciência deste quadro e de que existe a necessidade de estabelecer contrato com o sócio. E muitas administrações de cooperativas acham que isto não ajuda. Em segundo lugar: o próprio sócio vai se espantar com a proposta, com uma tendência de recuo maior ainda. Então o que se tem é um jogo de assina/não assina (Entrevistado 1).

O entrevistado 9 expõe que, na cooperativa que preside, os contratos estão presentes em diversas operações, com exceção da comercialização da produção, já que os cooperados apresentariam resistência em assinar o contrato.

Todo negócio que se fizer para receber daqui a dez dias, faz-se um contrato. Se você é prestador de serviço e a cooperativa vai lá na propriedade fazer um poço negro, faz-se um contrato. Tudo é contratualizado. Só não é contratualizada a produção. A entrega da produção não é contratualizada. O associado não vai assinar. Primeiro tem-se que provar que é um bom negócio (Entrevistado 9).

O entrevistado 3 menciona a necessidade de uma conscientização de todas as partes envolvidas na cooperativa de que a formalização é necessária: “a formalização tem que existir. Mas o debate para a compreensão do problema tem que ser iniciado antes com o objetivo de construir uma cultura diferente. Tem-se que ter uma compreensão por parte da comunidade cooperativa destas novas formas de operação”. Por outro lado, o entrevistado 5 pondera a dificuldade de se mudar uma cultura de não contratualização: “as vezes até mesmo dentro da cooperativa cada situação é uma situação. Porque uma coisa também vai da tradição. O associado diz: ‘mas eu entreguei leite 20 anos e o que vocês querem com contrato agora?’ Tem questões que são culturais”.

Percebe-se que em situações onde a confiança estava estabelecida, o contrato pode suscitar um elemento de desconfiança, gerar constrangimento e até mesmo afastamento do cooperado. Com isso, o trabalho de conscientização da nova forma de operação passa a ser de grande relevância. Vale ressaltar que é necessário identificar a situação de cada cooperativa para verificar a real necessidade de adoção de contratos formalizados, já que o contrato se configura como um custo *ex ante* que só se justifica caso os custos *ex post* sejam mais relevantes que os primeiros. Muitas vezes, situações nas quais as relações de confiança são sólidas, dispensam o uso de contratos.

O entrevistado 8 ressalta que a necessidade de contratos é uma realidade e que isto caracteriza o distanciamento entre cooperado e cooperativa, da mesma forma que materializa a não compreensão de que o associado é dono e ao mesmo tempo usuário da cooperativa.

A necessidade de você contratualizar a relação com a cooperativa eu diria que hoje é quase uma necessidade. Parece incrível isso! Tamanha é a distância das relações como ato cooperativo que existem nas cooperativas, que hoje a contratualização é tomada como algo comum e necessário para estabelecer uma relação coerente entre sócio e cooperativa. Quando na verdade isso é o limite da demonstração da falta de cooperação dentro da cooperativa. A questão contratual é o limite do distanciamento que existe entre sócio como dono e usuário da cooperativa (Entrevistado 8).

O entrevistado 6, presidente de uma cooperativa que tem como principal negócio as carnes de frango e suíno, ressalta a existência de contrato entre os associados e a cooperativa. No entanto, os contratos são adotados para se precaver de questionamentos trabalhistas futuros. O foco principal não está na garantia de entrega por parte dos sócios, já que estes são fiéis à cooperativa. Este contexto sinaliza a existência de confiança entre as partes, bem como competência da cooperativa em oferecer os benefícios aos cooperados. E se a cooperativa é eficiente nos serviços prestados, está subentendido que os cooperados também o são nas suas atividades primárias. Na existência de confiança, reputação e baixo ou insignificante oportunismo, os custos de transação são baixos e apontam para um cenário onde os contratos formalizados se tornam menos necessários.

O contrato é importante no sentido de você atender a parte legal. Porque, afinal de contas, o associado é dono do aviário. Então o contrato existe mais no sentido de nos precavermos de futuros problemas de ordem trabalhista. Mas, fora esta questão, a fidelidade na cooperativa é tão grande que o contrato não precisaria existir. Não é no sentido de amarrar o associado à

cooperativa, com o compromisso de entrega de produção, é para nos precaver de futuras questões trabalhistas que possam ocorrer. Nós nunca tivemos problemas trabalhistas, mas você nunca pode abrir mão disto, porque num universo grande, como é o nosso quadro social, eventualmente podem ocorrer situações desta natureza. Mas o associado da cooperativa é muito fiel. Poderíamos trabalhar sem o contrato, mas ele é uma ferramenta que previne futuras questões (Entrevistado 6).

As cooperativas que trabalham na lógica de integração, como é o caso das carnes de aves e suínos, acabam tendo que realizar este tipo de contrato, pois existem algumas interpretações judiciais de que o produtor rural (ou o associado) pudesse se configurar como um funcionário da empresa integradora, já que a empresa fornece todos os insumos e o agricultor entra com a estrutura física e com a mão de obra.

Por fim, percebe-se uma realidade bastante distinta entre as cooperativas de carnes das demais cooperativas, especialmente as de grãos. Estas últimas estão em um estágio pré-contratualização, enquanto as de carnes sinalizam uma superação da necessidade contratual, onde se verifica uma maior reciprocidade e confiança entre as partes.

4.2.5 Novos projetos agroindustriais como alternativa contratual

Uma linha de argumentação para a maior inserção de contratos nas transações entre cooperado e cooperativa, principalmente para aquelas da era pré-contratual, é a partir da iniciação de novas atividades ou de novos projetos, com destaque para os agroindustriais. As novas cooperativas também podem ser estruturadas já com a perspectiva dessa nova realidade contratual, que é apontada como uma tendência na maior parte do cooperativismo agropecuário, conforme destacado pelo Entrevistado 1.

Como cooperativa, o que se quer é a fidelidade, só que existem cooperados que não querem compromisso. Por exemplo, os contratos seriam muito bons nas novas cooperativas, de forma que a contratualização esteja presente desde o princípio nas suas operações com o associado. Hoje não se deve copiar modelos de estatuto de 40 anos atrás para nortear a forma de trabalho e organização da cooperativa e, sim, basear-se em estatutos modernos (Entrevistado 1).

O entrevistado 7 demonstra a intenção de utilizar contratos em função de um novo investimento que está sendo feito em uma planta industrial: “no momento não

utilizamos contrato, hoje o estatuto faz essa amarração. Mas nós estamos avaliando essa questão do contrato em virtude do novo projeto que estamos implantando, que devido a sua grandeza, irá precisar de garantia de matéria-prima para que se pague”.

O entrevistado 7 explica que estão buscando alternativas para diversificar a produção de uva, em função da limitação de mão de obra. Tanto a produção de uva, quanto dessas possíveis alternativas, estão sendo pensadas no contexto de um novo investimento industrial específico, que demanda segurança no fornecimento de matéria prima para a cooperativa, ensejando a utilização de contratos.

Nós estamos buscando outras alternativas para a pequena propriedade aqui da nossa região, além da cultura da uva. Nós temos um problema sério de mão de obra que, no momento que eu amplio a minha área de parreiras, eu começo a ter problemas com a disponibilidade de mão de obra. Então, a ideia é identificar que outras culturas eu posso ter na propriedade que não impactem na mão de obra diretamente. Temos que encontrar algo que não se sobreponha à produção da uva. Nós estamos estudando agora a romã como sendo uma alternativa. Então se está fazendo uma pesquisa de mercado para ver a possibilidade de industrialização. O caqui também é outra alternativa que não interfere na uva. E então se começa a olhar para outras culturas que a pequena propriedade poderia adotar e que a cooperativa pudesse industrializar e agregar valor, devolvendo ao associado uma rentabilidade por hectare parecido com o da uva. Então essa é uma avaliação que a cooperativa está fazendo. Com isso, se trabalha a possibilidade de se ter um contrato, onde contrata-se a uva e também estas outras variedades para que nós tenhamos uma segurança de fornecimento, porque que daqui a pouco vão dizer: ‘ah, o romã é um baita negócio e tal, a cooperativa está pagando 3 pila o kg mas surgiu lá fulano que paga 6 pila’, então, faz-se um contrato com um preço justo de mercado e se você rescindir aplica-se uma multa. Então esta seria uma lógica para se fazer todo um trabalho de pesquisa de mercado, preparar um negócio... Para não aparecer um espertalhão aí querendo tirar o teu produtor. E aí então se estuda essa possibilidade do contrato. Ela é plausível de ser implementada (Entrevistado 7).

O entrevistado 5 exemplifica com outra situação. Trata-se de um projeto de exportação que demanda ações específicas por parte dos cooperados e da cooperativa. No caso de os cooperados se interessarem no projeto, firma-se o contrato. A cooperativa não pode ficar a mercê de uma ação oportunística ou do não cumprimento de regras que ela também subscreveu com o comprador.

Tempos atrás eu fiz um estudo para uma cooperativa de algumas questões relativas a contratos. No caso, cooperados queriam produzir suínos para atender o contrato firmado entre a cooperativa e um comprador localizado no Oriente Médio. Tem uma série de normas que se deve ter para a criação de suínos e para este tipo de exportação. Têm normas no Brasil, vigilância sanitária, tem do ministério do meio ambiente, do ministério da agricultura, têm normas de todo lado. Somando tudo que existe de normas em nosso País, mais as normas estrangeiras, as normas de transporte de carne, as normas de

exportação, e mais as questões culturais. Isso tudo implica que você tem que utilizar tal razão para os animais. Não se pode dar qualquer coisa, porque se você oferecer um alimento aos animais que não está autorizado, você pode acabar com todo esse projeto de exportação. Eles têm inclusive auditores que vem pra cá para ver como é que são criados os animais, como eles são abatidos, tem toda uma análise. Então os associados ingressam nesse projeto se quiserem. Aí se assina o contrato firmando os compromissos das partes. Se o associado não quiser se submeter às normas exigidas, ele não entra no projeto (Entrevistado 5).

O entrevistado 1 detalha como poderia ser o funcionamento das estruturas contratuais a partir dos novos projetos de investimento. Nesses casos, como o investimento é específico, entende-se que a adoção de contratos seria um redutor dos custos de transação, já que ações oportunistas colocariam em risco investimentos significativos com a finalidade de agregar valor à produção dos cooperados. O entrevistado aponta, inclusive, a possibilidade de transferência da responsabilidade do contrato entre os sócios, o que dá mais flexibilidade ao cooperado e garantia de recebimento por parte da cooperativa.

Hoje eu tenho a convicção de que se nós não partirmos lenta e gradativamente para a fidelização dos sócios por mecanismos indiretos ou de contratos, as coisas vão ficar cada vez mais difíceis. Por exemplo, o produtor entra em um novo projeto da cooperativa. A cooperativa pensa: 'bom, vamos individualizar o projeto. O projeto vai custar 10 milhões. Mil sócios irão participar e cada um vai ter que aplicar um montante "x" de capital'. É esse o momento para firmar contrato de reciprocidade. O produtor rural recebe o financiamento, a cooperativa assume, faz o projeto, mas ele se compromete. Se o produtor rural não cumprir com o contrato - que não é teórico ou romântico - ele ficará vinculado a uma indenização, ou seja, uma pena contratual. O agricultor poderá até tentar transferir isto amanhã ou depois, mas não de forma direta porque tramita pelo conselho, mas poderá negociar isto no mercado com outro sócio, mas a sociedade cooperativa ficará intacta, sólida e não se fragilizará com isso (Entrevistado 1).

O entrevistado 3 também considera necessária a existência de vínculo contratual nos novos projetos. Ressalta-se a importância de um comprometimento dos sócios e corresponsabilidade em investimentos que são feitos para atender os próprios cooperados. Sinaliza-se a possibilidade de participação financeira ou por meio da entrega da produção na viabilização dos novos projetos.

Eu acho que tem que existir um contrato que garanta aos agricultores, como profissionais, sua sobrevivência e que a cooperativa tenha condições de operar no mercado com maior segurança, até mesmo pelo investimento que é feito. Porque o associado em um determinado momento também tem que ter um comprometimento. Não vou dizer que tenha que ser um contrato de total fidelidade. Imagina assim: você reúne um núcleo que tem produção de arroz, e um grupo de 50 produtores resolve fundar uma cooperativa e construir um

armazém, esse armazém vai custar ‘x’. Quem é que vai participar? Os associados. Então cada associado vai ter que contribuir com uma determinada quantia durante um determinado período de tempo. Ou, durante um período ‘x’ você vai ter que entregar toda sua produção ou um percentual de sua produção na cooperativa e, caso não entregar, vai ter que injetar dinheiro para que se possa pagar o empreendimento. Eu acho que este é um tipo de fidelidade que vai ter que ocorrer (Entrevistado 3).

De forma semelhante, o entrevistado 5 demonstra que os contratos de entrega de produção são mais interessantes para os cooperados do que eles aportarem recursos para a construção de uma planta industrial, que tem a finalidade de agregar valor aos produtos dos associados e, conseqüentemente, possibilitar uma melhor remuneração.

Para a construção de uma agroindústria, o associado deveria injetar mais capital na cooperativa. Mas o associado tem este capital? Daqui a pouco tem que construir uma fábrica de sucos de milhões de reais, aí se faz uma assembleia e coloca-se ao associado. Será que o associado vai chegar lá e colocar 30 – 40 – 50 mil reais para construir a fábrica? Ou é mais fácil conseguir um financiamento oficial e com a entrega da produção conseguir pagar este financiamento? É isso que as cooperativas estão utilizando hoje. Assim o associado não precisa desembolsar recursos, mas tem que ter o compromisso da entrega da produção (Entrevistado 5).

Como se pode observar, existe um debate no entorno da estruturação ou ampliação de agroindústrias junto às cooperativas. O entrevistado 1 apresenta a sua tese em relação às agroindústrias, destacando a sua importância na comunidade e o poder de geração de um vínculo mais forte com os cooperados, inclusive por meio da adoção de contratos. O entrevistado 1 também aponta alguns projetos agroindustriais que estão sendo discutidos no Rio Grande do Sul: “têm-se dois projetos agroindustriais de suco de uva já em andamento. No leite já se tem um grande projeto em andamento. Buscam-se também projetos na área de esmagamento de grãos, na área de arroz, do trigo e de carnes”.

Nós precisamos incentivar as agroindústrias. Novas e permanentes agroindústrias. Isto se justifica por uma série de circunstâncias: gera mais renda e economia, a riqueza gerada permanece na comunidade local, incentiva à permanência do produtor no campo - o jovem, principalmente, mais oportunidades de emprego/ocupação às pessoas da vila/localidade/comunidade. Tudo isto é importante, mas de outro lado, a agroindústria gera um vínculo contratual de produtos entre associados e a cooperativa. Se pudéssemos construir 10 plantas agroindustriais nos próximos dois anos, que é o que se deseja, nós, naturalmente, iremos fidelizar muito mais sócios. Se em um projeto agroindustrial mil sócios se comprometem, 900 estarão fidelizados, pode ter certeza. É um meio direto de fidelização e não um contrato por tabelionato (Entrevistado 1).

Um novo projeto agroindustrial é capaz de ser um instrumento inicial de vinculação, facilitando os contratos de adesão. Na medida em que caminhar o processo de desenvolvimento agroindustrial do estado, que é sua vocação, se poderá retomar mais rapidamente a fidelização, via contratos. Por exemplo, no caso da suinocultura, o produtor rural que quer fazer parte do projeto de integração assina um contrato onde compromissos/vínculos são assumidos. Cláusulas que estabelecem que: se o produtor sobrar milho deve entregar na cooperativa; se quiser trabalhar com rações deverá comprar/operar com a cooperativa; se quiser assistência técnica tem que trabalhar com a cooperativa (Entrevistado 1).

A importância da agroindústria como elemento gerador de competitividade também é destacada por entrevistados. Alguns argumentos apontam que a agregação de valor é a principal finalidade de uma cooperativa, já que ela é entendida como fundamental para garantir uma melhor remuneração ao associado, o que é considerado central para que se mantenha a fidelidade do mesmo, conforme destacado pelos entrevistados 5 e 6.

A eficiência de uma cooperativa não tem que ser medida pelo faturamento, mas sim pelo que ela conseguiu agregar de valor ao produto do sócio, assim ela está de fato cumprindo com seu papel. O que importa é a cooperativa remunerar bem o seu associado. E para isso é necessário agregar valor ao produto do associado (Entrevistado 5).

A disputa com grandes empresas é muito acirrada aqui e nós, pelo fato de sermos uma cooperativa pequena, conseguimos nos posicionar de uma forma interessante no Rio Grande do Sul, porque nós temos a filosofia de agregar valor à matéria-prima. Nós adquirimos a matéria-prima produzida com tanta dificuldade pelo produtor, seja de aves, suínos, leite, milho, soja. Nós adquirimos este produto e agregamos valor a ele através de nossos processos industriais. É o tripé: produzir bem, industrializar bem e vender bem. É o tripé fundamental para o sucesso de uma empresa e nós levamos isso muito a sério (Entrevistado 6).

Os entrevistados 2 e 6 mencionam a importância da agregação de valor para o sucesso do empreendimento cooperativo e, conseqüentemente, para a fidelização dos cooperados. Com a industrialização, possibilita-se uma maior margem para a cooperativa, que pode ser repassada aos associados, e também se gera riqueza local. A importância da diversificação de produtos com valor agregado para o sucesso econômico da cooperativa também é ressaltado.

A agroindústria é muito importante para a cooperativa, dá uma segurança maior, porque se agrega valor ao produto, se geram empregos, impostos. Nós praticamente industrializamos tudo o que recebemos. Com exceção da soja, que industrializamos uma pequena parcela. Para o trigo a cooperativa tem o moinho. Temos o óleo de soja com a nossa marca, mas a produção é

terceirizada. Nós temos vários produtos que são terceirizados tipo: mariola, figo e pêssego, leite em pó, o leite longa vida, além do óleo de soja. Então, eu acho que a diversificação e a agroindústria ajudam a manter o cooperado e ajudam a manter a receita da cooperativa. Nós temos 36 unidades de negócio e temos vendedores em todo o estado, inclusive no Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia (Entrevistado 2).

Nós entendemos que a cooperativa é eficiente agregando valor à matéria-prima do produtor. Uma coisa é você trabalhar com *commodities*. Por exemplo, o milho: 100% do milho que nós usamos na alimentação dos lotes não é produzido aqui. Em situação de minifúndio não tem como você produzir milho para atender toda essa produção da cooperativa. Nós buscamos de outras partes do estado, da zona de produção de milho e de soja, transformamos estas matérias-primas aqui e geramos produtos de valor agregado, nos apresentando de forma diferente no mercado consumidor. Nós temos um *mix* muito completo no frango, suínos e leite. São mais de 500 produtos diferentes, tem também a fábrica de rações. Não conheço nenhuma cooperativa tão diversificada em produtos. A avicultura é a que representa maior expressão econômica, onde mais da metade da produção nós exportamos para mais de 40 países. Então nós nos apresentamos com muita diversidade na venda. Se nós temos um resultado positivo nisso, se como negócio isto é interessante para a cooperativa, nós temos como repassar uma remuneração melhor para o associado, que é o elo principal da cadeia. A agregação de valor, a industrialização, é fundamental para conseguirmos ser competitivos (Entrevistado 6).

O entrevistado 2 demonstra a diversificação de produtos da cooperativa a qual preside, bem como a estratégia de ampliar a agroindustrialização. Chama a atenção para o fato de que a produção dos cooperados em alguns produtos, como é o caso do feijão, já não é suficiente para atender a demanda da cooperativa, o que tem motivado a importação deste produto. Vale a reflexão sobre o relato de que a produção de feijão está sendo substituída pela soja nas pequenas propriedades, conforme destacado pelo entrevistado 2.

Agora nós vamos aumentar o nosso leque da agroindústria. Nós aqui empacotamos feijão, lentilha, pipoca, amendoim, canjica e queremos aumentar para farinha de trigo, de mandioca, sagu, painço, girassol. Tem um monte de coisa que podemos aumentar de produtos. O nosso compromisso é lançar dois produtos por ano. Vamos criar um espaço agora para ampliar a nossa agroindústria. A nossa agroindústria hoje está vendendo também para o estado de São Paulo. Estamos vendendo para vários municípios deste estado. E são volumes grandes. Para o município de Santos, por exemplo, são vendidos volumes grandes de leite em pó, feijão, arroz, massa (produção terceirizada). Nós precisamos investir para aproveitarmos esse mercado que tem uma alta demanda e pelo fato da nossa marca ter uma excelente aceitação (Entrevistado 2).

A nossa cooperativa é a que mais empacota feijão no Estado. Se não dá para produzir todo o feijão aqui em nossa região, compramos de fora. Nós estamos importando feijão da China. O feijão que está sendo empacotado agora é chinês, em junho já vem feijão argentino, pois a produção dos nossos associados não dá conta da demanda, ainda mais que aqui predomina a

pequena propriedade e que muitos dos nossos produtores estão migrando para a soja. Logo, é necessário também um volume grande de produção entregue por parte do produtor na cooperativa (Entrevistado 2).

No caso do setor vitivinícola, a agregação de valor também é considerada central, já que cooperativas que trabalham com o vinho a granel enfrentam dificuldades, pois o mercado mudou nos últimos anos, exigindo um reposicionamento das cooperativas, sem o qual não é possível remunerar adequadamente o cooperado, segundo os relatos dos entrevistados 7 e 8.

Muitas cooperativas não souberam entender a evolução do processo mercadológico, onde grande parte delas produziam apenas uva a granel e vendiam vinho a granel. E hoje o vinho a granel não é uma atividade rentável. Não há mercado para a venda do vinho a granel. Além de não ter valor agregado, este mercado praticamente se extinguiu, e as cooperativas não estavam preparadas para migrar para suco, para migrar para outros produtos e muito menos para envasar o vinho a granel para colocar no mercado, que é o vinho mais vendido no Brasil hoje. Isso pegou as cooperativas sem a capacidade de fazer a inversão, com parque industrial sucateado, sem recursos financeiros, sem depósitos, sem patrimônio, sem garantias para fazer inversões e, pior, sem marca para o mercado. Como resultado, muitas cooperativas estão com extrema dificuldade (Entrevistado 8).

No setor de vitivinicultura nós temos as empresas que agregam valor e envasam o seu produto e as que vendem a granel. O mercado a granel nos últimos anos tem caído e está cada vez pior, já o mercado do vinho engarrafado está subindo, o suco de uva também. Hoje, vendendo vinho a granel, você não remunera a matéria-prima. O nosso projeto agroindustrial está voltado para o suco de uva, 100% natural, integral, sem conservantes, que é o mercado que mais cresce. O nosso projeto visa fazer o quê? Agregar valor, melhorar o nosso valor por litro que sai da cooperativa, para poder remunerar melhor a uva. Com uma planta industrial nova, nós teremos condição de melhor remunerar a matéria-prima do cooperado (Entrevistado 7).

Percebe-se um entendimento dos entrevistados na importância da industrialização, seja para agregar valor à produção do associado, para melhor remunerá-lo, para aumentar a fidelidade deste com a cooperativa e para facilitar a adoção de mecanismos contratuais. Estes elementos auxiliam na competitividade destas organizações, o que é fundamental no cenário altamente concorrencial que estão inseridas. O entrevistado 3 afirma que:

Você ficar somente na exportação de *commodities*, sem agregar valor é um erro no nível de governo, de sociedade como um todo, mas alguém tem que fazer essa frente, tem que puxar isso e mostrar que tem que ser feito. E isto custa dinheiro, tem que ter gente envolvida, é um projeto muito importante e desafiador (Entrevistado 3).

Neste contexto, o entrevistado 5 prevê que o sucesso do cooperativismo agropecuário depende de novos projetos agroindustriais, bem como de centrais de cooperativas para possibilitar os ganhos de escala, principalmente para aquelas que trabalham com *commodities*. As cooperativas necessitam aumentar o seu tamanho, a sua eficiência e reduzir custos operacionais para que possam competir com empresas de grande porte e com atuação internacional.

O futuro passa por novos projetos agroindustriais e pela criação de centrais entre cooperativas para determinadas atividades em que as cooperativas precisem ter mais escala. Muitas vezes nós vemos as cooperativas como grandes, mas ao compará-las com grandes *players* internacionais ou mesmo com outras cooperativas do Paraná, elas são muito pequenas. E a agregação de valor, principalmente das *commodities*, se dá através do ganho de escala, porque soja é soja. Já numa cooperativa de laticínios, ela pode ter produtos diferenciados e agregar valor de outras formas, mas quando se trata de *commodities* você tem que ter escala (Entrevistado 5).

Tendo feito este apanhado sobre as percepções dos entrevistados em relação à agroindústria como facilitadora da adoção de contratos, inclusive no caso de novos projetos, o seu papel na fidelização dos cooperados e na geração de vantagem competitiva por meio da agregação de valor, é interessante destacar alguns dados das cooperativas participantes da pesquisa. Salienta-se que na primeira parte do questionário – caracterização geral dos respondentes, obteve-se 35 participantes, já na segunda parte, que trata das afirmativas, excluiu-se 2 questionários por não serem considerados válidos, resultando em 33 participantes. Isto explica algumas diferenças de percentuais que por ventura surjam em questões que foram tratadas nas duas etapas do questionário.

Verificou-se que 62,86% das cooperativas possuem atividade agroindustrial. A agregação de valor aos produtos vem se consolidando como uma tendência e necessidade para que as cooperativas agropecuárias possam se manter em um mercado extremamente competitivo. A agroindústria é uma ação objetiva de agregação de valor e, dentre as cooperativas que possuem agroindústria, verificou-se que a participação no faturamento vai de 3% a 100%. A maioria das cooperativas têm o faturamento da agroindústria representando entre 11 e 49% do faturamento total, já que 20% das cooperativas faturam menos de 10% com a agroindústria e 25,71% faturam mais de 50%, conforme pode ser visualizado na Tabela 23.

Tabela 23 – Participação da agroindústria no faturamento total das cooperativas

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Menor que 10%	Maior que 50%
3%	100%	50,31%	86,24%	20,00%	25,71%

Seguindo a mesma linha do que foi abordado pelos entrevistados, tem-se que 75,00% dos respondentes concordam total ou parcialmente que a industrialização da produção é importante para fidelizar os cooperados. A concordância com esta afirmativa é reforçada pela elevada média (4,03) e pelo fato de a afirmativa apresentar a menor variabilidade dentre o conjunto apresentado na Tabela 24. Sobre a possibilidade de se buscar aporte de recursos dos associados para a realização de novos projetos de industrialização, 64,52% dos respondentes acreditam que isto pode ajudar na fidelização dos cooperados. Salienta-se que este aporte de recursos também pode se dar por meio de uma relação contratual para a entrega da produção, enquanto a cooperativa busca o capital necessário nos órgãos oficiais de financiamento.

Tabela 24 – Afirmativas sobre a industrialização da produção nas cooperativas

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	4,03	26,35%	9,38%	75,00%
B ²	1	5	3,71	28,01%	12,90%	64,52%
C ³	1	5	3,53	43,74%	31,25%	68,75%

¹ - O investimento na industrialização da produção é importante para a fidelização dos cooperados.

² - Buscar aporte de recursos dos associados para a realização de novos projetos, de industrialização por exemplo, pode ajudar na fidelização do cooperado.

³ - A agregação de valor da matéria-prima do associado por meio da industrialização é uma realidade na cooperativa.

Por fim, 68,75% dos respondentes concordam total ou parcialmente que a agregação de valor por meio da industrialização da produção é uma realidade na cooperativa. Destaca-se os 31,25% que discordam total ou parcialmente da afirmativa. Como visto anteriormente, mesmo sendo afirmado que a industrialização é uma

realidade, o percentual de participação no faturamento da maioria está abaixo dos 50%, sendo que uma parcela significativa fica aquém dos 10%. Isto demonstra que realmente existe um grande espaço para a agregação de valor no cooperativismo agropecuário gaúcho, seja por meio da inicialização da industrialização, ou pela sua ampliação. Neste aspecto, vale lembrar a importância da intercooperação para que as cooperativas possam se unir e viabilizar projetos que necessitam de grande escala.

Outra argumentação a favor das agroindústrias se refere ao seu potencial para reter os jovens no campo. A inquietação com o êxodo dos jovens agricultores se mostrou relevante ao longo das entrevistas. O entrevistado 7 ressalta que “uma coisa que nos preocupa muito é a crescente diminuição do jovem na propriedade rural, mas isto é um problema de todo o setor.” Sem os jovens, a tendência é uma redução da produção, principalmente no contexto de um significativo envelhecimento dos associados. O entrevistado 7 apresenta alternativas que estão sendo pensadas no caso de a produção diminuir.

Se for o caso de uma redução drástica da produção de uva, nós vamos ter que buscar uva em outro lugar e se não tiver quem plante, nós vamos ter que mecanizar e colocar um negócio da própria cooperativa, que são dos próprios sócios. Hoje nós temos um condomínio em Encruzilhada do Sul de associados nossos que produzem uvas viníferas lá. Poderíamos fazer outros de uvas americanas. Mas aí sempre voltado para uma mecanização e grande volume (Entrevistado 7).

Tendo em vista este cenário, o entrevistado 1 ilustra com o exemplo de uma cooperativa que conseguiu rejuvenescer o seu quadro social a partir da inserção de projetos agroindustriais.

Existe uma cooperativa no estado que rejuvenesceu seu quadro social em 10 anos em relação às que trabalham com *commodities*. Ela introduziu dois ou três projetos agroindustriais que exigem a permanência do jovem no campo. Logo, a cooperativa ficou com uma maior presença de jovens. Assim, a juventude que permanece no campo fica vinculada aquele projeto agroindustrial da cooperativa (Entrevistado 1).

As agroindústrias, como unidades agregadoras de valor, têm um potencial de proporcionar uma maior renda para os cooperados. O aumento da remuneração é entendido como um dos fatores essenciais para a retenção do jovem no campo. Outros fatores como a inclusão digital, melhoria das condições de vida, redução da penosidade do trabalho e maior participação do jovem na gestão da propriedade também são

destacados como relevantes no novo contexto do rural, conforme abordado pelos entrevistados 2, 3 e 7. Destaque também deve ser dado à preocupação de que os jovens, na busca por maior conforto e facilidade no trabalho, migrem as atividades produtivas mais intensas em mão de obra, como a produção de alimentos que é característica da agricultura familiar, para as chamadas grandes culturas, como a soja, onde se tem a possibilidade de uma elevada mecanização.

O primeiro passo para retermos o jovem no campo é conseguir remunerar melhor a matéria-prima. A nossa nova planta industrial vai ajudar nesse sentido. Por isso também estamos buscando outras alternativas de produção que deem segurança ao associado. Só que as condições para o associado ficar hoje no interior não são somente financeiras. O jovem hoje muitas vezes não fica no meio rural porque ele não se sente valorizado, a menina não fica no meio rural, então ele se sente desprestigiado, pois ele não tem uma parceira para tocar o negócio, então isso é mais complexo. Nós temos o desafio de levar a inclusão digital no interior. Isso a cooperativa pode politicamente interferir e ajudar para que chegue essa tecnologia ao campo. Mas esse é um problema setorial. É um problema de Estado, não é somente da cooperativa. Isso é uma coisa que a comunidade de uma forma geral vai ter que dar atenção, porque isso vai ser um problema, aliás, já está sendo um problema em muitos locais. Mas o que nós podemos fazer agora para mudar esta realidade é remunerar melhor, dar uma condição melhor, pela própria planta industrial que nós estamos colocando de pé agora (Entrevistado 7).

Ultimamente, em função do preço da soja, o associado está desistindo do plantio de feijão para plantar soja. Está desistindo do leite para produzir soja, que se planta com máquina, se colhe com máquina, uma facilidade fantástica. E produzir leite são todos os dias, de manhã e de noite, inclusive feriados e domingos. É uma atividade bastante trabalhosa e tem gente com certa idade e o jovem saindo do interior e indo para a cidade não querendo mais trabalhar na agricultura porque é muito trabalhoso. Aí ele enxerga o outro andar com uma máquina lá com ar condicionado e colhendo com facilidade e preço excelentes. Então, essa é uma questão que eu acho que nós como dirigentes temos que trabalhar muito. Dar atenção à sucessão familiar. A permanência do produtor e do jovem na atividade. Alguma coisa tem que ser feita para manter o produtor na atividade (Entrevistado 2)

Se você não mexer com a questão da sucessão familiar, na pequena e média propriedade, dificilmente o produtor irá permanecer na propriedade, ou os filhos permanecerão na propriedade/atividade. Aí tem que mexer na educação, mexer na cabeça das pessoas. A meu ver você tem que mostrar que as atividades, leite por exemplo, hortigranjeiro, ou produção de arroz, etc. são rentáveis desde que se tenha isto, aquilo e aquele. Um conjunto de organização mínima dos associados/produtores e que a família tem que participar do empreendimento, os filhos tem que participar do empreendimento, que infelizmente isto não vem ocorrendo. Você observa no interior que o rapaz que chega aos seus 16 – 17 anos quer ter liberdade. Mesmo que ele ganhasse mais ficando no meio rural, ele acaba não ficando. Ele sai, vai para um centro maior. E com as mulheres é pior ainda, porque ela não participa nem da administração interna. Mas alguém tem que ir lá dizer que isto é importante. Tem que ter renda, tem que ter férias, tem que ter saúde, etc. Essa é a dinâmica do meio rural que eu vejo daqui para a frente. E que vai mexer necessariamente com governança e com as cooperativas. É preciso envolver muito mais a juventude (Entrevistado 3).

Um caso de sucesso é o da cooperativa presidida pelo entrevistado 6, que tem conseguido manter o jovem no campo. Nesta cooperativa, cujas principais atividades são as carnes de frango e suínos, a remuneração aliada a uma maior comodidade na execução do trabalho e a autonomia de gestão, são considerados fatores determinantes para a retenção dos jovens na atividade agropecuária.

Nós remuneramos bem nosso cooperado. Consequência disso também é o rejuvenescimento do nosso produtor rural. Cada vez mais o nosso produtor se mantém no campo e rejuvenesce o trabalho. Estamos na contramão do que vem acontecendo de forma geral. Por que isso? Porque o jovem está voltando à atividade. O jovem está satisfeito com a remuneração que ele recebe da sua cooperativa. Então este é o exemplo mais nítido, mais claro. No momento que nós remuneramos bem e o jovem tem a sua disposição um aviário moderno, onde num piscar de olhos você aciona o silo e a alimentação vai automaticamente para os coxos dos frangos. Nestas condições, o jovem se dispõe a trabalhar. Hoje se tem os sábados e domingos livres porque não é mais artesanal, como no passado, onde se tinha que carregar sacos nas costas, capinar os campos, com ferramentas obsoletas, enfim, hoje não é mais esta situação. A situação é de modernidade. Um fator que nos ajuda nisso também é a disponibilidade de crédito que existe hoje, um crédito subsidiado, a longo prazo, que oferece condições ao jovem, sem a dependência dos pais, de ter o seu próprio investimento (Entrevistado 6).

Para que as cooperativas consigam sobreviver no ambiente altamente concorrencial que estão inseridas, mantendo o jovem no campo e os cooperados fiéis, é muito importante que elas consigam oferecer preços justos e uma gama de benefícios que sejam atrativos para os associados. Percebe-se, com isso, o desafio que está diante destas organizações.

4.2.6 A intercooperação como elemento de competitividade

Ao mesmo tempo em que a agregação de valor é apontada como uma alternativa, a consolidação da cooperação entre cooperativas é essencial para que os ganhos de escala possibilitem eficiência operacional das cooperativas. O entrevistado 9 menciona a importância da intercooperação para a concretização de negócios de grande porte e para a sobrevivência das cooperativas. É ressaltado que a união é fundamental para que as pequenas possam continuar existindo e para que apresentem melhores resultados. No entanto, resistências ainda permanecem, por parte dos cooperados e

presidentes. A intensificação da concorrência com grupos privados capitalizados, que possuem estruturas de gestão mais flexíveis, também é determinante para a busca de maior eficiência via intercooperação.

Se o cooperativismo hoje não tiver associações entre cooperativas, arranjos verticais entre cooperativas, nós poderemos ser engolidos pela concorrência. Por exemplo, nós somos carentes de arroz parboilizado, não temos este arroz. Uma indústria de arroz parboilizado custa 20 milhões de reais. Nós estamos reunindo 10 cooperativas para estudar a criação desta indústria, porque recursos têm pra fazer. Essa associação entre cooperativas é fundamental. As cooperativas pequenas têm que se unir às cooperativas grandes, visto que elas não têm escala e não dá para ficar marcando passo com uma produção pequena e tal. Há cooperativas pequenas aqui na região que trabalham só com o arroz em casca, não ganham nada, só troca moeda. E ainda tem o problema político, aquele pensamento de que a cooperativa tem que ser enraizada só onde nasceu. Essa conscientização de trabalhar de forma intercooperada, pelo quadro de associados das cooperativas, ainda é conservadora: ‘ah porque a cooperativa nasceu aqui, sempre foi aqui’. Se não atuarmos de forma conjunta, corremos o risco de sofrermos consequências econômicas sérias, seja por falta de produção ou pelo próprio comportamento do mercado que é altamente dinâmico. A partir de agora temos que dar um passo grande para o cooperativismo, ou ele avança forte e firme, ou então nós iremos ser engolidos por essas empresas privadas que estão avançando e estão indo para o ramo de insumos, abraçando tudo. Elas têm autonomia, têm muito dinheiro, os donos são poucos, elas fazem o que querem, judiam até o concorrente fechar as portas (Entrevistado 9).

O entrevistado 6 explica como funciona a intercooperação na cooperativa que preside e a sua importância na busca de uma maior eficiência das partes. Muitas vezes as cooperativas se veem diante da necessidade de reforçar a inserção da sua marca em mercados com produtos que a cooperativa não possui. A saída pode ser uma coirmã embalar com a marca da outra cooperativa. A cooperativa responsável pelo processo produtivo otimiza a utilização da sua planta industrial, via redução da ociosidade e a outra consegue inserir a sua marca no mercado sem o investimento em estrutura industrial. O entrevistado alerta ainda sobre a necessidade de não se enxergar as cooperativas como concorrentes e de se aproveitar estas oportunidades para obter ganhos mútuos.

A intercooperação aqui funciona muito bem. Normalmente as cooperativas apresentam perfis um pouco diferentes umas das outras. Uma é especializada, digamos, na área do frango, que é o nosso caso. Então, por exemplo, as cooperativas que não estão neste segmento, ao adquirir um ponto de venda, elas precisam de outros produtos, e aí é importante que se dê a preferência às cooperativas. No caso do frigorífico de suínos, nós o temos totalmente automatizado, com máquinas muito modernas, o que chamou a atenção de um grupo de Santa Catarina, que completa a nossa capacidade de transformação industrial. Isso nos ajuda a diluir os custos fixos e, por outro

lado, completa uma certa carência deles de industrializar o suíno que produzem. Nós fazemos isso para eles. No caso do leite, nós envasamos na caixinha com a marca de duas cooperativas parceiras, porque em determinadas situações talvez eles não tenham uma estrutura pronta para transformar em longa vida toda a sua produção, e nós então preenchemos esta lacuna. A fábrica de rações é outro exemplo. Nós comercializamos rações para gado de leite ou qualquer outro tipo, para outras cooperativas que não tenham determinados tipos de rações, por exemplo. Nós não estamos preocupados com a concorrência. Nós não devemos temer a concorrência de uma cooperativa. Porque se a cooperativa não faz, outras empresas fazem. Se você tem uma necessidade de produzir determinado produto e não tem condições próprias, você procura. Nós temos enfatizado isto bastante na questão da complementação das carências de algumas cooperativas. E se nós tivermos carência, nós também temos espaço nas outras cooperativas. E nós usamos a estrutura produtiva de outras cooperativas também. É uma troca. Então, nós nos complementamos e sempre damos preferência em fazer parcerias entre cooperativas. Fica tudo mais fácil. É neste sentido que talvez nós sejamos exemplo de intercooperação. Uma ajuda a outra, bem dentro da filosofia cooperativa (Entrevistado 6).

Com relação às cooperativas respondentes do questionário, observou-se que 25% não possuem qualquer tipo de relação de intercooperação considerada (por elas) relevante. Por outro lado, 56,25% possuem de 1 a 3 cooperativas que desenvolvem algum tipo de parceria. Um leque maior de relações (maior ou igual a 6) foi apontado por 6,25% das cooperativas, o que influenciou na elevada variabilidade dos dados (coeficiente de variação). Estes números se referem a intercooperação com outras cooperativas agropecuárias, como pode ser visualizado na Tabela 25.

Estes dados sinalizam que existe na maioria (62,50%) algum tipo de experiência com a intercooperação. O problema é que com o questionário fechado não é possível compreender como de fato ocorrem essas relações de intercooperação. E, em função do cenário competitivo que as cooperativas estão inseridas, estrategicamente existe a necessidade de que a intercooperação aconteça de forma muito intensa.

Tabela 25 – Número de relações de intercooperação com cooperativas agropecuárias

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Igual a 0	Maior que 0 e menor ou igual a 3	Maior ou igual a 6
0	10	2,19	102,84%	25,00%	56,25%	6,25%

Nesse sentido, uma forma de intercooperação efetiva é destacada pelo entrevistado 7, que explica como se deu o processo de união de cinco cooperativas vitivinícolas em uma só. A necessidade de adaptação às mudanças de mercado e a complementação de potencialidades ensejaram a união das cooperativas. Destaque deve ser dado ao desafio da unificação da gestão, o que implica que presidentes abram mão do poder em prol do ganho coletivo dos associados. Este tipo de iniciativa permite ganhos de escala, eficiência operacional e redução de custos.

Entrando no caso da nossa cooperativa, ela é resultado da união de cinco cooperativas. E isto se deu muito em função do cenário do vinho a granel, já que este mercado, nos últimos anos, tem caído e está cada vez pior. Destas cinco cooperativas, duas envasavam e as outras três trabalhavam quase que exclusivamente a granel. Na época, uma das cooperativas precisava comprar matéria-prima de outras cooperativas porque o associado não tinha volume suficiente. Existia uma potencialidade de mercado que não era atingida, porque faltava matéria-prima e faltava também estrutura industrial para poder atingir este mercado. Então, de um lado, o mercado a granel estava piorando e, de outro, essa cooperativa tinha um mercado que não conseguia suprir a demanda. A outra cooperativa que envasava, tinha um volume de vendas, porém somente vinho de garrafão, que era praticamente 90% do volume. Esta cooperativa, por um momento, poderia ter uma sobrevida, mas eles não mudariam, pois continuariam sendo aquela pequena cooperativa produzindo vinho e com isso não mudariam seu estágio de crescimento e desenvolvimento. Então, todo este cenário fez com que o processo de união acontecesse. Então, o modelo foi o seguinte: nós tínhamos 5 garrafões de vinho com um pequeno volume em cada um e agora estamos construindo um novo garrafão para guardar estes cinco volumes, ou seja, a nova cooperativa teria a capacidade de absorver tudo. Quando esta lógica foi quantificada, ela acabou por ser aceita. O primeiro passo, e o mais importante, foi a conscientização dos presidentes, porque se eles não estivessem convencidos disto, o projeto não teria surgido. Este foi o momento mais importante e mais gratificante do projeto. Foi quando os presidentes abriram mão do poder, deixando de ser presidentes para serem diretores, por um período, em favor da causa. Num primeiro momento foi mantido o cargo de diretor para todos os cinco ex-presidentes, sabendo-se que ao final de 2014 e início de 2015, sai a figura do diretor e, a partir daí, teremos um presidente, um vice e um Conselho de Administração. Então é um enxugamento também da cabeça do negócio. Nós estamos mantendo, por um período transitório, até acontecer a cristalização do projeto. A cooperativa hoje, juridicamente, é uma incorporação, já que o CNPJ que tinha maior complexidade absorveu os demais, porém, é uma união política. Não é uma que absorveu as outras. Para o associado e para nós que fazemos a parte política, foi a união de forças. Aproveitamos uma que tinha uma maior complexidade e uma maior participação de mercado e mantivemos este CNPJ em detrimento dos demais (Entrevistado 7).

O entrevistado 8 também destaca a união das cooperativas vitivinícolas mencionadas acima. A expectativa inicial era de uma maior adesão por parte das cooperativas da região, no entanto, ênfase é dada ao fato de que as parcerias devem ocorrer entre cooperativas que apresentem boas condições, para que se concretize a

união de forças e se ampliem as oportunidades. Da mesma forma, o entrevistado 9 sublinha a sua preocupação com as parcerias com cooperativas que apresentem situação financeira delicada. Acredita-se que se devam unir cooperativas fortes, para que uma impulsione a outra para cima e não o contrário.

No projeto inicial era para entrar as 17 cooperativas que existiam. Hoje não existem mais todas. Hoje são 11 cooperativas. Nesse sentido, nós até já nos lamentamos, mas não nos lamentamos mais sobre isso, por quê? Porque esse projeto uniu cinco cooperativas que não tinham passivos ou patrimônios a risco. Uma tinha mais dinheiro em caixa do que outra, uma tinha mais patrimônio que a outra, tudo foi unificado, mas nenhuma tinha passivos irrecuperáveis. Este grupo sadio se unificou e está montando uma estrutura, diria exemplar/modelo em termos de tecnologia e tal. Estas cinco cooperativas vão para o mercado fortalecidas e se estabelecem possivelmente, dentre as cooperativas, como o segundo maior grupo (Entrevistado 8).

Têm cooperativas que quando estão no fundo do poço, vão buscar auxílio e parcerias. Mas quem é que vai fazer parceria com uma cooperativa que está mal. Ninguém faz. Puxa pra baixo. Nós até estamos entre as cooperativas consideradas boas aqui no Rio Grande do Sul mas, mesmo assim, nós estamos batendo a cabeça e peleando. Então tu imagina as que estão em situação difícil (Entrevistado 9).

Neste sentido, vale destacar o projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, que foi capitaneado pela OCERGS e SESCOOP – RS. Este projeto contou com a análise do Rabobank em 45 cooperativas gaúchas. O entrevistado 5 ressalta que “o projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias envolve questões de reestruturação societárias, rearranjos societários, da criação de centrais, tudo com a finalidade de agregar valor ao produto mas, antes disso, têm-se que ter ganho de escala, ganho de sinergia e tudo mais”. O entrevistado 4 reforça estes argumentos ao lembrar que:

Uma das propostas do Rabobank é criar centrais cooperativas para negócios verticais onde todas as cooperativas participariam ou poderiam participar de parcerias. Por exemplo, existe uma cooperativa no Estado que tem parcerias com várias outras cooperativas. Ela opera com vários negócios, tipo embalagem do leite numa cooperativa que tenha o processo e faz outros produtos em conjunto com outras cooperativas. Então é otimizar a escala de produção. Não precisa instalar uma fábrica se a fábrica já existe na cooperativa coirmã, vizinha, que tem a fábrica e tem ociosidade. O projeto trouxe isso de criar esse arranjo. Fazer com que se tenha a otimização dos negócios e das estruturas que muitas vezes apresentam alta ociosidade. A ideia é que as cooperativas tenham esta integração de negócios.

Conforme pode ser observado, a preocupação com uma maior eficiência por meio de ganhos de escala e redução dos custos operacionais está presente fortemente nos discursos dos entrevistados, como sendo necessários para a sobrevivência dos empreendimentos cooperativos. Tanto é que esse projeto de grande abrangência está sendo executado. Vale lembrar, que das cooperativas que foram pesquisadas por meio do questionário, 34,29% participaram do Projeto de Reestruturação do Cooperativismo Agropecuário do Rio Grande do Sul - Projeto Hércules.

No projeto, destaque também é dado para a necessidade de se avançar na gestão das cooperativas. O entrevistado 4 menciona que “escala e gestão são os dois tópicos mais abordados no projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias do Estado. Melhorar a gestão interna e otimizar esta questão da escala são os grandes objetivos do projeto”.

No intuito de se compreender com maior profundidade a percepção das cooperativas sobre o projeto Hércules, apresentou-se no questionário um espaço onde os respondentes que participaram do projeto poderiam descrever a sua opinião sobre os seus pontos fortes e fracos. Verificou-se alguns argumentos comuns entre as cooperativas. Em se tratando de pontos fortes foram destacados: o fato de se estar discutindo problemas que são comuns à maioria das cooperativas agropecuárias; o projeto auxiliou a compreender e visualizar o ambiente concorrencial no qual as cooperativas estão inseridas, bem como o seu posicionamento; a realização de análises profundas dentro de cada cooperativa, bem como a competência dos profissionais envolvidos; a iniciativa de estimular a integração e a união das cooperativas de acordo com as afinidades e potencialidades de cada uma; a discussão da necessidade de uma gestão política e outra profissionalizada, bem como da necessidade de melhorar as práticas de governança; o mapeamento de potenciais mercados a serem explorados em cada região; o auxílio na compreensão do imperativo de se agregar valor e volume, e da necessidade de se operar orientada para o mercado.

Os pontos fracos destacados foram: a não participação de todas as cooperativas; demora no levantamento das informações; resistência de alguns presidentes em unir cooperativas para tornar o negócio competitivo e viável; falta de acompanhamento ou de facilitador para implementar as integrações e arranjos sugeridos; falta de apoio técnico, político e financeiro para a execução das sugestões.

4.2.7 A profissionalização da gestão

A partir do que foi apresentado anteriormente, percebe-se que a discussão sobre a profissionalização da gestão das cooperativas agropecuárias ganha cada vez mais relevância. O entrevistado 9 acredita que o projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul poderá trazer avanços para a eficiência da gestão das cooperativas. Preocupação é demonstrada com o fato de que, ano a ano, as cooperativas estão perdendo espaço para empresas não cooperativas e, neste cenário, a profissionalização da gestão é entendida como essencial.

Agora, com esses novos trabalhos, relacionados ao projeto de reestruturação, esperam-se mudanças aí para uma gestão mais eficiente. A cada ano vemos grandes cooperativas sendo absorvidas por empresas do ramo do agronegócio. Por exemplo, aconteceu isso em Santo Ângelo, mais recentemente em Ijuí, aconteceu em Passo Fundo, Carazinho, Lagoa Vermelha, todos os anos tem-se alguns problemas. Se nós tivéssemos uma gestão empresarial forte e uma gestão democrática melhor e mais preparada, enfrentaríamos esses problemas com mais sabedoria (Entrevistado 9).

O entrevistado 6 reforça a importância de uma gestão profissional, e em constante atualização, para que as cooperativas possam se posicionar de forma competitiva no atual contexto do agronegócio. O entrevistado 8 pondera que a contratação de profissionais é desejável, mas que para isto os associados devem saber o que querem da cooperativa e participar das decisões estratégicas da mesma.

A profissionalização da gestão é fundamental, é praticamente um quesito necessário e indispensável para a empresa que quer se posicionar de forma interessante no segmento do agronegócio. Temos hoje em torno de 27 unidades dentro da cooperativa, e o nosso gerente da unidade é peça fundamental. Nós, inclusive, temos uma preocupação muito grande de proporcionar a ele a oportunidade de qualificação profissional constante (Entrevistado 6).

Na gestão de cooperativas tem uma questão muito básica e simples: 'eu como produtor não preciso ser o executivo da cooperativa, eu posso contratar mão de obra e sem risco nenhum, se eu sei o que eu quero da cooperativa' ou melhor, se os associados sabem o que querem da cooperativa e houver participação dos associados nas decisões da cooperativa. Então eu contrato um *expert*, um profissional que entenda de cooperativismo (Entrevistado 8).

Assim, em se tratando de profissionalização da gestão das cooperativas, destaque deve ser dado à separação entre a propriedade e o controle, já que nas

cooperativas muitas vezes o presidente, que é um associado, acumula as funções estratégicas ou políticas com toda a gestão e operacionalização do negócio. O entrevistado 1 aponta a necessidade da separação entre a diretoria política e a executiva. No mesmo sentido, o entrevistado 9 destaca que a tendência da profissionalização é uma realidade e que os presidentes, que atualmente acumulam funções executivas, deverão assumir a presidência do conselho de administração, sendo as ações executivas transferidas para profissionais contratados.

No cooperativismo, o sócio não deve ter a responsabilidade da gestão da empresa cooperativa. Por isso, devem-se ter duas administrações na cooperativa: uma administração de quem tem o patrimônio, que se chama normalmente diretoria política e estratégica, que defende estatutariamente suas propostas e negócios e estabelecem metas a serem alcançadas por uma outra Diretoria Executiva, que é contratada, sob contrato de risco, inclusive com uma remuneração maior (Entrevistado 1).

Acho que a profissionalização da gestão é uma tendência. Penso que as futuras gestões terão que ser profissionais. Por exemplo, eu seria presidente do conselho e nós colocaríamos profissionais lá dentro, buscaríamos técnicos, conhecedores da área. Este modelo que eu acho que vai ser cada vez mais presente nas cooperativas. Aquela liderança do associado, vai ser o presidente do conselho e da cooperativa também, mas teremos gestores contratados, que atuem como executores. Esse vai ser o futuro. A competitividade passa pela profissionalização (Entrevistado 9).

Os entrevistados 4 e 8 reiteram a necessidade de profissionalização da gestão, tendo em vista que, na maioria das vezes, produtores rurais não têm conhecimento específico da área de gestão. No entanto, uma ressalva é feita pelo entrevistado 8 ao mencionar que a profissionalização não implique em distanciamento do associado da cooperativa. A gestão tem que ser profissionalizada, mas tem que atuar de acordo com as deliberações dos associados e sob a sua supervisão.

É importante que se tenha um profissional contratado. Muitas vezes o presidente da cooperativa, que é o próprio associado, não tem o conhecimento e as habilidades para tratar com o volume de negócios que uma cooperativa realiza. Principalmente quando se está falando em exportação e mercado, porque isso é muito volátil (Entrevistado 4).

Eu não posso exigir que um produtor rural tenha todo o conhecimento das ações de mercado, das tecnologias, das relações de recursos humanos, de gestão, etc., para ele administrar a cooperativa. Eu concordo que se contrate especialistas em gestão, desde que isso não facilite a omissão do associado. A relação entre associado e cooperativa não pode ser promiscua: 'você faz de conta que manda, mas não manda nada porque você não entende de administração e eu faço de conta que administro aquilo que é teu'. Então, de fato, o produtor precisa atribuir a terceiros, mas também tem que mandar.

Então, manda no processo político, manda no processo decisório, manda nas instâncias de participação e atribui a terceiros executar o que é definido da melhor forma possível. Porque o profissional você pode contratar ou descontratar. Já o dirigente, a decisão teria que passar pelo processo assemblear. Então, considerando todos estes aspectos, eu sou favorável que se contrate profissionais competentes para administrar a cooperativa no que se refere à questão negocial, operacional. Mas sob o ponto de vista das relações de cooperativa, nada substitui a participação dos associados (Entrevistado 8).

O entrevistado 7 lembra da importância de se preparar a gestão profissionalizada para compreender o que é uma cooperativa e de quais são os reais objetivos do empreendimento. A cooperativa é do associado e existe para prestar serviço para ele, no momento em que a cooperativa não traz benefícios para os cooperados, esta perde a razão de existência.

Tem que ter uma clareza sobre o que é o negócio cooperativo, sobre quem são os proprietários, isto tem que ser muito bem administrado, porque quem vem do mercado, vê mercado e não vê o associado. O conselho aí tem que fazer essa ponte. Vai ter que dizer: 'olha gente, tudo bem, nós queremos resultado, mas, se tudo isso que vocês fizeram não melhorar a condição do agricultor, vocês não fizeram nada aqui para a cooperativa, perderam o tempo de vocês'. Eu costumo dizer inclusive: se esse projeto de R\$80 milhões que estamos fazendo não melhorar a condição do agricultor, nós perdemos o nosso tempo com isso, poderíamos ter vendido tudo e dado o dinheiro para o associado, fechado a cooperativa e que cada um, a partir daí, se virasse, cuidasse da sua vida, que teria sido melhor. Então esta é a lógica (Entrevistado 7).

O entrevistado 3 também destaca a necessidade de sintonia entre os comandos político e executivo das cooperativas. A separação entre a propriedade e gestão deve ocorrer, só que a representação política tem que ter uma atuação forte no sentido de garantir que a cooperativa trabalhe em prol dos cooperados. Também é necessário que se tenha uma compreensão do ambiente de negócios, para que seja possível uma interação eficiente com o corpo executivo da cooperativa. A acumulação do comando político com o executivo, por parte dos presidentes, pode comprometer a eficiência e eficácia da gestão da cooperativa.

A cooperativa, no caso a associação de agricultores, tem que ter um comando político. Mas este comando político não pode assumir um comando somente político, tem também que adentrar o operacional, que é altamente exigido e profissionalizado que se apresenta hoje, questões de mercado, de bolsa, de commodities, etc. Esse casamento é muito importante e também muito difícil. Você tem que ter um executivo competente, profissionalizado, e que ao mesmo tempo entenda a política do sistema cooperativo, que é também uma engrenagem complicada. À medida que esta pessoa entende isto, ele passa a

ser um administrador, ao meu juízo, completo ou com menos problemas. Essa eu acho que é a grande discussão, o grande entendimento que tem que ocorrer no sistema. Nem tudo é político e nem tudo é somente do profissional executivo e, sim, cada um trabalhando na sua atividade, mas com um inter-relacionamento perfeito, porque senão as coisas não vão andar. Isto nós temos assistido em alguns casos, que quem manda na cooperativa é o técnico/executivo porque ele domina tudo, ele faz tudo. A parte política passa somente a assinar e ter as informações meio a reboque. E por outro lado, quando só o lado político assume tudo, que ele é o comercial, o financeiro, é o que decide, você tem um sobrecarga muito grande. E ele às vezes delega, mas não delega o suficiente ocorrendo uma ruptura na comunicação e no andamento dos processos (Entrevistado 3).

O entrevistado 7 explica como está sendo feita a transição para a separação entre a direção estratégica (ou política) e a executiva na cooperativa que preside. Ressalta-se a tendência do presidente assumir a presidência do conselho, que apontará os rumos que devem ser seguidos pela cooperativa. Toda a parte executiva ficará a cargo de profissionais contratados. Justifica-se esta ação, na opinião do entrevistado, também pela maior facilidade na troca do executivo do que do presidente, no caso de os resultados organizacionais não estarem sendo alcançados. A substituição de um presidente é muito mais complexa e morosa do que a de um profissional contratado.

Hoje nós temos 5 diretores, que eram presidentes, ex-presidentes, muitos com cargo executivo dentro de sua cooperativa de origem. A partir de 2015 nós não teremos mais estes diretores. Eles serão do conselho e terão em suas mãos a administração. Para a execução, serão profissionais contratados. Aí então acontece a segregação do que é executivo do negócio e o que é administrativo do negócio. Então, a partir de 2015 não teremos mais o presidente fazendo um papel executivo. O presidente vai ser presidente do conselho, que dará as diretrizes junto com o conselho, do que a cooperativa tem que fazer. O conselho diz para o executivo: 'o plano de governo para este ano é este!' É claro que isto vai ser discutido com a área executiva também, só que ele vai ser acompanhado pelo conselho. O conselho não vai fazer, vai mandar fazer e vai acompanhar. Então vai ocorrer a segregação do que é administração do que é execução. Eu sempre costumo dizer assim para o associado: 'se o presidente for um executivo e estiver fazendo um péssimo trabalho, mas não estiver roubando, você não vai demitir ele, porque você o elegeu e vai ter que aguentar ele durante os próximos 4 anos. Você vai demitir porque não está fazendo um bom trabalho? É muito difícil. Agora, se um executivo não está atingindo as metas, você diz, dá licença que eu irei contratar outro'. Então esta é a lógica de segregar uma coisa da outra. O presidente você vai ter que aguentar porque você o colocou lá e tal. Salvo uma falha grave, você não pode trocar o presidente. Se você não tiver um fato grave você não tira um presidente da direção da cooperativa. Então, a lógica é colocar executivos contratados. Se não estiverem atingindo as metas, você muda. 'Olha, nós temos aqui um contrato de gestão, você não atingiu as metas como estabelecidas, assim, nós vamos ter que trocar' (Entrevistado 7).

Nesta perspectiva de profissionalização da gestão, tem ganhado eco a necessidade de adoção de contratos mais específicos com os executivos profissionais,

caminhando por uma corresponsabilização destes executivos pelas ações tomadas à frente das cooperativas. O entrevistado 1 destaca a necessidade da profissionalização da gestão das cooperativas e aponta o fato de que os associados estão colocando o seu patrimônio em risco, com o aval de dívidas de financiamento que, muitas vezes, são operacionalizados pelos gestores contratados. Isto enseja a adoção de contratos com os gestores para que seja firmada a reciprocidade de compromisso financeiro pelo negócio. É necessário comprometer o gestor executivo com as ações que estão sob a sua responsabilidade, isto cria entre capital e trabalho compromissos recíprocos.

A profissionalização da gestão é imprescindível por duas razões. Primeiro, porque os donos patrimoniais do processo produtivo são sócios, produtores rurais, do campo. Raras vezes nós temos bons administradores que podem surgir no meio do quadro social. Segundo, porque o produtor que tem patrimônio vai começar a colocar a questão dos avais em risco. Hoje não há financiamento sem aval. Então, o produtor rural garante a sua propriedade pessoal num aval. Se não existir na cooperativa a divisão das responsabilidades executivas e estratégicas, o que acontece? O estratégico assume também as responsabilidades executivas, mas sem ele executar, porque quem executa são os gerentes, que executam sem nenhum compromisso hoje, numa gestão presidencialista. Se as cooperativas entram em crise eles vão embora e a direção fica pendurada nos seus compromissos de avais e negócios que se comprometeram ao longo da história (Entrevistado 1).

A diretoria executiva deve assumir, juntamente com a diretoria eleita, compromissos financeiros. Peguemos, como exemplo, uma cooperativa que captou um empréstimo de mais de 50 milhões de reais para implantação de uma agroindústria. Os gerentes convencem a direção da cooperativa e os sócios que é um excelente negócio. Quem assina o aval hoje? Numa administração presidencialista, é o presidente. Agora, numa administração colegiada, em que existe a separação do patrimônio e do executivo, ambos assinam. Portanto, o melhor projeto de investimento que vamos ter, com mais garantia, com mais racionalidade, com mais fidelização dos próprios executivos com o negócio, só se daria porque ele sabe que se o negócio for mal ele também vai ter que pagar os 50 milhões de reais (Entrevistado 1).

Temos que começar a definir as responsabilidades do fiel depositário, do avalista, dos que assinam no canhoto, a responsabilidade recíproca. Não deixar somente para o colono, que é o trabalhador e que tem o capital, a responsabilidade total pela empresa. Os executivos que compõem uma diretoria contratada devem ter responsabilidades e metas a alcançar e com compromissos financeiros com a diretoria eleita. Isto é a base para uma moderna gestão de uma cooperativa. Senão, os executivos serão bons e fiéis até o momento que não lhes interessar mais e quando recebem uma boa oferta para trabalhar fora no mercado aceitam, porque eles não têm compromisso. Agora me diga se um executivo que tiver um aval de 50 milhões de reais vai sair da cooperativa. Ele vai querer honrar o seu trabalho. Infelizmente hoje isto só cai nas mãos de dirigentes eleitos (Entrevistado 1).

O entrevistado 7 também aborda a tendência de uma responsabilidade compartilhada entre as direção estratégica e a executiva. Ressalta que a partir de 2015 a cooperativa, que resulta da união de cinco, adotará uma sistemática de gestão espelhada no ramo crédito, que já está mais avançado nesta questão de profissionalização e da adoção de contratos específicos com os gestores contratados. Tanto o presidente, quanto os membros do conselho e os gestores contratados devem assumir a responsabilidade pelas suas ações na cooperativa, especialmente no que se refere aos avais de dívidas.

Atualmente, conforme o nosso estatuto, quem responde pelas dívidas é o presidente e outro diretor. O presidente e o diretor administrativo. Somos os que assinam os contratos, somos os responsáveis. A partir de 2015 respondem o presidente, o vice e todo o conselho de administração com seus bens. E mais os executivos contratados para executar o negócio, para isso que serão celetistas e não estatutários, e vão responder também pelos atos que cometerem na cooperativa. Por que isso? O que é muito comum acontecer? 'Eu sou conselheiro de administração da cooperativa, o que é que me interessa, me interessa a minha uva. Eu tenho somente uva bordô, e eu quero que pela minha uva seja pago R\$80,00. Você tem uva Isabel: o problema é teu. Entendeu!' 'Agora, se eu sou conselheiro de administração, e o meu estiver na reta, se a coisa for mal, eu irei olhar para a uva e para a cooperativa também, porque se ela for mal, eu respondo também'. Então, o nosso estatuto está caminhando para essa lógica. Quem está executando responde com seu patrimônio se fizer coisa errada. Quem está administrando e seu conselho e o presidente também irão responder se fizerem coisa errada. Então, essa é a lógica que nós estamos estabelecendo no novo estatuto. Isso já foi aprovado em outubro passado para entrar em vigor a partir de 2015. Nós olhamos muito para o sistema de crédito. O sistema de crédito hoje tem uma lógica muito parecida com esta. Então analisamos muito esse modelo e acabamos customizando para a nossa realidade (Entrevistado 7).

Estes aspectos relacionados à profissionalização da gestão também foram objeto de avaliação no questionário. Na Tabela 26, pode-se verificar que 81,25% dos respondentes concordaram total ou parcialmente que o principal executivo da cooperativa é um cooperado. Esta afirmativa foi a que teve a maior média e a menor variabilidade dentre as outras da Tabela 26. Em um primeiro momento, é possível inferir que a grande maioria das cooperativas tem no seu presidente um papel chave na gestão do negócio. Ao se analisar a segunda afirmativa, percebe-se que também a maioria (62,50%), mas em menor quantidade que antes, possuem uma divisão entre a diretoria administrativa (política) e a diretoria executiva (contratada). É importante destacar os 28,13% que apresentaram discordância com a afirmativa, demonstrando que o presidente é também o principal executor da gestão nestas cooperativas.

Pelo que foi relatado nas entrevistas, acredita-se que, mesmo sendo verificado nos questionários que 62,50% das cooperativas afirmam possuir uma gestão política e

operacional do negócio, esta separação possa ser ainda incipiente. Ou seja, mesmo com a contratação de profissionais, o processo decisório e executivo ainda se encontra extremamente vinculado à figura dos presidentes, o que é reforçado pelas respostas da primeira afirmativa.

As duas últimas afirmativas tratam da adoção contratual com os gestores. É possível constatar que a maioria (61,29%) das cooperativas acreditam que a adoção de contratos com os gestores é importante para que os mesmos atuem no interesse da cooperativa. Por outro lado, também a maioria (56,25%) demonstra que não utilizam esses contratos nas suas cooperativas. Portanto, os contratos são considerados importantes, mas são pouco utilizados. Estes aspectos tem relação com o comprometimento dos gestores contratados com o negócio bem como com a questão dos avais, que foi mencionado nas entrevistas.

Tabela 26 – Afirmativas sobre a profissionalização da gestão na cooperativa

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	4,09	36,37%	18,75%	81,25%
B ²	1	5	3,53	40,04%	28,13%	62,50%
C ³	1	5	3,48	37,70%	22,58%	61,29%
D ⁴	1	5	2,72	61,43%	56,25%	34,38%

¹ - O principal executivo da cooperativa é um cooperado.

² - Na cooperativa existe uma Direção administrativa (política e estratégica) e uma executiva (operacional e contratada).

³ - A adoção de contratos com os gestores profissionais é importante para que os mesmos atuem no interesse da cooperativa.

⁴ - A cooperativa adota contrato com os gestores profissionais.

Os dados da Tabela 26, reforçam o que foi verificado nas entrevistas: as cooperativas tem que avançar na separação da propriedade e controle, com a profissionalização da gestão e a adoção de contratos com os gestores, que devem se manter vinculados a uma diretoria política e estratégica.

4.2.8 A organização do quadro social (OQS) e a educação cooperativa

Como mencionado anteriormente, o sistema cooperativo de crédito tem inspirado a adoção de práticas de gestão das cooperativas agropecuárias, com destaque também para a transparência. A transparência e uma maior intensidade na comunicação com os sócios são ações consideradas importantes para aumentar a participação, a fidelidade e o sentimento de pertencimento dos cooperados. A organização do quadro social (OQS) por meio do processo de nucleação e das miniassembleias auxilia no compartilhamento de informações, assim como a divulgação de materiais impressos e programas de rádio podem contribuir na interação com os cooperados do ramo agropecuário.

O entrevistado 2 ressalta a importância da transparência no compartilhamento de informações para que o associado confie na cooperativa e, conseqüentemente, opere com a mesma. As reuniões de núcleos são consideradas instrumentos efetivos para a troca de informações e contam com uma participação expressiva dos cooperados.

A transparência é uma das melhores coisas que o gestor deve ter. Nós fizemos a organização do quadro social e criamos os núcleos, onde são eleitos os representantes de cada núcleo. O processo é democrático e transparente, buscamos ir ao encontro do quadro social para prestar conta do exercício, fazer um relatório das atividades, balanços, sobras e perdas, honorários da direção e do conselho, o plano de trabalho para o próximo exercício, tudo é discutido nas miniassembleias dos núcleos. Mais de 50% do quadro social participa. Em 2012, tivemos uma presença de quase 2,5 mil associados nas miniassembleias. Os produtores participam bastante. Nos parece que essa transparência nas operações da cooperativa gera confiança por parte dos associados (Entrevistado 2).

O entrevistado 7 lembra que a cooperativa, por ser uma empresa coletiva, tende a ter um relacionamento mais próximo do cooperado e com um maior fluxo de informações acerca das transações. Destaca-se a importância de o cooperado compreender como funciona a comercialização e o porquê da cooperativa praticar determinado preço no mercado. O entrevistado também destaca a necessidade de se ampliar as estratégias de comunicação com os cooperados, mas pondera que as reuniões de núcleos, a circulação de um jornal informativo e presença da assistência técnica no campo auxiliam a manter o cooperado em contato com a cooperativa.

As empresas privadas não dão explicação para o produtor. Se elas não puderem pagar o preço mínimo, por exemplo, elas dizem 'não tenho condições de te pagar e adeus, morreu aí a relação e a discussão também. Mas a cooperativa não, ela é o negócio do associado: 'olha aqui, nós não estamos conseguindo te pagar o preço mínimo porque o preço do vinho a granel está R\$90,00, não fecha a conta'. Então, nós dizemos para o produtor assim: 'nos últimos anos nós pagamos o preço mínimo da uva em função dos leilões, onde conseguimos vender o produto com valor agregado'. Então, nós mostramos para o associado que nós estamos conseguindo pagar o preço mínimo da uva porque o governo nos deu um leilão que nos possibilitou vender mais suco de uva engarrafado, por isso nós estamos conseguindo pagar o preço mínimo da uva. O associado tem que entender o que está acontecendo (Entrevistado 7).

Mas, nós estamos muito longe de ter um sistema de comunicação adequado com o associado ainda. Até porque hoje, quem cuida da cooperativa também executa de alguma forma, então você acaba reservando seu tempo para a execução e perde com relação à administração. Mas nós temos as reuniões de núcleo, que são as reuniões nas comunidades, que acontecem de 4 a 5 vezes por ano. Nestas reuniões passamos informações de como está a cooperativa, apresentamos os números, o andamento do projeto, tem toda uma questão técnica também, em que os agrônomos participam em algumas destas reuniões. Nessas reuniões também é o momento de escutar o cooperado, que quer saber sobre os trabalhos da cooperativa e quer dar sugestões, questionar porque não foi feito assim ou assado. Temos também um jornalzinho que vai para o associado, para ele ter uma ideia do que está acontecendo. Em média a cada 3 meses sai um jornal, e nesse entre meio tem a reunião. Então, a cada 3 meses tem alguma coisa chegando ao produtor. Tem também os agrônomos que passam no interior e acabam levando e trazendo informações (Entrevistado 7).

O entrevistado 8, em análise sobre as cooperativas vitivinícolas, expõe ações tomadas pela federação das cooperativas para ampliar a participação dos sócios, seja por meio dos núcleos, com a chamada participação na base, ou pela abertura dos debates, que estavam restritos aos presidentes, para todos os conselheiros das cooperativas. Estas iniciativas contribuem para aumentar o compartilhamento de informações e reduzem a assimetria de informações no contexto das cooperativas. No entanto, o entrevistado expõe a constatação de que, na serra gaúcha, as cooperativas vitivinícolas normalmente não possuem setores estruturados para trabalhar a educação e comunicação cooperativa.

Nós estamos tentando nas cooperativas vinícolas ampliar a participação dos associados. Como? Primeiro: quase todas elas já possuem implementada a gestão por núcleo cooperativo, eleição por núcleo cooperativo, estão caminhando para somente eleger dirigente quando já passou pelo núcleo, passou pelo conselho e aí se está habilitado para ocupar cargo diretivo. Outra coisa que a Federação adota de 2003 pra cá, além desse incentivo na participação de base, é a Federação não reunir apenas os dirigentes das cooperativas. Os grandes debates do setor cooperativista vitivinícola, as questões políticas e estratégicas, etc., ficavam restritas aos dirigentes. Desde o ano passado, nós implementamos nas reuniões da Federação um sistema em

que as reuniões passam a ser agora com os conselhos. Com isso, cada reunião tem de 70 a 100 conselheiros participando (Entrevistado 8).

Nós temos também um jornal que tem uma boa comunicação, são 10.000 exemplares distribuídos por todos os sindicatos de trabalhadores rurais da serra gaúcha. Temos um encarte neste jornal a cada dois meses, onde além de orientações técnicas, também se estabelece um certo diálogo cooperativo. Eventos, ações, perspectivas, possibilidades, o próprio setor vitivinícola e a parte tecnológica. Outra coisa, tínhamos um programa de rádio em uma rádio bastante restrita e agora estamos numa rádio regional que nos procurou e estabelecemos uma parceria, apresentando um programa semanal de uma hora de duração para tratar das questões de participação nas cooperativas, etc. O que nos surpreende negativamente aqui na serra é que não tem setor de educação e comunicação cooperativa. Não existe isto nas cooperativas. Quem faz isso é o próprio dirigente ou um conselheiro preparado, ou os técnicos de assistência técnica e extensão rural - ATER (Entrevistado 8).

Em se tratando do trabalho de comunicação e educação cooperativa, o entrevistado 3 salienta a necessidade de profissionais capacitados para avançarem no processo de compartilhamento de informações. As reuniões de núcleos devem ir além da transmissão de informações, muitas vezes realizadas em um processo quase que unilateral. Destaca-se a importância de propiciar mais momentos para ouvir os sócios e estimular uma participação interativa, de forma a possibilitar uma intensificação dos vínculos entre cooperado e cooperativa.

O perfil profissional pra trabalhar com os núcleos seria o daquele camarada que senta na reunião com os produtores, levanta o problema e deixa o pessoal falar. Às vezes o que o produtor diz não é o que ele quer ouvir. É um profissional que tem que ser muito hábil para ter esta sensibilidade. Se você for lá somente levar a informação de quanto a cooperativa faturou, etc., é uma coisa, também é importante. Agora se você levar isto e dizer: 'bom pessoal, agora como é que vocês foram, qual foi o problema na colheita?', Falar e ouvir o retorno, promover o debate, aí você estará mexendo com a cabeça do associado. Estará começando a educar. Ele começa a criar um vínculo mais forte com a cooperativa. Ele vai começar a sugerir. Começa a participar mais ativamente pelo fato de exercer sua condição de dono da cooperativa e com isso passa a participar mais ativamente do rumo das decisões. As cooperativas razoavelmente organizadas têm núcleos. Agora o problema é que elas têm mais na forma de transmissão da informação. Não se está criando essa interação que é desejável para criar mais fidelidade numa relação de longo prazo. Para uma lógica mais educativa das reuniões de núcleos, você tem que fazer um jogo de mão dupla: leva a informação e ouve o retorno (Entrevistado 3).

Em se tratando de educação cooperativa, procurou-se averiguar os investimentos realizados pelas cooperativas, respondentes do questionário, em cursos destinados aos cooperados. Como pode ser observado na Tabela 27, os investimento variam de 0 a 3 milhões de reais por ano. É relevante mencionar que apenas 1 cooperativa (2,85%)

investe mais de 500 mil reais, por outro lado, 37,14% não fazem qualquer investimento. Valores menores que 10 mil reais por ano são investidos por 22,86% das cooperativas, enquanto os valores superiores a 100 mil reais são praticados por 17,14%.

Tabela 27 – Investimento anual em cursos direcionados aos associados (\$ Reais)

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Não investe	Menos de 10 mil	Total
0	3 milhões	134.857,00	377,30%	37,14%	22,86%	4,72 milhões

Com isso, se percebe que existe um grande espaço para melhorias nos investimentos em qualificação dos cooperados, já que 60% das cooperativas investem de 0 a 10 mil reais por ano. Os núcleos cooperativos são um espaço muito interessante para o investimento em educação cooperativa. Sabe-se que os investimentos em educação cooperativa são essenciais para que se possa auxiliar a mitigar os problemas de infidelidade e desvio de produção por parte dos cooperados, além dos conhecimentos técnicos que podem ser trabalhados de forma a ajudar na melhoria da eficiência no processo produtivo dos cooperados.

O entrevistado 9 faz uma ressalva em relação às reuniões de núcleos, mencionando que a participação vem reduzindo e que faltam líderes nas comunidades. Destaque é dado ao fato de que líderes formais de núcleos apresentam comportamentos oportunistas.

Acho importante a ligação que o produtor tem com seu núcleo, mas hoje sinto que já se perdeu o entusiasmo pela nucleação. Nós últimos anos temos visto uma diminuição na participação, está se perdendo aquele espírito de cooperação, de ajuda mútua. Temos feito eventos em comunidades com mulheres para tentar despertar nelas esta motivação de buscar o algo a mais e de fazer a diferença, passando isso para sua família. Mas, por exemplo, os jovens não participaram. Então, por esse lado, eu não sou nada otimista. Precisamos ter presidentes de núcleos que sejam verdadeiros líderes. Nós temos falta de líderes. Essas lideranças são muito escassas hoje. Temos lideranças que desviam sua produção da cooperativa. Veja só, que líder é esse? Isso nos preocupa (Entrevistado 9).

Com isso, verifica-se que as cooperativas têm desafios pela frente em se tratando de ampliar a participação nos núcleos, já que estes são estratégias centrais para o

aumento da transparência e o compartilhamento de informações. A existência das reuniões e assembleias nos núcleos, bem como os informativos impressos, via rádio e o contato com a assistência técnica são exemplos concretos de meios utilizados para se reduzir a racionalidade limitada nas relações entre cooperado e cooperativa. Os desafios são encontrar estratégias para aumentar e qualificar a participação nas instâncias decisórias, bem como utilizar os núcleos como instrumento de educação cooperativa e não somente para a transmissão de informações. E isto demanda investimento, mas é fundamental para que se tenha resultado positivo, no médio e longo prazo, na fidelidade dos cooperados.

O entrevistado 1 entende que o avanço na democracia e no processo de votação passa pelos núcleos cooperativos. Atualmente, muitas cooperativas possuem nucleação realizada pelo critério da proximidade geográfica, o que leva, por vezes, à realização de miniassembleias com produtores com interesses diversos. Unem-se, em discussão, produtores com focos produtivos diferenciados, o que pode levar a baixo interesse e, conseqüentemente, reduzida participação. A proposta que se apresenta, chamada nucleação objetiva, parte do princípio de se estruturar núcleos em função dos interesses produtivos e, a partir daí, tirar-se-ia os representantes dos segmentos produtivos. O sócio passaria a se interessar e participar mais, pois teria uma pessoa representando os seus interesses objetivos de produção. O voto seria mais consciente e teria mais compromisso. Isto ganha relevância no contexto brasileiro, já que as cooperativas, comumente, trabalham com diversas atividades produtivas.

Acho que a questão do voto tem que ser estruturada pela nucleação objetiva do quadro social. Mas não uma nucleação genérica ou paroquial que se faz hoje. O que deveria existir é uma nucleação por centro de produtos ou por interesse de produtos. Têm cooperativas que já fazem isto. Por exemplo, cooperativas de frangos. Tem interesses bem claros. Um representante de cada núcleo integrará o colegiado maior da cooperativa. Assim, será discutido com os representantes e este com os associados de seu núcleo, a questão do frango, ou de suínos, outros leite, outros grãos. Para mim isto teria que ser a nucleação. Se for feita uma nucleação errada, onde são criados núcleos por aldeia e por paróquia, onde se reuni o caboclo que produz soja, o sócio que produz milho, o que produz arroz, o que produz carne, o que produz feijão, todos numa mesma panela e misturados. Isto não está certo. A nucleação deve ser por setor. E, de cada setor, sair representação política. Aí a nucleação vai ser real e colegiada. Se o voto é representativo dos produtores de frango, por exemplo, com 5 líderes representando os interesses de 500 sócios que produzem frango, os líderes/representantes irão ser porta-vozes permanentes dos interesses dos produtores de frango no colegiado maior. Podemos extrapolar isto também para o setor da suinocultura, leite ou outra coisa. Aí se tem a nata da cooperação lá no final. E esta nata relativiza a importância do voto individual o que, na medida em que se criam essas

nucleações, os 5 decidem juntamente com os outros 5 representantes do setor da suinocultura, juntamente com os outros 5 do setor de rações, etc., os interesse da cooperativa. Não é mais o papel do voto em si. O voto em si hoje como é feito quando não tem nucleação é um voto altamente perigoso e político, principalmente. Se o cara é um bom orador ele é eleito. Agora duvido que ele sendo apenas um bom orador, o que é uma boa habilidade, seja eleito em um sistema de nucleação. Ele não será eleito. Além de ser um bom orador ele deve ser um bom administrador, mostrando participação e eficiência. Então, os 5 produtores de frango escolherão melhor seus representantes. Quando se têm uma assembleia de 3 mil sócios onde não tem inscrição prévia de chapa, onde não tem nucleação e todo mundo vota o mesmo voto, muitas vezes aí está a incerteza da cooperativa. Agora, se é feita a nucleação dos sócios construindo na base uma democracia, que é feita de baixo para cima, com uma representatividade e legitimidade dos negócios, não tem erro. É por aí o processo (Entrevistado 1).

A partir dos questionários, foi possível verificar a realidade de outras cooperativas em se tratando do compartilhamento de informações e da organização do quadro social, como pode ser observado na Tabela 28.

Tabela 28 – Afirmativas sobre OQS e o compartilhamento de informações na cooperativa

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	4,09	25,10%	9,38%	81,25%
B ²	1	5	3,17	51,29%	34,48%	48,28%
C ³	1	5	3,24	55,10%	34,48%	60,00%
D ⁴	1	5	2,23	70,24%	60,00%	26,67%
E ⁵	2	5	4,09	22,68%	9,38%	81,25%

¹ - A existência de Organização do Quadro Social (OQS) e núcleos cooperativos é importante para a fidelização do cooperado.

² - A cooperativa possui OQS e núcleos cooperativos.

³ - Os núcleos cooperativos são organizados pelo critério geográfico e/ou demográfico, reunindo cooperados de determinadas comunidades/locais/municípios.

⁴ - Os núcleos cooperativos são organizados por setor, ou seja, por atividades ou negócios da cooperativa como: um núcleo para o produto leite, outro núcleo para o produto soja, outro núcleo para o produto suíno, e assim por diante.

⁵ - O compartilhamento de informações técnicas e produtivas é o principal foco dos meios de comunicação utilizados pela cooperativa.

De início, percebeu-se que existe um reconhecimento da importância da OQS na fidelização dos cooperados. Isto foi constatado pelo fato de 81,25% dos respondentes concordarem total ou parcialmente que a OQS e os núcleos cooperativos são

mecanismos importantes para a fidelização dos cooperados. Esta afirmativa obteve uma média elevada (4,09) bem como uma variabilidade reduzida nas percepções dos respondentes. Apesar deste reconhecimento, a OQS e os núcleos cooperativos são adotados por 48,28% das cooperativas pesquisadas. Isto sinaliza o grande espaço que existe para a implementação desta estratégia de gestão social e participação.

Seguindo o que foi levantado pelo entrevistado 1, anteriormente, buscou-se identificar qual a forma de divisão dos núcleos que as cooperativas utilizam. Pôde-se verificar que, aquelas que possuem núcleos, os dividem principalmente pelo critério geográfico ou de proximidade (60%). A forma apontada como mais promissora, a nucleação setorial ou por atividade é adotada por apenas 26,67% das cooperativas. Esta pode ser uma das explicações para a baixa participação dos associados nestas reuniões, como já mencionado anteriormente. Como as cooperativas agropecuárias normalmente são muito diversificadas, as reuniões podem se tornar cansativas para os cooperados, já que são discutidos muitos assuntos que podem não os interessar.

Por fim, verificou-se que as informações técnicas são o principal foco da comunicação da cooperativa com os seus sócios, já que 81,25% dos pesquisados concordam com a última afirmativa apresentada na Tabela 32. A elevada média, bem como a baixa variabilidade dos dados, sinalizam a semelhança nas percepções em relação a esta questão. Sabe-se da importância do compartilhamento de informações técnicas, no entanto, frente aos desafios que o cooperativismo está enfrentando, é necessário uma melhor utilização dos meios de comunicação e dos núcleos. É preciso ouvir mais os cooperados, envolve-los mais nas tomadas de decisão bem como trabalhar de forma consistente e dialógica a educação cooperativa. O cooperado precisa compreender profundamente o que é a cooperativa, como ela funciona e o porquê de tudo que acontece. Isto pode ajudar significativamente na redução do oportunismo e na criação de vínculos afetivos com a cooperativa, o que é fundamental para o aumento da fidelidade e da participação dos sócios.

4.2.9 A participação nas assembleias

A baixa participação nas instancias decisórias das cooperativas é um desafio que está colocado. A gestão democrática passa pela participação e, sem isto, é difícil

garantir representatividade nas decisões tomadas em relação ao empreendimento coletivo. O entrevistado 4 destaca, além do problema da representatividade, o baixo risco financeiro associado à participação como um dos elementos que geram distanciamento do cooperado.

A baixa participação dos associados em reuniões e assembleias repercute negativamente na deliberação sobre os melhores objetivos para a exploração da propriedade conjunta. Um dos motivos para esta baixa participação, e que também foi apontado no relatório do Rabobank, é fruto do baixo risco financeiro que está envolvido na participação. Segundo a Lei 5764, na sociedade cooperativa a responsabilidade do associado é limitada ao valor do seu capital. Os riscos e os benefícios associados à decisão de participar ou não são pequenos. Isto motiva os cooperados a transferir para outros a responsabilidade da decisão. Só que a deliberação sobre assuntos relacionados à cooperativa normalmente ficam concentrados em poucos grupos de interesse. Aí você têm poucas pessoas que participam, e aquele assunto que é decidido, vale para todos os associados, talvez isto também faça com que alguns fiquem descontentes e, por isso, se ausentem da cooperativa (Entrevistado 4).

A baixa dependência que os sócios têm das decisões da assembleia, bem como o baixo risco financeiro, refletem na participação e comprometimento dos associados com a cooperativa. O entrevistado 5 destaca que o baixo capital que o cooperado tem na cooperativa é de fato um elemento que facilita o distanciamento do mesmo, bem como ações oportunistas.

Falando do sócio, têm alguns fatores que contribuem para o comportamento oportunista. O capital do sócio na cooperativa agropecuária geralmente é baixo, não é tão relevante. Este é um fator. O oportunista é aquele cara que se tudo der certo, está tudo bem. Agora, se tudo der errado, está tudo bem também, porque ele não está tão comprometido assim e não perde tanto. 'Por que eu (associado) tenho que entregar o leite na cooperativa? Bom, eu (associado) entrego quando está tudo bem, quando o valor pago é superior, mas quando é inferior ao praticado no mercado, eu analiso se vale a pena entregar para uma empresa mercantil. Mas aí a cooperativa pode quebrar. Bom, se ela quebrar, eu (associado) não vou perder muito dinheiro mesmo'. Então essa questão do baixo capital é um ponto a ser considerado (Entrevistado 5).

Outra linha de argumentação sobre a participação dos cooperados nas assembleias é discutida por Bialoskorski Neto (2007), que ao estudar dezesseis das mais importantes cooperativas agrícolas do estado do Paraná, confirmou sua hipótese inicial de que o melhor desempenho econômico da cooperativa, ao contrário do que se discute, incentiva a diminuição da participação nas estruturas de governança. Suas análises permitem considerar que há uma relação inversamente proporcional entre o desempenho

econômico e a participação em Assembleias Gerais Ordinárias (AGO's). Isto sinaliza que à medida que a cooperativa apresenta uma boa condição econômica, o associado tende a se afastar do processo de tomada de decisão. Um dos motivos pode ser uma provável satisfação com os serviços prestados ou o entendimento de que existe um baixo risco associado à não participação do cooperado. Necessário passa a ser aumentar e melhorar o processo de participação do cooperado ao mesmo tempo em que o empreendimento prospere economicamente.

A participação em assembleias é um dos grandes desafios do cooperativismo. Uma maior e mais qualificada participação é fundamental para o processo de autogestão característico das cooperativas. Nas cooperativas respondentes do questionário, verificou-se que em média existe a participação de cerca de 39% dos sócios, com uma variação de 30% a 100% (Tabela 29).

Tabela 29 – Percentual dos cooperados que participam das assembleias

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Menos que 30%	Mais que 70%	Mais que 90%
30%	100%	39,38%	76,04%	51,43%	20,00%	8,57%

Vale ressaltar que apenas uma (2,85%) cooperativa apontou a participação de 100% dos associados. Isto normalmente ocorre em cooperativas pequenas em fase inicial de vida ou onde se tem uma grande coesão e envolvimento do grupo de sócios. O desafio é manter a participação a medida que a cooperativa aumenta significativamente o número de associados. No caso em questão, a cooperativa que obtém 100% de participação possui 22 associados, o que explica a elevada - e desejada - participação. A maioria das cooperativas (51,43%) informaram que tem uma participação inferior a 30%, que é o cenário que realmente mais se percebe no contexto do cooperativismo agropecuário. Participações acima de 70% ou 90% demonstram claramente uma redução intensa no número de cooperativas que experimentam tal realidade (20% e 8,57%, respectivamente).

4.2.10 O conselho fiscal nas cooperativas

A transparência da cooperativa ajuda a fomentar a confiança do cooperado no empreendimento e pode trazer impactos positivos na participação do sócio. Neste aspecto, ganha importância o conselho fiscal, elemento essencial na estrutura de governança de cooperativas, que faz parte da estrutura hierárquica destas organizações e tem seu funcionamento disciplinado na lei 5.764 de 1971. Conforme o artigo 56 desta lei, “a administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes”.

O conselho fiscal tem o papel de fiscalizar todas as ações da administração da cooperativa, o que é considerado essencial em tempos de busca por maior transparência. Sabe-se que a transparência pode dar mais segurança e confiabilidade aos cooperados, e isto influencia a relação que o associado tem com a sua cooperativa. O entrevistado 4 menciona que “a informação que o associado tem, nem sempre é precisa e/ou clara da situação da cooperativa. O associado não tem a informação e acaba ficando fora do processo, gerando um distanciamento”.

Esse distanciamento também pode ser agravado no contexto da profissionalização da gestão. Por isso, o entrevistado 5 frisa que o conselho fiscal também tem o papel de garantir que as ações do corpo gerencial e executivo sejam sempre pautadas pelo interesse dos sócios. A profissionalização é fundamental, mas os cooperados não podem perder o sentimento de propriedade e, para isto, a atuação do conselho fiscal é essencial.

O conselho fiscal tem uma importância muito grande nesse contexto da profissionalização da gestão. O conselho fiscal tem que exercer um controle efetivo. Todas as operações e relações do gestor com as chamadas partes relacionadas, que são todos aqueles que podem ter algum tipo de benefício, essas relações devem ser sujeitas a auditorias, interna e externa e com o Conselho Fiscal atuando junto. Basicamente é isso. Um dos benefícios da governança é a profissionalização da gestão. E uma das discussões se dá em torno da questão da separação da propriedade e controle. Aí se podem ter os chamados conflitos de interesse. Pode acontecer de o gestor gerir conforme seus interesses, em descompasso aos interesses dos sócios. Por isso que essas relações devem ser controladas fortemente pelo conselho fiscal (Entrevistado 5).

O entrevistado 6 menciona a importância do conselho fiscal e da ampla transparência em todas as ações da cooperativa. Ele ilustra com o exemplo da sua cooperativa, destacando que o jogo de números pode camuflar a realidade da organização e que a participação de auditorias externas é relevante para a consolidação de uma efetiva fiscalização nas cooperativas.

Na época quando nós assumimos esta foi a primeira providência que nós adotamos, porque se questionou muito os números até então apresentados na assembleia. Como nós assumimos aquela bronca toda, então nós primeiro queríamos mostrar a real situação da cooperativa, aí que nós apelamos, pela primeira vez na história da cooperativa, pela contratação da auditoria externa permanente. O relatório deles na época foi um desastre, pois a situação era muito pior do que se imaginava, mas se tirou as coisas muitas vezes de debaixo do tapete, se botou no balanço e o resultado no primeiro ano foi péssimo. E de lá para cá, não adianta você querer fazer a coisa meia boca, porque é muito fácil o jogo de números, pega dali e coloca aqui e o seu balanço se apresenta, digamos, muito diferente do que se você apresentar a realidade. Nós estamos seguindo as normas da contabilidade de forma rigorosa desde então, e não abrimos mão disso e da auditoria externa. Nós queremos ser fiscalizados pela auditoria, pelo conselho fiscal e também pelos associados (Entrevistado 6).

Os entrevistados 2 e 6 explicam sobre o funcionamento do conselho fiscal nas cooperativas que presidem. Destaque é dado para a existência de auditorias interna e externa. Vale salientar a importância de as cooperativas contarem com empresas independentes para a execução da auditoria externa. Empresas imparciais e autônomas são essenciais para a confiabilidade do trabalho de auditoria realizado nas cooperativas.

Eu acho que o Conselho Fiscal é uma ferramenta interessantíssima para o cooperativismo. O nosso Conselho Fiscal faz 18 reuniões por ano. Nós temos um auditor interno, que é exigido pela auditoria externa. O Conselho Fiscal se vale muito dele. Então, nós temos um auditor interno e um externo. O externo é uma empresa de fora, empresa grande e muito conhecida por todo o país (Entrevistado 2).

O nosso conselho fiscal é bastante atuante dentro da cooperativa. Nós temos ao menos duas reuniões ou dois dias de trabalho dentro da cooperativa, onde no programa de trabalho do membro consta no mínimo uma visita à todas as filiais da cooperativa que hoje são 24. Dentro destas visitas são avaliados vários itens, nós temos um *checklist*, ou seja, uma lista de verificação de todo o funcionamento das filiais que vão desde o funcionamento, condições de estrutura, desperdício de energia, água, mão-de-obra, materiais, conferência de estoque e de imobilizado. Verificam-se também os resultados técnicos, tanto quantitativos quanto qualitativos. Então, existe uma orientação para verificação de todos estes itens. Tudo é conferido. Além disso, todo mês é repassado para eles o balanço do mês e o acumulado do ano, que a nossa contabilidade repassa. Também temos a auditoria externa permanente. O conselho fiscal é auxiliado por esta auditoria. Todos os relatórios são repassados para o auditor também, que faz apontamentos quando necessário.

A auditoria externa é de Porto Alegre. É uma equipe de profissionais especializada na auditoria e que são certificados para auditar as cooperativas (Entrevistado 6).

A existência de auditorias, interna e externa, que possam dar suporte ao conselho fiscal é justificada pelo fato de que os cooperados, na maioria das vezes, não possuem o conhecimento necessário para realizar as atribuições de fiscalização, como a análise de balanços, por exemplo. Aliás, a atuação dos conselheiros fiscais somente nas questões contábeis, segundo o entrevistado 8, é uma redução do papel do conselheiro, que deveria compreender a cooperativa na sua integralidade e fiscalizar se a cooperativa tem atuado na busca dos interesses dos sócios.

A questão da atuação do conselho fiscal é um problema nas cooperativas do mundo todo. A lei diz que o conselho fiscal é formado por sócios. Sustentada pelo princípio cooperativista de controle democrático pelos sócios. Por exemplo, numa cooperativa de médicos, a menos que esteja capacitado, o sócio não terá condições de interpretar um balanço. E, mesmo estando capacitado, a realização de uma auditoria de balanço exige muito mais. Então, o conselho fiscal precisa de orientações quanto ao seu papel, mas se está caminhando hoje para o fortalecimento da auditoria como suporte ao conselho fiscal. Acreditamos que é necessária a existência de um auditor interno muito bem qualificado para dar suporte ao conselho fiscal. Tem uma cooperativa no estado, por exemplo, que tem um auditor interno muito bom, que treinou com um auditor que trouxemos da Alemanha por duas vezes. E ele faz todo esse trabalho de auditoria interna e subsidia o conselho fiscal. Esse me parece que é um modelo adequado. Porque eu não posso e não devo esperar que um conselheiro fiscal (cooperado) saiba fazer auditoria de balanço ou de qualquer outra coisa. Acho que não é esse o papel dele (Entrevistado 5).

Não há uma preparação do conselho fiscal. Nós fizemos alguns trabalhos de cursos e tal, mas o conselho fiscal das cooperativas não está preparado para fazer averiguações contábeis. Aí entra outro fator, inclusive mal interpretado pelas nossas lideranças e pelos nossas instituições. Eles colocam nos cursos de conselheiros fiscais a preparação contábil dos conselheiros. Particularmente acho que é importante, mas não pode se restringir ao ato contábil. Porque não faz parte da capacidade e do dia a dia de um produtor analisar os atos e fatos contábeis de uma cooperativa. O ideal seria que o conselho tivesse uma auditoria externa, um contador ou uma assessoria contábil a seu serviço, que analisasse essas informações. Evidentemente, com isso, teriam uma formação determinada na área de gestão contábil dos negócios da cooperativa, mas não pode se restringir a isso. Teriam que entender melhor de fiscalizar a cooperativa como um todo. E isso nem os cursos para conselheiros fiscais, que são feitos por aí fora, inclusive das nossas instituições, tem esse caráter político do conselheiro fiscal. Ele se restringe ao ato e fato. E isso pra mim é diminuir o papel, capacidade e a necessidade de se ter na cooperativa pessoas preparadas para entender o que é uma cooperativa em primeiro lugar. Depois nós vamos para o operacional (Entrevistado 8).

O entrevistado 6 explica que na sua cooperativa procuram integrar os trabalhos dos conselhos de administração e fiscal, no intuito de harmonizar os trabalhos. Destaque também é dado ao papel do conselho fiscal enquanto fiscalizador dos objetivos maiores da cooperativa, inclusive dos assuntos tratados em assembleia. Isto sinaliza que o conselho fiscal tem um papel além das análises contábeis, o que já foi ressaltado como um limitante das atividades deste conselho por parte de outros entrevistados.

Existem várias reuniões durante o ano, umas 3 ou 4, que se fazem em conjunto com o conselho de administração, para os dois conselhos terem uma harmonia e trabalharem todos no mesmo sentido. Todas as atas do conselho de administração são lidas nas reuniões do conselho fiscal e vice-versa. Todas as atas que provém do conselho fiscal são lidas no conselho de administração. O próprio conselho fiscal mantém a vigilância de todas as resoluções e encaminhamentos feitos pela assembleia geral. Olha-se, durante o ano, se aquilo que foi tratado em assembleia geral está sendo cumprido (Entrevistado 6).

No entanto, o entrevistado 6 questiona a renovação anual do conselho fiscal. Argumenta-se da dificuldade de preparar o cooperado para exercer funções ligadas a profissões de administrador, contador, economista e advogado para, depois, em um ano ter que se renovar 2/3 dos conselheiros. A preparação do conselho fiscal é fundamental para que estes tenham condições de atuar eficazmente na cooperativa.

O conselho fiscal, como em todas as cooperativas, é composto por três membros efetivos e três suplentes, com mandato de 1 ano, com renovação obrigatória de 2/3 dos membros. A renovação do conselho fiscal sempre é pauta na cooperativa, muitas vezes de discussões da própria legislação, ou seja, até que ponto é positiva ou negativa a renovação anual. Porque qualquer profissional, mesmo um excelente, leva um tempo para conhecer a empresa, existe um período de adaptação e nós sabemos que um associado não tem a formação em contabilidade, administração, economia, enfim. Então, para capacitar eles, todo o ano, logo depois da assembleia, temos as primeiras reuniões, onde realizamos um treinamento com os novos membros do conselho fiscal nas áreas de contabilidade, administração, jurídicas (que entra a questão da ética, sigilo e cuidado em manusear os dados), porque o nosso conselho fiscal tem acesso a tudo, a qualquer dado que queira saber como salários, pagamentos, contratos, tudo é muito aberto e transparente. Logo, ele precisa tratar disso com muito cuidado e é orientado para isso, e somente após este treinamento é que se começa a trabalhar (Entrevistado 6).

O entrevistado 5 faz um paralelo entre os conselhos fiscais do Brasil e da Alemanha. Percebe-se que ambos são compostos por cooperados, no entanto, na Alemanha se verifica uma cultura já enraizada de fomento às auditorias interna e externa, o que possibilita o embasamento do trabalho do conselho fiscal. O auditor

interno, na Alemanha, tem um prestígio elevado e ocupa um cargo de nível alto na hierarquia das cooperativas, inclusive com restrição dos poderes do presidente na demissão deste profissional. Por outro lado, no Brasil este cargo ainda é pouco valorizado e muitas vezes acumulado com outras funções nas cooperativas.

O conselho de administração e o conselho fiscal são formados por associados eleitos em assembleia geral. Na Alemanha também é assim, os conselhos são formados por associados. O diferencial da Alemanha é que desde sempre eles investiram muito em auditoria interna e externa. Os associados podiam não entender nada de auditoria e de finanças, porém os auditores entendiam e então subsidiavam os conselheiros (associados) com informações. Além disso, na Alemanha, tradicionalmente o auditor interno ocupa um cargo muito alto na estrutura hierárquica. Em algumas cooperativas o presidente não tem autonomia para demitir este profissional. O pedido deve passar por uma reunião de conselho. Senão, daqui a pouco, o auditor aponta algo e é demitido por isso. No Brasil, esta posição mais alta na hierarquia ainda nem foi cogitada. Ainda veem a auditoria interna como algo desnecessário, que em muitas vezes é delegado ao próprio contador, que além da contabilidade faz a auditoria. Então nós estamos trabalhando na sensibilização dos presidentes para isso, até porque isto é exigido por agentes financeiros e é algo que dá credibilidade para a cooperativa. A questão da governança não é simplesmente alterar o estatuto, são práticas que devem ser implementadas na cooperativa (Entrevistado 5).

Tendo em vista a experiência das cooperativas alemãs nos aspectos relacionados às auditorias, os entrevistados 4 e 5, que atuam junto a entidades que representam as cooperativas do Rio Grande do Sul, comentam sobre um projeto em parceria com a Alemanha, que visa qualificar auditores internos e externos das cooperativas gaúchas.

Nós estamos trabalhando a questão da auditoria, tanto a interna quanto a externa, que é a proposta deste projeto que temos com a Alemanha. O técnico alemão veio o ano passado falar sobre auditoria externa. Nós queremos propor uma melhoria na qualidade das empresas que fazem auditoria independente nas cooperativas. Esse é um dos tópicos. E o outro tópico é a melhoria da qualidade da auditoria interna, que quem faz é o pessoal da cooperativa mesmo. Estamos buscando mais conformidade. Por isso, o técnico alemão vem de novo esse ano, só que agora para trabalhar com os auditores internos as técnicas de auditoria que são aplicadas na Alemanha (Entrevistado 4).

Nós temos um projeto em cooperação com a Alemanha de formação de auditores de cooperativas. Algumas cooperativas já estão trabalhando com auditoria interna. Também fizemos um treinamento para os auditores externos com o pessoal da Alemanha. Temos um credenciamento de empresas de auditoria para trabalhar com as cooperativas, então fizemos o curso com essas empresas credenciadas. No caso, as cooperativas contratam uma empresa 'x', credenciada, para fazerem o serviço. Já o auditor interno é uma pessoa que está trabalhando na cooperativa, analisa, fiscaliza e gera seus relatórios. O conselho fiscal atua com as auditorias externa e interna. Esta realidade nas cooperativas agropecuárias está em desenvolvimento, mas

ainda é insipiente, como também acontece com muitas empresas com faturamento alto no Brasil (Entrevistado 5).

A questão da transparência e da fiscalização é fundamental no processo de crescimento e profissionalização das cooperativas, no entanto, o entrevistado 5 explica diferenças entre a governança em empresas convencionais e cooperativas, destacando que as cooperativas devem buscar ser transparentes com os seus cooperados, já que estas não comercializam ações no mercado. É preciso intensificar a troca e o compartilhamento de informações com os cooperados. O aumento da transparência ajuda nesse sentido e atua como redutor dos custos de transação, uma vez que diminui a assimetria informacional e aumenta a confiança entre as partes.

No Brasil a governança ainda é uma novidade e para as cooperativas muito mais, por que nasceu de outro modelo de organização. Por que uma sociedade de capital aberto deve possuir práticas e normas de governança? Porque ela precisa atrair investidores. Então, se eu não souber nada do mercado de petróleo, por exemplo, entro no site da Petrobrás e vejo que existe uma estrutura de governança. Isso é uma propaganda que favorece a imagem da empresa no mercado atribuindo segurança e seriedade, fatores que influenciam nas decisões de compra de ações. As cooperativas não fazem isso. Não é essa a necessidade da cooperativa. Ela não está divulgando dados para que qualquer pessoa possa acessar a internet e ver qual é o faturamento da cooperativa para que ele adquira suas ações. Isso já mostra uma grande diferença entre empresas e cooperativas na questão da finalidade da transparência. Nesse contexto, a cooperativa precisa ser transparente com o seu sócio, pois é a ele que interessa. Então tem algumas questões da governança que precisam ser analisadas, nem tudo é aplicável, pois as finalidades são diferentes (Entrevistado 5).

O entrevistado 5 reforça que as normas de governança não foram pensadas para cooperativas, mas devido a exigências dos agentes financeiros, no caso de operações de crédito, as cooperativas estão partindo cada vez mais para a sua adoção.

As normas de governança não foram feitas para cooperativas, elas foram feitas, na sua origem, para empresas mercantis devido a problemas como fraudes de balanços, etc. As normas foram feitas para tornar mais seguras as empresas. As cooperativas estão buscando implementar as práticas de governança devido às exigências dos agentes financeiros (Entrevistado 5).

Mesmo reconhecendo as singularidades da governança em cooperativas bem como um dos principais motivadores para a sua adoção, vale destacar algumas conclusões apontadas pelo Rabobank, no âmbito do projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Dentre elas, o fato de que o conselho

fiscal é pouco efetivo e não ocupa a sua devida importância, conforme destacado pelo entrevistado 4.

Na estrutura de gestão, o estudo do Rabobank identificou que o modelo de estrutura de governança é o modelo que tem a estrutura de assembleia, o presidente do conselho, o vice-presidente, um conselho de administração, um conselho fiscal, algumas tem um diretor executivo. No entanto, o que eles viram e apontaram é que muitas vezes não existe uma divisão clara dessas responsabilidades ou uma atuação mais frequente do Conselho Fiscal. Apesar da existência do conselho fiscal, este parece ter um papel bastante reduzido em várias cooperativas singulares. Na verdade, o conselho fiscal não é muito efetivo. Possui a obrigação de denunciar erros, fraudes, crimes e sugerir quaisquer providências úteis à cooperativa. O conselho fiscal não ocupa o grau de importância que possui, ou seja, está escondido (Entrevistado 4).

Em se tratando das cooperativas respondentes do questionário, na Tabela 30 verificou-se que a maioria (81,25%) aponta que o conselho fiscal é atuante e eficiente. Pelo que foi apresentado anteriormente, esta não foi a conclusão da consultoria que liderou o estudo vinculado ao projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias. Com um nível de concordância um pouco menor que o da afirmativa anterior, 71,88% dos respondentes concordaram total ou parcialmente de que o conselho fiscal conta com assessoria de auditoria especializada. Apesar de a maioria apresentar concordância, não se pode negligenciar os 21,88% de cooperativas sinalizam não possuir assessoria de auditoria especializada, o que é considerado fundamental em se tratando de governança e transparência, como mencionado nas entrevistas.

Tabela 30 – Afirmativas sobre o conselho fiscal da cooperativa

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	3,94	30,89%	18,75%	81,25%
B ²	1	5	3,81	37,35%	21,88%	71,88%
C ³	1	5	2,84	55,14%	46,88%	43,75%
D ⁴	1	5	1,90	77,17%	74,19%	22,58%

¹ - O conselho fiscal da cooperativa é atuante e eficiente.

² - O conselho fiscal da cooperativa conta com assessoria de auditoria especializada.

³ - A assessoria de auditoria do Conselho Fiscal é prestada por empresa de pequeno porte.

⁴ - A assessoria de auditoria do Conselho Fiscal é prestada por empresa localizada na cidade sede da cooperativa ou região próxima.

As duas últimas afirmativas da Tabela 30 buscam avaliar o porte e a independência das auditorias externas das cooperativas. Pode-se verificar que, com relação ao porte, existe uma divisão, já que 43,75% apontam que a auditoria é prestada por empresa de pequeno porte, enquanto 46,88% discordam total ou parcialmente da afirmativa. Em se tratando da localização da assessoria, que é uma forma de verificar o nível de independência, percebeu-se que 74,19% das cooperativas contratam empresas de fora, o que é um bom sinal. No entanto, novamente, chama-se a atenção para os 22,58% de respondentes que contam com auditoria localizada na cidade ou região próxima da cooperativa. Isto acende um alerta para que se verifique o nível de independência destas acessórias. A independência e imparcialidade são essenciais para as auditorias, já que muitas vezes elas tem que apontar problemas que não são agradáveis aos olhos do corpo executivo.

Com isso, percebe-se que as cooperativas têm muitos desafios no sentido de alcançar maior transparência. Para isto, a atuação do conselho fiscal é fundamental e, para que este seja eficaz e eficiente, vê-se a necessidade de contar com a assessoria de auditorias interna e externa qualificadas e independentes. O conselho fiscal, que é constituído por cooperados, deve ter uma atuação mais ampla do que somente nas análises contábeis, até porque estas análises carecem de conhecimento técnico profundo, que na maioria das vezes não é de domínio dos cooperados. Para isto, se deve contar com as auditorias internas e externas como assessoras do conselho fiscal, enquanto este acompanha se todas as ações executivas da cooperativa estão alinhadas com o objetivo central destas organizações, que é a prestação de serviços aos associados. Este seria um papel mais alargado do conselho fiscal, com um viés mais político e com assessoria técnica especializada para as questões contábeis e administrativas.

Outras questões que também fazem parte da discussão da governança em cooperativas são: a distribuição de sobras, a cota capital e o voto. Estes elementos são abarcados pela vertente teórica dos direitos de propriedade e também podem influenciar na fidelidade dos sócios, como será apresentado na sequência.

4.2.11 Distribuição de sobras nas cooperativas

As cooperativas adotam políticas diferentes com relação às sobras. Algumas podem operar no mercado buscando as sobras mínimas, por meio de uma melhor remuneração do produto do associado ou vendendo insumos a preços mais baixos. Por outro lado, cooperativas que atuam em mercados muito competitivos, as sobras podem ser um objetivo, em função da visibilidade e do sinal de sucesso de mercado que elas podem dar. Tudo depende do ambiente concorrencial em que a cooperativa está inserida.

O entrevistado 3 lembra que “tem cooperativas que a sobra já está distribuída antecipadamente e chega a zero-a-zero no final do ano e tem outras que vão deixando e distribuem no balanço”. Em função destas diferentes políticas, o entrevistado 1 menciona que avaliar as cooperativas pela geração de sobras é um equívoco.

Existem as cooperativas que trabalham para gerar sobras e outras que trabalham para não gerar sobras. Têm-se áreas que não querem gerar sobras, não tem interesse. Elas preferem pagar um preço melhor para o associado. Existem essas duas clássicas escolas no mundo inteiro. Por exemplo, na Europa, as cooperativas, algumas do leite na Alemanha, precisam gerar sobras para mostrar competitividade, e que a cooperativa tem melhor resultado. Mas tem outras que querem empatar os custos, pagam preços antecipados, isto acontece onde a concorrência não é tão forte. As vezes não gerar sobras é até melhor para o produtor. A cooperativa vende mais barato o insumo, os produtos de consumo no supermercado. São políticas que as cooperativas podem adotar: uma política de zerar custos/empatar ou uma política de gerar grandes sobras para ter visibilidade e resultado. Depende muito da política que a cooperativa adotar, da escola a adotar. Só que nunca se pode avaliar a eficiência de uma cooperativa pela política das sobras que ela adota, porque tem muitas cooperativas que não querem gerar sobras e outras que têm necessidade de gerar sobras pelo mercado competitivo em que atuam. Esse erro foi cometido pelo Banco Central, anos atrás, quando adotou a metodologia de sobras para avaliar as cooperativas (Entrevistado 1).

O entrevistado 5 comenta sobre a existência de uma cultura de valorização da distribuição de sobras e a sua projeção na comunidade e na mídia. É ressaltado que a distribuição das sobras antecipadamente, por meio das transações com os cooperados, é mais importante.

Os presidentes também gostam de dizer que estão distribuindo milhões de sobras. Como se fosse um presente. É uma satisfação para ele estar distribuindo sobras. Eu acordo cedo e sempre assisto o programa Globo Rural e Campo e Lavoura, no domingo inclusive, e eu sempre cuido quando se fala de cooperativas e na maioria das vezes sempre se fala a mesma coisa: ‘na cidade X as sobras da cooperativa movimentam o comércio’, e aí a

reportagem mostra as pessoas vendendo geladeira, freezer e camionete nas agências de carros. É algo meio que tradicional a questão das sobras. Mas eu acho que o importante é antes (Entrevistado 5).

Os entrevistados 2 e 6 explicam que nas suas cooperativas 20% das sobras são distribuídas para os sócios. Esta distribuição é feita com base na movimentação de cada sócio na cooperativa. Quem movimenta mais, recebe mais. Fica explicitado que a distribuição de sobras apresenta uma movimentação financeira significativa no contexto das comunidades onde estão inseridas.

O estatuto da cooperativa prevê que 20% das sobras ficam a disposição da assembleia geral ordinária. E todos os anos temos sobra positiva, e todos os anos os associados levam 20% das sobras. Ano passado um de nossos associados, claro que ele é o maior produtor nosso, levou quase 100 mil reais de sobra. Nós fizemos pelo valor financeiro que ele trabalha dentro da empresa, é tanto pela venda dos produtos agrícolas quanto pelas compras, o cálculo é feito sobre a movimentação financeira dele na cooperativa (Entrevistado 2).

Anualmente, 20% das sobras são destinadas ao produtor. Isto é decidido na assembleia, é estatutário. As sobras são distribuídas de acordo com a movimentação dos cooperados, que nós chamamos aqui da conta movimento. No ano passado distribuimos mais de 1,3 milhão de reais. A sobra é mais um diferencial da cooperativa (Entrevistado 6).

Os entrevistados 7 e 8 explicam a realidade da questão das sobras em parte das cooperativas vitivinícolas. Percebe-se que no setor as sobras não têm sido distribuídas, seja em função da política de remuneração da produção do associado, seja pela necessidade de capitalização para viabilizar novos investimentos. O entrevistado 8 também chama a atenção para o fato de que o associado tem que compreender a lógica da remuneração da produção e lutar por preços médios e não o mínimo. Com o pagamento de preços médios, as sobras acabam sendo distribuídas ao longo do exercício.

Eu te diria que para as cooperativas vinícolas, pelo menos as nossas aqui, nos últimos 8 – 10 anos, as sobras não tem sido distribuídas, até porque elas não têm acontecido. E nós deixamos bem claro para o associado que nos próximos anos não deveremos distribuir sobras, salvo se a assembleia determinar, mas aí eles vão ter que procurar outro presidente para administrar, porque quem assina sou eu e são os meus bens que estão sendo colocados à disposição, que não são muitos, mas é o que eu tenho. Então nós deixamos bem claro esta questão das sobras também. Estamos presidente, temos um projeto para por de pé, no momento que este projeto for viável e estiver se pagando, se tiver sobras, aí eu vou ser o primeiro a querer distribuir. Agora, enquanto esse momento não chega, vamos fazer a coisa

andar. E isso está bem claro para o associado. Ele sabe que nesse momento não tem condições de distribuir sobras (Entrevistado 7).

No caso específico aqui do vinho e da uva, é um outro paradoxo, porque, na verdade, no ato cooperativo o produtor não deveria receber o preço mínimo pelo produto, ele deveria lutar pelo preço máximo ou o médio. Então, o que aconteceria: 'eu produzo a uva, entrego na cooperativa, que esmaga e faz os produtos, vende e aí me paga a uva, não baseado em um preço mínimo e sim em um preço médio'. O que ocorre hoje aqui? O produtor quer o preço mínimo. Então, nós temos experiências de cooperativas em que os produtores decidiram em assembleia que querem melhores preços na uva do que dividir sobras. Então o fator de distribuição de sobras não é muito experimentado aqui (Entrevistado 8).

O entrevistado 5 acredita que os produtores rurais são mais sensíveis aos preços praticados pela cooperativa do que à distribuição de sobras. As sobras, caso ocorram, seriam caracterizadas como um benefício a mais, porém, a melhoria nos preços pagos pela produção e a redução nos preços dos produtos e insumos vendidos, são mecanismos fundamentais para a manutenção das transações entre cooperado e cooperativa.

Acho que os produtores, de uma forma geral, não operam com a cooperativa visualizando as sobras, eles estão mais ligados no resultado imediato das operações. Isto porque hoje, devido a concorrência no agronegócio, o associado sabe quais são os valores que estão sendo praticados no mercado. Assim, o fato de ele estar na cooperativa significa que ela está pagando valores superiores, iguais ou próximos aos valores que estão sendo praticados no mercado. Então, ele não se sente lesado em relação ao valor que recebe, me parece. As sobras seriam um *plus* no final do exercício (Entrevistado 5).

O entrevistado 5 ainda conclui que a distribuição de sobras é uma falácia, já que ela é realizada a partir do que não foi distribuído ao longo das transações entre cooperado e cooperativa. Ressalva é feita nos casos em que as sobras são fundamentais para que a cooperativa realize investimentos. O entrevistado acredita que as sobras não são um parâmetro adequado para avaliar a eficiência de uma cooperativa, conforme já mencionado pelo entrevistado 1.

Como as cooperativas não visam lucro, a sua eficiência está em fortalecer as economias individuais dos associados. Por isto, cooperativas que trabalham nesta lógica e distribuem os seus resultados ao longo das operações com os cooperados, não poderiam ser punidas, por exemplo na obtenção de crédito ou com a insatisfação por parte dos sócios, por critérios de avaliação que são utilizados para empresas convencionais. O entrevistado clama pelo entendimento do real objetivo de uma

cooperativa, que é agregar valor à produção dos associados e, conseqüentemente, às suas economias individuais. Esta dificuldade na compreensão do cooperativismo pode ser atribuído ao fato de se estar inserido em um sistema capitalista em que as empresas são analisadas e avaliadas segundo esta lógica.

Distribuição de sobras na verdade é uma falácia. Há teorias alemãs, como a de Münster, por exemplo, que diz que a sobra sempre é um acidente. Porque a sobra é aquilo que você deixou de distribuir durante o ano. Então, a eficiência de uma cooperativa não pode ser medida pelas sobras, porque em algumas análises ela pode ser ineficiente quando apresenta sobras. Não estou dizendo que esta teoria está certa. Esta teoria não leva em consideração a necessidade de investimentos da cooperativa. Se adotarmos esta teoria completamente nós nunca teremos sobras, nem fundos, nada disso. Mas analisando por este ponto de vista, a sobra não é um indicativo da eficiência. No Brasil nós temos uma ideia equivocada sobre as sobras. Nós viemos de uma cultura que talvez não reconheça que o sócio é parte da cooperativa. Logo se pensa então que esse dinheiro é algo que eu posso tirar da cooperativa. Eu acho que é aí que está a falha. O sócio não compreende que a sobra é aquilo que deixou de receber durante o ano. Assim, se o que se quer é fazer uma média com os sócios, basta você pagar menos durante o ano e chegar ao final do ano e distribuir um monte de sobras. Aí talvez os sócios ficassem satisfeitos. Talvez aí os indicadores financeiros fossem melhores. Se você distribuir muita ou pouca sobra, na minha opinião não é uma grande referência para se realizar uma análise financeira da cooperativa. O que importa é a cooperativa remunerar bem o seu associado. Agregar valor ao produto do associado. Essa é a finalidade, tendo ou não sobra. O associado deveria entender desta maneira (Entrevistado 5).

A cooperativa está sobre uma plataforma capitalista. Ela é incentivada a todo momento a adotar práticas de empresas capitalistas, de medir sua eficiência pelo faturamento, por exemplo. Quando uma cooperativa vai buscar um financiamento, não vai ser analisado como a cooperativa atende seu associado, se ele está satisfeito, se está recebendo assistência técnica. Não, o agente financeiro vai analisar o faturamento. Então nós falamos, a eficiência da cooperativa não pode ser medida somente por isto, mas quando ela vai buscar recursos é por isso que ela é medida. Tem uma série de outras práticas e tudo mais, mas efetivamente analisa-se o capital, as garantias, etc. Temos que enfrentar esse desafio que é a busca de uma adaptação a um sistema que não é exatamente feito para cooperativas (Entrevistado 5).

Conforme pôde ser observado, as cooperativas adotam diferentes políticas de distribuição de sobras, umas fazem durante o ano e ao longo das transações com os cooperados, enquanto outras operam com preços de mercado e distribuem as sobras no final do exercício. As sobras são importantes para que as cooperativas possam fazer frente a novos investimentos e, a partir delas, se tem a capitalização de fundos obrigatórios, como o de reserva (10% das sobras) e o FATES (fundo de assistência técnica, educacional e social, para o qual se destina 5% das sobras). Das cooperativas

que foram entrevistadas e que realizam a distribuição de sobras, verificou-se que 20% das sobras são distribuídas.

Ficou sublinhado que avaliar a eficiência econômica de uma cooperativa por meio da distribuição de sobras, ou das sobras em si, pode ser caracterizado como um erro, pelo fato de as cooperativas existirem para prestar serviços aos seus associados. Muitas cooperativas adotam a estratégia de sobras mínimas e favorecem as operações que são realizadas com o associado ao longo do ano. No entanto, existe uma cultura, em muitas cooperativas, da distribuição de sobras no final do exercício. Cooperativas que atuam em cenários competitivos diferentes, podem adotar estratégias diferentes para distribuir as sobras. No entanto, fica a constatação de que os cooperados, em função também da pressão dos concorrentes, estão mais focados nas operações imediatas que são realizadas com a cooperativa, não atribuindo muito valor ou expectativa com as sobras. Isto sinaliza uma tendência de comportamento que demanda ajuste na governança de cooperativas no sentido de oferecerem mais incentivos imediatos para a realização das transações.

Em relação às cooperativas respondentes do questionário, verificou-se que 60% das cooperativas pesquisadas não distribuíram sobras nos últimos 5 anos. Das cooperativas que distribuíram sobras (40%), observou-se uma significativa variabilidade dos dados, o que pode ser explicado pelo fato de se ter cooperativas que distribuíram sobras de 40 mil reais a 5 milhões de reais, sendo que 14,29% distribuíram mais de 1 milhão de reais em 2012. Cabe sublinhar que a distribuição de sobras no ano de 2012, por parte das cooperativas pesquisadas, totalizou 16 milhões de reais (Tabela 31). Este valor é expressivo e demonstra como o cooperativismo além de auxiliar nas economias individuais dos sócios, contribui para a dinamização da economia local, já que as sobras são distribuídas para os sócios e tendem a ficar na região.

Tabela 31 – Valor médio das sobras distribuídas anualmente (\$ Reais)

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Mais de 1 milhão	Total
40.000,00	5 milhões	446.569,00	240,67%	14,29%	16 milhões

Na Tabela 32 é possível visualizar o percentual médio das sobras que são distribuídas pelas cooperativas. Ressalta-se que estes números são somente das cooperativas que realizaram distribuição de sobras. Com isso, percebe-se que os 16 milhões que foram distribuídos referem-se, em média, a 44,29% das sobras das cooperativas. Salienta-se que existem cooperativas que distribuem de 10 a 100% de suas sobras, no entanto, 71,43% das cooperativas pesquisadas informaram que distribuem 50% ou menos das suas sobras.

Tabela 32 – Percentual médio das sobras que são distribuídas anualmente

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Menos de 50%	Mais de 51%
10%	100%	44,29%	71,93%	71,43%	28,57%

Os dados apresentados acima referem-se às sobras que foram efetivamente distribuídas. Sabe-se que é a partir das sobras que se fazem as retenções para os fundos obrigatórios, como o Fundo de Reserva e o FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social) bem como se realizam incorporações na cooperativa. Muitas vezes, estas incorporações se dão por meio da capitalização das cotas dos associados, de forma a dar condições das cooperativas seguirem investindo para que seja possível melhor atender às necessidades dos sócios.

Assim, na Tabela 33, pode-se observar os percentuais que normalmente as cooperativas incorporam das sobras. A variação vai de 0% a 100%, sendo que apenas 2 cooperativas (5,71%) não incorporam sobras. A maioria das cooperativas (65,71%) incorporam mais de 70% das sobras, disto resulta a média de 72,20% das sobras que são retidas.

Tabela 33 – Percentual das sobras que são incorporadas nas cooperativas

Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Mais de 70%
0%	100%	72,20%	50,52%	65,71%

Estes dados sinalizam que a maior parte das sobras acabam sendo incorporadas na cooperativa de forma a viabilizar novos investimentos, o que é necessário em tempos de elevada competitividade. A maioria das cooperativas pesquisadas, inclusive, não distribuem sobras, mas isto não quer dizer que elas estejam sendo distribuídas ao longo do exercício. Pode ocorrer de a cooperativa operar no mercado, obter sobras e retê-las. Volta-se a frisar que, pelo que foi mencionado nas entrevistas, é importante que as cooperativas estejam atentas à necessidade de se possibilitar maiores ganhos imediatos aos cooperados, mesmo que isto impacte na distribuição de sobras futuras (ou até mesmo em investimentos), já que os sócios estão cada vez mais imediatistas e sensíveis aos sinais de mercado emitidos a todo momento pela concorrência, que é intensa e agressiva.

Esta política de distribuir as sobras ao longo das operações, seja pela melhor remuneração do cooperado, seja pela redução dos preços dos insumos, aliada a uma estratégia de educação cooperativa e crescente conscientização dos sócios sobre os diversos benefícios (históricos, inclusive) oferecidos pela cooperativa, parecem ser o caminho para o aumento da fidelidade do cooperado e conseqüente ganho de competitividade. No entanto, estas políticas implicam em uma redução das sobras, que invariavelmente aumentam a dificuldade de capitalização das cooperativas, o que será abordado abaixo.

4.2.12 A capitalização nas cooperativas e as cotas

Dificuldade as cooperativas enfrentam também para a sua capitalização, já que os associados não enxergam benefícios em capitalizar espontaneamente a organização. Isto leva as cooperativas a adotarem a prática de retenção das sobras, via fundos de investimento, por exemplo, ou pela capitalização via aumento de cotas dos associados. O entrevistado 5 menciona que o cooperativismo de crédito encontrou maneiras que favoreçam ou justifiquem a capitalização. Já as cooperativas agropecuárias não conseguem oferecer atrativo, o que limita a sua capitalização por meio dos sócios e acaba aumentando os custos com a maior utilização do sistema financeiro para a viabilização de investimentos.

A capitalização própria, na minha opinião, também é um problema de natureza jurídica da organização cooperativa, porque como a lei proíbe que a cota receba qualquer tipo de remuneração, a não ser o juro, isso é um desestímulo a capitalização. Porque um associado pode ter 10 vezes mais capital que outro, mas para a questão da sobra, o capital não é relevante, no voto, o capital não é relevante. Então, ele não tem poder de decisão maior por causa de um capital maior e nem recebe maiores benefícios em função de maior cota. Isto faz com que as cooperativas recorram a agentes financeiros para poder fazer os seus investimentos ou então elas tem que utilizar o valor das cotas, ou criar fundos. Muitas cooperativas procuram através dos fundos reter parte das sobras para fazerem seus investimentos. Nas cooperativas de crédito, o produto com que trabalham, permite que o capital seja limitador quanto a determinadas operações. Eu quero ter um financiamento X eu tenho que ter um capital Y. Mas no agropecuário nós não conseguimos ver uma vantagem na capitalização. Então este é outro problema (Entrevistado 5).

A estratégia de aumento das cotas dos associados auxilia a minimizar os problemas de capitalização das cooperativas. No entanto, conforme o mercado que atuam, este tipo de capitalização pode colocar a cooperativa em desvantagem frente aos concorrentes, em se tratando dos preços pagos. O Entrevistado 2 explica que na sua cooperativa a capitalização era realizada já na comercialização da produção, o que teve de ser eliminado para que fosse possível competir em preços com as outras empresas que chegaram na região. Dessa forma, a capitalização passa a ser feita somente a partir das sobras.

Alteramos o estatuto umas cinco vezes de acordo com a época e a necessidade. Tínhamos uma cota capital que era descontada do produtor rural de 3% na entrega da produção. Com isso não tínhamos poder de competição no mercado. Baixamos para 1% e depois mudamos para 0%, para poder competir no mercado. O capital do associado se dá em cima da sobra da cooperativa. Hoje, o estatuto da cooperativa direciona 10% das sobras para o capital dos associados (Entrevistado 2).

A capitalização realizada a partir das sobras, ao mesmo tempo em que auxilia a cooperativa a fazer frente aos investimentos é de propriedade do cooperado, que tem direito a retirá-la, na pior das hipóteses, quando não fizer mais parte da cooperativa. A forma e as condições para a retirada das cotas são definidas no estatuto de cada cooperativa. Acontece que, em algum momento, isto pode gerar um desembolso por parte da empresa. Para os cooperados, pode ser visto como um benefício, mas por outro lado, como a retirada destas cotas muitas vezes são dificultadas ou disciplinadas pelo estatuto, os sócios tem seus direitos de propriedade diminuídos ou limitados pela baixa liquidez. Com isso, o cooperado não vê incentivo em capitalizar a cooperativa, a não ser por meio da distribuição de sobras, conforme o estatuto de cada uma.

Aquele produtor que recebeu 100 mil reais de sobras, levou mais 50 mil reais em sua cota capital. Que é dele. Quando ele completa 55 anos de vida e mais de 10 anos de sócio, ele leva 10% ao ano do capital. Pode começar a tirar o capital (Entrevistado 2).

O nosso estatuto previa que quando o associado atingisse 65 anos ele poderia retirar a cota capital dele. Nós dissemos: neste período de construção do projeto, nós não iremos distribuir cota capital para quem continuar sócio, só se quiser sair. Por quê? Porque é inadmissível que a cooperativa esteja buscando recursos para fazer um negócio e ao mesmo tempo distribua, pagando para o nosso associado, em espécie, as suas cotas a título de aposentadoria. Não temos condições. Hoje dentro do patrimônio da cooperativa, temos 7 milhões de reais em cota capital. O patrimônio é de R\$100 milhões. Nós temos muitos associados com mais de 65 anos que poderiam resgatar 10% de sua cota capital. Isso aí representa R\$200 mil em um ano (Entrevistado 7).

Em função deste problema de descapitalização da cooperativa com a devolução das cotas, uma alternativa é a cooperativa ressarcir o capital somente com o desligamento do associado da cooperativa. O entrevistado 6 menciona que “devolvemos o capital somente quando eles saem, quando se desliga da cooperativa”. Isto eleva a responsabilidade da cooperativa em oferecer benefícios aos cooperados, de forma que a retirada do capital seja menos vantajosa do que continuar operando com a cooperativa.

Duas afirmativas que foram propostas no questionário auxiliam a compreender a percepção de outras cooperativas sobre o resgate das cotas (Tabela 34). Primeiramente, percebe-se que 53,13% dos respondentes concordam total ou parcialmente que é difícil resgatar o capital social da cooperativa. Se por um lado esta dificuldade é importante para a cooperativa se manter capitalizada, por outro é um fator limitante dos direitos de propriedade dos cooperados que veem seu capital de certa forma aprisionado na cooperativa.

Tabela 34 – Afirmativas sobre o resgate do capital social da cooperativa

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	3,19	47,44%	40,63%	53,13%
B ²	1	5	2,84	48,19%	43,75%	37,50%

¹ - É difícil resgatar o capital social (cotas) da cooperativa.

² - A forma utilizada de resgate de capital na cooperativa ajuda a manter o cooperado fiel.

Esta percepção é reforçada ao se analisar a segunda afirmativa, na qual 43,75% dos respondentes discordaram total ou parcialmente de que a forma utilizada na cooperativa para se resgatar as cotas ajudariam a manter o cooperado fiel. Isto sinaliza que as cooperativas tem consciência de que o resgate das cotas é algo difícil e que também não agrada os cooperados. No entanto, parece crucial para que as organizações consigam se manter mais capitalizadas, o que é fundamental para a sobrevivência no atual ambiente concorrencial.

Como as cotas só podem ser remuneradas com juros, com teto fixado em lei, outra estratégia que a cooperativa pode adotar para reter o capital do associado é pagar juros superiores ao mercado, no caso a poupança. Isto é o que fez a cooperativa presidida pelo Entrevistado 2.

Outra coisa que a cooperativa vem fazendo nos últimos 5 anos, é o pagamento de juros ao capital. Esse ano que passou nós pagamos 6,5% ao ano, valor um pouco melhor que a poupança. As cotas dos associados foram remuneradas com esses 6,5% de juros. Então, pra eles vale a pena também deixar o dinheiro na cooperativa (Entrevistado 2).

No entanto, em função da baixa liquidez das cotas e pelo fato de elas não alterarem a participação dos sócios nas sobras ou em relação ao peso do voto, esta estratégia, quando muito, adia a retirada do capital, mas é improvável que um associado tenha interesse em adquirir espontaneamente mais cotas da cooperativa. Esta questão tem motivado discussões em torno do princípio de 'um associado um voto'. Existem vertentes que tentam atribuir peso ao voto pelo capital ou pelo volume de produção.

4.2.13 O voto nas cooperativas

Em 1995, no congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) realizado em Manchester, houve uma tentativa de se flexibilizar e adaptar um dos princípios basilares da doutrina do cooperativismo que trata da igualdade de voto. A tentativa era de diferenciar o voto dos associados de acordo com a movimentação realizada ou com o capital subscrito na cooperativa. A proposta não foi aceita e o princípio da democracia foi mantido, conforme explicado pelo entrevistado 1.

Os Franceses em 1995, em Manchester, no congresso cooperativista, quiseram diferenciar o sócio mais capitalizado na cooperativa por um voto proporcional ou ao volume da produção entregue ou ao capital subscrito na cooperativa. A tese foi revogada em 1995, na Inglaterra. Eu acho que corretamente. Porque se nós temos uma sociedade de pessoas sob o princípio da transparência democrática, nós somos iguais nas responsabilidades, também na proporção dos resultados e se a cooperativa quebrar um perde mais e o outro menos, porque as diferenças econômicas são substanciais, mas todos perdem (Entrevistado 1).

O entrevistado 9 também menciona a existência de uma corrente que vislumbra as cooperativas em um conceito mais próximo de empresas não cooperativas ou sociedades anônimas. Esta corrente teria como um dos principais objetivos facilitar a capitalização e flexibilizar o processo do voto. O entrevistado 9 defende a manutenção da igualdade de voto e sublinha a cooperativa como uma sociedade de pessoas e não de capital.

Existe uma corrente dentro do cooperativismo que quer transformar a cooperativa em uma S.A., para ter acesso a recursos que nós, cooperativas, não podemos ter, por exemplo o BNDESPar. Uma S/A vota pelo número de ações que tem. Nós somos uma sociedade de pessoas, o voto não é pelo capital. Acho que quem quer isto são cooperativas que estão com algumas dificuldades. Eu acho que a questão do voto deve ser mantida. Acho que não devemos chegar a uma S/A, porque não se sabe onde podemos parar. Daqui a pouco não se tem mais associados e ninguém é mais dono de nada (Entrevistado 9).

Na vitivinicultura, onde a pequena propriedade é maioria, o entrevistado 7 afirma que ‘um associado um voto’ é a forma adequada, já que de acordo com a quantidade comercializada os associados são diferenciados em se tratando de participação nos resultados.

Eu acho que no nosso modelo, onde predomina a pequena propriedade, um voto uma pessoa deve ser mantido, até porque esta é uma questão administrativa e política, já que a questão econômica ela acaba depois sendo ajustada pela questão da produção. Então, o associado que produz mais tem uma participação maior nos resultados - sobras. A princípio, dentro do setor vitivinícola, um voto uma pessoa continua sendo o mais adequado (Entrevistado 7).

Ao se analisar o posicionamento das cooperativas respondentes do questionário, sobre a gestão democrática (1 associado = 1 voto), percebe-se que a maioria (75,00%) concordam total ou parcialmente que o atual sistema de votação contribui para a

fidelidade dos associados (Tabela 35). Isto está de acordo com os argumentos apresentados anteriormente.

Tabela 35 – Afirmativa sobre a gestão democrática (1 associado = 1 voto)

Afirmativas	Mínimo	Máximo	Média	Coef. Var.	Discordam total ou parcialmente	Concordam total ou parcialmente
A ¹	1	5	3,81	33,60%	18,75%	75,00%

¹ - O fato de as decisões serem tomadas tendo como base 1 associado = 1 voto ajuda a manter o cooperado fiel.

Por outro lado, o entrevistado 5 traz o relato da experiência holandesa, a partir de um consultor que está trabalhando no projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. O argumento defende a associação do voto à quantidade de produto entregue na cooperativa, como forma de valorizar os cooperados fiéis e mitigar o oportunismo. Ressalva é feita para o fato de que a atual legislação do cooperativismo brasileiro não permite esta alteração, já que fere o princípio democrático de um associado um voto.

Um holandês, do Rabobank, falou algo que não pode ser trabalhado no Brasil porque a nossa lei não permite. Disse que na Holanda a legislação possibilita que o voto seja proporcional à produção do associado, não ao capital. Assim, o associado que mais entrega produto na cooperativa tem mais poder de decisão/voto. O voto é proporcional à quantidade física que o associado opera com a cooperativa. Isto também é limitado. Por exemplo, o associado que mais entrega tem o poder de decisão correspondente a cinco votos e o que menos entrega, a um voto. Isso fere o princípio de um sócio um voto. Mas de acordo com os holandeses, esta distribuição do poder de voto conforme a quantidade de produto entregue é para deixar claro de que a responsabilidade tem que estar acompanhada de comprometimento. Eles buscam evitar que aquele sócio que não entrega produto na cooperativa, ou seja, que não está comprometido com a cooperativa, tenha poder de decisão tanto quanto aquele que entrega toda sua produção na cooperativa. Isto também é usado como um meio para evitar o oportunismo de associados. O holandês também falou que se todos os associados votarem da mesma maneira, aquele sócio que está comprometido com a cooperativa acaba ficando prejudicado. Então este é um argumento que os holandeses colocaram e que na legislação deles é permitido. Eu, particularmente, acho bastante interessante. Em alguns contextos até poderia funcionar. Claro que teria que ser feito todo um estudo com relação a questão da proporcionalidade, para que o poder não ficasse na mão de poucos sócios e acabasse com a ideia da democracia. Aí teria que ser feita uma análise em cada cooperativa para conhecer qual é a realidade. Inclusive até com normas estatutárias possibilitando revisão do estatuto em casos em que esta proporcionalidade se tornasse muito feroz. São mecanismo

na tentativa de excluir o sócio oportunista ou impedir que assim aja (Entrevistado 5).

Com isso, percebe-se que o processo de votação nas cooperativas tem ensejado discussões e que as linhas que apontam para uma votação proporcional ao capital ou à movimentação tentam aproximar as cooperativas das empresas não cooperativas ou sociedades anônimas, de forma a, além de resguardar melhor os direitos de propriedade, possibilitar uma maior capitalização do empreendimento. Por outro lado, a cooperativa como associação de pessoas e empresa democrática, tem uma lógica de funcionamento diferente das empresas convencionais, e o sistema de 1 sócio 1 voto se apresenta como o mais aceito pela maioria dos pesquisados.

Mas esta é uma discussão que não está encerrada, já que produtores que representam um percentual significativo da movimentação da cooperativa acabam tendo seus direitos de propriedade reduzidos ao terem o mesmo peso na decisão dos rumos da instituição que produtores que pouco operam ou movimentam na cooperativa. Esta questão pode influenciar na satisfação e, conseqüentemente, na fidelidade dos grandes produtores. Como esses produtores são muito importantes para a cooperativa, torna-se necessário encontrar estratégias para a retenção destes. Anteriormente, um entrevistado mencionou a necessidade de se conceber, democraticamente e com transparência, uma política de preços que privilegie a movimentação de grandes volumes.

Vale lembrar que as decisões tomadas em assembleias enfrentam dificuldades e desafios. Primeiro pelo fato de que o percentual de participação normalmente é reduzido e segundo por se ter em um ambiente um aglomerado de pessoas, muitas vezes despreparadas ou sem todas as informações necessárias para a tomada de decisão, com um tempo reduzido para a discussão, que acabam votando na presença de assimetria informacional e podem seguir a maioria. Existem ainda aqueles que participam das assembleias motivados principalmente pelo almoço/jantar que é oferecido na ocasião.

Uma possibilidade para tornar a votação mais eficaz seria a adoção de núcleos objetivos, como discutido anteriormente na Organização do Quadro Social (OQS). No entanto, os núcleos em si, não auxiliam diretamente na capitalização da cooperativa. O que pode acontecer é que, com uma maior participação e interesse dos sócios, a cooperativa apresente melhores resultados e reverta isto em ganhos objetivos para os cooperados. Isto os motivariam a operar integralmente com a cooperativa, o que permitiria iniciar um círculo virtuoso em que a cooperativa, ao contar com a

participação integral dos sócios, apresente melhores resultados, que possibilitariam capitalizar os fundos necessários para investimentos e uma melhor remuneração dos cooperados que, novamente, os motivariam a operar integralmente com a cooperativa.

4.2.14 Proposições Teóricas: um modelo conceitual das falhas de governança

Ao longo deste capítulo, apresentou-se as análises das informações qualitativas juntamente com algumas informações obtidas no questionário deste estudo. Diversos aspectos que influenciam a eficiência da governança de cooperativas agropecuárias foram discutidos pelos entrevistados e, na medida do possível, tentou-se mostrar a opinião das cooperativas respondentes do questionário sobre alguns desses aspectos. O foco central da análise foi descrever e compreender, a partir da percepção dos entrevistados, os principais fatores que acabam implicando em um distanciamento entre cooperado e cooperativa

O capítulo foi estruturado de forma a possibilitar a compreensão da complexidade do ambiente concorrencial no qual as cooperativas agropecuárias estão inseridas bem como das principais dificuldades que estas têm enfrentado para se manterem competitivas. Os entrevistados salientaram diversos benefícios oferecidos pelas cooperativas e também algumas alternativas ou tendências que são consideradas necessárias para a sobrevivência futura destas organizações.

A Figura 7 sintetiza os argumentos centrais defendidos pelos entrevistados. Agrupou-se as informações de forma a se compreender os benefícios oferecidos pelas cooperativas, as principais dificuldades que estas têm enfrentado em se tratando de eficiência de sua governança, bem como as principais alternativas de adequação da governança de forma a reduzir os custos de transação e aumentar a eficiência destas formas organizacionais.

Em se tratando de benefícios, pode-se classificá-los em três abordagens centrais: benefícios estruturantes, benefícios operacionais e benefícios ampliados. Os benefícios estruturantes estão relacionados ao fato de as cooperativas estarem no mercado ao longo de todos os dias do ano, garantindo a compra (recebimento da produção) e uma remuneração justa, com confiabilidade no pagamento. Além disso, normalmente, as

cooperativas atendem o produtor de uma forma integral, olhando para a propriedade como um todo.

Os benefícios operacionais seriam aqueles que, também oferecidos durante todo o ano, se referem ao dia a dia do cooperado, como é o caso da assistência técnica, do financiamento de parte das necessidades do associado e das parcerias e convênios com hospitais, farmácias, planos de saúde e com o comércio local. Em se tratando dos benefícios ampliados, destaca-se a distribuição de sobras, proporcionais à movimentação do cooperado, e o compromisso social e regional das cooperativas. As cooperativas são dos cooperados e estão onde eles estão, possuem raízes. Por isso, auxiliam a incrementar a renda e a dinâmica econômica e social da região.

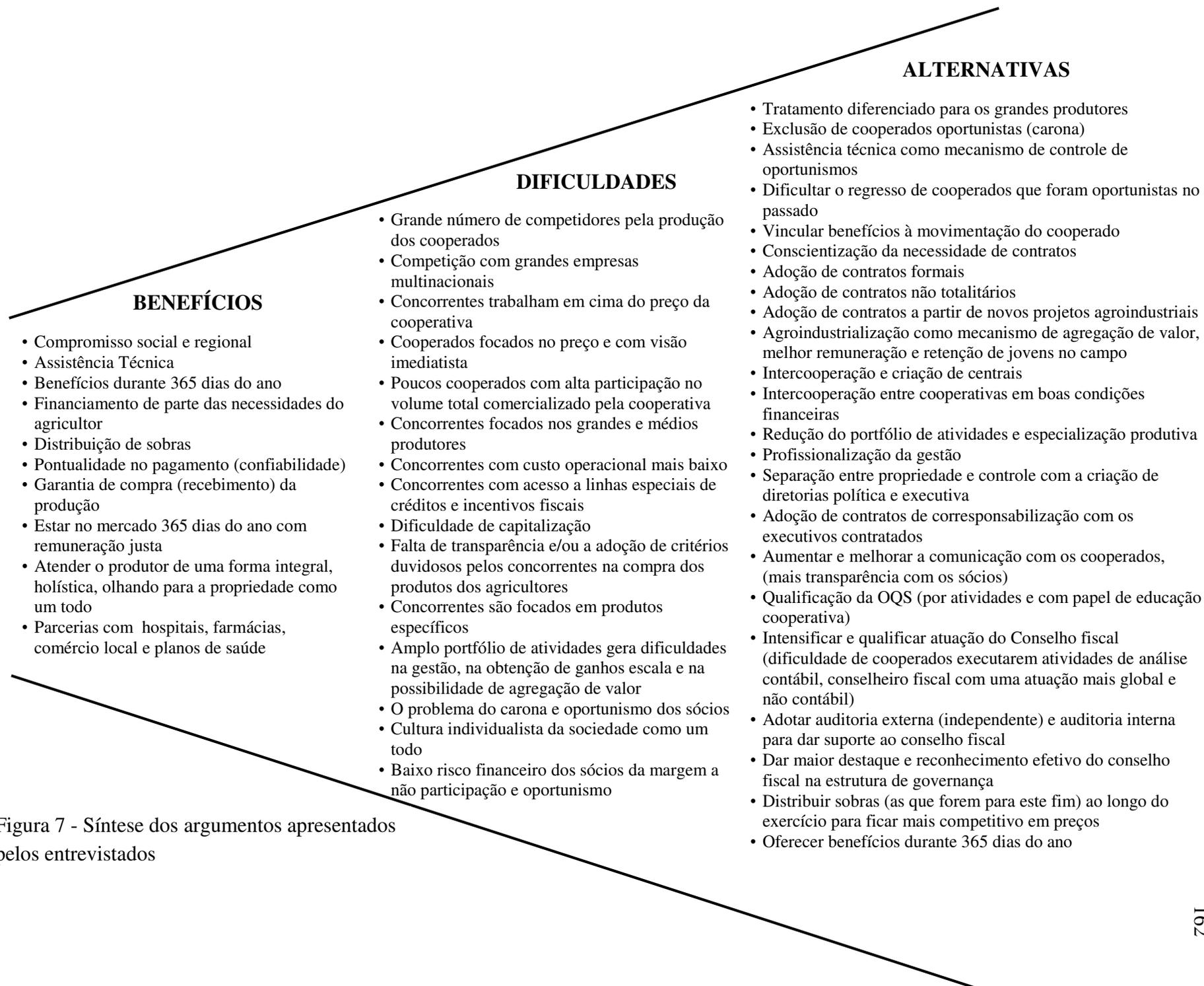


Figura 7 - Síntese dos argumentos apresentados pelos entrevistados

Em se tratando das principais dificuldades que as cooperativas vêm enfrentando, destaca-se a grande competição com empresas não cooperativas bem como o oportunismo e a visão imediatista dos cooperados como elementos complicadores da eficiência destas organizações. Estas dificuldades podem ser consideradas como os principais geradores de custos de transação na governança de cooperativas. Assim, propõe-se a classificação destas dificuldades em três grandes eixos de geração de atritos nas transações: atritos vinculados ao ambiente de negócios, de ordem comportamental, e de ordem operacional. Com relação ao ambiente de negócios, primeiramente em um nível macro, observou-se que a competição com muitas empresas (de grande porte e multinacionais) tem intensificado a disputa pela produção dos cooperados, o que abre espaço para ações oportunistas e o desvio da produção.

Analisando o ambiente de negócios, em uma perspectiva meso, verificou-se que os custos de transação aumentam à medida que, muitas vezes, os concorrentes adotam o preço da cooperativa como ponto de partida, oferecendo sempre algo a mais. Parece ser recorrente a seguinte situação: “pagamos x reais a mais que o preço da cooperativa”. Isto se torna possível pelo fato de que, muitas vezes, os concorrentes possuem custo operacional mais baixo, já que são focados em algum produto específico, entram no mercado no período da safra e pressionam os grandes e médios produtores com uma melhor remuneração. Isto lhes permite garantir ganhos de escala que, aliado com o acesso a linhas especiais de crédito, possibilitam a oferta de um preço superior ao da cooperativa. Além disso, foi mencionado por alguns entrevistados, que existem empresas em que o processo de compra, recebimento e classificação da produção não é transparente e são realizados mediante critérios duvidosos.

Em se tratando dos atritos de ordem comportamental, os principais geradores de custos de transação estão associados ao fato de que existe o predomínio de uma cultura individualista na sociedade de forma geral. Disto resulta que parte significativa dos cooperados sejam focados no preço e possuam uma visão imediatista, o que fundamenta a adoção de atitudes oportunistas e de carona. Isto também pode ser explicado pelo baixo risco financeiro do sócio enquanto dono da cooperativa, o que o leva a se preocupar exclusivamente com os resultados da sua atividade individual. Muitas vezes, esse melhor resultado da atividade individual se dá mediante ações oportunísticas e às expensas do empreendimento coletivo.

O último elemento identificado, gerador de custos de transação, se refere aos atritos de ordem operacional. O amplo portfólio de atividades, que geralmente as cooperativas possuem, gera dificuldades na gestão, na obtenção de ganhos de escala e na possibilidade de agregação de valor. Além disso, os difusos direitos de propriedade, ao não gerar incentivos para que os cooperados aportem capital ao empreendimento, faz com que as cooperativas apresentem dificuldade (e alto custo) de capitalização, o que traz importantes desvantagens operacionais e no custo de capital. Por fim, muitas cooperativas apresentam alta dependência de poucos cooperados, que possuem uma participação percentual elevada no volume de comercialização da organização. Isto gera incerteza e, portanto, custos de transação e vulnerabilidade. Em algumas atividades, como soja e arroz, parece que é normal o fato de que 20% dos cooperados movimentem 80% do volume comercializado pela cooperativa.

Em se tratando de alternativas, algumas saídas apontam para a utilização de contratos formais nas transações entre cooperado e cooperativa, busca de uma maior agregação de valor à produção por meio de agroindústrias, profissionalização da gestão e maior comunicação entre as partes.

Tendo feito esse apanhado, percebeu-se que os incentivos das cooperativas, na maioria dos casos não tem sido suficientes para que as transações ocorram da forma como foram planejadas. A governança, em função dos custos de transação e do ambiente de negócios, muitas vezes não tem sido a mais eficiente, o que tem levado cooperados a romperem a relação com a cooperativa ou a desviarem a sua produção. Nesse sentido, adaptações e mudanças são necessárias para que a governança das cooperativas ofereçam incentivos ou benefícios suficientes para que os cooperados continuem transacionando.

Com isso, à luz do referencial teórico e das informações coletadas a campo, que foram sintetizadas na Figura 6, propõe-se a existência de seis dimensões de falhas de governança que as cooperativas agropecuárias vêm enfrentando. A Figura 7 apresenta as seis dimensões de falhas, bem como a relação que elas mantêm com as teorias de sustentação deste estudo e as categorias de análise extraídas das entrevistas, conforme foi apresentado na Figura 5. Ressalta-se que a categoria ambiente competitivo tem atuação transversal nas demais e exerce importante papel na necessidade de adaptação da governança de cooperativas. Em se tratando das falhas propriamente ditas, é relevante salientar que, mesmo estando agrupadas de forma separadas, elas exercem

influência umas nas outras, de modo que a melhoria em uma pode causar melhoria em outra, e o contrário também é verdadeiro. Isto ressalta interdependência entre estas falhas e a relação sistêmica que possuem com a cooperativa.

Como pode ser observado na Figura 8, as falhas foram divididas em: Falhas Contratuais; Falhas Operacionais; Falhas de Gestão; Falhas de Comunicação; Falhas de Fiscalização; e Falhas na Oferta de Benefícios Imediatos. Cada cooperativa pode ter comportamento ou desempenho diferente em cada dimensão. Mas entende-se que estas dimensões explicam, em boa medida, muitas das dificuldades e dos desafios enfrentados pelas cooperativas no atual ambiente concorrencial que permeia a atividade agropecuária e o agronegócio como um todo.

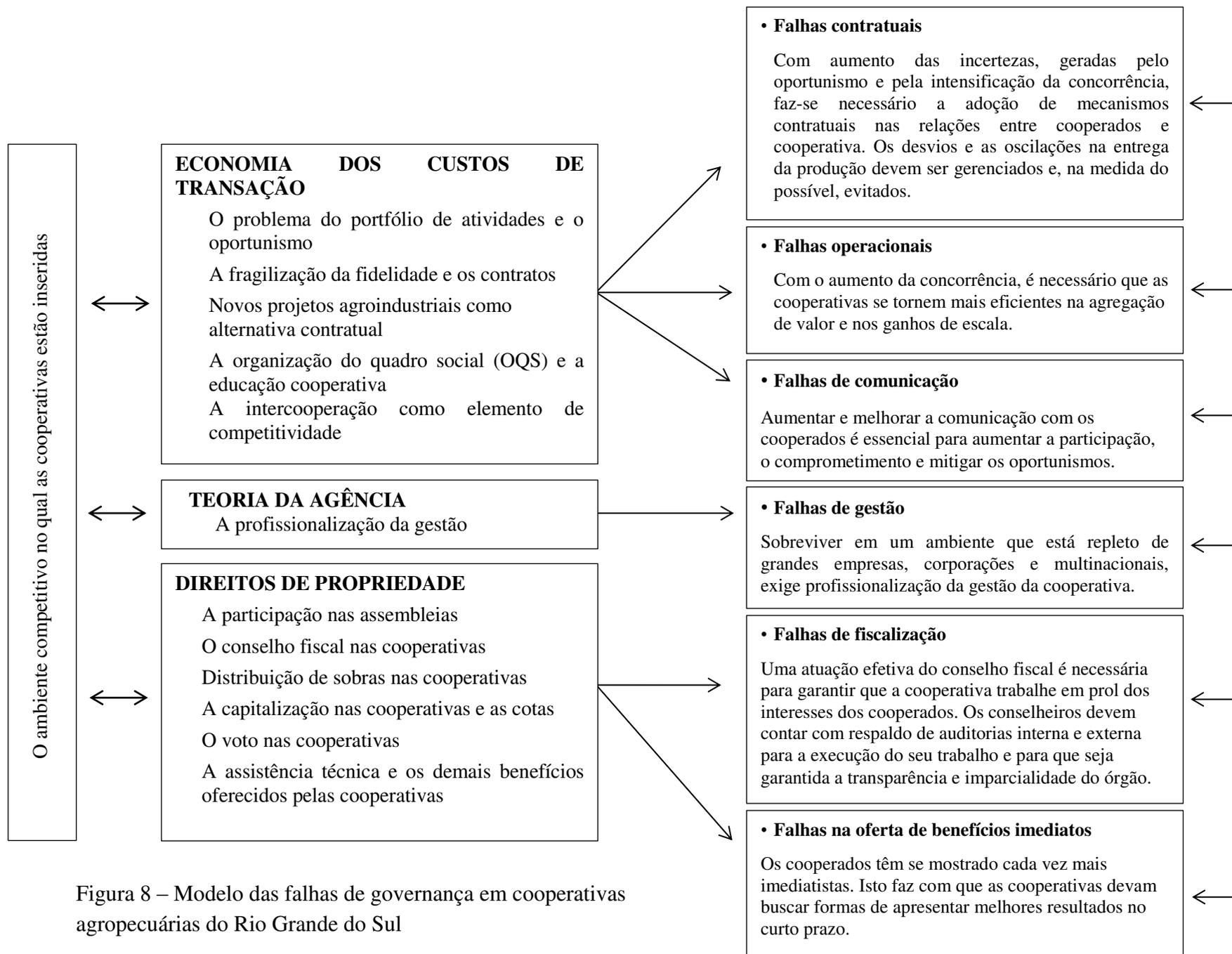


Figura 8 – Modelo das falhas de governança em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul

A existência destas falhas implica, em um estágio final, em situações de rompimento ou abalo das relações entre cooperado e cooperativa, que é o que se deseja compreender (e evitar).

A dimensão *Falhas Contratuais* sintetiza a necessidade de as cooperativas adotarem mecanismos contratuais em se tratando da entrega da produção dos associados. A cooperativa, normalmente, oferece benefícios ao longo de todo o ano (como assistência técnica e financiamento de insumos) e não pode ficar a mercê de um desvio de entrega, diante do apelo da concorrência que oferece um pouco a mais pela produção. Uma questão relevante é a alternativa de se utilizar contratos não totalitários, ou seja, de se firmar o compromisso com o cooperado de quanto ele vai entregar na cooperativa. De acordo com esta quantidade, ele tem acesso aos benefícios proporcionais e a cooperativa tem a garantia da regularidade da entrega, o que reduz a incerteza e os custos de transação. Fica subentendido que o contrato tem que ser atrativo para o cooperado, ou seja, garantir a remuneração do preço de mercado. Com isso, além do preço de mercado, ele tem acesso aos benefícios oferecidos pela cooperativa.

Na mesma lógica, fica a utilização de contratos a partir de novos investimentos agroindustriais. Se a cooperativa faz um investimento específico para agregar valor à produção do associado, é necessário que o mesmo se comprometa com a regularidade de entrega. Nas cooperativas onde os desvios de produção e o oportunismo fazem parte da realidade, os contratos são essenciais para que a cooperativa possa sobreviver e continuar oferecendo seus benefícios. O que não dá para admitir é o cooperado utilizar os benefícios e depois desviar a produção. Este tipo de comportamento impossibilita a cooperativa de oferecer mais e melhores benefícios aos cooperados que realmente merecem, o que acaba por disparar um processo negativo de mais infidelidade e oportunismos.

A dimensão *Falhas Operacionais* se refere ao fato de que as cooperativas precisam ser mais eficientes do ponto de vista dos custos operacionais e da agregação de valor. Com custos operacionais altos e baixa agregação de valor fica praticamente impossível oferecer remuneração igual ou melhor que os concorrentes, que normalmente são extremamente eficientes nestes quesitos. Se a remuneração fica muito abaixo da concorrência e a percepção dos benefícios oferecidos não compensa a diferença de preço, o resultado é desvio de produção. A intercooperação passa a ser fundamental para que as cooperativas consigam auferir ganhos de escala e viabilizar

agroindústrias em condições de competição com empresas de grande porte e multinacionais. Com menores custos e maior agregação de valor as cooperativas têm condições de melhorar a remuneração e os benefícios oferecidos para os associados.

A dimensão *Falhas de Gestão* trata da necessidade de se profissionalizar a gestão de negócios, normalmente, de grande porte e que possuem como concorrentes grandes *players* mundiais. Os produtores rurais, em sua maioria, não possuem qualificação profissional para gerenciar negócios com essa magnitude e dinâmica. Os produtores rurais (cooperados) têm a função de comandar o rumo político do negócio, para que as cooperativas atuem sempre no interesse dos cooperados, seus donos. Com a profissionalização, surge também a necessidade de controles efetivos sobre as ações dos profissionais contratados, responsáveis pela execução do negócio. Uma questão discutida é a adoção de contratos com os executivos, de forma a comprometê-los com os interesses reais das cooperativas, inclusive com a corresponsabilização pelos avais de investimentos propostos pelos profissionais. A partir do momento que se conta com profissionais capazes, competentes e comprometidos com a cooperativa, a tendência é que se alcance bons resultados, a exemplo da redução de custos e maior agregação de valor, que são revertidos para os sócios, o que favorece o aumento da fidelidade.

A dimensão *Falhas de Comunicação* ressalta os limites existentes no processo de compartilhamento de informações das cooperativas. A cooperativa, mais do que nunca, precisa se comunicar com o associado, pois eles precisam compreender o que é e qual a importância da sua cooperativa. Não se pode permitir que o cooperado perceba a cooperativa somente como mais uma alternativa de mercado. Os sócios têm que estar a par de tudo que acontece na cooperativa e compreender o porquê, por exemplo, de talvez a cooperativa estar remunerando pior que os concorrentes. Transparência requer aumento nos fluxos e canais de informação e comunicação. A interação com os sócios precisa aumentar. Uma estratégia que pode auxiliar, e que por vezes, é utilizada abaixo do seu potencial é a Organização do Quadro Social (OQS). A OQS, por meio de seus núcleos, pode ser um meio eficaz para se reduzir a racionalidade limitada e, conseqüentemente, aumentar o comprometimento e a fidelidade dos sócios.

É necessário pensar a OQS não só como um meio de levar informação (técnica ou de balanços contábeis) para os cooperados. Conseguir reunir um grupo de cooperados e não trabalhar efetivamente a educação cooperativa, a partir de uma relação dialógica, é no mínimo subaproveitar o potencial da OQS. A troca de informações e o

diálogo devem suplantar os processos unilaterais de transmissão de informações, que por ventura existam.

Outro ponto relevante se refere a como são divididos os núcleos. A divisão por comunidades ou localidades (proximidade) pode não ser a forma mais eficiente para a realização das discussões e até mesmo de votações. Em um cenário de cooperativas amplamente diversificadas, é necessário pensar a nucleação por atividades. Reunir pessoas que trabalham com uma mesma atividade pode ser muito mais proveitoso para os debates e deliberações. Estas questões podem auxiliar a envolver e comprometer os cooperados com a cooperativa. A lógica é que aumentando o compartilhamento de informações e as discussões sobre assuntos de interesse objetivo dos sócios, aliados a processos de educação cooperativa, poderá se verificar o aumento da fidelidade dos sócios.

A dimensão *Falhas de Fiscalização* ressalta os problemas relacionados à efetividade e eficiência do conselho fiscal das cooperativas. O primeiro ponto é que não se pode esperar que cooperados, no caso agricultores, tenham condições de analisar e fiscalizar minuciosamente informações contábeis, como balanços e demonstrativos de resultado. Por isso, é necessário que as cooperativas contem com assessorias contábeis, tanto do auditor interno quanto do externo. Auditorias imparciais e independentes são fundamentais para subsidiar o trabalho dos conselheiros em se tratando de análises contábeis. Empresas de auditoria da cidade ou região da cooperativa, na qual a cooperativa é uma de suas principais clientes, coloca em risco a imparcialidade do trabalho.

A partir do momento que se possui um apoio confiável para as análises contábeis, os conselheiros podem (e devem) se dedicar àquilo que seria a sua função precípua: fiscalizar se os órgãos executivos da cooperativa estão de fato realizando o que foi deliberado pelos sócios (em assembleia) ou que reflitam os reais interesses dos donos da cooperativa, os cooperados. O conselho fiscal possui um papel fundamental para se garantir que a cooperativa cumpra com a sua finalidade, e isto deve ser reconhecido e valorizado, inclusive na estrutura hierárquica da organização. Uma fiscalização eficiente e eficaz contribui para que a vontade dos sócios seja colocada em prática, o que vai contribuir para aumentar a satisfação e, conseqüentemente, a fidelidade dos cooperados.

Por fim, a dimensão *Falhas na Oferta de Benefícios Imediatos*, reflete a realidade do atual ambiente concorrencial do qual as cooperativas fazem parte. Com o aumento da concorrência e a crescente disputa pela produção dos associados, as cooperativas têm que encontrar maneiras de atender com mais eficiência o perfil cada vez mais imediatista dos cooperados. O apelo financeiro da concorrência tem se mostrado como o principal elemento de desvio de produção. Como a cooperativa, pelos motivos já apresentados anteriormente, normalmente possui custo operacional mais elevado que muitos concorrentes, uma alternativa para conseguir melhorar a remuneração objetiva da produção seria trabalhar com uma política de distribuição de sobras ao longo do exercício, ou seja, reverter o que se transformaria, no final do exercício, em sobras, em benefícios imediatos, seja via aumento do preço pago pela produção ou via redução do preço dos insumos. Os cooperados valorizam mais o preço imediato, então porque reter para distribuir no final do exercício?

A melhoria nos preços pagos, juntamente com uma oferta consistente de benefícios ao longo de todo o ano, abre espaço para que os cooperados se tornem mais fiéis. Uma ressalva deve ser feita, a comunicação e a educação cooperativa são essenciais para que os cooperados compreendam esta estratégia da cooperativa e passem a perceber que a cooperativa oferece uma parceria completa. Tem que ficar claro que o preço mais os benefícios oferecidos compensam mais do que o valor um pouco maior oferecido pela concorrência. Mas isto tem que ser objetivo e, de fato, mais vantajoso.

Tendo em vista a proposição do Modelo das Falhas de Governança nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul (Figura 8) e os *insights* obtidos na coleta de dados sobre possíveis alternativas para superar as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas (Figura 7), procurou-se associar estas alternativas com as falhas. Assim, as alternativas apontadas seriam formas de melhorar o desempenho da cooperativa em cada dimensão e, conseqüentemente, dar condições das cooperativas atenderem melhor aos anseios de seus cooperados e reduzir as ações oportunistas, como pode ser observado na Figura 9.

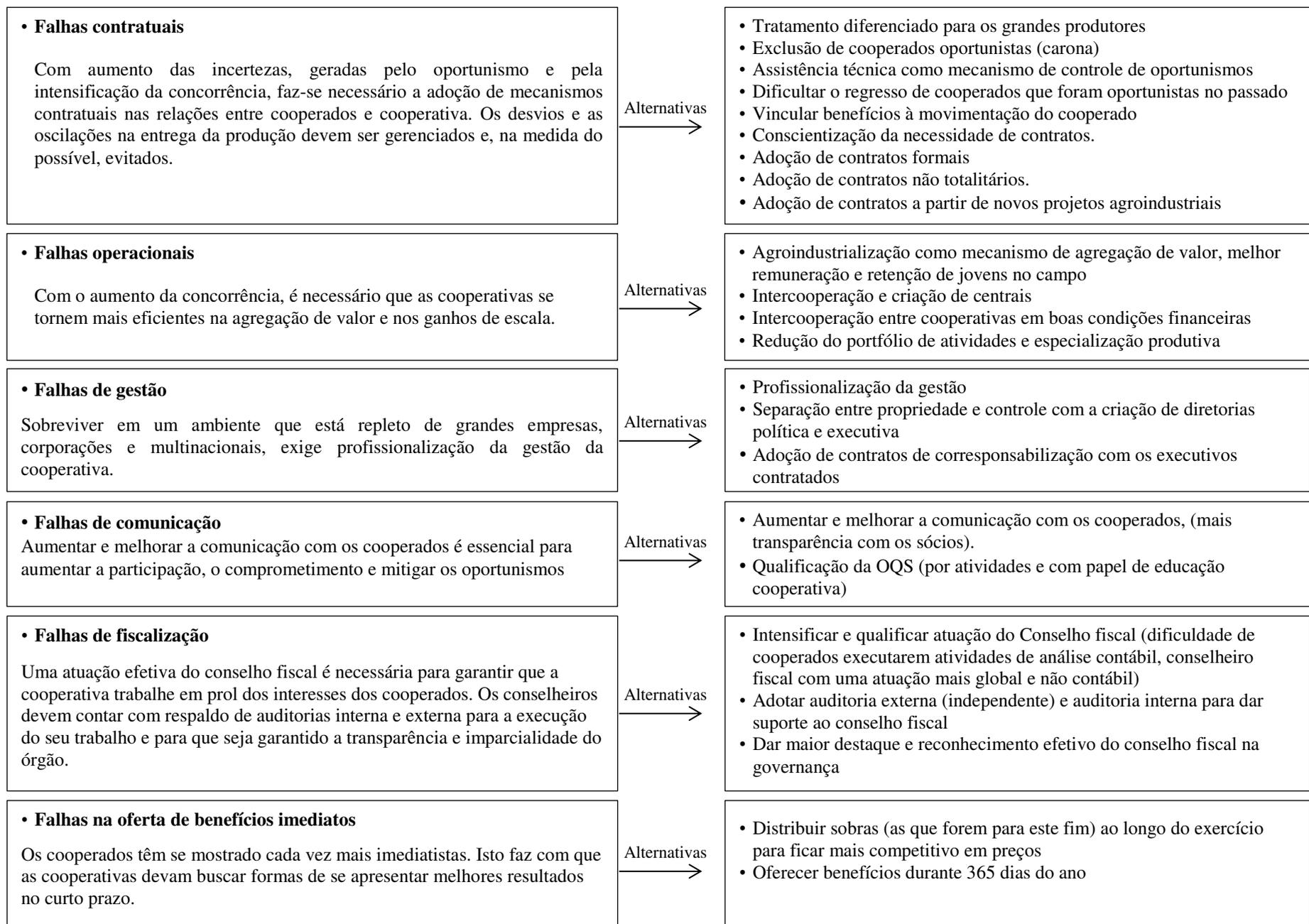


Figura 9 – Alternativas para a superação das falhas de governança

Vale ressaltar, que as alternativas apontadas não tem o intuito de esgotar todas as possíveis medidas de superação das falhas, mas sim de demonstrar que já existe consciência, dentro do próprio setor cooperativista, de diversas ações para a superação de falhas. Sim, as falhas existem e são conhecidas pelo setor, mesmo que de forma não estruturada e sistematizada. Este conhecimento paira e instiga todos àqueles que vivem o dia a dia do setor, por isto, acredita-se que a organização e sistematização deste conhecimento por meio da proposição das falhas de governança nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, pode ajudar o cooperativismo agropecuário gaúcho a, deliberadamente, adaptar a governança destas organizações de forma a superar as falhas e, conseqüentemente, aumentar a fidelidade dos cooperados.

Os problemas associados a não fidelidade dos cooperados foram os propulsores iniciais deste trabalho. Acredita-se que as falhas de governança identificadas não trazem efeitos negativos somente na fidelidade, mas este acaba sendo o efeito final. Qualquer tipo de ineficiência levará a cooperativa a uma situação de desvantagem perante a concorrência, o que abre margem para que os cooperados desviem a produção e utilizem serviços e produtos de empresas concorrentes da cooperativa. O avanço na solução das falhas de governança gera efeitos sinérgicos de melhorias em toda a cooperativa, que, com melhores resultados, pode oferecer mais e melhores serviços aos seus associados que, satisfeitos com a organização, utilizam e operam integralmente com a cooperativa, o que aumenta os ganhos de escala e a eficiência operacional da cooperativa, o que permite novamente melhorar os serviços prestados aos cooperados.

4.3 Análise quantitativa

Esta seção da tese objetiva, por intermédio de uma abordagem quantitativa, identificar fatores que influenciem a fidelidade dos cooperados das cooperativas agropecuárias do estado do Rio Grande do Sul participantes da pesquisa.

Foram considerados oito construtos na análise, quais sejam: Aspectos Contratuais (CONT), Direitos de Propriedade (DIRP), Teoria da Agência (TEAG), Racionalidade Limitada (RACL), Oportunismo (OPOR), Especificidade de Ativos (ESPA), Frequência (FREQ) e Incerteza (INCE).

No intuito de tentar um melhor aproveitamento das variáveis que constituem cada um dos construtos estudados, foi realizada uma análise fatorial por construto, a fim de identificar fatores representativos das dimensões analisadas para, então, submetê-los como variáveis explicativas da fidelidade em um modelo de regressão múltipla.

4.3.1 Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória foi importante para reduzir o número de variáveis em cada construto estudado. Para verificar a adequação da utilização da análise fatorial, foi analisado o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e também foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett. Destaca-se que, como método de extração dos fatores, valeu-se da análise de componentes principais e foi utilizado o método de rotação ortogonal Varimax com o objetivo de garantir que os fatores gerados não fossem correlacionados entre si.

O primeiro construto analisado foi Aspectos Contratuais (CONT), que é constituído por 10 questões (variáveis). O resultado KMO foi 0,534, e o teste de Bartlett foi significativo (Qui-quadrado = 72,595; g.l.= 42; $p = 0,006$), rejeitando a hipótese nula de que a matriz de correlação entre as variáveis é a matriz identidade, o que indica a adequação da análise fatorial.

Após verificar a adequação da análise fatorial, partiu-se para a análise das comunalidades apresentadas para cada uma das variáveis do estudo. Tendo em vista que algumas questões apresentaram comunalidade inferior a 0,5, foi necessário a sua retirada da análise. Destaca-se que as questões foram retiradas uma a uma, sempre a com menor comunalidade primeiro, e rodada a fatorial novamente para ver o impacto da retirada de cada questão nos índices de adequação do modelo e nas comunalidades das variáveis remanescentes. Ao todo foram retiradas quatro variáveis do modelo, até que todas as remanescentes apresentassem comunalidades superiores a 0,5 e atendessem os critérios do KMO e teste de Bartlett.

As variáveis retiradas, por ordem de retirada, foram: *CONT40 - Na cooperativa existem incentivos para que o cooperado se mantenha fiel* e *CONT41 - A existência de contratos formais é importante para aumentar a fidelidade dos cooperado*. Embora as comunalidades das variáveis remanescentes fiquem superiores a 0,5 com a retirada das

variáveis *CONT40* e *CONT41*, o KMO caiu para baixo de 0,5. Nesse sentido, foi analisada a medida de adequação da amostra (MSA) das variáveis na matriz de correlação anti-imagem, e foi retirada a variável com a menor MSA inferior a 0,5, que foi a variável *CONT43* - *A confiança é o principal contrato que deve existir dentro da cooperativa*.

Após a retirada da variável *CONT43*, rodou-se a fatorial novamente e, como resultado, a comunalidade da variável *CONT38* - *Apenas o Estatuto não garante a fidelidade e a participação do associado na cooperativa* caiu para 0,338, sendo retirada do estudo.

A nova fatorial resultou em um KMO de 0,516 e o teste de Bartlett foi significativo (Qui-quadrado = 51,189; g.l.= 15; $p < 0,001$), revelando sua adequação. Além disso, todas as variáveis obtiveram comunalidade superior ao nível mínimo desejável (0,5).

Para a determinação do número de fatores, foram considerados autovalores maiores do que 1,0 (um) e também observou-se a variância total explicada. A Tabela 36 apresenta os resultados das variâncias explicadas.

Tabela 36 – Variância explicada dos indicadores de Aspectos Contratuais

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	1,894	31,574	31,574
2	1,538	25,630	57,204
3	1,406	23,430	80,634

Observa-se que três fatores possuem autovalores maiores do que 1,0, explicando cerca de 80% da variabilidade da amostra. O percentual de variância explicada do modelo está acima da explicação mínima sugerida pela literatura, que é de 60%.

Uma vez identificados os fatores a serem retidos na análise, partiu-se para análise da sua composição. Na Figura 10, que expõe a composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Aspectos Contratuais (CONT), pode-se visualizar que em todos os fatores é privilegiada a seleção de variáveis com carga fatorial superior a 0,4, o que indica que elas são representantes úteis dos fatores. Destaca-se que quanto maior a carga fatorial, melhor o item.

Para os três fatores obtidos, foi realizada a análise da confiabilidade através do cálculo do Alfa de Cronbach. Conforme Hair Jr. 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”.

QUESTÕES DO FATOR 1 (Alfa = 0,894) CONT_F1: “Inexistência/Ineficiência dos contratos”	CARGA FATORIAL
CONT37 - Os contratos utilizados pelas cooperativas com os cooperados são ineficientes.	0,943
CONT36 - As cooperativas utilizam poucos contratos formais em suas transações com os cooperados.	0,940
QUESTÕES DO FATOR 2 (Alfa = 0,676) CONT_F2: “Pressão da concorrência”	
CONT34 - As cooperativas são menos eficientes e competitivas do que as empresas não cooperativas.	0,910
CONT35 - A pressão crescente das empresas concorrentes tem diminuído a fidelidade dos cooperados.	0,825
QUESTÕES DO FATOR 3 (Alfa = 0,532) Descartado	
CONT42 - A cooperativa tem excluído do quadro social os cooperados infiéis.	0,855
CONT39 - Na cooperativa existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual por parte do cooperado.	0,790

Figura 10 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Aspectos Contratuais.

A partir dos resultados para o construto “Aspectos Contratuais” chega-se a dois fatores válidos. O fator 3, em função do Alfa não estar dentro dos limites aceitáveis, foi desconsiderado.

O **Fator 1** foi denominado “**contratos**”, uma vez que as questões que o compõem estão ligadas à quantidade e eficiência dos contratos utilizados pelas cooperativas. O **Fator 2** foi denominado “**concorrência**” pois envolve dimensões competitivas que afetam o desempenho das cooperativas.

O segundo construto estudado é denominado Direitos de Propriedade (DIRP), constituído por 16 variáveis. Apesar do teste de Bartlett ter sido significativo (Qui-quadrado = 232,462; g.l.= 120; $p < 0,001$), o resultado do índice KMO foi de 0,431, abaixo do valor mínimo aceitável. Nesse sentido, partiu-se para análise da medida de adequação da amostra (MSA) das variáveis na matriz de correlação anti-imagem, e foram retiradas variáveis com MSA inferiores a 0,5, uma a uma, até que o KMO fosse superior a 0,5. Esse processo resultou na retirada de duas variáveis: *DIRP53 - Os cooperados não estão preocupados com a*

capitalização de suas cotas e DIRP58 – O fato de as decisões serem tomadas tendo como base 1 associado = 1 voto ajuda a manter o cooperado fiel.

Na análise das comunalidades das variáveis remanescentes no construto, foi identificada a variável *DIRP55- É difícil resgatar o capital social (cotas) da cooperativa*, com comunalidade inferior a 0,5, sendo retirada do estudo.

Foi rodada a fatorial com as 13 variáveis remanescentes, cujo KMO foi de 0,505 e o teste de Bartlett foi significativo (Qui-quadrado = 190,244; g.l.= 78; $p < 0,001$), e todas as comunalidades foram superiores a 0,5.

Para a determinação do número de fatores, foram considerados autovalores maiores do que 1,0 (um) e também observou-se a variância total explicada, sendo que a análise fatorial resultou em cinco fatores com autovalores maiores do que 1,0, explicando cerca de 79% da variabilidade da amostra, conforme apresentado na Tabela 37.

Tabela 37 – Variância explicada dos indicadores de Direitos de Propriedade

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	2,562	19,708	19,708
2	2,342	18,014	37,722
3	2,220	17,076	54,798
4	1,735	13,346	68,145
5	1,435	11,039	79,184

A composição dos fatores com as respectivas cargas fatoriais do construto Direitos de Propriedade (DIRP) estão apresentados na Figura 11, no qual se pode constatar, a partir da análise da confiabilidade dada pelo Alfa, que a análise resultou em quatro fatores com índices de consistência interna em níveis aceitáveis para estudos exploratórios (maiores do que 0,6).

As questões que compõem o **Fator 1** estão ligadas ao número de cooperados e fundos indivisíveis, dessa forma, foi denominado “**Fundos indivisíveis e número de cooperados**”. Os Fatores 2 e 3 envolvem questões sobre a distribuição de sobras. O Fator 2 trata, especificamente, da compreensão do associado sobre a forma de cálculo da distribuição de sobras, sendo nomeado “**Distribuição de sobras 1**”. Já o Fator 3 abrange questões desde a distribuição em si, passando pela forma como é feita e pela incorporação das mesmas na cooperativa. Assim, este fator foi denominado “**Distribuição de sobras 2**”.

QUESTÕES DO FATOR 1 (Alfa = 0,776) DIRP_F1: “Fundos indivisíveis e número de cooperados”	CARGA FATORIAL
DIRP59 - Quanto maior o número de cooperados menor é a fidelidade com a cooperativa.	0,864
DIRP57 - A existência de fundos indivisíveis dificultam a fidelização do cooperado.	0,814
QUESTÕES DO FATOR 2 (Alfa = 0,910) DIRP_F2: “Distribuição de sobras 1”	
DIRP46 - Os cooperados não compreendem o critério de cálculo para a distribuição das sobras.	0,945
DIRP45 - O cálculo para a distribuição das sobras é de difícil compreensão.	0,928
QUESTÕES DO FATOR 3 (Alfa = 0,673) DIRP_F3: “Distribuição de sobras 2”	
DIRP49 - A distribuição de sobras é importante para manter o cooperado fiel.	0,832
DIRP50 - A cooperativa distribuiu sobras nos últimos anos.	0,708
DIRP44 - O fato de a distribuição das sobras ser de acordo com as operações (e não ao capital) ajuda a manter o cooperado fiel à cooperativa.	0,609
DIRP47 - A compreensão do critério de cálculo da distribuição das sobras é importante para manter o cooperado fiel.	0,579
DIRP48inv* - As sobras normalmente são incorporadas pela cooperativa.	0,481
QUESTÕES DO FATOR 4 (Alfa = 0,632) DIRP_F4: “Cotas ”	
DIRP51 - Os cooperados conhecem o critério de valorização das cotas.	0,861
DIRP56 - A forma utilizada de resgate de capital na cooperativa ajuda a manter o cooperado fiel.	0,769
QUESTÕES DO FATOR 5 (Alfa = 0,409) Descartado	
DIRP52 - O fato de a valorização das cotas ter um teto definido pela lei e não de acordo com o crescimento da cooperativa dificulta na fidelização do cooperado.	0,819
DIRP54 - A não possibilidade de venda das cotas para terceiros dificulta a captação de novos associados.	0,669

*Nota: A escala da questão foi invertida por possuir sentido contrário às demais do fator.

Figura 11 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Direitos de Propriedade.

Os Fatores 4 e 5 se referem ao capital social (cotas) nas cooperativas. O Fator 4 engloba questões mais gerais sobre o conhecimento do critério de valorização das cotas e a forma de resgate das mesmas, sendo denominado “Cotas”. Já o Fator 5 foi eliminado da análise por não apresentar consistência interna em níveis aceitáveis (Alfa menor que 0,6).

O terceiro construto, Teoria da Agência (TEAG), possui 19 variáveis. Ao testar a adequação da aplicação da análise fatorial neste construto, o teste de Bartlett foi significativo (Qui-quadrado = 368,869; g.l.= 171; $p < 0,001$), no entanto, o KMO resultou em 0,452, inferior ao nível mínimo. Analisando a medida de adequação da amostra (MSA) na matriz anti-imagem e as comunalidades das variáveis, foram excluídas, respectivamente, as seguintes variáveis: *TEAG70 – A remuneração do principal executivo é somente fixa* e *TEAG73 - A cooperativa oferece incentivos para o principal executivo e gestores profissionais agirem no interesse coletivo*.

Os resultados da fatorial com as 17 variáveis remanescentes (KMO = 0,575 e Qui-quadrado = 311,361; g.l.= 136; $p < 0,001$) indicam que os dados são fatoráveis. A comunalidade de todas as variáveis ficou acima de 0,5, sendo que foram gerados seis fatores, conforme apresentado na Tabela 38. Os fatores explicam cerca de 79% da variabilidade dos dados.

Tabela 38 – Variância explicada dos indicadores de Teoria da Agência

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	3,257	19,160	19,160
2	2,818	16,579	35,738
3	2,458	14,457	50,195
4	1,901	11,182	61,377
5	1,536	9,033	70,410
6	1,510	8,881	79,291

Analisando a composição e a consistência interna dos fatores gerados, constata-se que podem ser aproveitados quatro dos seis fatores. O fator 5 não alcançou Alfa de Cronbach em nível mínimo aceitável, e o fator 6 ficou composto por apenas uma variável, não fazendo sentido prático, visto que o objetivo da análise fatorial é justamente agrupar diferentes variáveis que sejam correlacionadas em um único fator para reduzir o número total de variáveis do estudo.

A composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Teoria da Agência (TEAG) está apresentada na Figura 12. O Fator 1 foi denominado “**Contratos com gestores**” pelo fato de que envolve questões relativas à adoção de contratos com os gestores contratados

pelas cooperativas. O Fator 2, **“Efetividade do conselho fiscal”**, abrange questões sobre a efetividade e eficiência dos mecanismos de controle do conselho fiscal no acompanhamento das ações do poder executivo das cooperativas.

O Fator 3 trata de questões relacionadas ao fato de o principal executivo da cooperativa ser um cooperado, por isso foi denominado **“Cooperado como principal executivo”**. O Fator 4, **“Auditoria especializada”**, reuniu questões que tratam da existência de auditoria especializada e independente para prestar assessoria ao conselho fiscal, que tem como uma de suas funções garantir que a cooperativa atue no interesse dos seus sócios, ou seja, ofereça incentivos aos cooperados. Os Fatores 5 e 6 foram eliminados da análise por não apresentarem consistência interna em níveis aceitáveis (Alfa menor que 0,6).

QUESTÕES DO FATOR 1 (Alfa = 0,872) TEAG_F1: “Contratos com gestores”	CARGA FATORIAL
TEAG78 - A cooperativa adota contrato com os gestores profissionais.	0,872
TEAG75 - A adoção de contratos com o principal executivo é importante para que o mesmo atue nos interesses da cooperativa.	0,856
TEAG76 - A adoção de contratos com os gestores profissionais é importante para que os mesmos atuem no interesse da cooperativa.	0,826
TEAG77 - A cooperativa adota contrato com o principal executivo.	0,795
QUESTÕES DO FATOR 2 (Alfa = 0,880) TEAG_F2: “Efetividade do conselho fiscal”	
TEAG65 - Os mecanismos de controle das ações do principal executivo são efetivos e eficientes.	0,938
TEAG64 - Na cooperativa existem mecanismos que controlam e acompanham as ações do principal executivo.	0,925
TEAG66 - O conselho fiscal da cooperativa é atuante e eficiente.	0,598
QUESTÕES DO FATOR 3 (Alfa = 0,768) TEAG_F3: “Cooperado como principal executivo”	
TEAG61 - Quando o principal executivo é um cooperado a fidelidade dos demais cooperados aumenta.	0,941
TEAG60 - O principal executivo da cooperativa é um cooperado.	0,816
TEAG62 - Os cargos de principal responsável pela gestão e presidente do conselho de administração são ocupados pela mesma pessoa.	0,506
QUESTÕES DO FATOR 4 (Alfa = 0,660) TEAG_F4: “Auditoria especializada”	
TEAG67 - O conselho fiscal da cooperativa conta com assessoria de auditoria especializada.	0,823
TEAG68 - A assessoria de auditoria do Conselho Fiscal é prestada por empresa de pequeno porte.	0,786
TEAG74 - A cooperativa oferece incentivos para os cooperados agirem no interesse coletivo.	0,446
QUESTÕES DO FATOR 5 (Alfa = 0,457) Descartado	
TEAG72invert* - Oferecer parte da remuneração como variável é importante para que o principal executivo e os gestores profissionais busquem melhores resultados para a cooperativa.	0,854
TEAG63 - Na cooperativa existe uma Direção administrativa (política e estratégica) e uma executiva (operacional e contratada).	0,580
TEAG71 - Na cooperativa existe uma Direção administrativa (política e estratégica) e uma executiva (operacional e contratada).	0,469
QUESTÕES DO FATOR 6 Descartado	
TEAG69 - A assessoria de auditoria do Conselho Fiscal é prestada por empresa localizada na cidade sede da cooperativa ou região próxima.	0,845

*Nota: A escala da questão foi invertida por possuir sentido contrário às demais do fator.

Figura 12 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Teoria da Agência.

O quarto construto, Racionalidade Limitada (RACL), possui 14 variáveis. Como resultado da análise fatorial, obteve-se $KMO = 0,530$ e o teste de Bartlett foi significativo (Qui-quadrado = 159,269, g.l. = 91), indicando que os dados são fatoráveis.

Todas as comunalidades foram superiores a 0,5 e a fatorial resultou em cinco fatores que explicam cerca de 76 % da variabilidade dos dados (Tabela 39).

Tabela 39 – Variância explicada dos indicadores de Racionalidade Limitada

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	2,497	17,835	17,835
2	2,439	17,419	35,253
3	2,075	14,822	50,075
4	1,874	13,385	63,460
5	1,699	12,137	75,597

A partir da análise da consistência interna dos fatores gerados, três dos cinco fatores gerados apresentam Alfa acima de 0,6, que se refere ao valor mínimo desejável, conforme pode ser observado na Figura 13. O Fator 1 foi denominado “**Comunicação**”, já que abrange questões sobre a existência de núcleos cooperativos (OQS) e sobre o processo de compartilhamento de informações. O Fator 2, “**Educação cooperativa**”, aborda questões sobre a existência e importância da educação cooperativa, dando também destaque à OQS como instrumento de educação cooperativa.

O Fator 3, “**Assistência técnica**”, engloba questões que destacam o papel da assistência técnica no processo de compartilhamento de informações com os cooperados e como um elemento gerador de fidelidade. Os Fatores 4 e 5 foram descartados por não apresentarem consistência interna em níveis aceitáveis (Alfa menor que 0,6).

QUESTÕES DO FATOR 1 (Alfa = 0,703) RACL_F1: “Comunicação”	CARGA FATORIAL
RACL89 - Os núcleos cooperativos são organizados por setor, ou seja, por atividades ou negócios da cooperativa como: um núcleo para o produto leite, outro núcleo para o produto soja, outro núcleo para o produto suíno, e assim por diante.	0,782
RACL87 - A cooperativa possui OQS e núcleos cooperativos.	0,724
RACL79invert - A divulgação de informações sobre a doutrina do cooperativismo é importante para a fidelização do cooperado.	0,649
RACL88 - Os núcleos cooperativos são organizados pelo critério geográfico e/ou demográfico, reunindo cooperados de determinadas comunidades/locais/municípios.	0,633
RACL81invert* - O compartilhamento de informações técnicas e produtivas é importante para a fidelização dos cooperados.	0,515
QUESTÕES DO FATOR 2 (Alfa = 0,751) RACL_F2: “Educação cooperativa”	
RACL85 - A cooperativa realiza ações de educação cooperativa.	0,812
RACL86 - A existência de Organização do Quadro Social (OQS) e núcleos cooperativos é importante para a fidelização do cooperado.	0,768
RACL84 - As ações de educação cooperativa são importantes para a fidelização dos cooperados.	0,754
QUESTÕES DO FATOR 3 (Alfa = 0,828) RACL_F3: “Assistência técnica”	
RACL91 - A assistência técnica é o principal meio de troca de informações com os cooperados.	0,901
RACL92 - O serviço de assistência técnica disponibilizado pela cooperativa aos produtores rurais é um dos principais fatores que contribuem para manter a fidelidade do associado.	0,880
QUESTÕES DO FATOR 4 (Alfa = 0,481) Descartado	
RACL80 - A cooperativa divulga a doutrina do cooperativismo para os cooperados.	0,807
RACL83 - A cooperativa compartilha informações técnicas e produtivas com os cooperados.	0,797
QUESTÕES DO FATOR 5 (Alfa = 0,598) Descartado	
RACL90 - O aumento do acesso à informação pelo produtor rural (jornal, revista, rádio, TV, internet, empresas públicas e privadas) verificado nos últimos anos, contribuiu para uma fragilização da fidelidade do associado.	0,846
RACL82 - O compartilhamento de informações técnicas e produtivas é o principal foco dos meios de comunicação utilizados pela cooperativa.	0,634

*Nota: A escala da questão foi invertida por possuir sentido contrário às demais do fator.

Figura 13 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Racionalidade Limitada

O quinto construto, Oportunismo (OPOR), possui 19 questões, sendo um número elevado relativo ao número de observações, de forma que não foi possível determinar o KMO e o teste de Bartlett. Num primeiro momento, foram retiradas a variável *OPOR93* - A

fidelidade dos cooperados é importante para a cooperativa, por possuir comunalidade inferior a 0,5 e a variável *OPOR104 - A confiança dos cooperados nos gestores profissionais é importante para a fidelidade dos cooperados* por ser o único item de um fator gerado.

Com a exclusão dessas duas variáveis, foi possível realizar os testes de adequação da utilização da fatorial, sendo que os resultados não deram satisfatórios. O KMO foi 0,370 e o teste de Bartlett não deu significativo (Qui-quadrado = 158,851; g.l. = 138; sig. = 0,088).

A partir da análise dos índices de adequação (MSA) na matriz de correlação anti-imagem e das comunalidades, foram excluídas mais quatro variáveis, quais sejam: *OPOR101 - A confiança do cooperado na cooperativa é importante para que ele seja fiel*, *OPOR106 - A confiança dos cooperados no presidente da cooperativa é importante para a fidelidade dos cooperados*, *OPOR113 - O preço pago pela produção é o principal critério para a fidelização do cooperado* e *OPOR109 - A maioria dos associados percebem a cooperativa como mais uma opção no mercado*.

A fatorial com as treze variáveis remanescentes resultou em um KMO de 0,508 e na significância do teste de Bartlett (Qui-quadrado = 109,182; g.l. = 78; sig. = 0,011), gerando cinco fatores, conforme apresentado na Tabela 40. Os fatores gerados explicam cerca de 73% da variabilidade dos dados.

Tabela 40 – Variância explicada dos indicadores de Oportunismo

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	2,465	18,959	18,959
2	1,982	15,244	34,203
3	1,788	13,752	47,955
4	1,653	12,715	60,670
5	1,563	12,020	72,690

A composição dos fatores e a análise da consistência interna estão apresentados na Figura 14. Apesar de a análise fatorial ter gerado cinco fatores, de fato poderão ser considerados apenas três, que se referem aqueles que possuem consistência interna em limites aceitáveis – ou seja, Alfa de Cronbach superior a 0,6 – e são constituídos por mais de uma variável.

QUESTÕES DO FATOR 1 (Alfa = 0,835) OPOR_F1: “Desconfiança do cooperado”	CARGA FATORIAL
OPOR105 - Existe desconfiança dos cooperados nos gestores profissionais da cooperativa.	0,893
OPOR102 - Existe desconfiança por parte do cooperado na cooperativa.	0,831
OPOR103- Existe desconfiança por parte da cooperativa no cooperado.	0,800
QUESTÕES DO FATOR 2 (Alfa = 0,607) OPOR_F2: “Infidelidade”	
OPOR108 - A nova geração de cooperados são menos fiéis.	0,806
OPOR111invert* - Os associados fiéis recebem os mesmos benefícios e tratamento que os não fiéis.	0,768
OPOR97 - Existem conflitos nas transações entre cooperados e cooperativa.	0,566
QUESTÕES DO FATOR 3 (Alfa = 0,609) OPOR_F3: “Decisões técnicas”	
OPOR96 - As decisões tomadas na cooperativa são impessoais e técnicas.	0,820
OPOR95 - A impessoalidade e o caráter técnico nas decisões são importantes para a fidelidade dos cooperados.	0,769
OPOR112 - Os cooperados não possuem uma cultura da cooperação e agem de forma oportunista com a cooperativa.	0,598
QUESTÕES DO FATOR 4 (Alfa = 0,562) Descartado	
OPOR94 - Os cooperados são fiéis à cooperativa.	0,778
OPOR107 - Os cooperados confiam no presidente da cooperativa.	0,718
OPOR114 - O associado que age de forma oportunística com a cooperativa, desviando sua produção e/ou apresentando comportamentos prejudiciais a mesma, é punido com sua eliminação do quadro social.	0,619
QUESTÕES DO FATOR 5 Descartado	
OPOR110 - Os cooperados barganham antes de fechar negócio com a cooperativa.	0,895

*Nota: A escala da questão foi invertida por possuir sentido contrário às demais do fator.

Figura 14 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Oportunismo

O Fator 1, **“Desconfiança do cooperado”**, agrupa questões que avaliam se existe desconfiança entre cooperado e cooperativa. O Fator 2 foi denominado **“Infidelidade dos cooperados”** por congregar questões que tangenciam a existência de conflitos entre cooperados e cooperativas, principalmente no caso dos cooperados mais jovens. O Fator 3, **“Decisões técnicas”**, avalia o caráter impessoal e técnico nas decisões administrativas da

cooperativa e seus efeitos na fidelidade dos sócios. Os Fatores 4 e 5 foram descartados por apresentarem o Alfa menor que 0,6.

O sexto construto, Especificidade de Ativos (ESPA), foi analisado com quinze questões. O KMO foi de 0,586 e o teste de Bartlett foi significativo (Qui-quadrado = 153,219, g.l. = 105, sig. = 0,002), indicando que os dados são fatoráveis. A fatorial resultou em seis fatores, explicando cerca de 77% da variabilidade dos dados (Tabela 41).

Tabela 41 – Variância explicada dos indicadores de Especificidade de Ativos

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	2,796	18,641	18,641
2	1,960	13,067	31,708
3	1,865	12,434	44,142
4	1,764	11,759	55,901
5	1,691	11,276	67,177
6	1,472	9,811	76,987

A composição dos fatores gerados está apresentada na Figura 15. Analisando a confiabilidade dos seis fatores e sua composição, chega-se a três fatores válidos. O Fator 1, denominado “**Investimentos específicos**”, se refere a questões que avaliam se a cooperativa investe em ativos que são específicos para a realização de transações com os cooperados. Fator 2, “**Investimentos em conjunto**”, abrange questões que avaliam a realização de investimentos em conjunto com os associados, como uma forma de reduzir os desvios de produção por parte destes. O Fator 4, “**Benefícios específicos**”, agrupa questões que verificam se a cooperativa oferece benefícios específicos, ou outros mecanismos, para fidelizar os cooperados, bem como se os cooperados realizam investimentos específicos para transacionar com a cooperativa.

QUESTÕES DO FATOR 1 (Alfa = 0,775) ESPA_F1: “Investimentos específicos”	CARGA FATORIAL
ESPA118 - A cooperativa realiza investimentos que são específicos para a realização de transações com os cooperados.	0,891
ESPA117 - O investimento na industrialização da produção é importante para a fidelização dos cooperados.	0,834
ESPA115- Os investimentos específicos para atender as demandas dos cooperados é importante para a fidelidade dos mesmos.	0,588
QUESTÕES DO FATOR 2 (Alfa = 0,706) ESPA_F2:“Investimentos em conjunto”	
ESPA129invert* - Buscar aporte de recursos dos associados para a realização de novos projetos, de industrialização por exemplo, pode ajudar na fidelização do cooperado.	0,859
ESPA122- Os cooperados são imediatistas e acabam desviando produção da cooperativa com a sinalização de um melhor preço por parte da concorrência.	0,810
ESPA121 - Cooperados com menores áreas de terra e menos capitalizados são mais fiéis que os produtores maiores e mais capitalizados.	0,610
QUESTÕES DO FATOR 3 (Alfa = 0,570) Descartado	
ESPA128 - O modelo de integração, utilizado principalmente na suinocultura e avicultura, é uma alternativa que pode contribuir para manter a fidelidade do associado.	0,728
ESPA116 - A diversificação das atividades ou negócios da cooperativa é mais importante que a especialização da cooperativa em apenas um ou poucos negócios.	0,721
ESPA125 - A oferta de benefícios por parte da cooperativa é importante para a fidelização dos cooperados.	0,708
QUESTÕES DO FATOR 4 (Alfa = 0,745) ESPA_F3:“Benefícios específicos”	
ESPA126 - A cooperativa oferece benefícios para fidelizar os cooperados.	0,901
ESPA120 - A cooperativa utiliza algum mecanismo que garanta que os cooperados transacionem com a cooperativa.	0,642
ESPA119 - Os cooperados realizam investimentos que são específicos para a realização de transações com a cooperativa.	0,607
QUESTÕES DO FATOR 5 (Alfa = 0,501) Descartado	
ESPA123 - Os cooperados não se importam com o resultado final da cooperativa (sobras).	0,814
ESPA124 - Os cooperados se preocupam mais com a comercialização da sua produção pelo melhor preço.	0,778
QUESTÕES DO FATOR 6 Descartado	
ESPA127 - A cooperativa possui infraestrutura suficiente para atender a todo o volume de produção dos associados.	0,852

*Nota: A escala da questão foi invertida por possuir sentido contrário às demais do fator.

Figura 15 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Especificidade de Ativos

O sétimo construto, Frequência (FREQ), possui oito questões. Os resultados obtidos (KMO = 0,609 e Qui-quadrado = 62,862, g.l. = 28, $p < 0,001$), indicam a adequação da aplicação da análise fatorial aos dados. Foram gerados três fatores com variância extraída de cerca de 72% (Tabela 42).

Tabela 42 – Variância explicada dos indicadores de Frequência

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	2,562	32,028	32,028
2	1,908	23,846	55,874
3	1,266	15,822	71,696

A Figura 16 apresenta a composição e a confiabilidade dos fatores gerados. O Fator 1 foi denominado “**Comercialização**”, por capturar a dimensão da frequência e regularidade das operações do cooperado com a cooperativa, bem como os incentivos para que essas transações ocorram.

O segundo fator considerado na Frequência foi denominado “**Desvio de Produção**”, que possui confiabilidade no limite aceitável. Considerando que com a exclusão da variável FREQ130invert o fator melhora sua confiabilidade, optou-se por deixar apenas as variáveis FREQ131 e FREQ132. Essas variáveis captam dimensões relacionadas ao desvio da produção por parte do cooperado, por isso a denominação do fator. O Fator 3 ficou constituído por apenas a questão FREQ133, sendo desconsiderado.

QUESTÕES DO FATOR 1 (Alfa = 0,748) FREQ_F1: “Comercialização”	CARGA FATORIAL
FREQ136 - Quanto maior o número de benefícios oferecidos pela cooperativa maior o percentual da produção do associado que é comercializado com a cooperativa.	0,842
FREQ137 - A frequência e a regularidade das transações dos cooperados com a cooperativa justificam os investimentos que a cooperativa faz para atender os associados.	0,794
FREQ134 - A cooperativa compra a produção do associado durante todos os dias do ano.	0,755
FREQ135 - O percentual da produção dos cooperados que é comercializado com a cooperativa é alto.	0,628
QUESTÕES DO FATOR 2 (Alfa = 0,600*) ESPA_F2: “Desvio de produção”	
FREQ131 - Os cooperados desviam parte da produção da cooperativa.	0,869
FREQ132 - O desvio, por parte do cooperado, de sua produção para outras empresas e/ou até mesmo outras cooperativas, justifica a adoção de contratos formais de entrega.	0,789
FREQ130invert**- Os cooperados mantêm regularidade e recorrência nas transações com a cooperativa (comercialização durante todos os anos e com quantidade semelhante).	0,501
QUESTÕES DO FATOR 3 Descartado	
FREQ133 - A cooperativa possui garantias da quantidade da produção que será entregue pelos cooperados.	0,913

Notas: *Com a exclusão da variável FREQ130invert, o Alfa aumenta para 0,674.

**A escala da questão foi invertida por possuir sentido contrário às demais do fator.

Figura 16 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Frequência

O oitavo construto, Incerteza (INCE), originalmente foi proposto com oito variáveis. Ao rodar a análise fatorial, foi necessário excluir a variável *INCE144 - O clima é a principal fonte de incerteza que a cooperativa enfrenta* por possuir comunalidade inferior a 0,5. Com a exclusão da variável INCE144, obteve-se $KMO = 0,643$ e o teste de Bartlett foi significativo (Qui-quadrado = 62,963, g.l. = 21, $p < 0,001$), indicando que os dados são fatoráveis.

A fatorial resultou em três fatores que, conforme apresentado na Tabela 43, explicam cerca de 76% da variabilidade dos dados.

Tabela 43 – Variância explicada dos indicadores de Incerteza

Componentes	Autovalores	Variância Explicada (%)	Variância Explicada Acumulada (%)
1	2,108	30,110	30,110
2	1,772	25,312	55,422
3	1,483	21,185	76,607

As variáveis que compõem cada um dos fatores, suas cargas fatoriais, bem como a confiabilidade por fator estão apresentadas na Figura 17. Dos três fatores gerados, dois apresentam níveis de confiabilidade dentro do limite mínimo aceitável. O Fator 1 foi denominado **“Contratos como redutor da incerteza”** por abarcar questões que avaliam se os contratos são elementos redutores da incerteza e garantidores da entrega da produção do associado. O Fator 2, **“Desvio de produção como fonte de incerteza”**, se refere ao fato de o oportunismo, por meio do desvio de produção, ser a principal fonte de incerteza na cooperativa.

QUESTÕES DO FATOR 1 (Alfa = 0,750) INCE_F1: “Contratos como redutor da incerteza”	CARGA FATORIAL
INCE139 - A adoção de contratos reduz a incerteza com relação as quantidades que serão entregues na cooperativa.	0,819
INCE140 - A cooperativa utiliza contratos formalizados com o associado como forma de garantir a entrega da produção.	0,805
INCE141 - As transações entre cooperados e cooperativa ocorrem da forma como foram planejadas.	0,767
QUESTÕES DO FATOR 2 (Alfa = 0,798) INCE_F2: “Desvio de produção como fonte incerteza”	
INCE145 - O oportunismo dos cooperados (desvio de produção) é a principal fonte de incerteza que a cooperativa enfrenta.	0,901
INCE142 - Cooperados agem de forma oportunista e desviam a produção da cooperativa.	0,883
QUESTÕES DO FATOR 3 (Alfa = 0,515) Descartado	
INCE143 - A atual competitividade no setor de atuação da cooperativa é a principal fonte de incerteza na entrega da produção do associado.	0,873
INCE138 - A cooperativa toma medidas para reduzir as incertezas/riscos envolvidas nas transações.	0,667

Figura 17 – Composição dos fatores e cargas fatoriais dos indicadores de Incerteza

Uma vez determinados fatores confiáveis que expressem dimensões dos construtos estudados, partiu-se para a segunda etapa da fase quantitativa, que é identificar se os fatores determinados influenciam a fidelidade dos cooperados.

Para testar essa relação, os escores fatoriais por variável foram determinados pelo método Anderson-Rubin, sendo que a relação foi testada com a análise da regressão múltipla, conforme apresentando a seguir.

4.3.2 Análise de Regressão Múltipla

Depois de encontrados os fatores confiáveis, foi rodada uma regressão linear múltipla para explicar a variável “Fidelidade (FIDEL)” (percentual de cooperados que são considerados fiéis pelo respondente do questionário), considerando 23 variáveis explicativas, que constituem os fatores gerados, quais sejam: CONT_F1, CONT_F2, DIRP_F1, DIRP_F2, DIRP_F3, DIRP_F4, TEAG_F1, TEAG_F2, TEAG_F3, TEAG_F4, RACL_F1, RACL_F2, RACL_F3, OPOR_F1, OPOR_F2, OPOR_F3, ESPA_F1, ESPA_F2, ESPA_F3, FREQ_F1, FREQ_F2, INCE_F1 e INCE_F2.

O modelo de regressão linear múltiplo foi estimado pelo método dos mínimos quadrados ordinários, utilizando-se, análise *stepwise*, que consiste em incluir (*forward stepwise*) ou remover (*backward stepwise*) variáveis independentes no modelo de regressão, uma a uma, até obter o “melhor” modelo. Destaca-se que por meio deste método garante-se que permaneçam no modelo final apenas variáveis com coeficientes significativos.

O modelo final resultante da análise de regressão ficou com apenas uma variável explicativa (Tabela 44), o fator TEAG_F2, consistindo, portanto, em uma regressão linear simples, que explica 17,10% da variação na variável dependente.

Tabela 44 – Modelo gerado pelo método *stepwise* após análise fatorial

Variável	Parâmetro padronizado (Beta)	Parâmetro não padronizado (B)	Erro-padrão B	Estatística “t”	Nível de significância (p)
Intercepto		0,552	0,059	9,303	0,000
TEAG_F2	0,414	0,126	0,060	2,085	0,049

$R = 0,414$; $R^2 = 0,171$; R^2 ajustado = 0,132

Com relação às suposições do modelo de regressão, neste caso, por se tratar de regressão simples, naturalmente não há problema de multicolinearidade. Com relação à independência dos resíduos, o resultado do teste Durbin-Watson ($D-W = 2,510$) indica não haver problema de autocorrelação. No que se refere à suposição de normalidade, os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov (0,891, sig. = 0,405) indicam que os resíduos são normais. Os resultados do teste de Pesaran-Pesaran, para a homogeneidade da variância, indicaram que a variância é constante, atendendo o pressuposto de que os resíduos sejam homocedásticos.

Os coeficientes do modelo final, após a análise fatorial, estão apresentados na Tabela 49, de onde é possível extrair a seguinte equação:

$$FIDEL = 0,552 + 0,126 TEAG_F2 + \varepsilon$$

É possível observar que o fator TEAG_F2 possui relação direta com a variável dependente, pois seu coeficiente é positivo. Dessa forma, quanto maior a variável, maior será a fidelidade dos cooperados. Apesar de todas as variáveis ligadas ao construto Teoria da Agência fazerem parte deste fator, as maiores cargas são de três variáveis, quais sejam: *TEAG65 - Os mecanismos de controle das ações do principal executivo são efetivos e eficientes; TEAG64 - Na cooperativa existem mecanismos que controlam e acompanham as ações do principal executivo e TEAG66 - O conselho fiscal da cooperativa é atuante e eficiente.*

Os resultados da análise indicam que quanto maior a “Efetividade do Conselho Fiscal”, maior tende a ser a fidelidade dos cooperados. Sendo que, cerca de 17% da fidelidade é explicada pela efetividade do conselho fiscal. Este resultado reforça a importância do papel do conselho fiscal dentro das cooperativas, já que este é o órgão responsável por garantir que a cooperativa aja sempre no interesse coletivo. Um conselho fiscal atuante potencializa as possibilidades de geração de benefícios aos associados, ao mesmo tempo em que auxiliam no aprimoramento e na seriedade das práticas de gestão e contábeis. Uma cooperativa com uma gestão eficiente e eficaz tende a ter resultados satisfatórios dentro da sua área de negócios e, à medida que, estes resultados também são direcionados de forma eficaz, atendendo aos anseios dos cooperados, estes, satisfeitos, operam integralmente com a organização, que obtém ganhos de escala e reduz custos operacionais, gerando melhoria nos resultados. Isto pode ser caracterizado como um círculo virtuoso no qual o conselho fiscal tem papel relevante e, como demonstrou o estudo, impacta positivamente na fidelidade dos cooperados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo tem por objetivo ressaltar os principais resultados do trabalho, tendo em vista os objetivos e proposições iniciais, bem como a problemática teórica e empírica relacionada com a pesquisa. Apresentam-se, também, as contribuições teóricas e empíricas do estudo e, por fim, algumas limitações do trabalho e sugestões para estudos futuros.

5.1 Principais considerações

A ideia deste trabalho iniciou a partir da inquietação gerada pela recorrente abordagem, seja na literatura ou no setor cooperativista, de que as ações oportunistas e a falta de fidelidade dos associados são problemas centrais que as organizações cooperativas enfrentam, colocando-as em vulnerabilidade. Desenvolver ações para incentivar a fidelização dos cooperados foi um dos objetivos estratégicos traçados pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2010b) ao final de um evento, em 2010, que foi realizado para discutir e deliberar sobre os rumos do cooperativismo no Brasil.

Ocorre que, como já mencionado, a cooperativa é uma organização criada para prestar serviço aos seus associados, portanto, é um ativo específico para a realização de transações com os seus sócios. Sem a fidelidade do cooperado, estas organizações, ao mesmo tempo em que perdem o sentido da sua existência, perdem em eficiência operacional e de escala, o que coloca o empreendimento em desvantagem no segmento de atuação, que reflete na redução da oferta de benefícios aos associados e, conseqüentemente, na redução da fidelidade dos mesmos. Assim, considera-se que a falta de fidelidade é um dos elementos centrais que alimentam um círculo vicioso que pode levar à extinção da organização cooperativa.

Cabe salientar que, por fidelidade, entende-se que o associado, como dono da cooperativa, deva operar integralmente com a organização, ou seja, deva comercializar a sua produção por intermédio da cooperativa. Qualquer tipo de desvio da produção é considerado um problema de fidelidade.

Portanto, verifica-se que a fidelidade dos associados para com a cooperativa torna-se relevante para que estas organizações possam se manter competitivas no mercado e seguir oferecendo benefícios ao seu quadro social. Derivado disto, a tese versa sobre a relação da governança adotada pelas cooperativas com a fidelização dos cooperados. Para o contexto dessa pesquisa e, a partir da abordagem de Williamson (1985 e 1996), a governança é a forma de, por meio de normas, regras, contratos, monitoramentos e incentivos, se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização da cooperação.

Assim, o trabalho partiu do pressuposto de que existem falhas na governança de cooperativas e que estas falhas reduzem o grau de fidelidade dos associados. Uma falha de governança, no contexto dessa tese, representa um conjunto de fatores, seja de natureza macro, meso ou micro ambiental, que se manifestam no nível intra-organizacional, e que concorrem para o estabelecimento de ineficiências organizacionais, que resultam em não cooperação.

Dessa forma, objetivou-se identificar e caracterizar eventuais falhas de governança de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e seu impacto na fidelidade dos cooperados. Para que fosse possível, ao final, alcançar este objetivo, foram utilizadas as abordagens teóricas da Nova Economia Institucional (NEI): Direitos de Propriedade, Teoria da Agência, e Economia dos Custos de Transação.

A partir do quadro conceitual adotado, abordou-se o problema central desta pesquisa por meio de duas questões estruturais. A primeira: *Quais são os incentivos utilizados na governança de cooperativas agropecuárias gaúchas no intuito de se ampliar a fidelidade dos cooperados?* A partir da pesquisa, verificou-se, ao longo das entrevistas, que as cooperativas oferecem uma série de benefícios aos seus associados. Pode-se classificá-los em três abordagens centrais: benefícios estruturantes, benefícios operacionais e benefícios ampliados.

Os benefícios estruturantes são aqueles relacionados ao propósito central da maioria das cooperativas: garantia de compra da produção mediante uma remuneração justa. Os benefícios operacionais tratam de todas as ações de apoio ao dia a dia dos cooperados: assistência técnica, financiamentos, convênios na área de saúde e comércio. Os benefícios ampliados se referem à distribuição de sobras e o compromisso social e regional das cooperativas.

Apesar da relevância destes benefícios, percebeu-se que os incentivos das cooperativas, na maioria dos casos, não tem sido suficientes para que as transações ocorram

da forma como foram planejadas. A governança, em função dos custos de transação e do ambiente de negócios, muitas vezes não tem sido a mais eficiente, o que tem levado cooperados a romperem a relação com a cooperativa ou a desviarem a sua produção. Nesse sentido, adaptações e mudanças são necessárias na governança de cooperativas, de forma que sejam oferecidos incentivos ou benefícios suficientes para que os cooperados continuem transacionando.

Para que fosse possível compreender o porquê, mesmo com a oferta de incentivos e benefícios, do problema da infidelidade (desvios de produção) continuar ocorrendo, utilizou-se a segunda questão de pesquisa: *Quais os principais geradores de custos de transação na relação entre cooperado e cooperativa?* Ao longo da pesquisa, foram constatados três grandes eixos de geração de atritos nas transações: atritos vinculados ao ambiente de negócios, de ordem comportamental, e de ordem operacional.

Em se tratando do ambiente de negócios, destaca-se a competição com muitas (e grandes) empresas e o fato de a concorrência, muitas vezes, oferecer um pouco a mais, pela produção dos cooperados, do que o valor pago pela cooperativa. Os atritos de ordem comportamental estão associados ao fato de que existe o predomínio de uma cultura individualista na sociedade de forma geral e, no caso dos cooperados, o imediatismo fundamenta a adoção de atitudes oportunistas. Por fim, aos atritos de ordem operacional são relacionados ao amplo portfólio de atividades das cooperativas, ao alto custo de capitalização destas organizações e à dependência que as cooperativas têm de poucos associados.

Com isso, a partir da análise dos principais elementos geradores de custos de transação, na relação entre cooperado e cooperativa, e pelos incentivos utilizados para se aumentar a fidelidade dos cooperados, verificou-se que a governança adotada pelas cooperativas não é a mais eficiente. Ou seja, a governança e os incentivos oferecidos não minimizam os custos de transação, de forma a se manter (e aumentar) a fidelidade dos sócios com a cooperativa. Isto corrobora o pressuposto inicial desta tese. No entanto, ressalva deve ser feita com relação às cooperativas vitivinícolas e as de carnes (frangos e suínos) que se mostraram capazes de manter a fidelidade e mitigar o oportunismo dos cooperados.

De posse dessas informações e análises, procurou-se avançar teoricamente ao propor um modelo conceitual para as falhas de governança nas cooperativas agropecuárias. O modelo proposto abrange seis dimensões de falhas, que permeiam as cooperativas: Falhas Contratuais; Falhas Operacionais; Falhas de Comunicação; Falhas de Gestão; Falhas de Fiscalização e Falhas na Oferta de Benefícios Imediatos.

Falhas Contratuais: com o aumento das incertezas, geradas pelo oportunismo e pela intensificação da concorrência, faz-se necessária a adoção de mecanismos contratuais nas transações entre cooperados e cooperativa. Os desvios e as oscilações na entrega da produção devem ser gerenciados e, na medida do possível, evitados.

Falhas Operacionais: com o aumento da concorrência, é necessário que as cooperativas se tornem mais eficientes na agregação de valor e nos ganhos de escala.

Falhas de Comunicação: aumentar e melhorar a comunicação com os cooperados é essencial para aumentar a fidelidade, a participação, o comprometimento e mitigar os oportunismos.

Falhas de Gestão: sobreviver em um ambiente que está repleto de grandes empresas, corporações e multinacionais, exige profissionalização da gestão da cooperativa.

Falhas de Fiscalização: uma atuação efetiva do conselho fiscal é necessária para garantir que a cooperativa trabalhe em prol dos interesses dos cooperados. Os conselheiros devem contar com respaldo de auditorias interna e externa para a execução do seu trabalho e para que seja garantida a transparência e imparcialidade do órgão

Falhas na Oferta de Benefícios Imediatos: Os cooperados têm se mostrado cada vez mais imediatistas. Isto faz com que as cooperativas devam buscar formas de apresentar melhores resultados no curto prazo

A existência destas falhas implica em situações de rompimento da fidelidade dos cooperados ou de ações oportunistas, que é o que se deseja evitar. Ressalta-se que o ambiente competitivo tem atuação transversal nestas falhas e exerce importante papel na necessidade de adaptação da governança de cooperativas. É importante lembrar que, mesmo estando agrupadas de forma separadas, as falhas exercem influência umas nas outras, de modo que a melhoria em uma pode causar melhoria em outra, e o contrário também é verdadeiro. Isto ressalta a interdependência entre estas falhas e a relação sistêmica que possuem com a cooperativa.

As três primeiras falhas (contratuais, operacionais e comunicação) recebem influência direta da abordagem teórica da Economia dos Custos de Transação. A quarta falha (gestão) está diretamente relacionada com a Teoria da Agência. Por fim, a quinta e sexta falhas (fiscalização e benefícios imediatos) recebem a luz teórica da teoria dos Direitos de Propriedade. A partir das teorias e da fundamentação empírica, identificou-se as principais categorias que influenciam ou mantêm uma relação de causalidade com as falhas de governança. Estas categorias foram apresentadas, inicialmente, na Figura 5 e, posteriormente, na Figura 7.

As principais causas das falhas podem ser assim listadas: Falhas Contratuais (a fragilização da fidelidade, o problema do oportunismo, o problema do amplo portfólio de atividades); Falhas Operacionais (o problema do amplo portfólio de atividades, a falta ou a deficiência nas iniciativas de intercooperação, a baixa agregação de valor por meio da agroindustrialização); Falhas de Comunicação (a necessidade de se melhor estruturar – por

atividade – a Organização do Quadro Social e de se realizar ações de educação cooperativa, inclusive via OQS); Falhas de Gestão (a necessidade de profissionalização da gestão, bem como da separação entre os comandos político e executivo); Falhas de Fiscalização (a necessidade de melhorar a atuação do conselho fiscal, com foco no interesse dos sócios - e não só em questões contábeis – e a necessidade de se dispor de assessoria especializada – imparcial e independente – para oferecer suporte ao conselho fiscal); e Falhas na Oferta de Benefícios Imediatos (a dificuldade de se ampliar os benefícios pecuniários de forma imediata, seja por meio de uma política de sobras mínimas ou também pela quantificação e monetarização dos benefícios utilizados ao longo do ano).

Também se buscou, por meio de uma abordagem quantitativa, identificar e analisar os fatores que influenciam a fidelidade dos cooperados. Para isto, um questionário, elaborado a partir dos construtos teóricos e *ex ante* as análises qualitativas, foi enviado para todas as cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. A partir da análise fatorial exploratória, que foi realizada com o objetivo de reduzir o número de variáveis do estudo, foi rodada uma regressão linear múltipla para explicar a variável “Fidelidade (FIDEL)”, considerando 23 variáveis explicativas. O modelo final resultante da análise de regressão ficou com apenas uma variável explicativa, consistindo, portanto, em uma regressão linear simples.

Os resultados da análise indicam que quanto maior a “Efetividade do Conselho Fiscal”, maior tende a ser a fidelidade dos cooperados. Além disso, cerca de 17% da fidelidade é explicada pela efetividade do conselho fiscal. Este resultado reforça a importância do papel do conselho fiscal dentro das cooperativas, já que este é o órgão responsável por garantir que a cooperativa aja sempre no interesse coletivo. Esta análise possibilitou já uma primeira validação de uma das dimensões do modelo conceitual proposto: Falhas de Fiscalização.

5.2 Contribuições teóricas e empíricas

As principais contribuições teóricas, que se acredita ter proporcionado com este estudo, foram a proposição e aplicação de um *Framework* para se analisar a relação entre a governança e a fidelidade nas organizações cooperativas e a proposição de um modelo conceitual das falhas de governança nas cooperativas agropecuárias.

O *Framework* proposto (Figura 3) é composto das abordagens teóricas dos Direitos de Propriedade, da Teoria da Agência e da Economia dos Custos de Transação. A proposta se mostrou adequada para analisar a governança nas cooperativas, tendo como foco central o problema da fidelidade. A utilização conjunta destes corpos teóricos representa uma inovação, já que os estudos, que se tem conhecimento, aplicam estas teorias de forma isolada. Especificamente, no caso do cooperativismo, existem trabalhos que são fundamentados por cada uma destas teorias, mas não se observou a utilização simultânea das mesmas. O fato de existirem outros estudos com a utilização destas teorias reforça a adequação destes construtos para explicar a realidade das organizações cooperativas. Isto pode ser confirmado pelo fato de que, a partir da aplicação do *framework*, foram levantadas informações práticas que deram condições de, além de analisar empiricamente o setor, avançar com proposições conceituais sobre o problema pesquisado.

O modelo conceitual proposto (Figura 8) apresenta uma fundamentação conceitual sólida, já que foi estruturado a partir do *framework* de pesquisa. Além disso, e não menos importante, o modelo se sustenta em evidências empíricas consistentes. Acredita-se que uma proposição conceitual, que é construída a partir de uma fundamentação teórica e empírica e que apresenta uma interação objetiva com a realidade pesquisada, constitui-se em uma contribuição teórica.

O modelo proposto interage especificamente com as falhas de governança nas cooperativas agropecuárias, ou seja, aquelas que impactam negativamente na fidelidade dos cooperados. Com isso, acredita-se ter proposto um modelo conceitual que abrange um conjunto válido de fatores que sejam explicativos do afastamento na relação entre cooperado e cooperativa. O modelo destaca seis dimensões de falhas de governança que explicam muitas das dificuldades e dos desafios enfrentados pelas cooperativas no atual ambiente concorrencial, que permeia a atividade agropecuária e o agronegócio como um todo.

Em se tratando de contribuições empíricas, acredita-se que a sistematização e a proposição de dimensões de falhas de governança nas cooperativas agropecuárias possa auxiliar o setor a ter uma visualização mais objetiva e sintética de problemas que afetam negativamente o desempenho das cooperativas e a fidelidade dos cooperados. A riqueza das informações qualitativas também pode servir para um conhecimento mais profundo do setor e de diferentes tipos de cooperativas agropecuárias. Isto pode provocar reflexão, nos gestores e dirigentes, sobre práticas bem sucedidas (ou não) que outras cooperativas venham experimentando.

Ainda em uma perspectiva prática, o estudo procurou relacionar possíveis alternativas de superação das falhas de governança. Estas alternativas estão ancoradas nas informações qualitativas e demonstram as tendências, apontadas por diferentes *experts* em cooperativismo, que as cooperativas deverão seguir para que seja possível aumentar a fidelidade dos cooperados e a competitividade destas organizações. Além disso, esta tese tem um caráter educativo, ao sintetizar e explicar diversos benefícios oferecidos pelas cooperativas. Estas informações podem ser utilizadas em ações de educação cooperativa e sensibilização dos cooperados sobre o papel da cooperativa, o que pode auxiliar a combater o oportunismo e a falta de fidelidade dos cooperados.

5.3 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Pela natureza das pesquisas científicas, nem sempre é possível desenvolver todas as etapas na plenitude que o rigor científico exige. A existência de limitações que se impõem à pesquisa e/ou ao pesquisador está presente na maioria dos estudos acadêmicos. Nesta tese, algumas limitações se fizeram presentes.

Primeiramente, o *framework* proposto não esgota as possíveis falhas de governança que influenciam na fidelidade dos cooperados. Outras abordagens também precisam ser incorporadas, a exemplo de: Visão Baseada em Recursos, Capacidades dinâmicas, Teoria das Convenções e *Path dependency*. Estas abordagens podem auxiliar na compreensão da capacidade adaptativa das cooperativas frente ao dinamismo do ambiente e, também, podem lançar luz sobre outras alternativas nas quais as cooperativas possam alcançar e manter vantagem competitiva.

Uma segunda restrição deste trabalho se refere ao fato de que as análises foram realizadas a partir da percepção de dirigentes, presidentes e gestores de cooperativas. Seria importante partir também para uma análise da percepção de associados, dos mais diversos segmentos das cooperativas agropecuárias. Outra possibilidade é avançar com este estudo nos outros ramos do cooperativismo: consumo; crédito; educacional; especial; habitacional; infraestrutura; mineral; produção; saúde; trabalho; transporte; turismo e lazer.

A terceira limitação é que, em função da opção metodológica, os resultados não poderão ser extrapolados para outros estados. No entanto, o estudo pode contribuir para

inspirar trabalhos posteriores, já que outros estudos, em outras regiões, precisam ser realizados. Estudos de natureza quantitativa e de abrangência nacional também serão importantes, para melhorar e refinar o *framework* proposto.

Com relação às limitações da análise quantitativa, destaca-se a dificuldade na obtenção dos dados, levando a um número reduzido de observações, que, de certa forma, pode ter comprometido a consistência de alguns resultados obtidos nesta fase.

A Análise Fatorial Exploratória foi realizada com o objetivo de reduzir o número de variáveis do estudo, agrupando-as em indicadores. No entanto, para tornar possível o emprego da técnica, foi necessário realizar uma fatorial por construto estudado, sendo que no caso da ECT cada variável de análise representou um construto. Sabe-se que o ideal seria realizar apenas uma fatorial para todos os construtos, já que alguns podem ter elementos comuns. Essa restrição ocasionou a não garantia de ortogonalidade entre os 23 fatores gerados. Os fatores de um mesmo construto são ortogonais, mas não necessariamente há ausência de correlação entre os fatores de diferentes construtos.

O problema da quantidade de observações relativo à quantidade de variáveis também dificultou o emprego da regressão múltipla, que só foi possível ser aplicada com o método *stepwise*. Cabe ressaltar, no entanto, que apesar das limitações apontadas, os resultados mostraram-se robustos às suposições das técnicas empregadas, tanto no que se refere à análise fatorial quanto à análise de regressão.

No que se refere às variáveis estudadas, outro fator limitante trata-se da medida de fidelidade utilizada neste estudo, que consiste na percepção do entrevistado com relação à fidelidade dos cooperados. Sugere-se aprimorar esta medida para estudos futuros, de forma que capte, além da percepção, elementos concretos que efetivamente mensurem a fidelidade, como o percentual exato da safra entregue na cooperativa. Outra possibilidade seria compilar uma variável dependente artificial a partir da média das variáveis independentes, como realizado por Lago e Silva (2011).

No que se refere às variáveis explicativas que constituíram os construtos estudados, sugere-se para estudos futuros, definir variáveis específicas para cada uma das falhas de governança identificadas no modelo conceitual desta tese. A criação e validação de uma escala de mensuração para as falhas de governança propostas no modelo conceitual desenvolvido torna-se algo altamente desejável para que se possa efetivamente mensurar as falhas e estabelecer suas relações com a fidelidade ou outro conceito que se julgar pertinente. Isto não foi possível pelo fato de que a elaboração e aplicação dos questionários ocorreram *ex*

ante ao processo de análise e proposição do modelo conceitual das falhas de governança. O ideal seria, realmente, aplicar um questionário a partir desta proposta.

Cabe destacar, que a parte quantitativa deste estudo não teve a pretensão de validar uma escala, mas tão somente analisar potenciais relações entre os construtos pesquisados e a fidelidade percebida. Sob esta perspectiva, vislumbram-se importantes possibilidades para a continuidade do trabalho desta tese, de forma que o modelo conceitual desenvolvido possa contribuir nesse processo de compreensão dos fatores que afetam a governança em cooperativas e suas implicações na tão desejada fidelidade dos cooperados.

De forma geral, conclui-se que, embora o trabalho tenha sido conduzido a partir de *experts* e cooperativas limitadas ao Rio Grande do Sul, os resultados da investigação trouxeram importantes contribuições à pesquisa sobre governança e fidelidade nas organizações cooperativas, já que foi possível verificar fatores que impactam no distanciamento do cooperado e propor um modelo conceitual das falhas de governança nas cooperativas agropecuárias gaúchas. Por fim, recomenda-se que novos estudos sejam conduzidos, de forma a complementar os resultados aqui apontados ou a contrastar com eles.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2000, vol.4, n.1, pp. 135-159.

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos:** estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BAETA NEVES, C. E. Pesquisa social empírica: métodos e técnicas. In: BAETA NEVES, C. E.; CORRÊA, M. B. (Org.). **Apresentação.** Porto Alegre: Cadernos de Sociologia/Programa de Pós-Graduação em Sociologia. 1998.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property right.** 2nd ed. Cambridge: University Press, 1997.

BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento:** o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do Terceiro Mundo. Porto Alegre: Coojournal, 1980 (Coleção Cooperativismo, debate 2).

BENETTI, M. D. Endividamento e crise no cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul: análise do caso FECOTRIGO/CENTRALSUL -1975-83. **Ensaio FEE,** Porto Alegre, 6(2):23-55,1985

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property.** New York, Macmillan Publishing Co., 1932. 396p.

BERTOLIN, R. V.; SANTOS, A. C. dos; LIMA, J. B. de; BRAGA, M. J. Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas. **Rev. adm. contemp.,** Curitiba, v. 12, n. 1, mar. 2008 .

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENZA/FUNDACE/FEARP-USP. Ribeirão Preto. **Anais...** 1998.

BIALOSKORSKI NETO. S. Agronegócio Cooperativo. In Batalha, M. (org.). **Gestão Agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas: um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade. In III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENZA/FUNDACE/FEARP-USP. Ribeirão Preto. **Anais...** 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas**: uma análise da influência da cultura e das instituições. Tese (Livre docência em Economia das Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 45, n.01, p. 119-138, jan./mar. 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BITENCOURT, M.; AMODEO, N. B. P; VALADARES, J. H. Cooperativismo nos garimpos: potencialidades e limitações a partir de um estudo de caso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 3, p. 399-410, 2010.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense. Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.

BRASIL. Lei 5764/71, de 16 de dezembro de 1971. **Base da Legislação Federal do Brasil**, Brasília, DF. 1971. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 21 maio 2012.

BROUSSEAU, E.; FARES, M. **Imcomplete contracts and governance structures**. Paris: Université de Paris I, Analyse Théorique des Organisations et des Marches, 1998. Working Paper, 98-05.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; LIMA FILHO, D. O.; TREDEZINI, C.A.O. Mecanismo de governança em sistemas agroalimentares - um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 4, p. 219-240, 2006.

CALEMAN, S. M. Q. **Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos**: uma aplicação na agroindústria da carne bovina. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CHADDAD, F. **A Tipologia Contratual na Nova Geração de Cooperativas nos EUA**. In: III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Mimeo, Ribeirão Preto, 2002.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, n.4, nov. 1937.

COASE, R. H. **The firm, the market and the law**. Chicago. The University of Chicago Press. 1988.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal Agricultural Economy**, n. 77, p. 1153-1159, 1995.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership? In: ZIGGERS, G. W.; TRIENEKENS, J. H.; ZUURBIER, P. J. P (eds). **Proceedings of the Third international Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen, The Netherlands: Wageningen Agricultural University, 1998. p. 541-553.

COSTA, D. R. M. **Propriedade e decisões de gestão em organizações Cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2010. Tese (Doutorado em Economia) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

COSTA, D. R. M. ; CHADDAD, F. R. ; AZEVEDO, P. F. . Separação entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: UFMS, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed. 2010. 296p.

DEMSETZ, H. **Ownership control and the firm: the organization of economic activity**. Cambridge: Basil Blackwell, 1990. v.1.

DEMSETZ, H. Toward a Theory of Property Rights II: The Competition Between Private and Collective Ownership. **Journal of Legal Studies**. 2002.

EGGERTSSON, T. **Economic behavior and institutions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, June, 1983.

FARIA, V.P. de. Produção e cooperativas de produtores de leite no Brasil. In: SEMINÁRIO AS COOPERATIVAS E A PRODUÇÃO DE LEITE NO ANO 2000, 1., Belo Horizonte, 1995. **Anais...**, Belo Horizonte: Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, 1995. p.13-19.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. de; SAES, M. S. M., **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no agribusiness brasileiro: Introdução e conceitos**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, v. 1, 1998.

FERNÁNDEZ, R. G.; PESSALI, Huáscar Fialho. Oliver Williamson e a construção retórica da Economia dos Custos de Transação. In: Gala, P.; Rego, J. **A História do Pensamento Econômico como Teoria e Retórica**. São Paulo: 34, 2003.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.. Eficiência das sociedades cooperativas e de capital na indústria de laticínios. **Rev. Bras. Econ.**, Rio de Janeiro, v. 61, n. 2, jun. 2007 .

FURUBOTN, E.; PEJOVICH, S. Property rights and economic theory: a survey of recent literature. **Journal of Economic Literature**. 1972.

FURUBOTN, E. **The Economics of Property Rights**. Cambridge, Mass: Ballinger. 1974.

FURUBTON, E. G.; RICHER, R. **Institutions and economic theory: the contribution of new institutional economics**. Michigan: The University of Michigan Press, 2000. 556 p.

GIAROLA, E. A fidelização dos associados nas cooperativas de leite: uma análise sob a perspectiva da Teoria dos Jogos e da Social Network Analysis. In: ICIEOM 2011 - XVII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2011, Belo Horizonte, **Anais...** 2011.

GIAROLA, E.; CRISTO, P. C. de O.; BALBINO, R. F.; NASCIMENTO, J. P. B.; NAZARETH, L. G. C.; SANTOS, A. C. A fidelização dos associados nas organizações cooperativistas: uma análise sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, Estratégia Empresarial e Governança Corporativa. In: VII Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO, 2012, Curitiba, **Anais...** 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: A transição e os desafios da competitividade, **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. . **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BADIM, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro**: discussão teórica e evidências no sistema carnes.1996. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M. Agribusiness e cooperativas no Mercosul. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.30, n.91, p. 13-32, out./dez. 1995. (Série Cooperativismo, 38).

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

JENSEN, M. **A theory of the firm, governance, residual claims, and organizational forms**. Cambridge: Harvard University, 2000.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, München, v. 151, n. 1, p. 248-259, 1995.

KLEIN, B; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, n. 21, p. 297-326, Oct. 1978.

LAGO, A.; SILVA, T. N. **Fatores Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora Sescop/RS, 2011. 206p.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.

MARTINS, G.; MAFIOLETTI, R. L.; TURRA, F. E.; MONTEIRO, A. A.; KRINSKI, S. A. **Agro: conjuntura & cooperativismo**. 1^a ed. Curitiba: Editora Sescop/PR, 2014. 152 páginas.

MENDES, G. de M.; RODRIGUES, J.A.; **Governança Corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MÓGLIA, L. C.; PARADA JÚNIOR, I.; BIALOSKORSKI NETO, S.; MARCHI, D. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2004, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: UFMS, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MULLER, G. Cotrijuí: tentativa de criação de um conglomerado de capital nacional. In: LOUREIRO, M. R. G. (Org.) **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez Editora, 1981. p. 97-131.

NOBEL PRIZE. **The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009**: Elinor Ostrom, Oliver E. Williamson. 2009. Disponível em: <http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2009/williamson.html>. Acesso em 02 jul 2012.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994, 38 p.

OCB. **Estatísticas do cooperativismo brasileiro – ano 2009**. 2010a. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em 20 jan 2010.

OCB. **XIII Congresso Brasileiro de Cooperativismo: diretrizes aprovadas pela sessão plenária do congresso. 2010b** Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/Site/Congresso/diretrizes.pdf>>. Acesso em: 25 jun 2012.

OCB. **Dados Cooperativismo 2011. 2012a**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 25 jun 2012.

OCB. **Projeto de reestruturação das cooperativas agropecuárias**. 2012b. Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/comunicacao/noticias/1489-seminario-apresentou-a-fase-iii-do-projeto-de-reestruturacao-das-cooperativas-agropecuarias>>. Acesso em: 25 jun 2012.

OCERGS. **Dados Cooperativismo Gaúcho 2011**. SESCOOP. Porto Alegre. 2012.

OCERGS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2012**. SESCOOP. Porto Alegre. 2013.

OLIVEIRA, C. A. C. N. V. **O surgimento das estruturas híbridas de governança na indústria de energia elétrica no Brasil**: a abordagem institucional da economia dos custos de transação. 1998. Dissertação (Mestrado em Economia)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

PETER, H. C.; WYSOCKI, A. **The vertical coordination continuum and the determinants of farm level strategy**. Michigan State University, 1997.(staff paper, n. 97-64).

PINHO, D. B. **A empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil**. São Paulo: Coopercultura, 1986.

PIVOTO, D. **Governança cooperativa: uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul**. 2013. 130p. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia)- Universidade de Campinas, São Paulo, 1993.

POZZOBOM, D. M. **Three studies on farmer cooperatives**: heterogeneity, member participation and democratic decision making. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

REGUEIRA, K. W. de S. **O setor imobiliário informal e os direitos de propriedade**: o que os imóveis regularizados podem fazer pelas pessoas de baixa renda dos países em desenvolvimento. 2007. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

ROCHA, M. M. da. **Integração vertical e incerteza**: um estudo empírico com a indústria petroquímica nacional. 2002. Tese (Doutorado em Economia)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ROTH, A. L.; WEGNER, D.; ANTUNES JÚNIOR, J.A.V.; PADULA, A.D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Rev. Adm. (São Paulo)**, Mar 2012, vol.47, no.1, p.112-123.

SAUVÉE, L. Toward an institutional analysis of vertical coordination in agribusiness. In: ROYER, J. S.; ROGERS, R. T. (ed.). **The industrialization of agriculture**: vertical coordination in the U.S. food system. Aldershot: Ashgate, 1998. P 27-71.

SEGATTO-MENDES, A. P.; ROCHA, K. C.. Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. **R.Adm.**, São Paulo, v. 40, n.2, p. 172-183, abr./mai./jun. 2005.

SERIGATI, F.; AZEVEDO, P. F.; ORELLANO, V.I.F. . Fidelidade em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas. In: XLVII Congresso da Sober, 2009, Porto Alegre. Anais do.... Porto Alegre: Sober, 2009. v. 1. p. 1-20.

SYKUTA, M. E.; COOK, M. L. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, Columbia, v. 83, n. 5, sep. 2001.

SESCOOP. **Relatório da gerência de monitoramento**: panorama do cooperativismo brasileiro – ano 2011. OCB. Brasília. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama_do_cooperativismo_brasileiro_2011.pdf>. Acesso em: 25 jun 2012.

SILVA, S. S. da; SOUSA, A. R, de; LEITE, E. T. conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2011.

SIMIONI, F. J.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAÚJO, Z. A. S. de. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Rev. Econ. Sociol. Rural** [online]. Piracicaba, vol.47, n.3, pp. 739-765, 2009.

TRETER, J.. KELM, M. L. A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção e X International Conference on Industrial Engineering Management, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2004.

VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional**: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais. 2003. 126 f. **Tese** (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2003.

WILLIAMSON, O. E. The vertical integration of production: market failure considerations. **American Economic Review**, n.61, p. 12-125, May, 1971.

WILLIAMSON, O. E. **Markes and hierarquies**: analysis an antitrust implications. Nova Yok: Free Press, 1975

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. Corporate Governance. **The Yale Law Journal**, v. 93, n.7, p. 1197-1230, Jun., 1984.

WILLIAMSON, O. E. **Las Instituciones Económicas del Capitalismo**. México, Fondo de Cultura Económica. 1985.

WILLIAMSON, O. E. **Mercados y hierarquias**: su análisis y sus implicaciones anti-trust. México : Fondo de Cultura, 1991a.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991b.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization. **Strategic Management Journal**, v.12. p. 75-94. 1993.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Corporate Boards of Directors: In Principle and in Practice. **Journal of Law, Economics & Organization**, v. 24, n. 2, p. 247-272, Nov., 2007.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafio e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994

ZILBERSZTAJN, D.; **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos. (Org.) **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: Suprema, 2002. p. 55-76.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul./set. 2005.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro de Entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL



Roteiro de Entrevista

- COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL –

Data da entrevista: ____/____/2013

PARTE 1: Identificação

Nome da Cooperativa: _____

Município: _____

Entrevistado: _____

Função: _____

Contato: telefone / e-mail: _____

PARTE 2: Caracterização da Cooperativa

- 1- Fale um pouco do histórico da cooperativa.
- 2- Quais as principais atividades econômicas da cooperativa?
- 3- Fale um pouco sobre algumas dificuldades históricas que a cooperativa enfrentou.
- 4- Fale um pouco sobre algumas ações adotadas na cooperativa que são consideradas de sucesso.
- 5- Fale um pouco sobre algumas ações adotadas na cooperativa que são consideradas de insucesso.

PARTE 3: Caracterização geral da eficiência contratual das cooperativas

- 1- Como o Sr.(a) avalia de forma geral a competitividade das cooperativas quando comparadas com empresas não cooperativas?
- 2- Na sua opinião quais são os principais elementos que dificultam o ganho de maior competitividade por parte das cooperativas?
- 3- Na opinião do Sr. (a), quais seriam os principais indicadores de eficiência de uma cooperativa?
- 4- Como o Sr.(a) percebe a utilização de contratos nas transações comerciais ente cooperativa e cooperado?
- 5- Que tipo de transações são contratualizadas nas cooperativas?
- 6- Qual o tipo de contrato que predomina nas transações (formais ou informais)?
- 7- Os contratos são eficientes? Por quê?
- 8- Os contratos são renovados?
- 9- Existe alguma possibilidade de futuras modificações nos contratos (renegociabilidade)?
- 10- Existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual?
- 11- Existem incentivos para que se dê continuidade ao contrato?
- 12- Como se dá o processo de elaboração dos contratos?
- 13- Quais são os principais problemas dos contratos utilizados pela cooperativa?
- 14- A existência de contratos é importante para aumentar a competitividade da cooperativa?

PARTE 4: Caracterização dos aspectos *ex ante* dos contratos

Direitos de Propriedade

- 1- Como o Sr.(a) avalia o fato de que nas cooperativas as decisões não estarem centradas na quantidade de capital do associado? (1 associado 1 voto)
- 2- Como o Sr.(a) percebe o comprometimento dos sócios para com o empreendimento coletivo?
- 3- Como o Sr.(a) percebe o fato de as cotas dos associados não poderem ser comercializadas?
- 4- Como o Sr.(a) percebe o fato de a valorização das cotas se dar a uma taxa máxima definida por lei e não de acordo com o mercado?
- 5- Como o Sr.(a) percebe a existência dos fundos indivisíveis nas cooperativas?
- 6- Como o Sr.(a) percebe o fato de que as sobras normalmente , por meio de decisão em assembleia, são direcionadas para capitalização da cooperativa?
- 7- Quais são os principais incentivos que o cooperado tem para operar integralmente com a cooperativa?
- 8- Seria interessante para o associado investir mais em cotas na cooperativa? Por quê?
- 9- Como funciona o processo para o associado resgatar o capital social (cotas)?
- 10- Como o Sr.(a) avalia a existência de fundos indivisíveis?

Teoria da Agência

- 1- O que o Sr. (a) pensa sobre a profissionalização da gestão da cooperativa (separação entre propriedade e controle)?
- 2- O Sr.(a) percebe ações oportunistas por parte dos cooperados nas tomadas de decisões? (Como proprietário: busca do benefício individual às custas do coletivo)?
- 3- O Sr.(a) percebe ações oportunistas por parte dos cooperados na utilização dos serviços oferecidos pela cooperativa (Como usuário: busca do benefício individual às custas do coletivo)?
- 4- O Sr.(a) percebe ações oportunistas por parte dos cooperados na gestão da cooperativa (Como Gestor: busca do benefício individual às custas do coletivo)?
- 5- Como se dá o monitoramento das atividades dos gestores profissionalizados da cooperativa?
- 6- São adotados contratos com os gestores profissionalizados da cooperativa?
- 7- Quais são os incentivos oferecidos aos gestores profissionais para que estes atuem focados nos interesses da cooperativa como um todo?
- 8- Quais são os incentivos oferecidos aos cooperados para que estes operem integralmente com a cooperativa (fidelidade)?
- 9- O Conselho fiscal da cooperativa conta com assessorias de auditoria independente?
- 10- A remuneração do principal executivo e gestores profissionalizados é fixa?

PARTE 4: Caracterização dos aspectos *ex post* dos contratos

Governança (Economia dos Custos de Transação)

Racionalidade Limitada

- 1- Como se dá o compartilhamento de informações entre a cooperativa e os cooperados?
- 2- Que tipos de informações são compartilhadas com os cooperados?
- 3- Como se dá o compartilhamento de informações entre os dirigentes e os gestores profissionalizados?
- 4- Os dirigentes tem amplo conhecimento das ações realizadas pelos profissionais contratados?
- 5- Quais as informações que são mais importantes de serem compartilhadas entre cooperativa e cooperado?
- 6- Quais as informações que são mais importantes de serem compartilhadas entre profissionais contratados e dirigentes?
- 7- Como o Sr.(a) avalia o compartilhamento de informações entre cooperativa e cooperado?
- 8- Como o Sr.(a) avalia o compartilhamento de informações entre dirigentes e profissionais contratados?
- 9- Como o Sr.(a) avalia o conhecimento que o cooperado tem sobre o que é a cooperativa e qual o seu papel nela?
- 10- Qual o papel da educação cooperativa na manutenção da fidelidade do cooperado?
- 11- Quais ações a cooperativa toma para fazer educação cooperativa?

Oportunismo

- 1- Quais são os principais tipos de oportunismos que ocorrem da parte do cooperado para com a cooperativa?
- 2- Quais são os principais tipos de oportunismos que podem ocorrer da parte da cooperativa para com o cooperado?
- 3- Quais são os principais tipos de oportunismos que podem ocorrer da parte dos gestores contratados para com a cooperativa?
- 4- Que tipos de conflitos existem entre cooperativa e cooperado?
- 5- Quando ocorrem estes conflitos (antes, durante, depois das transações)?
- 6- Que tipos de conflitos existem entre gestores contratados e cooperativa?
- 7- Quando ocorrem estes conflitos (antes, durante, depois das transações)?
- 8- Como se dá a relação de confiança entre cooperativa e cooperado?
- 9- Como se dá a relação de confiança entre gestores contratados e cooperativa?

Especificidade dos Ativos

- 1- A cooperativa realiza investimentos que são específicos para a realização de transações com os cooperados? Quais?
- 2- Existe algum mecanismo que garanta que os cooperados transacionem com a cooperativa?
- 3- Quais ações a cooperativa toma para aumentar a fidelidade dos cooperados?
- 4- Quais a importância da fidelidade dos cooperados para a cooperativa?

Frequência

- 1- Como se dá a recorrência e a regularidade das transações entre cooperado e cooperativa (são recorrentes ou ocasionais, as quantidades são regulares)?
- 2- Qual o percentual de cooperados que apresentam regularidade e recorrência nas transações com a cooperativa?
- 3- Qual o percentual de cooperados ativos e inativos?
- 4- Qual o percentual médio da produção do cooperado que é comercializado com a cooperativa?
- 5- Quais os fatores que levam o cooperado a se distanciar da cooperativa, tanto do ponto de vista da comercialização quanto da participação?

Incerteza

- 1- Quais as incertezas/riscos que estão envolvidas nas transações entre cooperativa e cooperados?
- 2- Que ações são tomadas para reduzir as incertezas/riscos envolvidas nas transações?
- 3- As transações ocorrem da forma como foram planejadas? Se não, como são resolvidas?



Apêndice 2 - Questionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL



Questionário
- COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL -

Cargo do Respondente

() Presidente () Vice-Presidente () Profissional Contratado (função: _____)

Escolaridade

() Ensino fundamental incompleto; () Ensino fundamental completo; () Ensino médio incompleto;
() Ensino médio completo; () Graduação; () Pós-graduação.

Tempo de atuação na Cooperativa:

() menos de 5 anos; () entre 5 e 10 anos; () de 11 a 15 anos; () de 16 a 20 anos;
() de 21 a 25 anos; () de 26 a 30 anos; () mais de 30 anos.

Tipo da cooperativa: () Singular () Central () Federação

Participa de alguma central, federação ou confederação? () Sim () Não

Ano de fundação da Cooperativa: _____ **Número de filiais da Cooperativa:** _____

Número de funcionários da Cooperativa: _____

A Cooperativa é participante do Projeto de Reestruturação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (Projeto Hércules)? () Sim () Não

Cite as principais atividades econômicas da cooperativa com suas respectivas participações percentuais no faturamento

_____ %; _____ %; _____ %;

Faturamento anual da cooperativa (aproximado): _____

Número de Cooperados: total: _____ **Ativos:** _____ **Inativos:** _____

Valor médio de investimento em cursos e treinamentos direcionados aos associados: R\$ _____

Distribuiu sobras nos últimos 5 anos: () Sim () Não **Se sim, qual o valor médio R\$** _____

Normalmente, qual o percentual das sobras que são reinvestidas (%) e distribuídas (%)

Região do Estado que a cooperativa está localizada (COREDES):

- () Fronteira Oeste, Campanha ou Sul
() Vale do Jaguari, Central, Jacuí Centro, Vale do Rio Pardo ou Centro Sul
() Missões, Fronteira Noroeste, Celeiro, Médio Alto Uruguai, Rio da Várzea, Noroeste Colonial
() Alto do Jacuí, Alto da Serra do Botucaraí, Produção, Norte, Nordeste
() Vale do Taquari, Serra, Campos de Cima da Serra, Hortências, Vale do Caí, Metropolitano, Vale do Rio dos Sinos, Paranhana -Encosta da Serra, Litoral

Qual o percentual médio da produção do associado que é comercializado via cooperativa: _____ %

Qual o percentual dos associados ativos que a cooperativa considera que sejam fiéis: _____ %

Qual o percentual médio dos associados ativos que participam das assembleias: _____ %

Qual o percentual dos associados ativos que participam das reuniões de núcleos: _____ %

Cite os principais benefícios que a cooperativa oferece para os cooperados.

Se a Cooperativa é participante do Projeto de Reestruturação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (Projeto Hércules), comente sobre os pontos fortes e fracos do projeto.

Quais são os principais elementos que fazem com que o cooperado seja fiel à cooperativa?

Análise as afirmativas abaixo levando em consideração o seu grau de concordância com o que está sendo dito. A escala vai de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

Afirmativas	Discorda Totalmente			Concorda Totalmente	
	1	2	3	4	5
ASPECTOS CONTRATUAIS					
As cooperativas são menos eficientes e competitivas do que as empresas não cooperativas					
A pressão crescente das empresas concorrentes têm diminuído e fidelidade dos cooperados.					
As cooperativas utilizam poucos contratos formais em suas transações com os cooperados					
Os contratos utilizados pelas cooperativas com os cooperados são ineficientes					
Apenas o Estatuto não garante a fidelidade e a participação do associado na cooperativa.					
Na cooperativa existe alguma espécie de pena pela rescisão contratual por parte do cooperado.					
Na cooperativa existem incentivos para que o cooperado se mantenha fiel					
A existência de contratos formais é importante para aumentar a fidelidade dos cooperados.					
A cooperativa tem excluído do quadro social os cooperados infiéis.					
A confiança é o principal contrato que deve existir dentro da cooperativa					
DIREITOS DE PROPRIEDADE					
O fato de a distribuição das sobras ser de acordo com as operações (e não ao capital) ajuda a manter o cooperado fiel à cooperativa.					
O cálculo para a distribuição das sobras é de difícil compreensão.					
Os cooperados não compreendem o critério de cálculo para a distribuição das sobras.					
A compreensão do critério de cálculo da distribuição das sobras é importante para manter o cooperado fiel.					
As sobras normalmente são incorporadas pela cooperativa.					
A distribuição de sobras é importante para manter o cooperado fiel.					
A cooperativa distribuiu sobras nos últimos anos.					
Os cooperados conhecem o critério de valorização das cotas.					
O fato de a valorização das cotas ter um teto definido pela lei e não de acordo com o crescimento da cooperativa dificulta na fidelização do cooperado					
Os cooperados não estão preocupados com a capitalização de suas cotas.					
A não possibilidade de venda das cotas para terceiros é dificulta a captação de novos associados.					
É difícil resgatar o capital social (cotas) da cooperativa.					
A forma utilizada de resgate de capital na cooperativa ajuda a manter o cooperado fiel.					
A existência de fundos indivisíveis dificultam a fidelização do cooperado.					
O fato de as decisões serem tomadas tendo como base 1 associado = 1 voto ajuda a manter o cooperado fiel.					
Quanto maior o número de cooperados menor é a fidelidade com a cooperativa					
TEORIA DA AGÊNCIA					
O principal executivo da cooperativa é um cooperado.					
Quando o principal executivo é um cooperado a fidelidade dos demais cooperados aumenta.					
Os cargos de principal responsável pela gestão e presidente do conselho de administração são ocupados pela mesma pessoa.					

Afirmativas	Discorda Totalmente			Concorda Totalmente	
	1	2	3	4	5
Na cooperativa existe uma Direção administrativa (política e estratégica) e uma executiva (operacional e contratada), ou seja, existe a separação entre a propriedade da cooperativa e sua gestão.					
Na cooperativa existem mecanismos que controlam e acompanham as ações do principal executivo.					
Os mecanismos de controle das ações do principal executivo são efetivos e eficientes.					
O conselho fiscal da cooperativa é atuante e eficiente.					
O conselho fiscal da cooperativa conta com assessoria de auditoria especializada.					
A assessoria de auditoria do Conselho Fiscal é prestada por empresa de pequeno porte.					
A assessoria de auditoria do Conselho Fiscal é prestada por empresa localizada na cidade sede da cooperativa ou região próxima.					
A remuneração do principal executivo é somente fixa.					
A remuneração dos gestores profissionais é somente fixa.					
Oferecer parte da remuneração como variável é importante para que o principal executivo e os gestores profissionais busquem melhores resultados para a cooperativa.					
A cooperativa oferece incentivos para o principal executivo e gestores profissionais agirem no interesse coletivo.					
A cooperativa oferece incentivos para os cooperados agirem no interesse coletivo.					
A adoção de contratos com o principal executivo é importante para que o mesmo atue nos interesses da cooperativa.					
A adoção de contratos com os gestores profissionais é importante para que os mesmos atuem no interesse da cooperativa.					
A cooperativa adota contrato com o principal executivo.					
A cooperativa adota contrato com os gestores profissionais.					
GOVERNANÇA (ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO)					
Racionalidade Limitada					
A divulgação de informações sobre a doutrina do cooperativismo é importante para a fidelização do cooperado.					
A cooperativa divulga a doutrina do cooperativismo para os cooperados.					
O compartilhamento de informações técnicas e produtivas é importante para a fidelização dos cooperados.					
O compartilhamento de informações técnicas e produtivas é o principal foco dos meios de comunicação utilizados pela cooperativa.					
A cooperativa compartilha informações técnicas e produtivas com os cooperados.					
As ações de educação cooperativa são importantes para a fidelização dos cooperados.					
A cooperativa realiza ações de educação cooperativa.					
A existência de Organização do Quadro Social (OQS) e núcleos cooperativos é importante para a fidelização do cooperado.					
A cooperativa possui OQS e núcleos cooperativos.					
Os núcleos cooperativos são organizados pelo critério geográfico e/ou demográfico, reunindo cooperados de determinadas comunidades/locais/municípios.					
Os núcleos cooperativos são organizados por setor, ou seja, por atividades ou negócios da cooperativa como: um núcleo para o produto leite, outro núcleo para o produto soja, outro núcleo para o produto suíno, e assim por diante.					

Afirmativas	Discorda Totalmente			Concorda Totalmente	
	1	2	3	4	5
O aumento do acesso à informação pelo produtor rural (jornal, revista, rádio, TV, internet, empresas públicas e privadas) verificado nos últimos anos, contribuiu para uma fragilização da fidelidade do associado.					
A assistência técnica é o principal meio de troca de informações com os cooperados.					
O serviço de assistência técnica disponibilizado pela cooperativa aos produtores rurais é um dos principais fatores que contribuem para manter a fidelidade do associado.					
Oportunismo					
A fidelidade dos cooperados é importante para a cooperativa.					
Os cooperados são fiéis à cooperativa					
A impessoalidade e o caráter técnico nas decisões são importantes para a fidelidade dos cooperados.					
As decisões tomadas na cooperativa são impessoais e técnicas.					
Existem conflitos nas transações entre cooperados e cooperativa.					
Os principais conflitos entre cooperados e cooperativa ocorrem antes da comercialização.					
Os principais conflitos entre cooperados e cooperativa ocorrem durante a comercialização.					
Os principais conflitos entre cooperados e cooperativa ocorrem depois da comercialização.					
A confiança do cooperado na cooperativa é importante para que ele seja fiel.					
Existe desconfiança por parte do cooperado na cooperativa.					
Existe desconfiança por parte da cooperativa no cooperado					
A confiança dos cooperados nos gestores profissionais é importante para a fidelidade dos cooperados.					
Existe desconfiança dos cooperados nos gestores profissionais da cooperativa					
A confiança dos cooperados no presidente da cooperativa é importante para a fidelidade dos cooperados.					
Os cooperados confiam no presidente da cooperativa.					
A nova geração de cooperados são menos fiéis.					
A maioria dos associados percebem a cooperativa como mais uma opção no mercado					
Os cooperados barganham antes de fechar negócio com a cooperativa					
Os associados fiéis recebem os mesmos benefícios e tratamento que os não fiéis					
Os cooperados não possuem uma cultura da cooperação e agem de forma oportunista com a cooperativa.					
O preço pago pela produção é o principal critério para a fidelização do cooperado.					
O associado que age de forma oportunística com a cooperativa, desviando sua produção e/ou apresentando comportamentos prejudiciais a mesma, é punido com sua eliminação do quadro social.					
Especificidade dos Ativos					
Os investimentos específicos para atender as demandas dos cooperados é importante para a fidelidade dos mesmos.					
A diversificação das atividades ou negócios da cooperativa é mais importante que a especialização da cooperativa em apenas um ou poucos negócios.					
O investimento na industrialização da produção é importante para a fidelização dos cooperados.					

Afirmativas	Discorda Totalmente			Concorda Totalmente	
	1	2	3	4	5
A cooperativa realiza investimentos que são específicos para a realização de transações com os cooperados.					
Os cooperados realizam investimentos que são específicos para a realização de transações com a cooperativa.					
A cooperativa utiliza algum mecanismo que garanta que os cooperados transacionem com a cooperativa.					
Cooperados com menores áreas de terra e menos capitalizados são mais fiéis que os produtores maiores e mais capitalizados.					
Os cooperados são imediatistas e acabam desviando produção da cooperativa com a sinalização de um melhor preço por parte da concorrência.					
A volatilidade de preços e a concorrência pela matéria-prima do associado faz com que este aja de forma oportunista, ou seja, atue como um especulador em busca apenas de benefícios particulares e imediatos.					
Os cooperados não se importam com o resultado final da cooperativa (sobras).					
Os cooperados se preocupam mais com a comercialização da sua produção.					
A oferta de benefícios por parte da cooperativa é importante para a fidelização dos cooperados.					
A cooperativa oferece benefícios para fidelizar os cooperados.					
A cooperativa possui infraestrutura suficiente para atender a todo o volume de produção dos associados.					
O modelo de integração, utilizado principalmente na suinocultura e avicultura, é uma alternativa que pode contribuir para manter a fidelidade do associado.					
Buscar aporte de recursos dos associados para a realização de novos projetos, de industrialização por exemplo, pode ajudar na fidelização do cooperado.					
Frequência					
Os cooperados mantêm regularidade e recorrência nas transações com a cooperativa (comercialização durante todos os anos e com quantidade semelhante).					
Os cooperados desviam parte da produção da cooperativa.					
O desvio, por parte do cooperado, de sua produção para outras empresas e/ou até mesmo outras cooperativas, justifica a adoção de contratos formais de entrega.					
A cooperativa possui garantias da quantidade da produção que será entregue pelos cooperados.					
A cooperativa compra a produção do associado durante todos os dias do ano.					
O percentual da produção dos cooperados que é comercializado com a cooperativa é alto.					
Quanto maior o número de benefícios oferecidos pela cooperativa maior o percentual da produção do associado que é comercializado com a cooperativa.					
A frequência e a regularidade das transações dos cooperados com a cooperativa justificam os investimentos que a cooperativa faz para atender os associados.					
Incerteza					
A cooperativa toma medidas para reduzir as incertezas/riscos envolvidas nas transações.					
A adoção de contratos reduz a incerteza com relação as quantidades que serão entregues na cooperativa.					

Afirmativas	Discorda Totalmente			Concorda Totalmente	
	1	2	3	4	5
A cooperativa utiliza contratos formalizados com o associado como forma de garantir a entrega da produção.					
As transações entre cooperados e cooperativa ocorrem da forma como foram planejadas.					
Cooperados agem de forma oportunista e desviam a produção da cooperativa.					
A atual competitividade no setor de atuação da cooperativa é a principal fonte de incerteza na entrega da produção do associado.					
O clima é a principal fonte de incerteza que a cooperativa enfrenta.					
O oportunismo dos cooperados (desvio de produção) é a principal fonte de incerteza que a cooperativa enfrenta.					