

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

Neimar Damian Peroni

**A FIDELIDADE EM COOPERATIVAS: UM ESTUDO EM  
ORGANIZAÇÕES DE AGRICULTORES FAMILIARES NO RIO  
GRANDE DO SUL**

Santa Maria, RS  
2018



**Neimar Damian Peroni**

**A FIDELIDADE EM COOPERATIVAS: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE  
AGRICULTORES FAMILIARES NO RIO GRANDE DO SUL**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural (PPGExR), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Extensão Rural**.

Orientador: Prof. Dr. Renato Santos de Souza

Santa Maria, RS  
2018

Peroni, Neimar Damian

A fidelidade em cooperativas: um estudo em organizações de agricultores familiares no Rio Grande do Sul / Neimar Damian Peroni.- 2018.

116 p.; 30 cm

Orientador: Renato Santos de Souza

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós Graduação em Extensão Rural, RS, 2018

1. Cooperativas da agricultura familiar 2. Fidelidade  
3. Racionalidade instrumental e substantiva 4. Teoria do capital social 5. Economia dos custos de transação I.  
Souza, Renato Santos de II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

---

© 2018

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

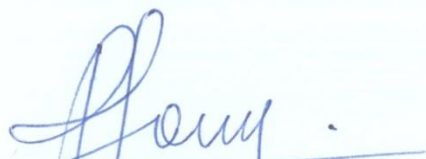
E-mail: [neimarperoni@yahoo.com.br](mailto:neimarperoni@yahoo.com.br)

Neimar Damian Peroni

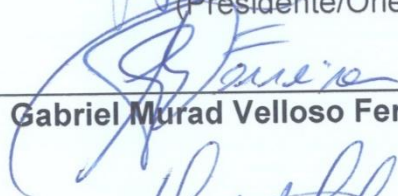
**A FIDELIDADE EM COOPERATIVAS: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE  
AGRICULTORES FAMILIARES NO RIO GRANDE DO SUL**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural (PPGExR), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Extensão Rural**.

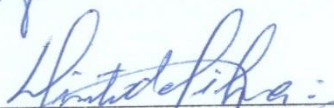
Aprovado em 25 de setembro de 2018:



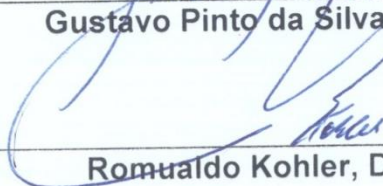
Renato Santos de Souza, Dr. (UFSM)  
(Presidente/Orientador)



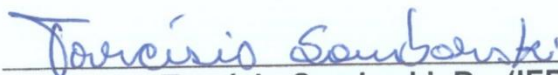
Gabriel Murad Velloso Ferreira, Dr. (UFSM)



Gustavo Pinto da Silva, Dr. (UFSM)



Romualdo Kohler, Dr. (Unijuí)



Tarcísio Samborki, Dr. (IFFar)

Santa Maria, RS.

2018



## DEDICATÓRIA

Esse trabalho é dedicado aos meus familiares: Maria do Carmo, Maria Salete, Gilnei, Gilmar e Felipe pelo apoio e confiança. Aos meus pais Antonio e Genoveva pela formação. A minha mãe também por advogar fervorosamente junto aos santos e céus. A Camila pela parceria nessas “aventuras”, que podem ser boas e proveitosas. No fim tudo dá certo.





## **AGRADECIMENTOS**

À EMATER-RS por instituir processos seletivos de pós-graduação para seus empregados, com o objetivo de qualificar a ação da extensão junto aos agricultores e suas organizações.

Às pessoas que representam a EMATER-RS, em particular a Lino de David e Gervásio Paulus, ex-diretores que conceberam a formação e aos atuais diretores, que permitiram o seguimento. A gerência de Recursos Humanos e a Gerência Técnica, traduzidas no nome de Francisco Manteze, que cooperaram com o estudo.

Ao PPGExR, pelo esforço em manter esse espaço de formação acadêmica público, acessível também para os “empíricos” da extensão. Aprendemos muito assim. Aos professores, coordenação e secretárias que sempre ajudaram a encontrar soluções para nossas dificuldades. Em especial ao orientador Professor Dr. Renato Santos de Souza, que sintetiza em si o amplo domínio das teorias empregadas, o conhecimento epistemológico e a empatia com quem dá ali seus passos. Aos colegas de turma pela convivência agradável e que inspirou debates.

À coordenação Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) de Lisboa e ao Professor Dr. José Maria Carvalho Ferreira, pelo acolhimento no doutorado sanduíche. Ao Dr. Gabriel Murad Ferreira pela dica.

Às entidades do ambiente organizacional: MDA e SDR pela parceria de trabalho e construção de metodologias de abordagem e na execução do Programa de Extensão Cooperativa.

Às cooperativas participantes do PEC pela recepção da proposta e as equipes das sete Unidades de Cooperativismo, que assumiram enorme desafio em realizar uma extensão atípica e inovadora, direcionada as pessoas jurídicas, com contribuições para os aprimoramentos das organizações formalizados em documentos, que foram base para esse estudo.

Aos parentes, amigos, compadres e colegas de trabalho pelos estímulos para prosseguir.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

**Muito Obrigado!**



*La Frontera*

*Hoy vuelvo a la frontera  
Otra vez he de atravesar  
Es el viento que me manda  
Que me empuja a la frontera  
Y que borra el camino  
Que detras desaparece  
Me arrastro bajo el cielo  
Y las nubes del invierno  
Es el viento que las manda  
Y no hay nadie que las pare  
A veces combater despiadado  
A veces baile  
Y a veces...nada  
Hoy cruzo la frontera  
Bajo el cielo  
Bajo el cielo  
Es el viento que me manda  
Bajo el cielo de acero  
Soy el punto negro que anda  
A las orillas de la suerte  
(Lhasa de Sela)*



## RESUMO

### A FIDELIDADE EM COOPERATIVAS: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE AGRICULTORES FAMILIARES NO RIO GRANDE DO SUL

AUTOR: Neimar Damian Peroni  
ORIENTADOR: Renato Santos de Souza

O estudo abordou a fidelidade, em contraposição ao oportunismo, em 186 cooperativas de agricultores familiares que participam do Programa de Extensão Cooperativa (PEC), no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Foi realizado por intercessão entre as racionalidades instrumental e substantiva. Para tanto utilizou elementos teóricos conceituais da Teoria do Capital Social e da Economia dos Custos de Transação. A metodologia utilizada foi de estudo de caso com unidades múltiplas de análise. Os procedimentos metodológicos principais foram a análise de documentos do PEC elaborados por consultores do programa, observação participante e entrevistas focais com diretores de cooperativas. Dentro dos objetivos específicos, o estudo caracterizou as 186 cooperativas, que representam 43,9 mil associados, com 77% agricultores familiares, nas seguintes categorias de análise: a) cadeias produtivas: liderando o leite em 65 unidades, produção diversificada de alimentos 51 organizações, hortifrutigranjeiros com 44 e produção de grãos em 32 estabelecimentos; na inclusão efetiva de agricultores familiares por cadeia: liderando leite 15,3 mil agricultores familiares, grãos 13,7 mil, produção diversificada de alimentos 6,6 mil e carnes 2,1 mil, b) faixa etária dos empreendimentos: constatou-se a predominância de organizações jovens, com menor número de associados e que atuam principalmente em cadeias curtas de abastecimento local ou regional ou na indústria do leite; c) infraestrutura de bens imóveis: apenas 46% dos empreendimentos possuem propriedades, 39% tem posse precária por cessão ou aluguel e 15 % das organizações não são proprietários nem ocupam imóveis, funcionando “virtualmente”. Quanto ao objetivo geral da tese, constatou-se a existência de organizações com superveniência de diferentes tipos de racionalidades e que de modo distinto, abordam a fidelização dos seus associados e minimização do oportunismo. A tipificação foi idealizada em (1) “cooperativas instrumentais”, (2) “cooperativas substantivas”, ou com equivalência nas ações denominadas (3) “cooperativas híbridas,”. Em ocorrências e abrangência a ordem foi (1)(3)(2), no desempenho da gestão organizacional e na proporção de associados ativos (2)(3)(1). Complementarmente arrolaram-se as ações e mecanismos desenvolvidos para firmar a fidelidade em cada tipo organizacional.

**Palavras-chave:** Cooperativas da agricultura familiar. Fidelidade. Racionalidade instrumental e substantiva. Teoria do capital social. Economia dos custos de transação.



## ABSTRACT

### LOYALTY IN COOPERATIVES: A STUDY IN ORGANIZATIONS OF FAMILY FARMERS IN RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: NEIMAR DAMIAN PERONI  
ADVISOR: RENATO SANTOS DE SOUZA

The study addressed loyalty, as opposed to opportunism, in 186 family farmer cooperatives participating in the "Programa de Extensão Cooperativa" (PEC) in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. It was realized through intercession between instrumental and substantive rationalities. In order to do so, it used conceptual theoretical elements of the Social Capital Theory and the Transaction Costs Economy. The methodology used was a case study with multiple analysis units. The main methodological procedures were the analysis of PEC documents prepared by program consultants, participant observation and focal interviews. Within the specific objectives, the study characterized the 186 cooperatives, representing 43.900 members, with 77% of family farmers, in the following categories of analysis: a) productive chains: leading milk in 65 units, diversified food production in 51, horticultural in 44 and grain production in 32 establishments; in the effective inclusion of family farmers by chain: 15.300 milk farmers, 13.700 grain farmers, 6.600 diversified food and 2.100 meats, b) the age range of the enterprises: the predominance of young organizations with fewer members and that work mainly in local or regional short supply chains or in the dairy industry; c) real estate infrastructure: only 46% of the enterprises have properties, 39% have precarious possession by assignment or rent and 15% of the organizations do not own or occupy real estate, functioning "virtually". As for the general objective of the thesis, the existence of organizations with supervenience of different types of rationalities and that of different way, approach the loyalty of its associates and minimization of the opportunism. The typification was idealized in (1) "instrumental cooperatives", (2) "substantive cooperatives", or with equivalence in actions called "hybrid cooperatives". In the occurrences and scope, the order was (1) (3) (2), in the performance of the organizational management and in the proportion of active associates (2) (3) (1). In addition, the actions and mechanisms developed to establish loyalty in each organizational type were included.

**Keywords:** Cooperatives of family agriculture. Loyalty. Instrumental and substantive rationality. Social capital theory. Transaction cost economics.





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Esquema de pesquisa: oportunismo versus fidelidade e as racionalidades substantiva e instrumental .....	39
Figura 2 –	Tipos básicos de projetos para os estudos de caso .....	42
Figura 3 –	Distribuição regional das Unidades de Cooperativismo.....	50
Figura 4 –	Número médio de associados e empregados por faixa etária das cooperativas do PEC.....	68
Figura 5 –	Principais cadeias produtivas por faixa etária das cooperativas do PEC .....	69
Figura 6 –	Tipos cooperativos ideais: substantivos, instrumentais e híbridos .....	76



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos constitutivos da ação racional substantiva e instrumental ..	37
Quadro 2 – Perfil das cooperativas integrantes do PEC .....	51
Quadro 3 – Cadeia produtivas e participação das cooperativas do PEC .....	52
Quadro 4 – Principais cadeias produtivas e abrangência.....	56
Quadro 5 – Faixas etárias das cooperativas do PEC .....	58
Quadro 6 – Faixa etária dos empreendimentos, abrangência e principais cadeias produtivas .....	59
Quadro 7 – Tipos de infraestrutura das cooperativas do PEC .....	70
Quadro 8 – Principais ações e mecanismos: cooperativas instrumentais .....	77
Quadro 9 – Principais ações e mecanismos: cooperativas substantivas .....	81
Quadro 10 – Principais ações e mecanismos: cooperativas híbridas.....	85
Quadro 11 – Alcance e abrangência dos tipos idealizados nas cooperativas do PEC .....	88
Quadro 12 – Tipo cooperativo e o tempo de existência .....	90
Quadro 13 – Gestão, avaliação e controle nos tipos cooperativos.....	92
Quadro 14 – Gestão, direção e participação nos tipos cooperativos.....	94
Quadro 15 – Gestão, organização do quadro social nos tipos cooperativos.....	96



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	DELIMITAÇÃO TEÓRICA .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
1.3	OBJETIVOS .....	19
1.3.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	19
1.3.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
2.1	O COOPERATIVISMO E AS NOVAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS .....	21
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL .....	25
2.2.1	<b>Teoria do Capital Social</b> .....	26
2.2.2	<b>Economia dos Custos de Transação</b> .....	30
2.2.3	<b>A teoria do capital social, a economia dos custos de transação e o esquema de pesquisa</b> .....	35
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	41
3.1	ESTRATÉGIAS DE PESQUISA .....	41
3.2	PLANEJAMENTO, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....	43
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	49
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE EXTENSÃO COOPERATIVA.....	49
4.1.1	<b>Caracterização das cooperativas do PEC a partir da cadeia produtiva</b> .....	51
4.1.1.1	<i>Abrangência das cadeias produtivas</i> .....	55
4.1.2	<b>Análise das cooperativas do PEC pelo tempo de existência</b> .....	57
4.1.2.1	<i>Observações na análise das faixas etárias das cooperativas do PEC</i> .....	68
4.1.3	<b>Caracterização das cooperativas do PEC quanto à infraestrutura utilizada</b> .....	69
4.2	OS TIPOS TEÓRICOS: COOPERATIVAS COM RACIONALIDADES SUBSTANTIVAS E INSTRUMENTAIS.....	75
4.2.1	<b>Cooperativas instrumentais</b> .....	76
4.2.2	<b>Cooperativas Substantivas</b> .....	80
4.2.3	<b>Cooperativas híbridas</b> .....	84
4.2.4	<b>Alcance e abrangência dos tipos cooperativos idealizados</b> .....	87
4.2.5	<b>O tipo cooperativo e a faixa etária das cooperativas</b> .....	90
4.2.6	<b>Análise da gestão das organizações cooperativas pela ótica dos tipos: instrumental, substantivo e híbrido</b> .....	91
4.2.6.1	<i>Avaliação e Controles Estratégicos</i> .....	92
4.2.6.2	<i>Direção e Participação</i> .....	93
4.2.6.3	<i>Organização do quadro social</i> .....	95
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	99
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	103
	<b>APÊNDICE</b> .....	109
	<b>APÊNDICE A – RELAÇÃO DE COOPERATIVAS DO ESTUDO DE CASO</b> .....	111



## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo pretende abordar um dos principais problemas de gestão apontados como causa de insucesso em grande parte das cooperativas agropecuárias: a ausência de fidelidade nas relações econômicas para as quais a organização foi concebida.

O universo de pesquisa da tese são 186 cooperativas de agricultores familiares do estado do Rio Grande do Sul (RS), participantes do “Programa de Extensão Cooperativa” (PEC/RS)<sup>1</sup>, um dos programas integrantes do “Programa Gaúcho de Cooperativismo Rural” (PGCR), e que em parte, foram fomentadas por políticas públicas, na forma de programas ou em serviços de extensão rural, como configuração ideal de inclusão produtiva<sup>2</sup> de pequenos produtores rurais com baixa escala produtiva.

Para as cooperativas do ramo agropecuário, a adesão ao PEC foi livre e voluntária precisando contar com mínimo de 60 % dos associados<sup>3</sup> classificados como agricultores familiares<sup>4</sup>.

As organizações em tela têm distintas origens e conformações operacionais. Algumas, consideradas tradicionais têm maior porte, reúnem grande número de associados e dispõem de infraestruturas variadas como armazéns, silos e supermercados. Outras têm dimensões menores e surgiram mais recentemente,

---

<sup>1</sup> PEC foi criado pela Lei Estadual RS nº 13.839, de 5 de dezembro de 2011 e instituído pelo Decreto nº 49333 de 04 de julho 2012.

<sup>2</sup> A inclusão produtiva rural tem como objetivo oferecer um conjunto de políticas públicas que criem oportunidades e permitam às famílias caminharem, de maneira sustentável, em direção à superação da pobreza e à melhoria da qualidade de vida (MDS, 2015).

<sup>3</sup> Com enquadramento pela portaria nº 234 04 de abril de 2017 Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário no Art. 8º A emissão de Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) para as formas associativas dos agricultores familiares e para o Empreendimento Familiar Rural, de que trata a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, na forma de pessoa jurídica, deverá observar os seguintes parâmetros de identificação: II - Cooperativas singulares da Agricultura Familiar, aquelas que comprovem que, no mínimo, 60% (sessenta por cento) de seus associados são agricultores familiares/as com DAP ativa de Unidade Familiar de Produção Rural.

<sup>4</sup> Definição dada pela Lei nº 11.326, de 24/07/2006 - Art. 3º Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;

IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

fomentadas por organizações sociais ou por políticas públicas, na forma de programas ou em serviços de extensão rural, como configuração ideal de inclusão produtiva de pequenos produtores rurais com baixa escala produtiva.

O cooperativismo é uma das alternativas preconizadas para alcançar formalmente os mercados consumidores. Algumas experiências atingem considerável êxito.

Contudo, o insucesso de tal arranjo pode acarretar prejuízos aos agentes do processo, com reflexos econômicos, uma vez que sua constituição/liquidação é onerosa. Também estão sujeitos a reflexos sociais, pois pode macular a forma organizacional, na própria e em futuras experiências, e por afetar potencialmente um elevado número de pequenos produtores no estado.

Segundo o Censo Demográfico (IBGE, 2010), o estado do Rio Grande do Sul conta com aproximadamente 440 mil estabelecimentos rurais, sendo que 378 mil são classificados como de agricultores familiares. O Cadastro do Ministério de Desenvolvimento Social (MDS), no ano de 2012, aponta que aproximadamente 80 mil famílias rurais receberam recursos do programa federal de transferência direta de renda, denominado Bolsa Família.

No Brasil, segundo o MDS (2014), o meio rural é onde se encontra 47% do público do programa “Brasil Sem Miséria”, que tem como objetivo fortalecer as atividades realizadas pelas famílias que se encontram em situação de vulnerabilidade social e baixa escolaridade, aumentando a sua capacidade produtiva e acesso de seus produtos aos mercados consumidores, através de orientação e acompanhamento técnico.

A empresa oficial de extensão rural do Rio Grande do Sul, EMATER/RS propôs três eixos temáticos orientadores, a serem trabalhados pela extensão rural durante a execução de políticas públicas, no manual intitulado “Projetos de Assistência Técnica e Extensão Rural de Agricultores(as) Familiares em Situação de Extrema Pobreza no RS” (EMATER/RS, 2012), que são os seguintes: 1) Cidadania e garantia de direitos; 2) Contribuições para a promoção da qualidade de vida no meio rural; 3) Contribuições para a inclusão produtiva. Neste terceiro eixo, se alicerçam os pontos principais de análise a que se propõe esse trabalho, pois apresentam atividades como: participação em Feiras Locais; Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE); Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).



Para alcançar esses mercados, a estratégia sugerida no documento referido é o apoio à organização de agricultores em associações e, em face de necessidade de formalização (com capacidade de realizar atividades econômicas), a constituição de cooperativas de produção.

O princípio de trabalho da EMATER/RS está em consonância com as consignações do *Neuchâtel Group*, iniciativa que reúne doadores e provedores de extensão de todo o mundo, que ao orientar as estratégias de trabalho das empresas, agências, consultores e organizações não governamentais com agricultores pobres, recomenda:

la demanda de los pequeños agricultores está estrechamente vinculada al desarrollo organizacional. Hay gran variedad de agricultores, pero son los grupos y las organizaciones de agricultores con intereses similares las que pueden garantizar una prestación de servicios mejor y más adecuada a las necesidades y una utilización más eficiente de los recursos públicos que las personas a título individual (NEUCHÂTEL GROUP, 2007, p. 11-12).

Para buscar alguns elementos acerca das formas associativas, mais precisamente para o gênero de organização que interessa para a pesquisa, o “cooperativismo”, Wiekert (2010) aponta que Cooperativa é uma associação de pessoas que se comprometem a realizar colaboração recíprocas numa atividade econômica comum, para tanto, devem deixar em segundo plano interesses particulares.

Oliveira (2006) enfatizou sobre as exigências de “comportamento exemplar” para o funcionamento do projeto coletivo, ou seja, cooperativo, em que os sócios têm direitos a usufruir benefícios a partir desse comportamento.

Apesar da constatação teórica do problema da infidelidade dos associados, a abordagem somente pelos “princípios do cooperativismo” indica ser insuficiente para garantir sua resolução e promover todos os encaminhamentos necessários, abrindo, então, espaço para análise a partir de outras lentes e contribuições teóricas.

A primeira, para fins de organização desse trabalho, é a Teoria do Capital Social (TCS), uma abordagem que busca identificar e promover relações sociais de reciprocidade e de confiança mútuas, que se mostram fundamentais para o desempenho de organizações, sociedade e economia, e é utilizada para promover a fidelidade nas cooperativas.

Para nos aproximarmos do referencial conceitual, buscaremos trabalhar com alguns autores que contribuíram para esta perspectiva teórica, como Robert Putnam,

o autor de grande influência nos trabalhos efetuados no Brasil a partir do relato da “Terceira Itália”; James Coleman, que aponta que o conceito é importante para o desenvolvimento econômico e humano e proporciona recursos que possibilitam o bem-estar coletivo; Pierre Bourdieu, que encaminhou sua pesquisa para a questão do poder e suas desigualdades em diferentes campos; e Francis Fukuyama, que desenvolve o conceito numa perspectiva de estabelecimento de confiança e cooperação.

Além dos listados, incluiremos algumas contribuições de autores não enquadrados na abordagem, mas que consideramos que podem alcançar importantes contribuições na pesquisa, como Peter Berger e Thomas Luckmann acerca da Construção Social da Realidade e Joyce Rothschild-Witt e Mauricio Serva a respeito de organizações substantivas, realizadas a partir das críticas de Guerreiro Ramos à “dominância” de uma racionalidade positivista e instrumental nas avaliações organizacionais.

O segundo referencial teórico a ser utilizado no estudo é a Economia dos Custos de Transação (ECT), componente da Nova Economia Institucional (NEI) e que têm sido utilizada para avaliar as organizações cooperativas a partir da analogia com outras empresas.

A ECT aborda como parceiros em uma operação de mercado protegem-se das incertezas associadas às relações de troca, pois uma transação frequentemente sujeita as partes envolvidas ao risco de que os elementos acordados entre elas não se efetivem. Para a construção teórica, as partes não observam passivamente: criam mecanismos e estruturas para reduzir os riscos e incertezas.

Oliver Williamson atribuiu dimensões às transações, utilizando elementos objetivos e observáveis, procurando identificar as possibilidades da ação oportunista e os custos às demais partes. A existência de custos de transação parte dos pressupostos da racionalidade limitada (instrumental) e do comportamento oportunista dos agentes econômicos. Ou seja, os indivíduos, seja por não ter toda informação ou devido à incerteza das possibilidades de ação, não conseguem contemplar todas as contingências futuras na elaboração de um contrato. De outro lado, assumindo-se o oportunismo, a inevitável renegociação sujeita as partes envolvidas na transação ao comportamento aético das demais. Os indivíduos são considerados racionais, porém de modo limitado, e oportunistas, isto é, auto interessados com avidez.

A teoria em tela aponta que as transações diferem umas das outras pelos atributos, que explicam alternativas estruturas de governança, que conduzem cada transação, como mercado *spot*, contratos ou integração vertical. Os atributos são: (a) frequência de transações, é a recorrência ou regularidade; (b) incerteza, associada ao risco ou à variância de uma distribuição de probabilidades; ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros e à assimetria no aspecto informacional, que gera diferentes limites de racionalidade entre os agentes; (c) especificidade dos ativos, ou seja, aqueles que não são reempregáveis sem que haja perda de valor.

Assim, a partir das teorias citadas, encerrando como objeto empírico de análise as cooperativas familiares integrantes do PEC/RS que mantêm ativos no mercado um maior número de pequenos agricultores, a questão que orienta esta pesquisa é: que tipo de ação racional realizada pelas cooperativas tem demonstrado maior eficácia para manter a fidelidade dos seus associados aos propósitos da organização?

### 1.1 DELIMITAÇÃO TEÓRICA

Durante o trabalho serão utilizados os elementos teóricos do cooperativismo para construir o cenário do caso estudado e da TCS e ECT que poderão contribuir para verificar a existência de diferentes tipos teóricos de organizações cooperativas. A perspectiva da presente tese é observar pelo menos dois “tipos ideais” de cooperativas dentro do universo a ser estudado.

O primeiro que denominamos provisoriamente de “cooperativas substantivas”, aproximar-se-ia das organizações descritas por Rothshield-Witt (1982). Este tipo apresentaria algumas características identificadas com a TCS ao promover relações sociais de reciprocidade, de confiança mútua, de compartilhamento de significados entre associados, com membros engajando-se no processo de desenvolvimento próprio e da organização.

As principais ações que conjeturamos localizar estariam baseadas na interação entre sócios, o que possibilitaria a construção de uma identidade da organização, conforme descrito por Berger e Luckmann (2003).

Essas organizações seriam baseadas em uma racionalidade substantiva e em princípios construtivistas e interacionistas.

O segundo tipo aproximar-se-ia do que denominamos transitoriamente “cooperativas instrumentais”, onde preponderaria um somatório das diversas perspectivas dos associados, agrupadas por uma confluência momentânea de interesses. Nesse tipo esperamos nos deparar com a presença de um maior número de casos de oportunismo e o estudo pretende verificar como consortes em uma operação de mercado protegem-se das incertezas associadas às relações de troca, com a provável presença de mecanismos de governança, a fim de manter a unidade da organização, como preconiza a ECT.

Organizações desse tipo obedeceriam a uma racionalidade instrumental e a princípios estruturalistas e deterministas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se justifica pela sua importância teórica, se procura investigar as organizações cooperativas da agricultura familiar, mais antigas ou de formação recente, a partir de teorias de naturezas epistemológicas distintas, bem como relevância prática, uma vez que o objeto da pesquisa tem proeminência econômica e social no setor agropecuário do Rio Grande do Sul e do Brasil.

O IBGE (2006) aponta a existência de 378.000 unidades familiares, ocupando uma área de cerca de seis milhões de hectares, que representa 30% do território agrário do Rio Grande do Sul. Contudo, a agricultura familiar é responsável por uma parcela expressiva do pessoal ocupado e do valor da produção agropecuária no RS. No ano do censo implicava mais de 991 mil pessoas, o que representava 17,3% do total da população estadual ocupada. Os mesmos dados apontam que provém da agricultura familiar 92% da mandioca, 84,7% do leite, 80,2 % das aves, 70,3 % dos suínos e 66,5 % do milho produzidos no estado do RS.

O censo agropecuário de 2006 ainda demonstra a importância do cooperativismo na economia brasileira, responsável por quase 50% do PIB agrícola e envolvendo mais de um milhão de pessoas.

Empiricamente, analisando um conjunto de 16 cooperativas de produtores de leite inseridas na região noroeste do Rio Grande do Sul, Peroni (2009) assinala que a maior parte dos dirigentes entrevistados realizou críticas à falta de persistência de sócios com relação aos propósitos iniciais das cooperativas. Segundo essas lideranças, agricultores associados, mesmo sem se afastarem do empreendimento,

descumpriam o acordo que destinava a produção individual para comercialização conjunta, endereçando-a a laticínios concorrentes da cooperativa. Os relatos apontam para a ruptura do processo acordado em nome de outras formas de comercialização, que causavam falhas, com repercussão econômica negativa.

Os dirigentes justificaram a infidelidade como ausência de “consciência”<sup>5</sup> cooperativa por parte dos associados, que colocavam em risco a sobrevivência das próprias organizações no trato com o mercado, pois as transações comerciais assumidas pela cooperativa não eram cumpridas integralmente pelos coligados.

Extensionistas da EMATER/RS que executam o PEC/RS, para a melhoria da gestão econômica e social dos empreendimentos, relatam em seus diagnósticos que uma das principais demandas de grande parte dos dirigentes aos técnicos, é a necessidade de trabalhar a formação de “consciência associativa” dos associados, visando aumentar a participação e fidelidade nos negócios com a Cooperativa.

Esta solicitação foi reforçada pela Secretaria de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR), que no relatório final do encontro de avaliação do PEC/RS realizado 2013, apontou que um dos sérios obstáculos ao desenvolvimento do setor, segundo os 150 diretores de cooperativas participantes, era a escassa cooperação entre associados e cooperativas e intercooperação entre as organizações, solicitando que a assistência técnica desenvolva ações de “doutrina cooperativa” aos dirigentes e quadros sociais, no sentido de manter as atividades econômicas estabelecidas (SDR, 2013).

Para tanto, os extensionistas que prestam assistência às cooperativas atendidas pelo programa, inseriram em seus planejamentos, pactuados com dirigentes das organizações, espaços pedagógicos, baseados nos princípios cooperativos.

Schneider (2013) reporta os direitos, deveres e responsabilidades de cada associado e do coletivo de associados, a formulação atual do primeiro princípio cooperativo, reescritos em Manchester em 1995, que versa sobre a “Adesão voluntária, consciente e de livre acesso”. Segundo o autor, sem adesão consciente o associado não saberá avaliar a importância dos compromissos que vai assumir.

---

<sup>5</sup> A falta de “consciência” apontada originalmente por dirigentes de cooperativas no estudo referido, será abordada mais detalhadamente adiante nesse estudo, não pela sua definição como a “faculdade da razão julgar os próprios atos ou o que é certo ou errado do ponto de vista moral” (PREBIRAM, 2017) mas como ausência de “comprometimento” com a organização.

Supõe uma educação/formação prévia dos candidatos a associados sobre os aspectos essenciais da cooperativa, antes que se formalize o seu ingresso.

Outros estudos, também orientados pela mesma doutrina, apontam que o fortalecimento do comportamento coletivo, em vez do individual, dentro das cooperativas, é fruto dos princípios do cooperativismo, obtidos pela educação, formação e informação, principalmente para estímulo e conscientização do papel do cooperado quanto à participação na sociedade (DOMINGUES, 2002). A abordagem também atribui à falta de educação cooperativista a principal origem dos problemas de infidelidade e oportunismo do cooperativismo (LAGO, 2008).

Contudo, essa infidelidade é abordada distintamente por outras escolas teóricas, como a Teoria do Capital Social (TCS) e Economia dos custos de Transação (ECT).

Na TCS, referindo-se à ampliação do capital social, Pavarina (2003) destaca o cooperativismo como um fator representativo, considerando, em seu estudo, que a sobrevivência no longo prazo de uma cooperativa somente é possível com a presença de relações de confiança e afinidade dos associados com a cooperativa, ocasionando credibilidade nas estratégias comerciais (PAVARINA, 2003, p. 127-128).

A abordagem aproxima-se da demanda dos dirigentes destacadas anteriormente, por educação cooperativa ou “conscientização” dos associados, se traduzirmos os anseios expostos como a necessidade de criação de “comprometimento” dos associados entre si e com a organização.

Entretanto, a dificuldade não advém do fato de ter ou não consciência, pois mesmo “consciente” dos prejuízos daí decorrentes, o associado pratica os atos de infidelidade. O comprometimento é a capacidade de se autorregular e não realizar o ato. Está em compartilhar a lealdade com os demais da organização, na criação de identidades comuns, na convergência de valores através da interação, em que se estabelecem relações de confiança.

A socialização de determinados conhecimentos, principalmente a noção de que, em algumas questões, o coletivo é mais eficaz que o individual, e pode trazer aos participantes uma identidade em termos de destino comum. Frantz e Schönardie (2007) apontam que o cooperativismo pode representar uma estrutura de poder, pela participação de todos os associados na elaboração dos planos e execução dos projetos de suas cooperativas. Assim, o conhecimento de pautas comuns,

cimentadas pela criação de mecanismos de interação, pode produzir o comprometimento com as decisões tomadas, a confiança nos membros do grupo e a diminuição da infidelidade.

Na lente teórica da ECT, Costa (2010), afirma que cooperativas podem ser visualizadas como uma firma que é a extensão da propriedade do cooperado. Sendo assim, podem ser compreendidas como um nexo de contratos entre os produtores que decidiram cooperar. A “fidelidade dos associados”, nesse caso, é fundamental para ela manter a sua participação no mercado e tornar mais difícil para os concorrentes entrarem nas suas áreas de atuação.

De acordo com Fronzaglia (2005), o cooperado desiste da cooperação, ou seja, quebra o acordo contratual de entrega do produto sempre que os custos de cooperar forem maiores que os benefícios advindos da manutenção do contrato. Neste caso, a ausência de comprometimento é uma forma de o associado compensar seus custos de associação, com a possibilidade de ajustamento de sua entrega de produção na cooperativa, por meio de alternativas no mercado.

Para Chaddad (2007), o bom desempenho e a competitividade da cooperativa é um dos fatores mais importantes para manter fieis os cooperados, já que eles buscam o melhor preço pelos seus produtos. Contudo, se cooperativa não conseguir ter o melhor preço em todas as transações, existe a necessidade de adotar outros mecanismos para se prevenir contra as atitudes oportunistas.

Assim, pela importância social e econômica das cooperativas da agricultura familiar, pela constatação empírica da infidelidade dos associados com os propósitos das organizações e pelas diferentes proposições teóricas acerca do fenômeno, justificamos esse estudo.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

A tese tem como objetivo geral, analisar as diferentes racionalidades predominantes nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul integrantes do PEC, e suas implicações sobre as ações e mecanismos adotados, para manter fidelizados em seu quadro social, um elevado número de produtores familiares, inseridos no mercado.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar as cooperativas integrantes do Programa de Extensão Cooperativa, objeto empírico do estudo;
- Verificar as principais cadeias produtivas de atuação, o processo de surgimento e condições materiais de ação das cooperativas;
- Identificar as principais ações e fatores que possam contribuir para reforçar o comprometimento entre associados e o estabelecimento de confiança nas organizações;
- Identificar os principais fatores e instrumentos de controle focados na redução ao oportunismo relacionado à infidelidade, que possam contribuir para adequada governança das organizações.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são expostos determinados fundamentos que se estimam relevantes na execução da pesquisa proposta. Tem desígnio de servir para a melhor compreensão do problema empírico exposto e contribuir para atingir os objetivos do estudo.

Em primeiro lugar são apresentados alguns subsídios acerca da doutrina cooperativista e da identificação do surgimento de novas cooperativas, que podem auxiliar na contextualização das organizações objeto do estudo.

Em seguida, como referencial teórico conceitual, são expostos elementos reunidos na Teoria do Capital Social (TCS) e na Economia dos Custos de Transação (ECT), bem como o esquema de pesquisa.

### 2.1 O COOPERATIVISMO E AS NOVAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O cooperativismo é tido como um dos principais instrumentos para a promoção de desenvolvimento econômico e social ao gerar e distribuir renda, além de promover o capital social nas comunidades que o praticam (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

A Aliança Cooperativista Internacional (ACI) define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida. A Aliança ressalta ainda que estas são impulsionadas por valores, não apenas lucro, e compartilham de valores internacionalmente acordados, sendo os seguintes: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (ACI, 2016).

A ACI credita à tradição dos seus fundadores, os valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e cuidado com os outros.

A origem do cooperativismo deriva do movimento operário, formalizado na Inglaterra com a *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, que é considerada a primeira cooperativa, criada em 1844, idealizada por 28 operários, a maioria artesãos, com propósito de suportar a crise industrial da época, garantir empregos e suprir necessidades básicas do grupo. A organização incorporou como princípios a

adesão livre, controle democrático, retorno dos excedentes em proporção às operações, taxa limitada de juros ao capital social, neutralidade (política, religiosa), educação cooperativista e integração cooperativa (KEIL; MONTEIRO, 1982).

Segundo os mesmos autores, a cooperativa de *Rochdale* transformou-se no exemplo a ser seguido, após uma acomodação das suas intenções socializantes iniciais ao capitalismo dominante, e os princípios foram tomados como “regras mágicas capazes de transformar o mundo e seu poder ideológico e, para o movimento cooperativo, o equivalente ao decálogo de Moisés” para os cristãos ocidentais (KEIL; MONTEIRO, 1982, p. 9).

Desde a experiência original, o surgimento de cooperativas no mundo inteiro tem sido influenciado por muitos fatores, como condições econômicas adversas para organização de agricultores, por interesse público ou de governos (INGALSBE; GROVES, 1989).

No Brasil, há diferentes registros dos primeiros processos cooperativos. Os mais relevantes apontam o início em 1847, com a fundação da colônia Tereza Cristina pelo médico francês Jean Maurice Faivre, no Paraná.

De acordo com Pinho (1982), as cooperativas surgiram no Brasil no fim do século XIX (1891), vinculadas ao segmento consumo, recebendo sua primeira regulamentação legal por meio do Decreto n.º 1637/1907. No Rio Grande do Sul, em 1902, no município de Nova Petrópolis, surgiram às cooperativas de crédito, por iniciativa do padre jesuíta suíço Theodor Amstadt, conhecedor do sistema cooperativista alemão. Mais tarde, esse modelo estende-se à área urbana - modelo Luzzatti –, com envolvimento e participação de comerciantes e artesãos. Em 1905/06, surge a primeira cooperativa agrícola mista, em Panambi (RS), tendo como fundador o pastor Walter Faulhaber.

Souza (2009) afirma que o cooperativismo agropecuário brasileiro é resultado do fomento deliberado do estado em dois períodos subsequentes: o primeiro da década 1930 até 1950, com intuito de reforçar a produção agropecuária para o abastecimento urbano, e o segundo a partir da década de 1960, para a modernização da agricultura voltada à exportação.

A intervenção estatal na criação de cooperativas de produção é reconhecida e bem descrita por Souza (2009). A extensão rural oficial do Rio Grande do Sul participou do processo nas décadas de 1950-60 e novamente na década de 2000, desta vez em proximidade com movimentos sociais do campo e agricultores

excluídos do processo produtivo, com apoio à criação de cooperativas voltadas à comercialização, especialmente do leite, apontam Samborski e Peroni (2010).

Em 1971 é promulgada a Lei Federal número 5.764, que disciplinou a criação de cooperativas e restringiu a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo.

Segundo o Art. 6º e seus incisos, as sociedades cooperativas são consideradas:

a) singular ou de 1º grau: tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram; b) central e federação ou de 2º grau: seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas; c) confederação ou de 3º grau: organiza em comum e em maior escala, os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma federação (Lei nº 5764/71 art.6º I,II,III).

No Brasil existem cooperativas em 13 setores da economia: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo. O ramo agropecuário, objeto desse estudo, é conceituado como:

Cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado. Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social (OCB, 2015).

No Rio Grande do Sul, além da produção de *commodities* para a exportação, outra atividade agropecuária ganhou destaque: a atividade leiteira com intuito de complementar os sistemas de produção de cereais, oleaginosas e produção de forrageiras, ou pela dificuldade de manutenção das famílias em pequenas áreas apenas com o cultivo de grãos.

O surgimento da Cooperativa Central Gaúcha de Laticínios - CCGL ainda na década de 1970, desenvolveu bacias leiteiras em distintas regiões de estado. Para os agricultores familiares tornou-se alternativa produtiva para geração de renda. Contudo, na década de 1990, o sistema já requeria maiores volumes e proporcionava a exclusão de produtores. No final da mesma década, as cooperativas formadoras da Central, venderam a participação no setor e

concentraram gradativamente suas atividades na cadeia de grãos. Diante desse cenário, apoiados por movimentos sociais, sindicatos e pela extensão rural, a alternativa que se apresentou foi a constituição de dezenas de grupos e novas cooperativas para comercialização, num processo que apresentou graus variados de diferenciação das anteriores, especialmente em um número menor de associados e infraestruturas mais simples (SAMBORSKI; PERONI, 2009).

Assim, cooperativas tradicionais que tinham função de administrar equilibradamente os aspectos social e econômico, como aponta Wickert (2010, p. 16), “a semelhança do canoeiro, que para chegar ao lugar desejado, precisa conduzir a canoa remando nos dois lados”, por priorizarem o aspecto econômico, acabaram dando surgimento a novas organizações.

Os reflexos do surgimento de um novo cooperativismo rural se estendem aos aspectos ideológicos, organizacionais e de representação. Em dois de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), cuja tarefa é representar e defender os interesses do cooperativismo no Brasil.

Embora a obrigatoriedade em lei de filiação a essa única organização, a partir da década de 1990, houve contraposição e o surgimento de novas representações. Inicialmente em 1992 foi criada a CONCRAB (Confederação das cooperativas da reforma agrária do Brasil) que aglutina as cooperativas e associações de agricultores assentados pela reforma agrária no Brasil.

No ano 2000 criou-se a UNISOL/BRASIL (União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil), com objetivo principal de reunir as entidades, empresas coletivas constituídas por trabalhadores e quaisquer outras modalidades de pessoas jurídicas.

Em 2005 surgiu a UNICAFES (União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária), com objetivo de ser um instrumento para os agricultores e agricultoras familiares, visando o desenvolvimento sustentável nas ações de apoio para os associados.

Atualmente, essas organizações reunidas na bandeira UNICOPAS, apoiam o Projeto de Lei nº 519/2015, no Congresso Nacional, para alteração do regulamento legal na constituição e funcionamento das cooperativas, baseando-se principalmente em referências na Constituição Federal e em tratados internacionais que apontam para os princípios básicos de autonomia e autodeterminação das organizações sociais (UNICAFES, 2015).

Diferentes autores apontam para essas vertentes com correntes ideológicas diversas, com a denominação preferencial de “Cooperativa Tradicional” e “Cooperativas da Economia Solidária,” ou “Cooperativas Populares”, apontando diferenças no modo de gestão, sendo que as solidárias propõem um novo cooperativismo, pautado por relações igualitárias e democráticas em que a autogestão é a forma preconizada, ou seja, feita pelos cooperados (SILVA, 2006; CHIARIELLO; EID, 2010).

Silva (2006) afirma que as tradicionais seguem predominantemente a orientação da OCB, que dá ênfase à eficiência econômica do empreendimento dentro das regras do mercado, optando pela profissionalização da gestão e a subordinação da função social da cooperativa às necessidades do mercado.

No Rio Grande do Sul, região em que foi desenvolvida essa pesquisa, essas novas cooperativas são caracterizadas como organizações menores e com infraestrutura precária, com menor potencial econômico para contratação de serviços ou assessoramento pagos. Apresentam dificuldades distintas das tradicionais, que em grande parte desenvolveram-se mais “verticalmente” à custa de negócios em grande escala ou elevado número de associados, capazes de suportar essa composição.

As novas cooperativas têm demandado serviços públicos de apoio ou, alternativamente, constituem estruturas denominadas “bases de serviços coletivos” para prestar assessoria às organizações. Em determinados locais esses serviços não estão acessíveis ou não contam com a qualificação necessária, como em contabilidade, administração, jurídico e gestão, fato que demandou a criação do PEC/RS, em que essas cooperativas participam, juntamente com outras denominadas tradicionais.

Esse cenário indica diferentes concepções de cooperativas, e abaliza o aprofundamento das investigações, acerca das razões dessas distinções e dos efeitos daí decorrentes para as organizações e associados, como se pretende desenvolver nesse estudo.

## 2.2 REFERENCIAL TEÓRICO CONCEITUAL

No referencial teórico conceitual, busca-se apresentar noções teóricas, primeiro na Teoria do Capital Social (TCS) e posteriormente na Economia dos Custos de Transação (ECT).

Após a exposição dos principais elementos das teorias, procura-se inter-relacionar como elas contribuirão para análise a ser desenvolvidas, inseridas em um esquema de pesquisa.

### **2.2.1 Teoria do Capital Social**

O conceito de capital social, embora não homogêneo, é amplamente exposto na literatura acadêmica a partir do século XX, envolvendo um conjunto de valores sociais que promovem tanto a ação individual quanto a ação coletiva. O capital social é visto sobre diferentes aspectos, de acordo com a formação teórica de cada autor, mas mantêm uma intersecção na qual a existência humana se torna “mais produtiva” por meio de vínculos sociais.

Por capital social, Putnam (2000) considera a confiança, as normas e as cadeias de relações sociais, sendo que a confiança social pode proceder de duas fontes conexas: as regras de reciprocidade e os sistemas de participação cívica.

A cooperação voluntária é dependente do capital social. As regras de reciprocidade generalizadas e os sistemas de participação cívica estimulam a cooperação e a confiança social e reduzem os incentivos à transgressão e à deserção, diminuindo a incerteza e proporcionando a cooperação futura.

As normas sociais que fortalecem a confiança social “vingam porque reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação” (PUTNAM, 2000, p. 181), sendo a mais importante das regras a da reciprocidade. As comunidades (no caso, o âmbito da organização cooperativa), onde e a regra da reciprocidade é obedecida têm melhores condições de minimizar o oportunismo dos indivíduos e solucionar os problemas de ação coletiva.

Putnam desenvolve a tese de que uma determinada “cultura” (ou “espírito”) é pressuposto e condição indispensável para o surgimento das práticas econômicas e político-institucionais que caracterizam as sociedades capitalistas mais dinâmicas e bem-sucedidas. O autor avança ao resgatar e demonstrar empiricamente os elos não evidentes entre cultura cívica e desenvolvimento. Porém, afirma que essa via é de um só sentido, com origem na cultura. Diferentemente, os autores a seguir assumem que capital social pode ser criado ou estimulado por ações deliberadas, políticas e de interação social.

Coleman foi o responsável pela ascensão do termo capital social na agenda mundial, utilizando-o para destacar o contexto social da educação, a partir da avaliação do ensino em escolas públicas e particulares.

O autor conceitua capital social, em seu trabalho intitulado “*Foundations of Social Theory*” (COLEMAN, 1990), com base no conjunto das relações sociais que circundam o indivíduo, que o ajudam a atingir objetivos, que seriam ineficazes ou alcançáveis com um custo mais elevado. Esta definição expressa como se formam as relações de confiança favoráveis à ação coletiva organizada, existentes entre os membros de um grupo de pessoas.

Coleman argumenta que o capital social não é um atributo dos indivíduos, mas um aspecto dependente do contexto e da estrutura social, isto é, inerente à estrutura das relações entre dois ou vários atores. Este tipo de capital só acontece nas relações entre as pessoas e por meio de trocas que facilitam a ação de indivíduos ou grupos. Relaciona esta descrição de capital social a uma definição funcionalista, e associa o valor do capital social aos aspectos da estrutura social que atuam como recursos que os atores podem utilizar para alcançar seus interesses. Diferentemente de Bourdieu, o autor não destaca a assimetria social.

Pierre Bourdieu principiou seu trabalho sobre capital social a partir do estudo sobre a teoria da ação, onde o homem não faz escolhas refletidas e age de acordo com as exigências da vida prática, segundo o seu *habitus*, ou seja, disposições que são assimiladas em parte à estrutura social e em parte são respostas pessoais dos próprios sujeitos em situações ao longo de sua vida.

A construção do autor nos permite entender as redes de relações sociais, de onde os indivíduos extraem recursos e vantagens, como um multiplicador das outras formas de capital (cultural, monetário e simbólico).

Na concepção por ele sustentada, destacam-se três aspectos: os elementos constitutivos, os benefícios obtidos pelos indivíduos mediante a participação em grupos ou redes sociais e as formas de reprodução deste tipo de capital.

No primeiro aspecto, o capital social é constituído por dois elementos: redes de relações sociais e a quantidade de recursos do grupo. Com relação ao primeiro elemento, o autor define capital social como o total dos “recursos reais ou potenciais que estão ligadas à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e de reconhecimento” (BOURDIEU, 1980, p. 2), onde o compartilhamento de relações objetivas ou do mesmo espaço econômico e social, junto com as trocas materiais e simbólicas, proporciona o

estabelecimento de relações de pertencimento a um determinado grupo. O outro elemento diz respeito à quantidade e à qualidade de recursos do grupo, ou seja, o volume de capital social de um indivíduo depende tanto do alcance da rede de relações que ele pode estabelecer como do volume das diferentes formas de capital (econômico, cultural ou simbólico) que são propriedades exclusivas de cada um dos outros indivíduos a quem está ligado.

O segundo aspecto destacado por Bourdieu é que a participação no grupo permite ao membro apossar-se dos benefícios materiais e simbólicos que circulam na rede, entre aos membros da rede, que o interliga ao terceiro aspecto, que trata da reprodução do capital social, fruto do trabalho necessário para produzir as redes de relações duráveis que podem proporcionar os benefícios materiais e simbólicos que circulam entre os membros da rede, no sentido de aumentar o rendimento possível do seu capital social e na forma de benefícios reais ou simbólicos, podendo proceder a construção deliberada de sociabilidade pelo indivíduo, com esses fins.

Francis Fukuyama define o capital social como *“normas y valores compartidos que promueven la cooperación social”* (FUKUYAMA, 2003, p. 37), afirmando que a cultura desempenha um papel importante em toda sociedade, pela qual grupos de indivíduos se comunicam e cooperam em uma grande variedade de atividades. O autor avalia seu conceito como mais amplo e inclusivo que autores anteriores, e considera o capital social como uma forma utilitária de olhar a cultura, onde a sua funcionalidade em termos econômicos é mais mensurável. Fukuyama pondera que é a capacidade das pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações para uma causa comum, centrando-se na disposição dos membros em subordinarem os interesses individuais aos interesses mais amplos dos grupos, dependendo fundamentalmente do grau de confiança dos membros entre si. E que ela nasce dessa partilha de valores e tem repercussão econômica mensurável.

As considerações e conceituações dos autores anteriores, especialmente de Fukuyama, remetem à fenomenologia do interacionismo simbólico e ao construcionismo de Berger e Luckmann, que na obra editada inicialmente em 1966, *“A construção social da realidade”*, se propõem a refletir sobre a maneira como o mundo social chega a ter um significado, em termos de realidade objetiva, que se expressa na forma de processos de institucionalização e legitimação, e realidade subjetiva, que se constrói por meio de processos de interiorização, e que somente após ela é que o indivíduo se torna membro da sociedade.



A realidade só é possível com base no “conhecimento”, e constituída e construída por meio da linguagem. Consideram-se interação e a comunicação como fatores importantes na construção social da realidade.

A interação é resultado do compartilhamento do real e ocorre em situações que os indivíduos se encontram em atividade face a face ou por meio de processos de comunicação, capazes de apresentar e/ou representarem a realidade.

Para Berger e Luckmann, a realidade de um grupo ou local é uma realidade feita por indivíduos diferentes, que veem a organização de formas diversas. A interação dos indivíduos uns com os outros e com os coparticipantes, é o que pode possibilitar a construção de uma identidade coesa do agrupamento. Os indivíduos são os agentes da construção social. Mas, ao mesmo tempo em que agem, os indivíduos criam uma estrutura institucional que determina sua própria relação com o mundo. O processo pelo qual isto se dá é denominado socialização. A socialização é “a ampla e consistente introdução de um indivíduo no mundo objetivo da sociedade ou de um setor dela” (BERGER; LUCKMANN, 2003, p. 175).

No trabalho “*The collectivist organization: an alternative to bureaucratic models*”, Rothschild-Whitt (1982) apresenta as organizações alternativas ou coletivistas, a partir de pesquisas de campo em que essas experiências foram observadas, diferenciando-as das organizações burocráticas tradicionais predominantes no capitalismo ocidental. A autora descreveu um “tipo ideal” (no sentido weberiano) de organização, explicando na lógica da racionalidade substantiva em contraponto à racionalidade formal.

A construção foi realizada com a comparação baseada em oito dimensões descritivas que permitiram distinguir ambos os tipos-ideais de organização: autoridade, regras, controle social, recrutamento e promoção, relações sociais, estrutura de incentivos, estratificação social e diferenciação. As organizações coletivistas, que interessam para este trabalho caracterizam-se por uma autoridade residente na coletividade; um mínimo de regras pré-estipuladas e com decisões *had hoc*; relações sociais pessoais de comunidade; recrutamento baseado em valores sócio-políticos e sem concepção de carreira e hierarquia; incentivos normativos e de solidariedade; igualdade de prestígio, poder e mínima ou nenhuma diferença de remuneração; reduzida divisão de trabalho e desmistificação das especialidades (ROTHSCHILD-WITT, 1982, p. 37).

Serva (1993) aborda o fenômeno da multiplicação de organizações coletivistas, que tiveram um forte incremento desde a década de 1970 em todos os

continentes, reunidas em torno de ideais e princípios determinantes de ações conjuntas e racionalidade substantiva, que habilitam o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, produzindo ações dentro de um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também da autorrealização pela plena concretização de suas potencialidades humanas.

Aponta Serva (1993) que são diversos e inter-relacionados os princípios que orientam a existência e o funcionamento das organizações substantivas, demonstrando sua consistência lógica. Há o reconhecimento da grande importância da individualidade dos seus membros e a dimensão coletiva, denotando uma busca permanente do equilíbrio entre o homem e a organização. O indivíduo se propõe a construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores. Daí deriva os demais princípios: o respeito à dignidade humana, o culto à liberdade, a assunção espontânea de compromissos (vontade), e a identidade de valores gerais. Não preponderam mecanismos formais de controle, substituídos por práticas informais, prevalecendo assim o autocontrole avaliando que se o indivíduo não está suficientemente integrado ao grupo, ele se desligará.

Por fim Serva (1997), a partir da obra de Alberto Guerreiro Ramos, “A Nova Ciência das Organizações” (1989), demonstra na prática de organizações reais, como a racionalidade substantiva se revelava nas atividades de gestão realizadas, desenvolvendo um modelo de análise que será detalhado adiante nesse trabalho.

### **2.2.2 Economia dos Custos de Transação**

O segundo arranjo teórico que utilizaremos como base para a análise é a Economia dos Custos de Transação (ECT), que com outras vertentes compõem a denominada Nova Economia Institucional (NEI), que propõe uma modificação no modo de pensar a economia de maneira geral, dando importância às instituições existentes. A nova abordagem permitiu que três de seus principais teóricos fossem premiados com o Nobel de Economia, Ronald Coase em 1991, Douglas North em 1993 e Oliver Williamson em 2009.

A ECT propõe uma forma distinta na análise econômica, levando em conta que a avaliação de custos de transação tem o poder de determinar formas organizacionais e arranjos interorganizacionais.

Até meados do século XX, a teoria econômica neoclássica compreendia a firma como um mero agente de maximização de lucro, desprovido de outro interesse a não ser obter o maior possível, dadas as expectativas dos agentes e as condições do mercado. Esse conceito da firma facilitou o trabalho de pesquisa e elaboração de modelos de equilíbrio e crescimento econômico, entretanto, se revelou incapaz de lidar satisfatoriamente com realidades mais complexas como imperfeições de mercado.

A Escola Institucionalista surgiu fundamentalmente da crítica ao tratamento inadequado destinado aos fenômenos econômicos pela economia neoclássica, que gerava a incompreensão e subestimação da importância do papel das instituições que regulam o ambiente econômico.

Partindo de uma breve revisão histórica, apontamos a contribuição de alguns autores que contribuíram para a formação da abordagem.

Conforme Azevedo (1997), Commons foi quem sugeriu que a unidade de análise fosse à transação e definiu seus três princípios básicos: conflito, mutualidade e ordem. Knighth contribuiu, distinguindo risco de incerteza e, principalmente, por proferir as primeiras palavras da formulação de Ronald Coase, de que o principal motivo para entender as organizações econômicas seria a redução de desperdícios.

Coube a Coase (1937), romper o paradigma de que o mercado funcionava a custo zero e explicar a gênese da firma, procurando entender seu desígnio, abrangência e limites. O autor também distinguiu que a coordenação do sistema econômico podia se realizar internamente à firma, sendo alternativa ao mercado.

A proposição de Coase (1937) é base para a ECT, pois os estudos da economia estavam preocupados em compreender os mercados, a firma era tida apenas como um local de processamento tecnológico. Coase centra suas proposições nas formas abstratas de coordenação: mercado e firma. Com o argumento de que as instituições minimizam os custos de transação, o autor colocou em cena restrições às transações econômicas, consideradas exógenas à análise econômica, como direito à propriedade, estrutura organizacional e mecanismos de governança, e caracterizou a nova economia como teoria multidisciplinar.

Azevedo (1997) aponta que o relaxamento do pressuposto da informação perfeita, apresentado por Coase, possibilitou aos economistas ortodoxos o desenvolvimento de novos conceitos e teorizações. Propiciou avanços, principalmente na análise de transações com assimetria de informações e seleção adversa que finalizaram com outra teoria, a teoria dos contratos.

O primeiro esforço da teorização foi no sentido de explicar o fenômeno do *moral hazard*, termo traduzido como “risco moral”, significando que uma das partes, no pós-contrato de posse de informações privilegiadas, pode tirar proveito em prejuízo das demais.

A Economia da Informação (EI), na adaptação da *moral hazard* para o termo “oportunismo”, assumindo como pressuposto do comportamento dos agentes, dá mais uma contribuição à consolidação da Economia dos Custos de Transação (ECT). A economia ortodoxa assumia implicitamente que os agentes econômicos eram fiéis aos compromissos e que as transações eram imaculadas e sem custos. A EI introduz o comportamento aético e os custos daí decorrentes, dando destaque às transações.

Segundo Williamson (1985), Kenneth Arrow observou que a falha do mercado não era absoluta: teria que considerar os custos de transação que, em geral, impedem ou obstruem a formação de mercados. Considerou os custos de transação como custos de administração de mercado. A orientação micro-analítica se refletiu numa série de contribuições do pesquisador, onde destaca que as necessidades da economia de equilíbrio diferem da economia do desequilíbrio:

A teoria econômica tradicional destaca a suficiência do sistema de preços como fonte de informação, e isto é correto em equilíbrio, porém em condições de desequilíbrio paga-se um preço pela aquisição de informação de fontes distintas, em torno de preços e quantidades (ARROW, 1959 apud WILLIAMSON, 1985, p. 20).

Segundo Williamson (1985), Arrow também destacou o mercado e a empresa como instrumentos alternativos à organização econômica, podendo ser vistas como uma forma de se obter benefícios advindos de uma ação coletiva, dada uma falha no sistema de preços, pois na presença da incerteza, o sistema de preços se torna tão complexo que o uso do mercado fica inviabilizado. Lidar com a incerteza estaria além dos limites da compreensão humana.

Isso possibilitou a adoção do pressuposto comportamental da “racionalidade limitada”, desenvolvido por Herbert Simon na obra *Administrative behavior* (1947). Simon atribui como problema principal da organização a racionalidade frente aos limites cognitivos do ser humano: “o comportamento humano é intencionalmente racional, porém de modo limitado” (SIMON 1962 apud AZEVEDO, 1997a, p. 44). Significa dizer que os contratos efetuados (*ex ante*) para reger uma determinada situação (*ex post*) são incompletos.

Williamson procurou atribuir dimensões às transações, utilizando elementos objetivos e observáveis, procurando identificar as possibilidades da ação oportunista e os custos às demais partes (AZEVEDO, 1997).

Com elementos objetivos, diferentes custos são inferidos e exigem formas diferentes de organização para governar a transação. O principal elemento introduzido foi a “especificidade dos ativos”, significando que, se uma parte detém algum bem ou serviço que não pode ser utilizado de uma forma alternativa sem perda considerável de valor, pode estar sujeito a uma ação oportunista das demais partes.

A existência de custos de transação parte dos pressupostos da racionalidade limitada e do comportamento oportunista dos agentes econômicos. Ou seja: os indivíduos ou por não ter toda informação ou devido à incerteza das possibilidades de ação, não conseguem contemplar todas as contingências futuras na elaboração de um contrato. De outro lado, assumindo-se o oportunismo, a inevitável renegociação sujeita as partes envolvidas na transação ao comportamento aético das demais. Os indivíduos são considerados racionais, porém de modo limitado, e oportunistas, isto é, auto interessados com avidez (AZEVEDO, 1997).

As transações diferem umas das outras pelos atributos, que explicam estruturas alternativas de governança que conduzem cada transação, como mercado spot, contratos ou integração vertical. Os atributos são:

(a) Frequência de transações, é a recorrência ou regularidade. É importante por dois aspectos: um, pela possibilidade de diluição dos custos de um mecanismo complexo de proteção pelo número de repetições da mesma espécie de transação; outro, pela possibilidade de construção de reputação pelos atores abarcados, tornando o resultado da ação mais previsível e reduzindo os custos de coleta de informações;

(b) Incerteza, com três tratamentos diferentes: o primeiro é associado ao risco ou à variância de uma distribuição de probabilidades; outro é o desconhecimento dos possíveis eventos futuros e o terceiro é a assimetria no aspecto informacional, que gera diferentes limites de racionalidade entre os agentes;

(c) Especificidade dos ativos, ou seja, aqueles que não são reempregáveis sem que haja perda de valor. Quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos. Os ativos específicos possuem um determinado valor quando empregados na transação a que se destinam e outro, menor, em outra transação alternativa. Essa

diferença de avaliação é denominada quase-renda, sendo item de barganha entre as partes da transação semelhante ao que ocorre em um monopólio bilateral. Dadas essas características, percebe-se que todos os ativos têm um componente específico, mas que não chamavam a atenção da economia clássica, passando a chamar somente após o estabelecimento da NEI, por ser importante apenas em conjunto com a racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza. Williamson (1985) identifica seis categorias relacionadas com a especificidade de ativos: 1) especificidade de local; 2) especificidade de ativo física; 3) especialidade de ativo humano; 4) ativos dedicados, que são investimentos numa planta com o propósito de atender a um cliente específico; 5) o capital investido na marca; 6) especificidade temporal (perecibilidade).

Desse modo, uma aquisição frequente, com incerteza no cumprimento do firmado e de um ativo específico, exige, para segurança das partes, outra forma de governança que a de adquirir o objeto no mercado.

A ECT apresenta um modelo para escolha da forma organizacional das estruturas de governança, constituídas sobrepondo os atributos e pressupostos comportamentais, propostas por Williamson (1985), optando por: via *mercado* – onde não existe relação de dependência entre compradores e vendedores, podendo cada um estabelecer transações livremente com novos parceiros comerciais, sem que haja perdas econômicas; via *hierarquia* - envolve ativos específicos, havendo a necessidade de mecanismos de coordenação e controle; *forma híbrida* - é intermediária entre mercados e hierarquias, quando as partes abrangidas mantêm autonomia, mas se acham dependentes bilateralmente.

Barzel (2001) propõe que o modelo de coordenação dos sistemas - mercado, híbrido e integração – é determinado em função da maior ou menor possibilidade de se mensurar os atributos das transações. Para se identificar a forma mais adequada de governança não é preciso efetivamente medir os custos de transação, mas unicamente avaliar se os atributos envolvidos são ou não passíveis de mensuração. A abordagem, que não será utilizada na pesquisa, é denominada “Teoria dos Custos de Mensuração”, campo de estudo que originou um conjunto de implicações aos conceitos desenvolvidos pela ECT, especialmente voltada aos ativos específicos como os fatores de maior impacto para a escolha do mecanismo de governança.

Williamson (1996) assevera que o modelo desenvolvido para o estudo dos mecanismos de governança tem um caráter comparativo, sendo difícil a efetiva

mensuração. A abordagem parte da perspectiva de minimizar os custos de transação a partir de decisões tomadas *ex ante*, considerando os riscos *ex post*, relacionados a contratos incompletos, ao oportunismo e à racionalidade limitada. Segundo Williamson (1985), há três níveis de busca do interesse próprio. O mais forte é o oportunismo. O intermediário é a simples busca do interesse próprio sem artifícios de qualquer natureza. O terceiro nível é a obediência contratual.

Em estudos recentes realizados com cooperativas no Brasil a partir desta lente teórica, outros pesquisadores constataram empiricamente o problema do oportunismo e da infidelidade.

Moura Costa (2008) constatou o oportunismo em uma cooperativa agropecuária em que os gestores utilizam somente parte dos mecanismos de monitoramento e incentivo e não têm usado os de punição, com a justificativa de que os princípios e valores que regem o cooperativismo não permitem algumas dessas ações.

Ferreira (2014) analisou as falhas de governança em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e suas relações com a fidelidade dos cooperados, e os resultados apontaram que a governança adotada pelas cooperativas não é a mais eficiente e não minimizam os custos de transação, de forma a interferir na fidelidade dos sócios com a organização.

### **2.2.3 A teoria do capital social, a economia dos custos de transação e o esquema de pesquisa**

O trabalho de pesquisa enfoca o comportamento oportunista dos agentes como principal causador da infidelidade nas organizações e busca compreender as condições e as contingências em que ações e mecanismos de controle realizados pelas organizações são bem sucedidos na fidelização dos associados.

Guerreiro Ramos realiza a crítica, no âmbito das teorias administrativas, a Herbert Simon, que trabalha sobre a racionalidade em organizações e aponta que a racionalidade na conduta ou decisões humanas não é referente ao conteúdo qualitativo, mas de alcance, ou não, dos objetivos ou fins. Para o crítico, o aspecto da construção da racionalidade de Simon, baseada no cálculo, é feita como se os critérios da sociedade, centrada no mercado, fossem os únicos critérios de racionalidade. Guerreiro Ramos propôs, então, que se analisassem organizações

sob o enfoque de outra racionalidade, que denominou “teoria substantiva da vida humana associada” (RAMOS, 1989, p. 26).

Para Ramos (1983), a racionalidade substantiva é inerente ao homem, sendo o seu lugar adequado à psique humana. Deste modo, toda ação orientada por uma razão substantiva baseia-se nem em um conhecimento lúcido e autônomo de relações entre os fatos, apontando o ser humano como criatura dotada de razão. Por conseguinte, a razão coordena um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade, estando relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade. Assim, os indivíduos podem conduzir a vida na direção da autorrealização e autodesenvolvimento engajando-se no processo de desenvolvimento social ou no desenvolvimento organizacional. O mesmo autor assinala ainda, que dentro da teoria organizacional a abordagem da racionalidade substantiva deve buscar sistematicamente a eliminação de compulsões desnecessárias das atividades humanas nas organizações econômicas agindo em oposição a razão instrumental do sucesso individual e utilitarismo.

A crítica de Guerreiro Ramos se destacou no campo dos estudos organizacionais por não somente se restringir à crítica em si, mas por também oferecer uma contribuição para o desenvolvimento de uma nova concepção teórica divergente.

A partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos e de Habermas em perspectiva de complementaridade, Mauricio Serva define a “ação racional substantiva” como:

ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais (SERVA, 1997, p. 22).

Serva, no mesmo estudo e com as mesmas perspectivas, constrói o conceito da “ação racional instrumental”.

ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis (SERVA, 1997, p. 22).

Além de propor as definições, Serva extrai os elementos constitutivos da ação racional orientada por naturezas substantivas e instrumentais, e que serviram a esse estudo como categorias de análise para atribuir uma caracterização de cada organização. Os elementos constitutivos estão discriminados no Quadro 1 a seguir.



Quadro 1 – Elementos constitutivos da ação racional substantiva e instrumental

Elementos constitutivos da ação racional	
Racionalidade substantiva	Racionalidade Instrumental
a) Autorrealização	a) Cálculo
b) Entendimento	b) Fins
c) Julgamento ético	c) Maximização dos recursos
d) Autenticidade	d) Êxito, resultados
e) Valores emancipatórios	e) Desempenho
f) Autonomia	f) Rentabilidade
	g) Estratégia interpessoal
Interação, compartilhamento de símbolos e significados.	

Fonte: Adaptado de Serva (1997, p. 22-23) e Berger e Luckmann (2003).

Busca-se também nesse trabalho, identificar símbolos e significados em cada arranjo, que podem possibilitar a construção de uma identidade do agrupamento, como proposto por Berger e Luckmann (2003).

Os arranjos substantivos, com os elementos de sua racionalidade, constroem um ambiente organizacional para atender aos anseios e interesses dos membros e coletivos, conforme explica Serva:

... há o reconhecimento da grande importância da individualidade dos seus membros, ao passo que, também valoriza-se muito a dimensão coletiva, denotando uma busca permanente do equilíbrio entre o homem e a organização; ou seja, partindo-se do indivíduo tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores (SERVA, 1993, p. 38).

A constituição da organização passa minimamente pela realização das ações acordadas espontaneamente entre os membros. Nesse concerto há uma confiança inerente do cumprimento do acordado. Logo, poder-se-ia inferir que o oportunismo - ação individual autointeressada - tem espaço mínimo para prosperar nesse ambiente organizacional. Contudo, o conflito entre interesses individuais e coletivos é reconhecido, mas nesse ambiente a ação individualista, oportunista ou não, tende a ser resolvida pela demissão voluntária do indivíduo, por não compartilhar o significado do coletivo com os demais.

Ainda foram apontados como princípios a aceitação da existência de conflitos, o que demonstra uma disposição permanente de negociação entre as partes. Os mecanismos formais de controle são, em grande parte, substituídos por práticas informais, prevalecendo assim o autocontrole, pois acredita-se que quando o indivíduo não está suficientemente integrado ao grupo ele fatalmente perderá o interesse e se desligará, não necessitando-se então de sistemas de controle rígidos e/ ou sofisticados (SERVA, 1993, p. 38).

Dessa forma entende-se que nas organizações substantivas em sua plenitude de existência, há uma coesão favorável ao desenvolvimento de ações acordadas grupalmente e predomínio da fidelidade de seus membros.

Para Serva (1997), os elementos característicos da ação racional substantiva, internos à organização, tem em contraponto a ação racional instrumental.

Com a constatação, o autor criou para análise, polos da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental e um *continuum* da intensidade com extremos de intensidades improváveis, um da exclusividade de racionalidade substantiva, outro da sua ausência absoluta, representando no primeiro uma organização inteiramente regida pela razão substantiva e no segundo pela razão instrumental.

De forma distinta, e na ótica da racionalidade instrumental, Williamson (1985) propõe um padrão para escolha da forma das estruturas de governança, constituído pela interrelação dos atributos (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e comportamento oportunista), visando reduzir os custos das transações.

O modelo é consolidado na ECT, sendo que a organização pode optar por governança: via *mercado* – onde não existe relação de dependência entre compradores e vendedores, podendo cada um estabelecer transações livremente com novos parceiros comerciais, sem que haja perdas econômicas; via *hierarquia* - envolve ativos específicos, havendo a necessidade de mecanismos de coordenação e controle; e *forma híbrida* – que é intermediária entre mercados e hierarquias, quando as partes abrangidas mantêm autonomia, mas se acham dependentes bilateralmente.

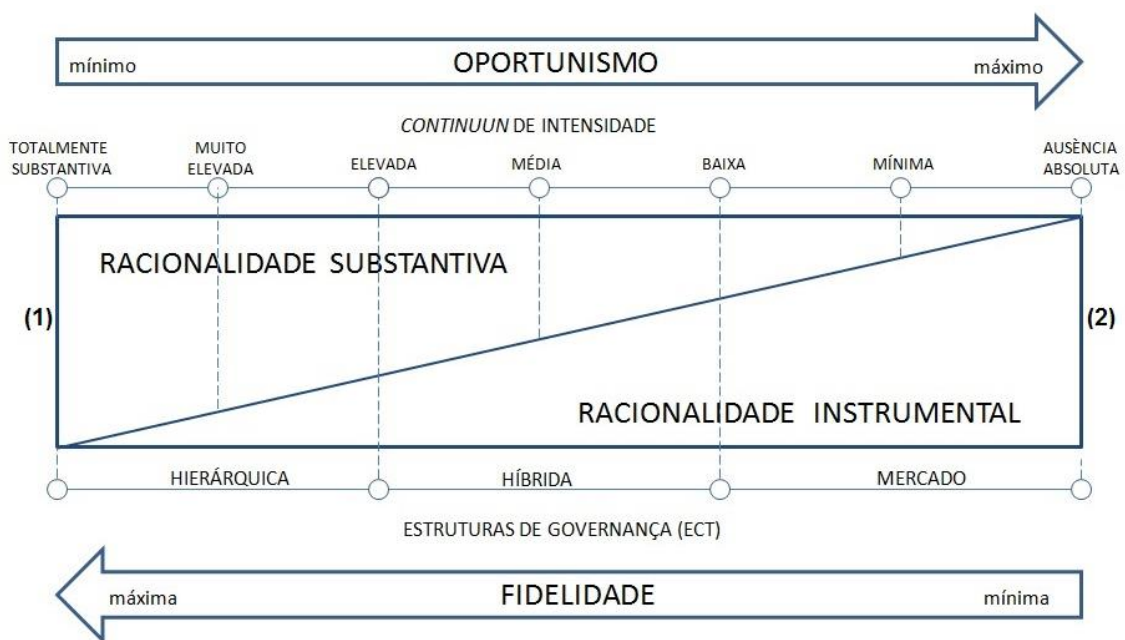
Com base nesses referenciais conceituais, tendo em vista a concepção desse estudo o antagonismo do binômio “oportunismo e fidelidade”, propomos para análise das cooperativas do caso em tela, uma representação gráfica, que pode servir como um instrumento auxiliar na avaliação da racionalidade predominante em uma organização, substantiva ou instrumental.

Aos moldes do *continuum* proposto por Serva (1997), a matriz foi idealizada apenas como um instrumento para facilitar a visualização da posição onde se situa cada cooperativa, após a análise individual do material coletado durante a pesquisa, mas pode ainda servir para indicar as ações para seu fortalecimento, dentro de cada racionalidade considerando o *continuum* ou as estruturas de gestão.

O esquema da Figura 1 expõe as diferentes proporções de oportunismo e fidelidade, antagonizados como premissa basilar desse estudo.

Apresenta os polos da racionalidade substantiva (1) e da racionalidade instrumental (2) e as respectivas intensidades racionais estão representadas na barra diagonal, de “fronteira” entre racionalidades, que diminui à medida que se afasta de seu polo e aumenta à medida que se aproxima do polo opositor.

Figura 1 – Esquema de pesquisa: oportunismo versus fidelidade e as racionalidades substantiva e instrumental



Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Serva (1997, p. 25) e Williamson (1985).

Pela teoria de Serva (1997), no polo (1) representado na parte superior do quadro, há a exclusividade da racionalidade substantiva, ou pura, por parte da organização, e no oposto (2) a ausência absoluta, ou seja, de exclusividade da racionalidade instrumental.

Na lógica da diminuição dos riscos na ECT, o polo (2) representa o domínio do mercado com grande número de intervenientes nas transações e o polo (1) o integração interna à organização, ou seja, o domínio, parcial ou total, das operações na cadeia produtiva. Na margem inferior do quadro estão situadas as “estruturas de governança” indicadas pela ECT focadas na minimização do oportunismo, nesse trabalho sem considerar as outras características das transações.

Pela exposição, no polo (1) podem equivaler-se na minimização do oportunismo e maximização da fidelidade, organizações de elevada racionalidade substantiva, que apostam no coletivo e outras organizações com estruturas de governança hierárquica, orientadas pela racionalidade instrumental, como a integração, ou seja, o comando unitário nas operações da cadeia.

No polo (2) as ações das organizações em si pouco podem interferir ou a interferência pouco pode significar: na lógica substantiva, pela prevalência do “individual” e na lógica da ECT, muitos compradores e muitos vendedores, onde a informação necessária está contida no preço da mercadoria.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Nessa etapa apresentam-se os procedimentos metodológicos que permitiram desenvolver o presente estudo. São detalhadas as estratégias, objetivos e abordagem empregados. Em seguida, o planejamento, a coleta e o tratamento de dados.

#### 3.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Para o desenvolvimento desse estudo adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso tal como apresentado por Robert K. Yin na obra “Estudo de caso: planejamento em métodos”.

Segundo Yin (2001), os estudos de caso são especialmente indicados como estratégia quando o foco estudo se encontra em fenômenos contemporâneos e complexos inseridos em algum contexto da vida real, onde se colocam indagações de “como” e “por que”, e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos estudados.

Segundo o mesmo autor, o estudo de caso é um método que abrange o processo completo desde o planejamento, passando pelas abordagens específicas à coleta e pela análise de dados.

Outro fator que condicionou a escolha foi a possibilidade de buscar evidências quantitativas e qualitativas. E as evidências podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Na análise de dados, o estudo de caso, segundo Yin (2001), permite examinar, categorizar, classificar em tabelas ou recombinar evidências, criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias, classificar em tabelas a frequência de eventos diferentes, e dispor as informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal.

Figura 2 – Tipos básicos de projetos para os estudos de caso

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos unidade única de análise	TIPO 1	TIPO 3
Incorporados unidades múltiplas de análise	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: *COSMOS Corporation apud Yin (2001, p. 61).*

O que determina o caso em estudo é a participação da cooperativa no Programa de Extensão Cooperativa (PEC) logo, pela Figura 2, será considerado como projeto de caso único, e o desenho da pesquisa se insere no tipo 2, ou seja, projeto de caso único, incorporados com unidades múltiplas de análise, pois focam-se em varias subunidades, ou seja, o objetivo e os objetivos específicos da pesquisa.

A participação dos empreendimentos no programa, incluiu várias ações coletivas, desenvolvidas durante o período de assistência, como criação de fóruns regionais de cooperativas, participação em excursões, articulação de redes e espaços de comercialização, encontros e seminários estaduais

Quanto ao objetivo da pesquisa, considerou-se como descritiva, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2004, p. 47).

Do ponto de vista do enfoque de abordagem do problema, considera-se uma pesquisa mista, com coleta de dados quantitativos e qualitativos, visando utilizar pontos forte e minimizar os fracos de ambos (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2013).

Para Baeta Neves (1998), os métodos quantitativos e qualitativos são alternativas que se complementam e não procedimentos de investigação excludentes.

Creswell e Plano Clark (2011) definem métodos mistos como um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa.

Yin (2006) indica que um dos principais desafios ao combinar os métodos é garantir a unidade do desenho de pesquisa, para que o trabalho não acabe se fragmentando em desenhos de pesquisa paralelos.

### 3.2 PLANEJAMENTO, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Em um primeiro momento elaborou-se um protocolo com procedimentos a serem adotados no estudo, que posteriormente tornaram-se um projeto onde foram estabelecidas as linhas teóricas e estratégias para elaboração da pesquisa.

Estimava-se inicialmente remeter questionários a serem respondidos pelas organizações e realizar uma primeira etapa quantitativa. Contudo, pela experiência negativa de outros pesquisadores, com a baixa frequência no retorno das respostas e pela elevada quantidade de informações contidas em documentos disponibilizados pela coordenação do PEC, denominados “Planos de aprimoramentos” (PA), optou-se por efetuar as caracterizações com auxílio desses registros.

Para diferenciar e delimitar a metodologia da tese e metodologia dos planos de aprimoramento distinguiu-se brevemente sobre estes a seguir.

- Planos de Aprimoramentos (PA) e metodologia para sua construção.

Os PA's foram redigidos pelas equipes da EMATER/RS e são os principais produtos documentais do PEC. Foram elaborados para cada organização no período de 2012 a 2016. O Plano é composto por um diagnóstico inicial que verifica 279 itens da situação geral da cooperativa, com relação a seis áreas funcionais: administração e estrutura organizacional; recursos humanos; finanças e custos; vendas e marketing; gestão industrial e gestão.

Para elaboração do PA, os dados obtidos nos diagnósticos foram analisados inicialmente de forma separada pelos diversos técnicos dentro de suas áreas de competência. Após, de forma grupal, pela equipe técnica multidisciplinar, que possibilitou construir a Matriz de Identificação Estratégica (MIE). A matriz apresenta de forma sucinta os resultados, que serviram de subsídios para elaborar, conforme a

metodologia, os planos adequados para os aprimoramentos necessários aos empreendimentos.

A segunda parte do PA é composta por propostas de ações, pactuadas entre técnicos, diretoria e associados, visando o enfrentamento de questões críticas, o aperfeiçoamento e fortalecimento da cooperativa.

Em média, os PA's são constituídos por aproximadamente 30 laudas, onde estão sistematizadas as principais informações de cada cooperativa e ações a serem desenvolvidas no período de participação no PEC.

A metodologia empregada na elaboração desses Planos foi ajustada em 2012 pela EMATER/RS, junto ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) que adaptou semelhante procedimento utilizado pelo Ministério de Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) em empresas nacionais exportadoras. O MDA em sua ação incluiu aspectos legais da legislação cooperativista e itens de relacionamento do quadro social e participação de diferentes categorias de produtores nas cooperativas. Deste modo, para dar forma final a um plano de aprimoramento são avaliados aspectos de caráter organizacional e de competitividade dos empreendimentos.

- Métodos de coleta e tratamento de dados da tese

Para a elaboração da presente tese, analisaram-se os planos de aprimoramentos das cooperativas integrantes do PEC. Os PA's em uma apreciação inicial mostraram-se serem documentos de boa qualificação, como fonte para as análises propostas neste estudo, onde se busca investigar e elencar valores instrumentais e substantivos predominantes nas organizações cooperativas e que indiquem maior ou menor fidelidade dos associados à organização.

Para a tese, analisaram-se 186 PA's, totalizando aproximadamente seis mil páginas, entre diagnósticos e propostas de ações, onde se buscou extrair as informações pertinentes ao objeto da pesquisa e a temática desenvolvida no estudo.

Para ampliar o conjunto de informações ou para cobrir eventuais omissões, ou contradições contidas em alguns planos, recorreu-se ao auxílio de outros documentos como planilhas de trabalho da EMATER/RS, relatório de reuniões entre cooperativas, técnicos e governo.



Destacam-se também na análise do material de pesquisa a compilação e avaliação da proporção de agricultores familiares e de sócios ativos por cooperativa. Os primeiros serviram de parâmetro para verificar a inclusão de produtores familiares no mercado e o segundo, contribuíram para avaliar a proporção de associados fidelizados as organizações.

A investigação também incluiu a “observação participante”. A metodologia deriva das pesquisas antropológicas de Malinowski (1978), que estabeleceu que apenas através da imersão no cotidiano de outra cultura o antropólogo poderia chegar a compreendê-la.

O aspecto fundamental desta observação é a integração do investigador no campo de observação. Observa desde a perspectiva de um membro participante, entretanto, pode influenciar o que observa devido à sua participação (FLICK, 2004).

Enquanto aos métodos de observação direta, a participante, possibilita ao pesquisador partilhar papéis, hábitos, comportamentos e comungar com o grupo observado, seus anseios e expectativas.

Yin (2001) indica que a observação participante é um modo especial de observação, em que o pesquisador não é apenas um observador passivo, mas pode adotar uma variedade de papéis no estudo de caso, podendo participar em acontecimentos a serem estudados.

Desta forma, acompanhou-se durante 28 meses o objeto de estudo entre 2012 e 2014, no papel de coordenação das equipes do PEC na EMATER/RS, desde o processo inicial de adesão das 186 cooperativas, visitas com equipes técnicas para aplicação da metodologia, participação em encontros de avaliação e delineamento das alternativas para a condução dos aprimoramentos sugeridos. O período de observação foi finalizado com mais 11 meses, entre dezembro de 2016 a outubro de 2017, sendo os três primeiros, na unidade de cooperativismo de Ijuí/RS e os demais no Escritório Regional de Porto Alegre/RS, na função de assistente técnico regional de agroindústria e cooperativismo.

Complementarmente aos procedimentos metodológicos iniciais, empregaram-se oito entrevistas focais, entre agosto e outubro de 2017, com diretores e assessores de quatro cooperativas de interesse, por pertencerem aos distintos tipos idealizados, abordados no objetivo geral do trabalho.

Segundo Gil (1991), as entrevistas focalizadas abordam um tema específico, sendo permitido aos entrevistados falar livremente sobre o assunto, mas com o esforço do entrevistador em retomar o mesmo foco quando ele começa a desviar-se.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2017 e permitiram compreender melhor as relações entre associados e cooperativas, quanto ao binômio “oportunismo e fidelidade”. Também serviram para confirmar as ações e mecanismos adotados pelas diretorias ou pelos coletivos, para estabelecer vínculos formais ou informais de fidelização, identificados nos planos de aprimoramentos analisados.

Para o tratamento dos dados contidos nos planos, utilizaram-se elementos das abordagens quantitativa e qualitativa.

Em relação etapa quantitativa, segundo Gil (1991), esta considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduzir em números dados ou informações para classificá-los e analisá-los, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas, como a percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros.

Para a etapa qualitativa de acordo com material de pesquisa coletado para realização do estudo, onde a análise dos 186 “Planos de aprimoramentos” se constitui na maior fonte de evidências para caracterização dos empreendimentos e para avaliação de suas estruturas de gestão, participação e controle do quadro social. Considera-se que elementos da “análise documental” auxiliaram na apreensão das informações aí inseridas.

Para Bardin (1977), a análise documental é composta por um conjunto de operações com objetivo de representar o conteúdo de um documento sob a forma diferente do original, a fim de facilitar a sua consulta e referência. Segundo a mesma autora, a análise documental faz-se principalmente por classificação e indexação e por intermédio de procedimentos de transformação, tendo como objetivo analisar e representar de forma condensada as informações provenientes dos elementos pesquisados, que permitem elaborar um documento secundário com o máximo de informações pertinentes sobre a temática em foco.

Para Bardin (1977), a maioria dos procedimentos de análise organiza-se ao redor de um processo de categorização, ou seja, operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e em seguida por reagrupamento segundo os critérios previamente definidos.

Segundo Bardin (1977), a análise é organizada em três fases: a pré-análise, é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A segunda fase é exploração do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro visando à categorização e a contagem das frequências e a última é o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais, momento da intuição, da análise reflexiva e da crítica.

Assim, com informações contidas em diversos documentos serviram para elaboração de dois novos para torná-los operacionais.

O primeiro documento elaborado foi uma planilha contendo com informações quantitativas das 186 cooperativas, com 26 unidades de registros por empreendimento, que possibilitou a categorização e contagem de frequência. A planilha com 4.836 células preenchidas permitiu o cruzamento de informações em diversas categorias de análise e deu origem aos dados quantitativos expressos nos quadros desse estudo.

Paralelamente, elaborou-se um segundo documento, contendo as informações qualitativas mais importantes de cada organização, catalogados por categoria de análise, por cooperativa e unidade de cooperativismo que elaborou o documento. Esse documento descritivo permitiu a visualização das informações do conjunto de cooperativas que compõem o caso e deu origem à maior parte dos fragmentos utilizados das citações<sup>6</sup> na elaboração dessa tese.

No tratamento dos resultados buscou-se a interseção entre ambos, o que possibilitou a análise das principais ações e mecanismos desenvolvidos por organização, da incidência e abrangência das cadeias produtivas, das faixas etárias e das infraestruturas das cooperativas.

O mesmo tratamento de dados associados ao Quadro 1 e Figura 1, serviram para a interpretação e inferência dos tipos propostos quanto à racionalidade predominante nas organizações.

A análise dos empreendimentos por racionalidades foi desenvolvida para atender ao objetivo geral do presente estudo. A análise das ações e mecanismos

---

<sup>6</sup> Para realizar as citações, codificaram-se as cooperativas de 1 a 186, em ordem aleatória, para preservar dados individuais, conforme protocolo de pesquisa. Pela mesma razão, subtraíram-se dos fragmentos os nomes das organizações ou municípios a que pertencem.

completa a tipificação proposta e serviram para indicar a maneira pela qual os empreendimentos buscam fortalecer os vínculos com o quadro social para reforçar a fidelidade.

A análise foi feita por cadeia produtiva, por ser uma das formas mais comuns em estudos econômicos, podendo servir para apreciação e planejamento de políticas setoriais ou de desenvolvimento.

De igual forma, o exame pelas faixas etárias das organizações podem revelar as contingências de suas criações e as tendências das finalidades para que fossem constituídas.

A última categoria de análise, da caracterização em função da infraestrutura disponível, buscou detalhar as condições em que funcionam os empreendimentos integrantes do PEC, já que na análise inicial percebia-se a existência de cooperativas “virtuais”, ou seja, sem posse ou propriedade de bens imóveis.

## 4 RESULTADOS

Nesse momento discorre-se sobre os principais resultados obtidos frente às avaliações efetuadas no desenvolvimento do estudo. Buscou-se atender ao escopo proposto na concepção desta tese.

Nos primeiros subtítulos estão elencados os resultados da caracterização das cooperativas integrantes do caso, a análise das principais atividades econômicas, do processo de surgimento e das condições materiais de exploração, derivados dos dois primeiros objetivos específicos,

Finalizando essa etapa, apresentam-se os resultados advindos do objetivo geral e os últimos objetivos específicos, com a descrição dos tipos ideais de cooperativas, as principais ações e mecanismos desenvolvidos, e análise da gestão das organizações a partir da perspectiva dos diferentes tipos idealizados.

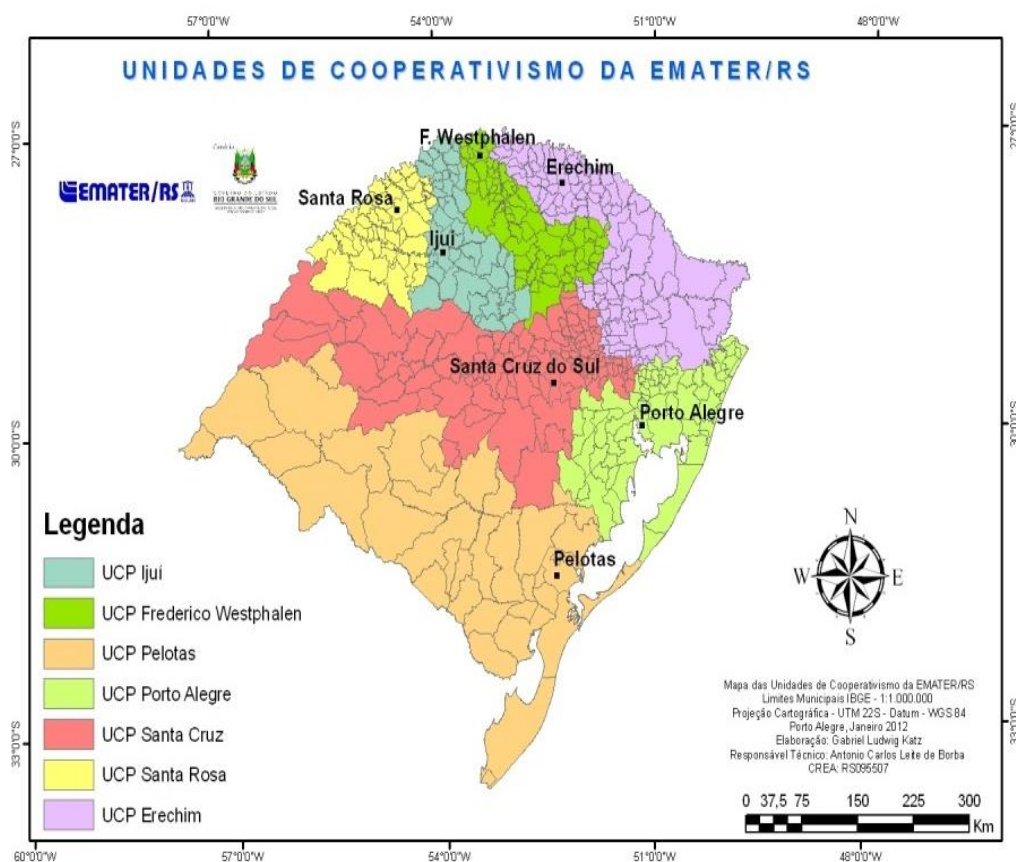
### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DE EXTENSÃO COOPERATIVA

As 186 cooperativas consideradas nesse trabalho estão distribuídas em 147 municípios em todas as mesorregiões geográficas do estado do Rio Grande do Sul que podem ser consultados no APÊNDICE A.

As cooperativas foram atendidas regularmente por sete equipes multidisciplinares da EMATER/RS alocadas em escritórios denominados Unidades de Cooperativismo (UCP).

Cada equipe de cooperativismo assistiu em média 27 organizações pelo PEC, dentro de uma região territorial, conforme mapa da Figura 3. As regiões dispostas em cores diferentes foram estabelecidas em função das gerências administrativas da EMATER/RS, que por sua vez obedecem à divisão do estado em conselhos regionais de desenvolvimento.

Figura 3 – Distribuição regional das Unidades de Cooperativismo



Fonte: EMATER/RS (2012).

Entre as cooperativas assistidas, a com menor número de sócios é composta por 20 e a maior com 3,8 mil associados. O Quadro 2 expressa a estratificação das cooperativas por faixas de número de associados. De modo geral são cooperativas de pequeno porte, onde 67% são compostas por até 100 associados, representando aproximadamente dois terços das organizações. Por outro lado, as dez cooperativas maiores, aglutinam 23,6 mil membros, representando aproximadamente 54% dos associados total.

O número de cooperados totalizou 43,9 mil e número médio é de 236 associados por empreendimento. As cooperativas geram aproximadamente 1,6 mil postos de trabalho, com média pouco superior a oito trabalhadores contratados por empreendimento.

O número de agricultores familiares totalizou 33,7 mil em uma proporção aproximada de 77%, acima do mínimo necessário para enquadramento como cooperativas da agricultura familiar.

Quadro 2 – Perfil das cooperativas integrantes do PEC

Cooperativas							
Estratificação (n° associados)	(n°)	(%)	Total de associados (n°)	Média de associados (n°)	Agricultores familiares (%)	Total de empregados (n°)	Média de empregados (n°)
Até 50	79	42	2.500	32	83	80	1
51 a 100	46	25	3.300	72	82	160	3,5
101 a 200	26	14	3.600	138	81	120	4,6
201 a 300	10	5	2.500	250	73	150	15
301 a 500	7	4	2.800	400	70	80	11,4
501 a 1000	8	4	5.600	700	85	80	10
Mais de 1000	10	5	23.600	2.360	73	900	90
Total	186	100	43.900	236	77	1.570	8,4

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018)

Segundo o Ministério da Agricultura (2017), o cooperativismo agropecuário brasileiro é composto por 1597 organizações e 180,1 mil produtores cooperados. Comparativamente com o total no Brasil, o objeto de estudo representou 11,6% dos empreendimentos e 24,4% dos produtores associados. São, portanto, organizações que agregam o dobro do número médio brasileiro de associados.

Após essa breve exposição do objeto de estudo, buscamos detalhar as características das organizações a partir das cadeias produtivas, época de surgimento e infraestrutura disponível.

#### 4.1.1 Caracterização das cooperativas do PEC a partir da cadeia produtiva

A caracterização teve por objetivo compilar informações disponíveis, a partir de uma ótica de cadeia produtiva.

A maioria dos empreendimentos tem uma, ou a combinação de duas, atividades econômicas principais, tomando como exemplo a cadeia do leite isoladamente ou leite mais produção de grãos ou outra atividade.

Para caracterizar como principais atividades foram consideradas a produção de matérias-primas em maior ou menor escala, pela maior parte dos associados. Sempre que foi possível identificar, classificou-se em uma indústria. Contudo, durante o estudo constatamos que em determinadas cooperativas não havia o predomínio de um produto ou matéria prima, especificamente. Elas realizaram a

produção e comercialização de alimentos variados, em gêneros e nas combinações destes. Para comunicar neste estudo denominamos, então, que essas cooperativas atuam na “produção e comercialização diversificadas de alimentos”, que serão detalhadas mais adiante nessa elaboração teórica.

Os principais resultados das observações estão expressos no Quadro 3, que indica a atuação isolada ou combinada em diferentes cadeias produtivas.

Quadro 3 – Cadeias produtivas e participação das cooperativas do PEC

<b>Cadeia Produtiva (principais combinações)</b>	<b>Cooperativas (n°)</b>
<b>Leite</b>	<b>65</b>
(leite)	32
(leite + grãos)	16
(leite + outros)	18
<b>Produção e comercialização diversificada de alimentos</b>	<b>51</b>
(produção e comercialização diversificada de alimentos)	51
<b>Hortifrutigranjeiros</b>	<b>44</b>
(hortifrutigranjeiros)	34
(hortifrutigranjeiros + grãos)	03
(hortifrutigranjeiros + leite)	03
(hortifrutigranjeiros + outros)	04
<b>Grãos</b>	<b>32</b>
(grãos)	09
(grãos + leite)	15
(grãos + hortifrutigranjeiros)	03
(grãos + outros)	05
<b>Carnes</b>	<b>13</b>
(pescados)	05
(suínos + outros)	05
(ovinos)	02
(aves + outros)	01
<b>Outras cadeias</b>	<b>12</b>
(cana-de-açúcar)	07
(erva-mate)	02
(apicultura)	02
(cuias)	01
<b>Total (sem repetição)</b>	<b>186</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

A partir dos dados quantitativos, com auxílio das informações qualitativas, descrevem-se brevemente as principais atividades desempenhadas nas cadeias produtivas e, ao final, apresenta-se a abrangência em número de associados participantes e estima-se a inclusão de agricultores familiares dessas indústrias.



- Leite

A atividade econômica que envolve maior número de cooperativas é a produção de leite, com 65 referências, o que significa presença em 35% das organizações em estudo.

As cooperativas dessa indústria atuam majoritariamente na articulação da comercialização da produção. A maior parte, ou seja, 43 organizações, não dispõem de nenhuma estrutura física de entreposto ou armazenamento para receber ou estocar o produto. Limita-se a gerenciar a venda ou recolhimento, através de caminhões próprios ou terceirizados. Apenas 22 empreendimentos contam com estruturas de recebimento e armazenamento do produto e destes, apenas 12 produzem e comercializam laticínios, sendo nove em agroindústrias próprias e três com contratação de serviços de fornecedores terceirizados.

A cadeia do leite ainda é a única atuação comercial para 32 empreendimentos. Destes, apenas sete fabricam laticínios, com 25 deles somente a operar na etapa da comercialização da matéria-prima.

- Produção e comercialização diversificada de alimentos

Em segundo lugar entre as atividades econômicas desenvolvidas, surgem 51 cooperativas que se dedicam a intermediar a venda, aos consumidores finais, variados alimentos oriundos da produção de associados. Estes alimentos podem ser *in natura*, tais como raízes, tubérculos, frutas, legumes, grãos, ou podem ser processados em pequenos estabelecimentos, normalmente individuais ou com poucos associados, que agroindustrializam pães, massas, queijos, doces, mel, conservas, embutidos, defumados, entre outros.

Não há normalmente uma produção homogênea entre associados, tanto *in natura* quanto agroindustrial, podendo parte dos cooperados dedicarem-se a um tipo de produto e parte a outros. Na articulação da comercialização, realizada pela organização, não há predomínio na oferta de um tipo ou outro de alimentos, podendo ser realizadas nas mais diversas combinações, variando ainda pela sazonalidade de produção, pela ausência de demanda ou até por falta de interesse.

A prática dessa oferta aproxima-se das tipologias dos Circuitos Curtos Agroalimentares (CCA), como *Farmers' Markets* ou mercados de venda direta, e das

*Community Supported Agriculture* (CSA), que são exemplos mais proeminentes deste movimento, em torno dos sistemas alimentares espacialmente localizados (CRISTÓVÃO; TIBÉRIO, 2009), que envolvem a articulação da produção e comercialização.

A aproximação entre produtores e consumidores tem diversos outros tipos de denominação, como “*filiara corta*” na Itália, entretanto a definição de Sistema Alimentar Local (SAL), de Feenstra (2002), é um dos termos mais consensuais definido como:

um esforço colaborativo para construir economias alimentares autossustentadas e baseadas no local, em que a produção, transformação, distribuição e consumo são integrados de forma a melhorar a economia, o ambiente e a saúde social de um lugar específico (FEENSTRA, 2002 *apud* CRISTÓVÃO; TIBÉRIO, 2008, p. 03).

Esta produção e comercialização são denominadas em algumas regiões, notadamente no estado do Rio Grande do Sul, como “produtos coloniais” ou em outras regiões do país, como de “produtos da agricultura familiar”, mas nesse estudo, pela natureza das organizações<sup>7</sup> e para facilitar o entendimento, denominamos como “Cooperativas de Produção e Comercialização Diversificadas de Alimentos” (CPCDA), que representam 27% dos empreendimentos analisados.

O agrupamento detém 13 estruturas coletivas como câmaras frigoríficas, salas de processamento mínimo de vegetais e entreposto de ovos. Contudo, a agroindustrialização é realizada na maior parte por estruturas individuais ou de poucos associados, sendo esta a estratégia em 34 organizações. Outras quatro contratam de terceiros essa operação.

- Hortifrutigranjeiros

Em terceiro lugar no estudo, encontra-se a cadeia de hortifrutigranjeiros, com 44 cooperativas com atuação nesta atividade, que alcança 24% dos empreendimentos.

---

<sup>7</sup> Colonial é uso frequente em regiões de imigrações, principalmente italianas e alemãs, e agricultura familiar é associado ao recorte “agricultor familiar” promovido pelo regramento legal brasileiro. As organizações em tela não estão situadas apenas em regiões dessas imigrações e nem tem exclusivamente agricultores dessa categoria.

Estas organizações também têm considerável presença em mercados locais, mas a diferença dos objetivos entre empreendimentos, como por exemplo, alguns voltados à produção de sucos ou bebidas destinados a ampliar o destino da produção para outras regiões e estados.

Entre as cooperativas desse recorte, 20 possuem estruturas de beneficiamento ou processamento, desde classificador de frutas, câmaras frias, agroindústrias de vegetais minimamente processadas, de sucos e vinhos.

- Grãos

Em quarto lugar a produção de grãos, leguminosos e cereais é atividade realizada em 32 organizações, ou seja, presente em 17% do total do caso. A atividade apresenta 22 unidades com estruturas de beneficiamentos, podendo ser armazenagem e classificação ou processamento como moinhos, engenhos e extração de óleo.

- Produção de carnes e embutidos

As produções de proteína animal, englobando suínos, ovinos, peixes e aves estão presentes em 13 cooperativas (alcançando 7% dos empreendimentos), com distinção para processamento de pescados e suínos, ambas com cinco unidades. Oito cooperativas dispõem de agroindústrias.

- Outras produções

Complementa a lista de atividades econômicas sete cooperativas atuando na cadeia da cana-de-açúcar, duas em erva-mate, duas em apicultura e uma em produção de cuias, que agrupadas como “demais cadeias” abrangem 6% das organizações objeto do estudo.

#### *4.1.1.1 Abrangência das cadeias produtivas*

As cooperativas em análise fazem parte da estratégia de agricultores para inserirem-se no mercado. Atendendo a um dos objetivos específicos do presente

estudo, busca-se aqui conhecer mais estas organizações, que têm entre suas funções estabelecer relações econômicas dos associados, ou seja, articular o acesso a comercialização de suas produções.

Nos levantamentos expressos no Quadro 4, verificou-se a quantidade de organizações por cadeia produtiva. Onde, na ordem de citações, as mais importantes são o leite, a produção e comercialização diversificadas de alimentos, os hortifrutigranjeiros, os grãos, as carnes e outras atividades.

A média de 77% de agricultores familiares na composição das organizações estudadas, informada no Quadro 2, demonstram que as cooperativas participantes do PEC cumprem o regulamento legal de serem formadas por no mínimo 60% de agricultores familiares. No entanto, ao analisarmos setorialmente dados no Quadro 5, constatamos resultados distintos da média inicial alcançada, com o piso de 65% de agricultores familiares na cadeia de carnes e apicultura e teto de 80% nas cadeias de Hortifrutigranjeiros, CPCDA e erva-mate.

Quadro 4 – Principais cadeias produtivas e abrangência

Cadeia Produtiva	Cooperativas					
	(n°)	Associados (n°)	Media de associados (n°)	Agricultores Familiares (%)	Associados Ativos (%)	Agr. Fam. Mercado (n°)
Leite	65	27.200	418	75	75	15.300
CPCDA	51	11.700	229	80	71	6.646
Hortifrutigranjeiros	44	2.800	64	80	78	1.747
Grãos	32	24.000	750	73	78	13.666
Carnes	13	4.700	362	65	69	2.108
Cana-de-açúcar	07	600	86	70	94	395
Erva-mate	02	200	100	80	94	150
Apicultura	02	70	35	65	*	***
Cuias	01	30	30	67	**	***

Legenda: PCDA Cooperativa de produção e comercialização diversificada de alimentos.; \* apenas compartilharam estruturas e equipamentos e realizaram vendas individuais; \*\* não realizaram vendas no período; \*\*\* não calculado.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018)

Busca-se agora, nessa avaliação, apontar entre as atividades, maior abrangência em número de agricultores.

O Quadro 4 apresenta cadeias produtivas que têm mais impacto em relação ao número e média de associados, a proporção de agricultores familiares e a proporção de associados ativos, ou seja, com relações econômicas com a organização.

Assim, o leite é a atividade econômica com maior potencial de participantes, com 27,2 mil associados, seguido da produção de grãos, com 24 mil, em terceiro lugar estão as cooperativas CPCDA com 11,7 mil cooperados, em quarto a produção de carnes com 4,7 mil sócios. A produção de hortifrutigranjeiros que é a segunda atividade em número de cooperativas com 44 unidades, com 2,8 mil associados surge apenas em quinto lugar na abrangência. Complementa a lista cana-de-açúcar com 600 sócios, erva-mate com 200 participantes, apicultura com 70 e cuias com 30 associados.

Tais informações permitem constatar a efetiva inclusão mínima de agricultores por cadeia ao avaliar as proporções de agricultores familiares e de associados ativos.

Para verificação das cadeias produtivas mais importantes na inclusão efetiva no mercado de agricultores familiares, partimos do número de associados, a proporção de agricultores enquadrados nessa categoria e a proporção de associados ativos em cada empreendimento. Ou relatando na forma de uma equação: o número mínimo de agricultores familiares inseridos é igual ao número de associados multiplicado pela proporção (%) de agricultores familiares, multiplicado pela proporção (%) de associados ativos.

Assim, a atividade econômica que insere o maior número de agricultores familiares no mercado é o leite, onde se pode afirmar que no mínimo 15,3 mil agricultores familiares tem como estratégia de comercialização estas organizações cooperativas. A produção de grãos é oriunda de aproximadamente 13,7 mil associados familiares, seguido pelas CPCDA, que incluem 6,6 mil produtores no mercado. A produção de carnes abrange no mínimo 2,1 mil produtores familiares, seguida proximamente dos hortifrutigranjeiros com 1,7 mil agricultores incluídos. Complementa a lista os aproximadamente 400 agricultores familiares na produção de derivados de cana-de-açúcar e 150 da erva-mate.

#### **4.1.2 Análise das cooperativas do PEC pelo tempo de existência**

O material de pesquisa coletado permitiu realizar uma breve análise histórica recente do surgimento das organizações cooperativas, atendendo a um dos objetivos específicos, observadas ainda na ótica das cadeias produtivas.

A definição do período histórico como recente acompanha a idade dos empreendimentos, que foram criados a partir de 1932 e tem período concentrado de surgimento a partir de 1989.

Dentro da perspectiva histórica são inúmeros trabalhos acadêmicos sobre o surgimento das primeiras organizações desde Rochdale, passando pela importação do modelo ao Brasil no final do século XIX e expansão no início do século XX.

São em número bem menor os estudos abordando a evolução e tendências do cooperativismo em períodos recentes no Brasil, especialmente a partir da retomada no surgimento de organizações cooperativas a partir da constituição de 1988.

A possibilidade de efetivamente realizar a comparação pelo tempo de existência das organizações surgiu, na avaliação preliminar das informações coletadas e sistematizadas, pois na observação do ano de criação, foi possível identificar momentos descontínuos, compostos por alguns anos sem o surgimento de novas organizações e concentração em outros. Tais fatos permitiram investigar as causas desse vácuo e as características comuns associadas a cada período, que contribuíram para caracterizar as cooperativas estudadas.

A análise apontou três períodos distintos: o primeiro, cooperativas criadas antes de 1950, o segundo na década de 1950 e 1960 e após um vazio de mais de 20 anos, um terceiro momento de criação de organizações a partir de 1989.

Quadro 5 – Faixas etárias das cooperativas do PEC

<b>Ano de criação.</b>	<b>Cooperativas (n°)</b>	<b>Proporção (%)</b>
1932	01	0,5
1951 a 1964	05	2,7
1989 a 2016	180	96,8
Total	186	100

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

No Quadro 5, os três períodos distintos estão resumidos, com a proporção correspondente ao número de cooperativas.

Nos dados empíricos identificou-se uma cooperativa criada em 1932, significando 0,5% da amostra estudada. Entre 1951 a 1964, dentro do período apontado como da modernização da agricultura brasileira, há o surgimento de cinco cooperativas, representando 2,7 % das organizações. A partir do ano 1989 até 2016

(limite desse trabalho), foram criadas 180 cooperativas, ou seja, 96,80% das examinadas. A terceira etapa de surgimento é posterior a implantação da Constituição de 1988 que retirou do ordenamento jurídico entraves para a formação de cooperativas e estabeleceu novas condições para o surgimento dessas organizações.

Partindo da mesma base cronológica, buscou-se nesse trabalho, propositalmente, detalhar o período após 1988, demonstrado no Quadro 6. Examinou-se mais detalhadamente o surgimento acumulado nesse período, pois na apreciação qualitativa inicial do material de pesquisa, algumas particularidades também despontavam.

Quadro 6 – Faixa etária dos empreendimentos, abrangência e principais cadeias produtivas

	Tempo de Existência				
	80 a 90 anos (1932)	50 a 70 anos (1951-1964)	21 a 30 anos (1989-1996)	11 a 20 anos (1997-2006)	Até 10 anos (2007-2016)
Cooperativas (n°)	01	05	20	77	83
Total de associados (n°)	59	12.200	8.900	16.500	6.300
Média de associados (n°)	59	2.440	445	214	76
Agricultores familiares (%)	70	67	78	81	81
Empregados total (n°)	24	688	338	387	123
Média de empregados (n°)	24	138	17	05	1,5
Cooperativas (n°) / atividade econômica	01/Hfg	04/Grãos 03/Leite 02/Carnes	12/Leite 10/Grãos 03/Hfg 02/CPCDA	26 /Leite 22/CPCDA 18/Hfg 09/Grãos	27/CPCDA 24/Leite 23/Hfg 08/Grãos

Legenda: Hfg=Hortifrutigranjeiros; CPCDA=Cooperativas de Produção e Comercialização Diversificada de Alimentos.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018)

Para facilitar a apreciação, estabeleceram-se novos recortes, procurando comparar cooperativas surgidas a partir de 1989. Realizou-se a decomposição em três períodos: um terço inicial, um terço intermediário e um final, que culminou em faixas de existência das organizações de aproximadamente 10 anos, como mostra os dados agregados no Quadro 6. Esses períodos de análise mostraram-se inicialmente adequados para ampliar as comparações e obtenção de informações.

Sopesaram-se, então, características quantitativas (número de associados, número de empregados e atividades econômicas) como mostrados no Quadro 7, e qualitativas (processo de criação), que permitiu delinear algumas semelhanças entre organizações contemporâneas e contrastes com outros períodos.

A análise dos dados congregados desta forma comportou descrever algumas características comuns a maioria dos empreendimentos a seguir

- Cooperativas com 80 a 90 anos

A cooperativa criada em 1932, possui 59 associados, número este semelhante com o de sua criação, que foi assinado por 49 vitivinicultores, detalhado no “histórico do empreendimento”, em seu diagnóstico (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 124, p. 06).

O nascimento seguiu um modelo autônomo voltado a suprir as necessidades próprias dos agricultores da comunidade, ainda regidas pelo Decreto Presidencial nº 1.637, de 05 de janeiro de 1907. A necessidade foi a padronização e comercialização de vinho, produzido nas colônias recentes, segundo destaca o diagnóstico:

... logo da sua chegada trataram de plantar videiras, muitas delas trazidas da Itália, para produzir o vinho para consumo familiar. Anos mais tarde, quando a produção alcançou níveis maiores e diante da dificuldade de comercialização e transporte para locais mais distantes, foi fundada a Cooperativa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 124, p. 6).

A atividade econômica agrária permanece a mesma da criação até o momento da pesquisa, agregando apenas outros produtos da mesma cadeia produtiva, como sucos. Atua no mercado privado e institucional, realizando vendas ao PNAE. Complementarmente à atividade rural, constituiu um supermercado na década de 1990, para atender a comunidade e propiciar uma estabilidade financeira à organização, devido a sazonalidade de seu principal produto, o vinho, mais consumido nos meses de inverno. Contratam 24 empregados, distribuídos equitativamente entre a atividade agroindustrial e de venda varejista.



- Cooperativas com 50 a 70 anos

As cinco cooperativas criadas entre 1952 a 1964 são empreendimentos considerados de grande porte, comparativamente com as demais das outras épocas de apreciação. Possuem um número médio de 2,4 mil sócios e contratam em média 138 empregados. A proporção de agricultores familiares é de 67% dos associados.

A principal atividade econômica é desempenhada na cadeia de grãos, com quatro organizações atuando na comercialização de soja, milho, trigo, e uma delas de arroz irrigado. Outras atividades de diversificação de renda para os associados foram incorporadas, como leite em três delas e produção de carnes em uma. A quinta componente desse grupo atua no comércio de lãs e ovinos. Atuam fortemente no mercado convencional e duas organizações realizaram vendas a mercados institucionais, via PNAE.

Essas cooperativas retratam, por suas características, o período da modernização da agricultura, onde o Governo Federal oferecia vários incentivos materiais e fiscais à criação desses empreendimentos, principalmente vinculados a lavouras em áreas extensivas, destinadas ao comércio internacional.

O estímulo estatal em meados da década de 1950 é referido no processo de criação em uma dessas cooperativas. O diagnóstico ainda salienta a intervenção direta de agentes públicos no processo de decisão, como mostram os dois recortes:

O Ministro da Agricultura, mostrando uma preocupação para armazenar a produção de trigo, liderou a construção de silos e armazéns em diversas cidades gaúchas (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 26, p. 08).

Logo após a conclusão das obras, alguns funcionários do Ministério da Agricultura acompanharam lideranças da cidade na formatação do estatuto social de fundação da Cooperativa. Em 10 de novembro de 1957, um grupo de agricultores fundou a Cooperativa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 26, p. 8).

Outra característica comum nesta faixa etária é a exploração de outras atividades comerciais, como lojas agropecuárias e/ou supermercados e o domínio de grandes estruturas de armazenagem, de grãos na maioria ou de lãs, no caso da organização de produtores de ovinos.

Após 1964, com o regime militar, vários benefícios para condução de empreendimentos associativos foram cancelados e a partir de 1966 o

cooperativismo foi submetido ao centralismo estatal, que dificultou a criação de novas organizações.

No caso estudado, não há cooperativas surgidas entre os anos 1964 e 1988.

- Cooperativas com 21 a 30 anos

No período entre 1989 a 1996 foram criadas 20 cooperativas que participam desse estudo de caso. Elas possuem em média cerca de 450 associados e geram 17 empregos por organização.

A proporção de agricultores familiares é de 78% do quadro associativo, sendo maior que as cooperativas criadas no período anterior próximo, que alcançaram 67%.

A atividade leiteira, com 12 cooperativas, é a atividade econômica que agrega maior número organizações, enquanto a produção de grãos envolve 10 empreendimentos. São três cooperativas dedicadas a cadeia dos hortifrutigranjeiros. Também se identificou nesse período, o surgimento de duas organizações de comercialização diversificada de alimentos ou CPCDA, que destinam ao consumidor final a produção oriunda exclusivamente de seus associados, através da constituição de ponto de venda próprio ou em feiras. Constatou-se ainda que desse recorte, participaram de vendas a mercados institucionais 13 empreendimentos.

Observou-se no estudo qualitativo, que houve a criação de cooperativas voltadas ao leite como a única atividade econômica. No processo, identificou-se também a participação do poder público, com ação diferente do fornecimento de estruturas corrido no período da modernização da agricultura, mas que igualmente estimulou e apoiou a criação de algumas organizações, destinadas a promover negociações de matéria-prima, como mostra o destaque:

[...] com o objetivo de articular a comercialização do leite para melhorar o preço pago aos produtores pelas empresas que atuavam no município. A Cooperativa iniciou suas atividades com os produtores de leite do município [...], com o apoio da prefeitura municipal, que cedia um funcionário (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 07, p. 6).

Também na análise qualitativa, observou-se nesse período a criação de cooperativas em assentamentos da reforma agrária, com cinco unidades, para

aquisição de máquinas e equipamentos de uso comum, que em alguns casos evoluíram para exploração coletiva. Contudo, o processo de criação iniciou em tempos anteriores à atividade agropecuária, como destaca o diagnóstico:

Na época do acampamento do MST, na fazenda Anoni em Pontão - RS se debatia entre os agricultores acampados, a necessidade de ações coletivas, quando fossem assentados, sendo uma das possibilidades a criação de cooperativas (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 02, p. 8).

Outras organizações foram criadas para melhorar as condições de exploração agropecuária. Todavia, o exemplo do período anterior, em que predominaram cooperativas grandes, dificultou a implantação das novas, que só foi possível quando numa relação dialógica, estabeleceram-se propostas de ação diferentes das anteriores, como lembrado no histórico de uma organização:

[...] comercialização era uma preocupação das famílias, os pequenos comércios e intermediários não conseguiam mais atender a demanda de produtos como: milho, feijão, batata, cebola, alho e hortaliças, a falta de perspectivas de comércio para estes produtos desestimulava a produção, com isso a produção de fumo na região se intensificou e era visto como única alternativa para a pequena propriedade. Assim para enfrentar o desafio da comercialização, especularam a ideia de formar uma cooperativa, mas o cooperativismo não era bem visto pelos produtores, comerciantes e intermediários. A imagem era de grandes cooperativas e o distanciamento entre direções e agricultores (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 63, p. 8).

Constou-se ainda, nesse recorte temporal, a criação de quatro cooperativas voltadas a uma produção alternativa ao modelo da modernização da agricultura, reunindo produtores agroecológicos ou orgânicos, como citado no plano de uma delas:

A ideia de formação de uma cooperativa surgiu a partir da constatação, por parte de um grupo de agricultores familiares, de que era preciso oferecer à população local informações sobre os benefícios de uma alimentação saudável e do papel desempenhado pela produção de base agroecológica (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 165, p. 6).

Outra característica observada é a respeito de outras atividades comerciais diferentes da produção agropecuária. Entre as 20 cooperativas criadas nesse período apenas seis possuem outras atividades, como supermercados ou lojas agropecuárias.

Resumidamente, a faixa etária é marcada pelas mudanças promovidas pela constituição de 1988, que facilitou o surgimento de organizações para dotar as

comunidades rurais de estruturas para melhorar as condições de exploração agropecuária, seja de coleta ou armazenamento da produção. Também pode ser interpretado como período de surgimento de cooperativas em contraposição ao modelo estabelecido, com modelos alternativos de exploração coletiva, de produção alternativa de alimentos ou de negociação conjunta, que vão ser destacadas adiante nesse trabalho.

- Cooperativas com 11 a 20 anos

No período entre 1997 a 2006, foram criadas 77 cooperativas entre as participantes desse estudo. Estas possuem um número médio de 214 associados e cinco empregados, sendo números médios inferiores às organizações dos dois períodos anteriores próximos.

A cadeia do leite é a que concentra o maior número de organizações, com 26 participantes, representando um terço das criadas no período. As Cooperativas diversificadas (CPCDA) são 22 unidades, sendo a segunda atividade em número de estabelecimentos. Com atuação na cadeia de hortifrutigranjeiros são 18 organizações, e apenas nove empreendimentos na produção de grãos. Com os mercados institucionais, 50 organizações realizam operações comerciais.

Pela análise dos números acima, identificou-se a tendência de atividades mais intensivas de exploração agropecuária e em menores áreas. A proporção de agricultores familiares é 81% do quadro social, superior ao período anterior, de 78%.

Na avaliação qualitativa observou-se que as organizações voltadas à atividade leiteira são formadas, significativamente, por agricultores excluídos da indústria, pela saída do mercado de cooperativas maiores com a venda da CCGL ou pela política de volumes mínimos de produção adotada por empresas. Também se encontrou produtores associados com o objetivo de aumentar o preço recebido pela matéria-prima, pelo ganho de escala ou por executar parte da logística de recolhimento, administrando fretes, com caminhões-tanque próprios ou terceirizados. Descreve-se aqui o diagnóstico de uma organização na zona sul do estado, que a cooperativa “foi criada para incluir os produtores que estavam fora do cenário leiteiro da região – não conseguiam participar da COSULATI” (PLANO DE APRIMORAMENTOS, COOPERATIVA 60, p. 7). Em outro relato no diagnóstico de

outra organização, esta localizada no outro extremo do estado, a motivação é comunicada:

Seu início está ligado à expansão da atividade leiteira na mesorregião noroeste. Assim como outras cooperativas de agricultores familiares da região, sua fundação está vinculada à perspectiva de melhorar o preço do leite pago aos produtores (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 42, p. 10).

Além de cooperativas de leite, outras duas atividades tiveram expansão de empreendimentos no período: as organizações CPCDA e as de hortifrutigranjeiros. Ambas atuam no mercado local e regional, a primeira exclusivamente e o segundo tipo prioritariamente, gerando alguns reflexos, como encurtamento da cadeia produtiva com venda a consumidores finais de produtos, seja *in natura* ou prontos para o consumo, parte através da entrega direta em residências, ou através de feiras periódicas ou de pontos de venda com atendimento diário e aberto em horário comercial, como relata o plano de uma cooperativa:

A cooperativa nasceu da necessidade de organizar, transformar, e comercializar a produção da agricultura familiar. Também havia a necessidade de incrementar a produção de olerícolas e frutíferas sendo a cooperativa uma incentivadora dessa atividade. Com relação à agregação de valor aos produtos era importante criar um canal para organizar as agroindústrias e a respectiva produção; também surgiu a possibilidade de gerenciar a feira do produtor no município e canalizar a produção, além de modificar a modalidade de vendas que era via nota de produtor rural para nota fiscal (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 129, p. 8).

Constatou-se que funcionam regularmente 21 espaços comerciais, como pontos de venda e que esse é o principal aparato físico desse recorte temporal, já que entre os 77 empreendimentos criados no período, apenas nove possuem outro ambiente, como lojas agropecuárias ou supermercados.

Identificou-se ainda 12 organizações com a produção de base orgânica ou agroecológica nascidas nesse intervalo, representando cerca de 15% das cooperativas criadas na mesma época.

Quanto às condições que levaram ao surgimento das organizações, há salientado no material utilizado a participação efetiva de sindicatos, universidades, agentes de extensão rural e poder público municipal, no fomento a essa forma associativa:

Em 2003, através de um programa de assistência técnica para cooperativas, executado através da Unijuí - Universidade Regional do

Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, agricultores pertencentes à associação começaram pensar em formar uma cooperativa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 30, p. 6).

Incentivados por representações locais, como a Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul - FETRAF-SUL, um grupo de agricultores propôs como alternativa a criação de uma cooperativa em nível municipal, que contemplasse as reais necessidades dos agricultores, já que um dos entraves nos entendimentos entre os agricultores e as cooperativas existentes consistia em que estes eram associados em cooperativas regionais, onde havia pouco contato entre a direção da organização e os agricultores (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 161, p. 6-7).

De acordo com os relatos das lideranças, funcionários e consultor, no ano de 2006, durante um espaço de feira local, aconteceu um seminário no município onde a Prefeitura Municipal e o SEBRAE, juntamente com o escritório local da EMATERRS/ASCAR e com lideranças locais e agricultores familiares, discutiram a importância do cooperativismo no desenvolvimento local. Após esse momento de discussão e reflexão, alguns agricultores mostraram-se motivados a discutirem a constituição de uma cooperativa e que, novamente com o apoio da Prefeitura Municipal, fundou-se a Cooperativa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 24, p. 7).

Em resumo, nesse período constatou-se um maior número de cooperativas formadas na tentativa de aumentar escala de produção leiteira ou para manutenção produtores excluídos. Multiplicaram-se as organizações de comercialização direta CPCDA e de hortifrutigranjeiros, voltadas principalmente ao abastecimento local e regional. O estímulo exógeno para criação de cooperativas esteve presente com a participação de sindicatos, prefeituras municipais, consultores e agentes de extensão.

- Cooperativas com até 10 anos

A última série de anos em exame é entre 2007 a 2016, quando foram criadas 83 cooperativas, sendo o período de maior surgimento de organizações do objeto desse trabalho.

A apreciação nesse recorte apontou que as cooperativas são compostas em média por 76 associados e geram 1,5 empregos por organização. São, portanto, de menor porte em número de associados e empregos gerados, comparativamente com os três períodos anteriores. A proporção de agricultores familiares é de 81%, mesmo índice do recorte anterior e superior aos iniciais.

Os resultados mostraram que a principal atividade econômica final é a venda de alimentos diversos através das CPCDA, que totalizaram 27 organizações. Essas cooperativas superaram a criação de organizações que atuam na cadeia do leite, que alcançaram 24 unidades, e de hortifrutigranjeiros, que totalizaram 23 empreendimentos. Encerram a avaliação das cadeias mais citadas nove empreendimentos que atuam na cadeia de grãos.

Na análise da faixa mais jovem das organizações destacou-se a importância das políticas públicas como PNAE e PAA<sup>8</sup>, com 47 cooperativas operando nesses mercados. Destaca-se que essa estratégia de comercialização foi constatada em todos os cortes temporais anteriores, mas na análise qualitativa, a intenção de vender aos mercados institucionais apresentou uma relevância, não apenas como uma finalidade econômica, mas porque contribuiu de forma inequívoca para a constituição de algumas cooperativas, que foram formalizadas, apenas para essa finalidade. Além disso, cinco organizações criadas nesse período têm os mercados institucionais como exclusividade de comercialização, como sobressai das citações:

... é resultado do processo de articulação de agricultores e de lideranças do município de Santa Cruz do Sul, incentivados pela EMATER, Sindicato de Trabalhadores Rurais e Secretaria Municipal da Agricultura, com a finalidade de organizar os produtores visando a diversificação das atividades agrícolas e a comercialização dos seus produtos em uma região onde é predominante a cultura do tabaco. Para a comercialização de forma coletiva tanto para PNAE, como para o PAA, o grupo entendeu que a cooperativa seria uma ferramenta essencial para organização desse e viabilização econômica daquelas atividades (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 127, p. 8).

... atualmente a cooperativa está apenas operando alguns contratos para o PNAE, sendo repassadora de produtos produzidos pelos cooperados, ainda sem um controle eficaz e sem um planejamento da produção e manejo, o qual possibilitará garantir a entrega dos produtos durante todos os meses do ano (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 13, p. 22).

... organizar os agricultores para acessar os mercados de massa para comercialização; organizar a produção para poder acessar os mercados institucionais, como PNAE e PAA; acessar as políticas públicas de aquisição de equipamentos e infraestrutura, ter capacidade de barganhar apoios dos agentes públicos municipais, estaduais e federais (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 120, p. 8).

Os fragmentos textuais também demonstram o estímulo exógeno às organizações para suas concretizações. Os estímulos foram realizados por agentes de governo, de extensão ou de sindicatos.

---

<sup>8</sup> Instituídos pela Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009 – PNAE e Decreto nº 6.447, de 07 de maio de 2008.- PAA.

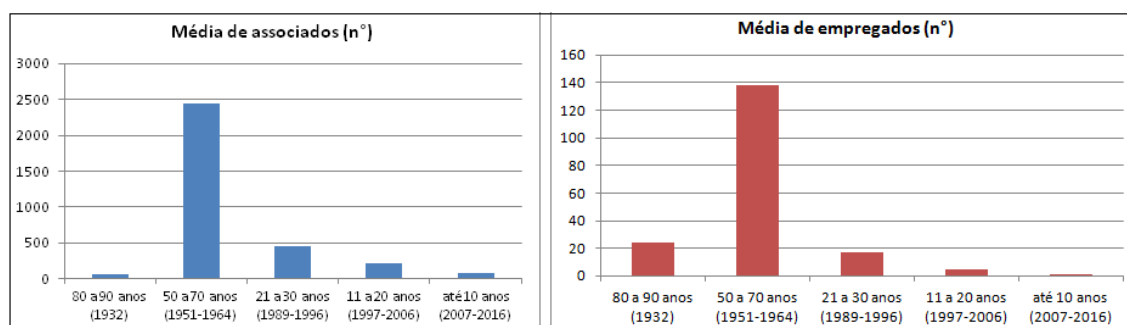
Quanto à infraestrutura de comercialização, neste agrupamento se verificou o predomínio dos pontos de venda destinados aos artigos de produção exclusiva dos associados, que totalizaram 15 espaços. Apenas duas organizações dispõem de outras atividades complementares como supermercados e loja agropecuária.

Em resumo, o período mostrou a maior concentração no surgimento de cooperativas, com 88 unidades, o domínio de organizações voltadas aos mercados locais e regionais, como por exemplo, as vendas realizadas pelas cooperativas CPCDA e de hortifrutigranjeiros. Também ficou nítida a constituição de cooperativas como forma de arranjo jurídico para acessar os mercados institucionais, preferencialmente, ou como única forma de atuação.

#### 4.1.2.1 Observações na análise das faixas etárias das cooperativas do PEC

A análise das cooperativas permitiu verificar o comportamento de algumas características variáveis conforme o tempo de existência das organizações do caso estudado, conforme podem ser visualizadas nas figuras a seguir.

Figura 4 – Número médio de associados e empregados por faixa etária das cooperativas do PEC



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018)

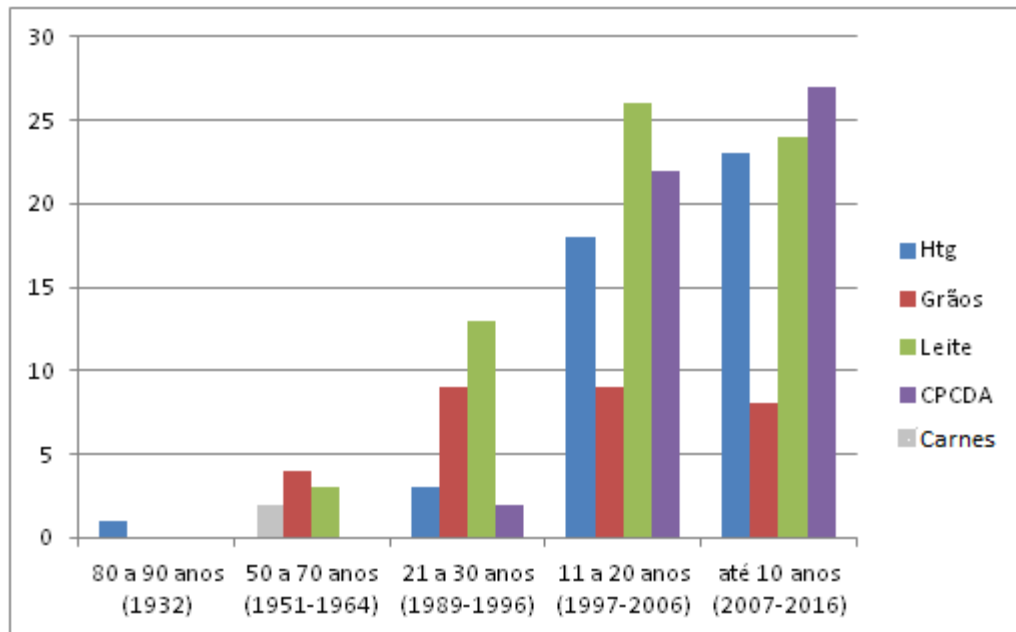
A Figura 4 permite visualizar uma tendência de diminuição do porte das cooperativas a partir do segundo período atribuído, reduzindo sucessivamente a cada faixa etária. O número médio de associados, com auge nas cooperativas criadas nas décadas de 1950 e 1960, com cerca de 2.400 associados por organização, reduziram-se sucessivamente até atingir menos de 100 associados nas mais recentes. O número de empregados apresentou o mesmo comportamento, nos mesmos recortes históricos, quando na média mais elevada atingiu



aproximadamente 140 postos e nas mais novas menos de dois empregos gerados por cooperativa.

Outra observação que o recorte temporal proposto permitiu visualizar são as tendências de participação em cadeias produtivas.

Figura 5 – Principais cadeias produtivas por faixa etária das cooperativas do PEC



Legenda: Htg: Hortifrutigranjeiros; CPCDA: Cooperativa de produção e comercialização diversificada de alimentos.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Grosso modo, constatou-se um aumento de cooperativas operando na produção e comercialização diversificada de alimentos e hortigranjeiros quanto mais recente for seu surgimento. O auge das cooperativas com atividades em leite se deu em organizações com 11 a 20 anos e atividade em grãos em empreendimentos com 21 a 30 anos de existência, como a Figura 5 permite visualizar.

#### 4.1.3 Caracterização das cooperativas do PEC quanto à infraestrutura utilizada

O último exame realizado nessa etapa sobre as características das cooperativas participantes do PEC referiu-se ao uso e à propriedade de bens imóveis para execução dos propósitos de criação dos empreendimentos. O novo recorte de análise apresentou-se como potencial no estudo inicial do material de

pesquisa, ao verificar uma expressiva variação nos meios e materiais disponíveis para exploração das atividades comerciais propostas pelas organizações.

Os empreendimentos que convencionalmente utilizam espaços físicos como armazéns, agroindústrias, lojas e sedes administrativas são em maior quantidade, mas é significativo o número de organizações designadas, no meio cooperativo, como “virtuais”, que não detém ou utilizam esses meios.

A avaliação quantitativa permitiu a elaboração de recortes, exibidos no Quadro 7, considerando-os pela propriedade, posse ou pela inexistência de bens imóveis, criando quatro categorias de análise.

Quadro 7 – Tipos de infraestrutura das cooperativas do PEC

Tipo de estrutura (imóveis)	Cooperativas					
	(n°)	Associados (n°)	Média de associados (n°)	Agricultores familiares (%)	Empregados (n°)	Média de empregados (n°)
Sem	27	1.400	52	86	9	0,3
Cedidos	59	9.400	159	82	120	2
Alugados	14	2.200	157	87	73	5
Próprios	86	30.900	359	74	1.359	16

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018)

Quanto à infraestrutura utilizada pelas organizações, constatou-se, conforme exposto no Quadro 7, quatro formas: primeira é marcada pela ausência da posse ou propriedade sobre bens imóveis de uso coletivo, totalizando 27 organizações; a segunda forma são cooperativas com a posse precária, através de cessão ou comodato de imóvel de uso, totalizando 59 unidades; a terceira é a posse onerosa, mediante pagamento de aluguel com 15 cooperativas; e o quarto tipo são os empreendimentos que tem propriedade(s) e usufruem dela(s), em 86 casos.

Ao associar aos dados numéricos o exame qualitativo, foi possível detalhar algumas considerações sobre cada arranjo, descritas a seguir.

- Cooperativas sem bens imóveis

As cooperativas que não possuem ou não utilizam imóveis como sede são 27 unidades, representando 15% da amostra. Têm um número médio de 52 associados e menos de um empregado (0,3) por organização, já que as

atividades de produção ou vendas foram realizadas pelos próprios associados, delegados ou diretoria em mandato.

Agem “virtualmente” reunindo-se, quando necessário, em salões comunitários, auditórios públicos ou residências de associados.

A principal atividade econômica encontrada é o leite, com 12 organizações, que normalmente coordenam o recolhimento e venda, podendo trocar ou não, mensalmente, a empresa compradora da indústria.

A segunda atividade identificada é desenvolvida pelas cooperativas de produção diversificada CPCDA, com oito casos, que articulam a comercialização coletiva das produções realizadas individualmente nas propriedades dos associados. Destinam aos mercados privados ou institucionais.

Complementa a relação das cooperativas sem estrutura de bens imóveis, organizações da cadeia de hortifrutigranjeiros, apicultores, ovinocultores e rizicultores.

Quanto à agroindustrialização, 20 empreendimentos desse recorte não atuaram nessa etapa da cadeia produtiva, distribuíram apenas as matérias-primas ou produtos *in natura*. Outras quatro comercializam produtos de agroindústrias individuais de associados e três valeram-se da terceirização, contratando o serviço em outros estabelecimentos.

Quanto aos bens móveis (máquinas e equipamentos), apenas 10 empreendimentos possuíam bens coletivos, variando entre caminhões com tanques isotérmicos para recolhimento de leite, veículos utilitários para entrega de mercadorias, patrulha agrícola e equipamentos para apicultura. As demais 17 organizações não contaram com bens coletivos.

Quanto à condição organizacional, a questão econômica foi salientada para escolha do modelo como vantagem conforme destaque a seguir:

No passado tentaram trabalhar com a compra conjunta de insumos, que não funcionou por muito tempo. Não possuem estrutura física nem funcionários, o transporte do leite é terceirizado, e o custo operacional é baixo. Desconta 1% do valor comercializado para pagar seus custos (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 39, p. 8).

A inexistência de patrimônio próprio ocasionou dificuldades ao acesso a créditos e a ausência de uma sede física ocasionou o questionamento sobre a identidade cooperativa, ou ainda provocou dificuldades na comercialização conforme citações de duas organizações:

Não são reconhecidos pela comunidade, como cooperativa, mas sim como grupo fechado; Dificuldade de acesso a recursos [...] mas a cooperativa não possui dívidas. Visam, em primeiro lugar, o crescimento dos sócios e depois, se possível, crescimento da cooperativa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 183, p. 7).

A falta de uma estrutura física própria é o fator limitante para que a comercialização possa de fato ocorrer pela cooperativa, visto que, atualmente a venda dos produtos é realizada de forma individual. Mesmo a partir deste cenário desfavorável é importante destacar que a cooperativa possui um quadro associativo participativo e comprometido com os objetivos até aqui estabelecidos (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 59, p. 16).

Assim constataram-se realidades distintas nessa forma de arranjo. Algumas cooperativas, notadamente para articular a comercialização de leite, preferiram essa configuração. Contudo, essa realidade não pode ser estendida como opção às demais, que a indicaram dificuldades para estabelecer vínculos com consumidores e para as relações sociais e econômicas em geral.

- Cooperativas com infraestrutura de imóveis cedidos

As cooperativas que têm sedes físicas em imóveis, ou parte deles, cedidos ou em comodato, foram em número de 59 e representaram 32% do total examinado.

As cessões de usos foram realizadas, normalmente, pelos poderes públicos municipais, por entidades sindicais ou ainda, por ordens religiosas. O ato de ceder foi considerado um apoio, principalmente inicial, às formas associativas. Quando foi feito pelos poderes públicos normalmente destinaram-se imóveis sem uso, como escolas desativadas ou prédios construídos com recursos de outros entes federados, onde os poderes municipais, por obrigações legais, permanecem com as propriedades dos imóveis.

Essas cooperativas apresentaram um número médio de 159 associados e 2 empregados por organização. Entre as principais atividades econômicas, predominaram cooperativas diversificadas (CPCDA) com 30 unidades. A segunda em incidência foram organizações de hortifrutigranjeiros que utilizam 14 imóveis cedidos. A produção de leite foi à atividade principal de 11 empreendimentos. Complementam o agrupamento cooperativas de outras finalidades, como de apicultura, pescados, grãos e carnes.

Dentre os 59 casos com espaços cedidos, 22 deles funcionam como pontos de vendas das produções dos associados. As operações comerciais foram realizadas pelos próprios associados ou no máximo com um empregado, como mostra o recorte:

[...] possui um espaço físico na área central do município [...] onde funciona o ponto de vendas e abriga também o setor administrativo da cooperativa. O ponto de vendas atende ao público urbano do município bem como aos associados da cooperativa. A estrutura e os equipamentos são cedidos em comodato pela Prefeitura. Neste local o atendimento é feito por um voluntário, geralmente um associado, pois a Cooperativa não possui funcionários no ponto de vendas. Os associados têm feito esse atendimento de maneira coletiva, sendo que se dividem para os dias de atendimento, a falta de um funcionário fixo tem relação com os custos que esse iria gerar, considerando que o valor que gira no empreendimento não comportaria tais custos (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 138, p. 5).

Em alguns casos há anexados aos pontos, espaços para preparar ou processar a matéria prima. No total constataram-se 21 agroindústrias coletivas, sendo 14 de vegetais e sucos e sete para produtos de origem animal, como mel, leite e pescados.

Encontraram-se 25 cooperativas desse recorte com agroindústrias individuais e uma organização terceirizou a atividade. Somente 12 empreendimentos não possuíam nenhuma atividade agroindustrial.

Quanto à existência de equipamentos coletivos, 15 organizações dispuseram de bens de uso comum tais como caminhões-tanque, veículos utilitários e patrulha agrícola.

- Cooperativas que locam espaços

Representaram 7% do caso estudado, totalizando 14 unidades. Sendo constituídas em média por 157 associados e cinco empregados. São semelhantes ao agrupamento anterior, porém, o maior número de empregados decorreu de postos de trabalho gerados em pequenos supermercados e/ou lojas agropecuárias, já que oito delas desempenharam essas atividades comerciais.

Funcionam em imóveis de terceiros ou em sedes de associações ou sindicatos a quem remuneram pelo uso do espaço.

As cadeias principais foram: o leite com nove integrantes, quatro são cooperativas diversificadas (CPCDA) e três de hortifrutigranjeiros.

O perfil descrito acima permitiu caracterizar um tipo de cooperativa que almejou atuar comercialmente em outras atividades diversas das agropecuárias, para fornecer insumos e mercadorias aos associados. Isso faz parte da estratégia de manutenção e fidelização dos cooperados e crescimento da organização, principalmente na cadeia do leite, como mostra a citação a seguir:

Para os sócios que comercializam leite, a Cooperativa paga uma bonificação pelas compras realizadas no mercado. Para compras acima R\$ 150,00 o sócio recebe um centavo a mais por litro de leite, e para compras acima de R\$ 250,00 o valor da bonificação é de três centavos por litro. O pagamento do leite é realizado em um ou dois dias. Isto faz com que haja uma concentração de associados no mercado durante este período, em decorrência do incentivo concedido, acarretando na necessidade de maior número de funcionários, que acabam ficando ociosos no restante do mês (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 35, p. 9).

A opção pela locação dos espaços foi inerente à baixa capacidade de investimento para a aquisição de local próprio, mas pôde também significar a consolidação de parcerias, especialmente com organizações sindicais, que ao rentabilizar os espaços, “compensam” aos sindicalizados que não participam da organização cooperativa.

- Cooperativas com estrutura de imóveis própria

São proprietárias dos bens imóveis de uso coletivo 86 organizações o que representou apenas 46% do caso estudado. Essas organizações têm 30,9 mil associados que significaram 70% do total geral. Individualmente, apresentaram média de 359 cooperados e 16 empregados por organização.

As principais atividades econômicas encontradas foram o leite, em 33 cooperativas, produção de grãos em 24 estabelecimentos, hortifrutigranjeiros em 23 organizações e as CPCDA somando 11 unidades.

Quanto à agroindustrialização, somente 14 não atuaram nessa etapa da cadeia e duas terceirizam a operação. O recorte possui 26 agroindústrias de processamento de vegetais, 20 de processamento e beneficiamento de grãos, 12 estruturas na cadeia do leite sendo seis postos somente de resfriamento e seis fabricas laticínios. Complementa a atividade quatro unidades de abate e processamento de carnes. Nove empreendimentos operaram apenas com agroindústrias individuais, estas organizações CPCDA.

Esse recorte dispôs ainda de 25 espaços comerciais, entre supermercados e lojas agropecuárias.

Quanto a bens móveis de uso coletivo, 43 organizações não possuíam equipamentos comuns e 36 detinham bens como caminhões e tratores.

Ainda verificou-se que cinco organizações têm todos os bens moveis e imóveis de exploração agropecuária como propriedade e uso coletivos.

#### 4.2 OS TIPOS TEÓRICOS: COOPERATIVAS COM RACIONALIDADES SUBSTANTIVAS E INSTRUMENTAIS

Nessa nova etapa do estudo, onde se busca alcançar o objetivo da tese em tela, de avaliar a fidelização e oportunismo em cooperativas de agricultores familiares, inicialmente realiza-se a proposição de “tipos teóricos ideais” baseados na análise dos elementos constitutivos das ações racionais substantiva e instrumental, descritos por Serva (1997) e do interacionismo simbólico de Berger e Luckmann (2003), dispostos no Quadro 1. Posteriormente, ainda dentro da tipologia proposta, pretende-se verificar o alcance e abrangência dos tipos entre as cooperativas participantes do PEC.

A tipificação foi atribuída pelo pesquisador, com base na análise dos dados quantitativos e qualitativos, obedecendo aos preceitos das teorias já referidas e das rotinas apontadas nos planos de aprimoramentos, demais documentos e informações obtidos durante a pesquisa.

Com base na matriz proposta na Figura 1, a distribuição das organizações está expressa na Figura 6. Adotou-se no trabalho a assimilação de um conjunto de traços e características comuns, realizando um agrupamento em tipos de organização cooperativa: “instrumental” e “substantiva”, restando um terceiro tipo “híbrido”, para aquelas que estão em uma posição intermediária, executando atos com uma racionalidade e com a outra em outros, tornando de difícil distinção a racionalidade preponderante.

Figura 6 – Tipos cooperativos ideais: substantivos, instrumentais e híbridos



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos dados da pesquisa (2018)

A Figura 6 estima a localização aproximada dos tipos ideais. As “cooperativas Substantivas” representadas na cor verde apresentam um *continuum* de intensidade “elevada” até “muito elevada”, caracterizadas nos planos analisados. Para as “cooperativas Instrumentais”, representadas em azul, embora não tenha sido realizado um estudo minucioso das estruturas, infere-se pela análise do material de pesquisa, que apresentam a governança predominante “mercado”, com algumas organizações com estruturas mais complexas, que poderiam ser denominadas “híbridas” pela classificação da ECT. As “cooperativas híbridas”, agora no tipo idealizado na presente tese, representadas em amarelo intermediam as anteriores, em sua “fronteira”.

#### 4.2.1 Cooperativas instrumentais

Para essa distribuição, constatou-se no estudo o predomínio dos elementos constitutivos citados por Serva (1997) como o cálculo, a utilidade, maximização dos recursos, rentabilidade, êxito e resultados, desempenho e estratégia interpessoal.

No Quadro 8 apresentamos, conforme um dos objetivos específicos da pesquisa, as principais ações e mecanismos para estabelecer ou reforçar vínculos



entre associados e cooperativas encontrados durante o estudo, para esse tipo, visando aumentar a fidelidade e reduzir o risco de oportunismo.

Alguns mecanismos são contratuais formais, mas em sua maior parte são contratuais não formais e tem função de estabelecer enlaces no tecido associativo das organizações, para que as ações econômicas sejam cumpridas. Funcionam para fazer o indivíduo sopesar antes de assumir princípios de um jogo não cooperativo e podem servir para diminuir a possibilidade de agir oportunamente, forma prejudicial à organização.

#### Quadro 8 – Principais ações e mecanismos: cooperativas instrumentais

<b>Cooperativas Instrumentais: principais ações e mecanismos de governança identificados</b>
Assistência técnica gratuita ou subsidiada aos associados
Elaboração de projeto técnico para lavouras sem cobrar taxa legal de 2%
Aval aos associados em custeio de lavouras de soja, trigo e milho
Não cobrança de mora ou multa em operações vencidas
Fornecimento de insumos e produtos de supermercados
Financiamento próprio com juros abaixo do mercado para insumos
Crédito mensal sem juros para compras a serem salgadas na conta leite
Frete gratuito para insumos e compras em supermercados
Bônus em dobro por compras para o associado para troca por brindes
Descontos de “vales de consumo” gastos em comércio local.
Fornecimento de serviços subsidiados de máquinas e equipamentos agrícolas
Armazenagem da produção sem custos ou subsidiados para associados
Maiores preços por produtos dos associados do que para não associados
Diferenciação de preços por escala de produção entre associados
Premiação de R\$ 0,01 por litro leite por ano de fidelidade
Comercialização conjunta visando ganhos de escala
Acesso a recursos de emendas parlamentares ou projetos a fundo perdido
Pagamento por participação de conselheiros em reuniões ordinárias
Intermediação da produção orgânica com garantia de comercialização
Disponibilização de pontos de venda
Elaboração de projetos de vendas institucionais (PNAE/PAA)

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa (2018)

Como referido anteriormente, as ações e mecanismos são direcionados à utilidade, como a disposição de infraestrutura ou serviços ou a rentabilização, ou seja, que permitam gerar mais vantagens ao associado em cooperar do que não cooperar. A fidelidade nesse tipo é recompensada.

A análise qualitativa permitiu verificar que as cooperativas agem com essa racionalidade predominante para execução de seus objetivos originais, para manutenção das operações e na tentativa de diminuição das incertezas associadas à efetivação das transações, área de estudo da ECT, como exemplificam as seguintes citações:

A cooperativa é impedida de tentar acessar mercados maiores, tendo em vista a insegurança quanto à disponibilidade de produtos dos associados, os quais não veem a mesma como sendo um negócio deles. Os cooperados estão comercializando a produção diretamente no bloco de produtor e apenas escoando a produção excedente através da cooperativa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 107 p. 13).

Na atividade de leite, atualmente não está conseguindo obter resultados positivos, em muitos casos, está pagando valor maior para o produtor do que o valor que ela revende para os laticínios. Política adotada pela direção para manter os bons produtores de leite vendendo para a cooperativa. Pois há uma projeção, de industrializar todo o leite recolhido (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 159, p.19).

As ações e mecanismos têm fins predominantemente econômicos, sejam pelo recebimento de valores, bens ou serviços, visando à conservação dos associados nos negócios das cooperativas, com o caráter utilitário nas interações entre os indivíduos ou grupos.

[...] comercializava os produtos tipicamente coloniais, sendo que em um segundo momento passo a comercializar arroz, soja e milho. A partir desta mudança de estratégia comercial, aumentou a estrutura de armazéns e equipamentos, implantou a loja agropecuária, criou o departamento técnico. O supermercado, a fábrica de ração e o resfriador de leite foram resultados da necessidade de diversificação de atividades como forma de fidelizar e viabilizar economicamente os associados (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 121, p. 5).

A influência planejada de indivíduos sobre o outros, a fim de atingir resultados previamente estabelecidos com base na antecipação de reações, definida como estratégia interpessoal, é salientada em uma organização:

[...] dois diretores são remunerados e cuidam do quadro social. Destaca-se a forma dinâmica e empreendedora como os diretores conduzem a cooperativa, pois desde a sua constituição, conseguiram grandes conquistas e avanços, beneficiando os seus cooperados, fruto disto é que possuem um número bom de cooperados, todos atuantes (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 9, p. 9).

Contudo, as cooperativas tipo instrumentais têm práticas heterogêneas. As ações diferem muito entre uma e outra organização, refletindo em diferentes êxitos.

No estudo, foi possível observar organizações com estruturas de governança híbridas, com arranjos contratuais mais formalizados e outras com governança do mercado. Exemplificamos com as três citações a seguir.

A primeira cooperativa tem mecanismos mais simples, assemelhando-se à ferramentas de *marketing*, mas voltadas a fortalecer vínculos:

[...] criou a campanha Coopere e Ganhe sendo válida por dois anos, campanha que tem como objetivo propiciar aos associados, clientes e funcionários mais um benefício, onde nas compras nos supermercados e agropecuárias acumulam pontos para posterior troca por brindes, sendo que os cooperados acumulam pontos em dobro, valorizando o espírito cooperativo e o relacionamento entre cooperado e cooperativa[.] prêmios desde chaveiros, chapéus e térmicas personalizadas, até bicicletas e televisores de 32 polegadas (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 26, p. 30).

A segunda busca criação de maiores amarrações, com a estrutura de governança híbrida, como forma de minimizar incertezas advindas das transações:

A cooperativa assina como avalista todas as operações de financiamentos agrícolas (custeios) para as culturas de soja, milho e trigo. Os associados têm à sua disposição técnico e agrônomo que fazem o planejamento técnico de sua lavoura e elaboram o projeto para financiamentos nas instituições financeiras, sem a cobrança da taxa de 2% sobre o valor do projeto. No momento de planejar as safras, os associados procuram a Cooperativa e é feito o planejamento da lavoura com a definição de todos os insumos necessários. É realizada a venda e o associado vai pra casa aguardar a entrega dos mesmos. Comodidade para o produtor e cooperativa que vende 100% dos insumos ao mesmo. A cooperativa sempre praticou taxas de juros subsidiadas. Os juros, desde 2002, estão fixados em 0,60% ao mês, enquanto que o mercado cobra taxas que variam de 1,50 a 3% (INFORMANTE CHAVE COOPERATIVA 142).

A terceira prática administrativa, com estrutura de governança para o mercado levou a deixar em segundo plano os associados, colocando em xeque a sua existência:

[...] conta com 42 associados cadastrados, mas somente sete associados são fornecedores de leite. Os outros 57 fornecedores ainda não são associados da [...] somando-se, portanto, 64 produtores que fornecem leite [...], contrariando os objetivos da cooperativa, pois hoje as ações são mais voltadas para os não associados (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 07, p. 6).

O estudo permitiu verificar ainda que nesse tipo cooperativo, entre as ações direcionadas ao aumento da fidelização dos sócios, há certo antagonismo racional, onde se buscam mecanismos educativos, ou como referidos pelos dirigentes, para “conscientização” dos associados (impingindo valores substantivos para minimizar o

oportunismo). Contudo essas práticas são esporádicas e são baseadas apenas na doutrina e nos princípios do cooperativismo, como expressam diversos planos de aprimoramento:

Observa-se a necessidade de realização de trabalhos relacionados com a educação cooperativa, através de palestras sobre assuntos referentes ao cooperativismo, direitos e deveres dos associados e mostrar o papel que a cooperativa exerce na comunidade (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 143, p. 10).

Problema: nenhum curso e formação voltados ao espírito cooperativo e associativo e áreas afins das atividades econômicas da cooperativa. Resultados esperados [...] pessoas mais qualificadas e entendedoras do espírito cooperativo, participando mais ativamente da vida da cooperativa, defendendo os princípios e ensinamentos do cooperativismo (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 13, p. 37).

Assim, as organizações, com ações com amplitude variável, algumas com maior atuação e outras em quase nulidade, buscaram utilizar mecanismos e estruturas para reduzir os riscos e incertezas, Nesse estudo, estes atos e mecanismos foram interpretados como tentativas de dificultar a ação oportunista de autointeresse e de fidelização dos associados.

#### **4.2.2 Cooperativas Substantivas**

Da mesma forma que no tipo instrumental, utilizamos os elementos constitutivos descritos por Serva (1996, p. 22), nesse caso da racionalidade substantiva, para buscar ativamente características comuns entre as organizações na execução da pesquisa. Os elementos são a autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia.

Na análise incluímos como elemento constitutivo o compartilhamento de significados, ou ideais, entre associados. As principais ações identificadas são baseadas na maior interação entre sócios em relação às cooperativas instrumentais, o que possibilita a construção de uma identidade da organização, conforme descrito por Berger e Luckmann (2003). Nesse caso a fidelidade se constrói pelo vínculo entre associados, onde pela interação acordam as ações a serem desenvolvidas pela organização.

No Quadro 9 estão elencadas as principais ações detectadas e que contribuíram para firmar esse tipo organizacional:

### Quadro 9 – Principais ações e mecanismos: cooperativas substantivas

<b>Cooperativas Substantivas: principais ações identificadas</b>
Produção agropecuária realizada de forma coletiva
Processo decisório coletivo
Reunião ou plenária mensal, bimensal ou de periodicidade definida
Remuneração igual entre os cooperados independente da função
Compartilhamento de logística de entrega de produção
Administração coletiva de pontos de venda
Autogestão do empreendimento
Transparência financeira
Produção de alimentos "limpos", orgânicos e agroecológicos
Formação mensal sobre produção orgânica ou agroecológica.
Articulação para acesso a políticas públicas – PNAE PAA
Agroindustrialização da produção dos cooperados
Contratação de empregados associados
Formação de vínculos com clientes independentes de preço
Estímulo à educação de associados e empregados com apoio financeiro
Critérios de afinidade para admissão de sócios
Rodízio de atividades entre associados
Política de inclusão de jovens e mulheres
Cooperativa com ação política e reivindicatória

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Na análise qualitativa constatou-se a presença de valores emancipatórios, descritos por Serva (1997) para o aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo e da solidariedade, que são destacados no planejamento de uma das organizações, como descreve o diagnóstico:

Missão: melhorar as condições de vida dos associados(as), organizando a produção, priorizando a agroecologia e garantindo seus produtos no mercado, garantindo ótima qualidade e preços justos para os consumidores(as). Visão: ter associados organizados em núcleos, produzindo planejadamente. Valores: democracia participativa; honestidade e transparência; igualdade (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 157, p. 19).

Observaram-se ações pelas quais se estabelecem o entendimento entre associados, proporcionando uma atuação proporcionada por consensos, caracterizando uma organização com poucos anos de atividade:

[...] a direção compreende que o cooperativismo é um processo de construção constante, já que depende muitas vezes de alcançar consenso entre pessoas que vivem diferentes realidades e possuem diferentes pontos de vista sobre um mesmo assunto (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 184, p. 7).

São realizadas reuniões periódicas e debates intensos sobre as decisões e os caminhos que a cooperativa deve seguir (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 157, p. 14).

Para recepção de novos associados ao grupo obedecem critérios de afinidade, pelo compartilhamento de significados na concepção de Berger e Luckmann, ou pela “sintonia com a causa maior da organização,” como descreve Serva (1993, p. 39), assim descrito em três organizações desse agrupamento:

A Cooperativa possui 75 sócios e desses 61 com DAP, os mesmos passam por um período de seis meses acompanhando reuniões periódicas e só após esse período, podem se tornar sócios ativos da cooperativa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 123, p. 7).

Tendo em vista que a produção e certificação para produtos ecológicos são delicadas, para tal, realizam palestras para seus candidatos a associados sobre cooperativismo e produção ecológica (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 125, p. 13).

Destaca-se que dos 34 sócios, 12 são jovens, filhos dos cooperados, que já são sócios da cooperativa e trabalham nas atividades produtivas da mesma. Existe uma cultura interna muito forte de incentivar os jovens a permanecer trabalhando na cooperativa e também de lutar e pleitear os seus direitos (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 02, p. 18).

A interação ou encontro entre associados é um processo com agenda ordinária ou é estimulado pelas instituições da organização.

O conselho fiscal é atuante, reunindo todos os meses para realizar as reuniões; A direção e o conselho fiscal realizam reuniões conjuntas para discutir e encaminhar soluções e alternativas para a cooperativa; A diretoria tem o hábito de realizar prestação de contas mensal para todos os cooperados e utilizam de sistema gerencial, para auxiliar os controles financeiros (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 02, p. 28).

Esta cooperativa tem como característica diferencial a forma coletiva de produção e comercialização de seus produtos. Isso se deve a vivência coletiva dos agricultores desde o acampamento. Em relação aos associados da [cooperativa], o lote existente no assentamento refere-se somente a casa de cada agricultor, a área de produção é coletiva (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 100, p. 10).

Há um refeitório na sede da cooperativa, não somente para os colaboradores, mas para todos os associados, já que cada um trabalha em um setor (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 100, p. 14).

O processo hierárquico é flexível, bem como o rodízio nas atividades entre cooperados:

O trabalho é realizado de forma coletiva e voluntária pelos associados. Conforme norma do seu Regimento Interno, o associado trabalhará cinco horas diárias para as atividades coletivas da Cooperativa e terá direito a participação de setenta por cento das sobras líquidas da produção e demais benefícios oferecidos (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 04, p. 8).

Os controles e serviços na operação de comercialização são efetuados também pelos associados em forma de rodízio. Alguns associados “de mais idade” transferem este compromisso aos outros associados (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 125, p. 9).

A teoria das organizações substantivas admite o conflito, causados pelas diferenças de interesses ou propósitos entre os associados e o eventual comportamento oportunista. Ela também professa que a resolução passa pela exclusão voluntária do membro menos integrado. No caso estudado é ilustrado nesta citação:

Em relação a seu quadro social, número de associados da cooperativa no passado já foi maior. Uma das dificuldades encontradas pela cooperativa consiste em que a agroecologia não é um conceito amplamente difundido ou praticado entre os agricultores familiares da região. A agricultura de base agroecológica requer uma metodologia adequada de produção e a certificação dos produtos orgânicos ainda é um processo a que muitos de seus agricultores ainda não aderiram, haja vista as dificuldades impostas ao processo que é considerado burocratizado pelos agricultores (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 165, p. 7).

A “expressão social da organização” (SERVA, 1997, p. 40), na interface com indivíduos ou sociedade externos a cooperativa, é manifestada ao estabelecer relações de confiança, nesse caso, com consumidores. A fidelidade dos clientes é adquirida com o compartilhamento de outras informações, diferentes do preço, em algumas organizações dessa tipificação.

[a cooperativa] acompanha os preços do mercado orgânico, sendo que estes não oscilam em função da oferta e procura, mas sim de acordo com rentabilidade proporcionada aos produtores e à cooperativa. Esse procedimento é possível devido à relação comercial existente entre cooperativa e os clientes, baseada na confiança, que tem proporcionado a fidelização dos consumidores locais e das cidades em que a cooperativa comercializa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 125, p. 15).

Em referência à oposição de pólos racionais descritos anteriormente, algumas cooperativas classificadas com grau “muito elevado” na racionalidade substantiva, além de superar as estruturas de governança efetivamente encontradas entre as cooperativas baseadas na racionalidade instrumental no caso em tela, podem equiparar-se analogamente a modelos de “estrutura hierárquica”, minimizadores de

oportunismo, que diminuem os riscos e incertezas de que as transações não se concretizem, preconizadas na ECT. Como sugere esta citação:

Constituída em [...] a Cooperativa [...] de Produção Agropecuária [...] é uma organização onde seus agricultores associados trabalham com todo o ciclo do arroz, ou seja, a produção, a colheita, a armazenagem, o beneficiamento e a comercialização (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 101, p. 7).

Em resumo, as cooperativas elencadas como substantivas, estabelecem relações econômicas compatíveis e adequadas para permanecer no mercado, contudo há o predomínio de outras razões na manutenção da fidelidade à organização: a auto satisfação e a realização em aglutinar forças em projetos coletivos, podem contribuir para estabelecer ou reforçar as relações de confiança que sejam capazes de contribuir para o aumento da fidelidade em oposição ao oportunismo.

#### **4.2.3 Cooperativas híbridas**

O grupo de cooperativas restantes ostenta características intermediárias aos tipos anteriores, já que apresentam ações e mecanismos das diferentes racionalidades, ou seja, numa média aproximada, uma ação substantiva equivale à outra instrumental. Nesse tipo as ações, objetivando aumentar a fidelidade, apoiam-se ora na recompensa e ora na construção da interação entre associados.

Também se observou ações ou mecanismos em que há dificuldades de caracterizá-los, por predominância de uma racionalidade na motivação e de outra nos efeitos advindos. Exemplificando: constataram-se duas cooperativas que prezam a interação e promovem encontros mensais entre associados para debater temas rotineiros das organizações. a) a primeira formada por aproximadamente 300 cooperados, realiza encontros ordinários através de grupos de vizinhança e instituiu, consensualmente entre os membros, com intuito de minimizar ausências, uma multa pecuniária aos eventuais reincidentes (INFORMANTE CHAVE, COOPERATIVA 44). b) a segunda, composta por aproximadamente 70 associados, por decisão administrativa da diretoria, não efetua transferências eletrônicas para pagamentos da produção leiteira comercializado pelos associados. Estabeleceu um encontro mensal ordinário, em dia e hora predeterminados em um salão comunitário, onde o presidente e tesoureiro, cujas assinaturas são indispensáveis nos cheques



de pagamentos, estarão presentes. E ali promovem os debates. Os ausentes buscam, por sua conta, nos dias seguintes recolher as assinaturas dos dois diretores (INFORMANTE CHAVE, COOPERATIVA 42).

Acredita-se que os exemplos possam explicar a escolha pela definição como cooperativas híbridas, pois embora existam componentes instrumentais, como a utilidade ou estratégia interpessoal, motivando o comparecimento ao debate, a interação em si, pode moldar os rumos da organização. No Quadro 10 estão listados as principais ações e mecanismos observados para esse tipo cooperativo.

Quadro 10 – Principais ações e mecanismos: cooperativas híbridas.

<b>Cooperativas Híbridas: principais ações e mecanismos identificados</b>
Assistência técnica gratuita ou subsidiada
Trabalho coletivo sazonal
Formação de grupos por vizinhança ou comunidade
Associação de grupos de produtores
Equipamentos de uso coletivo em parceria com municipalidade
Fundo de financiamento rotativo
Realização de mini assembleias
Antecipação de insumos para pagamento na safra
Acesso certificação orgânica
Loja agropecuária e supermercados exclusivos
Associação de agroindústrias individuais ou de grupos
Terceirização de serviços de agroindustrialização
Comercialização conjunta para ganhos de escala
Aquisição conjunta de insumos a preço de custo
Elaboração de projetos de venda para mercados institucionais
Transparência financeira
Custos da cooperativa rateados aos associados
Acesso a políticas públicas PNAE PAA
Reunião mensal para autorizar venda ou aquisição de produtos
Compartilhamento de logística

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Os materiais de pesquisa revelaram alguns elementos da racionalidade instrumental, como a rentabilidade e êxito econômico, concebidos para os associados beneficiados por crédito e preços mais baixos e para as organizações, pela redução da inadimplência e a garantia de entrega da produção, diminuído riscos e incertezas.

A compra de leite dos agricultores é garantida com recursos próprios. Para os produtores que entregam leite, a cooperativa concede crédito para aquisição de insumos e gêneros alimentícios, os quais são deduzidos no acerto do leite, garantindo à cooperativa baixa inadimplência e disponibilizando ao agricultor preços diferenciados em relação ao comércio local (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 139, p. 12).

Contatou-se que na ausência de bens imobilizados e de ativos específicos, as soluções encontradas como o estabelecimento de parcerias com poder público podem servir para diminuir os riscos e os custos das atividades. A participação econômica do associado é conhecida por todos e proporcional ao uso:

A [cooperativa] foi fundada com o objetivo de comercializar a produção de leite in natura com outras cooperativas e indústrias de laticínios e também fazer compras coletivas de insumos, (adubos, sementes) e alimentação para os animais. A cooperativa também tem a sua disposição uma patrulha agrícola da prefeitura municipal composta por um trator com equipamentos básicos (Grade, arado, reboque e ensiladeira); a patrulha fica a disposição dos associados que pagam o combustível e uma taxa de R\$ 5,00 para reserva de manutenção dos equipamentos (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 83, p. 7).

A Cooperativa não possui investimentos e também não tem bens próprios, decidiram em assembleia que cada sócio contribuirá com um determinado valor até que a cooperativa tenha renda com a atividade. Para os custos iniciais esta sendo utilizado o valor da integralização das quotas partes (capital social) e também os valores arrecadados com a patrulha agrícola administrada pela cooperativa (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 83, p. 9).

Constata-se que formação ou treinamentos são direcionados para aspectos intrínsecos à exploração agropecuária ou ao funcionamento da organização, diferentemente da noção “educativa” e de “conscientização” das organizações onde predomina a racionalidade instrumental:

Com o sucesso da Feira, realizada aos sábados, no ano de 2001 surge a demanda dos consumidores em encontrarem estes alimentos também durante a semana. Para ampliar e qualificar o atendimento aos consumidores é constituída a [cooperativa]. A partir da fundação da Cooperativa inicia-se uma série de novos trabalhos, principalmente na área de formação dos agricultores e feirantes na qualificação da produção e da comercialização, bem como a prospecção e inserção em novos mercados (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 186, p. 6).

Na apreciação dos mecanismos constatou-se a associação de produtores com agroindústrias individuais ou com um número de sócios que não abrangem a totalidade do quadro social. A cooperativa é a articuladora de vendas, sendo remunerada por percentual pré-definido. Em um dos casos a interação inicial

existente diminuiu e foi substituída por outros meios como o uso de ferramentas eletrônicas ou digitalizadas.

Os agricultores chegaram a criar um ponto de venda às margens da BR [...] em 2001. Apesar da boa procura, ainda não havia o retorno desejado, o que culminou com a saída de dois associados [...] Com os lucros em queda ao longo de 2003, os agricultores ampliaram o investimento na produção de sucos e geleias e a participação em feiras no Rio Grande do Sul. Apesar de percorrer o Rio Grande do Sul, foi uma visita, em abril de 2004, a uma feira em São Paulo a responsável pela grande virada. Dos 800 quilos de produtos levados, nada voltou. Além da descoberta do novo mercado, 2004 marcou a transformação da associação em cooperativa. Com CNPJ e apoio do Sebrae, veio a criação de uma identidade visual para os então 50 produtos da marca e também do site, o que permitiu aprofundar a presença fora do Estado.[...]A aposta na internet deu certo. Os R\$ 40 mil de 2004 saltaram para R\$ 700 mil em 2012, com expectativa de chegar ao primeiro milhão em 2013. Todos os pedidos dos 150 lojistas e do público são feitos pela rede (PLANO DE APRIMORAMENTOS COOPERATIVA 89, p. 7-8).

Nesse grupo de cooperativas, ao considerar o *continuum* apresentado por Serva (1996) adaptado à Figura 6, avaliou-se uma intensidade média entre as racionalidades substantiva e instrumental.

Por desenvolver algumas ações substantivas, principalmente de interação social, aliadas a alguns mecanismos com racionalidade instrumental para a garantia das transações, as organizações híbridas apresentaram uma melhor condição organizacional para diminuir o oportunismo e aumentar a fidelidade, comparativamente a estratégia “mercado” e equivalendo a uma estrutura híbrida pela classificação da ECT .

#### **4.2.4 Alcance e abrangência dos tipos cooperativos idealizados**

Após a ponderação e o exercício teórico de distribuição das 186 organizações estudadas entre tipos ideais conforme a racionalidade predominante, os dados da pesquisa permitiram retomar a análise quantitativa para verificar a abrangência e verificar como estão compostas essas organizações.

No Quadro 11 estão detalhados o alcance e abrangência dos tipos idealizados dentro do universo pesquisado e a composição dos quadros sociais dos três tipos propostos.

Quadro 11 – Alcance e abrangência dos tipos idealizados nas cooperativas do PEC

Cooperativas			Composição do quadro social				
Tipo	(n°)	(%)	Total (n°)	Total (%)	Média (n°)	Agricultores familiares (%)	Sócios ativos (%)
Instrumental	122	66	30.700	70	252	76	72
Substantiva	17	9	1.300	3	76	79	91
Híbrida	47	25	11.900	27	253	76	83
Total (ponderado)	186	100	43.900	100	236	77	74

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Como se constatou anteriormente na Figura 6, o maior número de cooperativas são aquelas em que prevalecem ações da racionalidade instrumental, totalizando 122 unidades e que representam 66% do caso estudado. Elas são formadas por 30,7 mil associados, 70% do total dos cooperados de todo estudo e tem uma composição média de 252 participantes, com proporção de 76% agricultores familiares e 72% os sócios ativos.

No outro extremo, do predomínio da racionalidade substantiva são 17 cooperativas ou 9% da amostra, com 1,3 mil associados que representam apenas 3% do quadro social em estudo. Têm em média 76 cooperados por organização. A proporção de 79% agricultores familiares e 91% de sócios ativos.

As cooperativas híbridas atingiram 47 unidades ou 25% das organizações. Estas aglutinam 11,9 mil agricultores ou 27% do quadro associativo total. Têm em média 253 associados, índice de 76% de agricultores familiares e os sócios ativos representam 83% do quadro social.

Percebe-se pela análise quantitativa da abrangência que há preponderância da racionalidade instrumental entre as cooperativas participantes do PEC em número de organizações e associados. As cooperativas substantivas, por sua vez, apesar de representarem apenas 3% dos cooperados, têm proporção um pouco maior de agricultores familiares: 79% contra os 76% dos outros tipos. Quando são avaliados os sócios ativos de cada tipo de organização as substantivas despontam com 91%, contra 83% das híbridas e 72% das instrumentais.

Considerando a categoria de análise “sócios ativos” algumas distinções foram encontradas nos agrupamentos estudados, sujeitos ao porte e a principal cadeia de atuação dos empreendimentos.

De modo geral os empreendimentos com maior número de associados, os “sócios ativos” não são conceituados como sinônimo de “sócios fidelizados” e “não oportunistas”. Tal compreensão é derivada da legislação cooperativista, que define legalmente como “sócios ativos”, aqueles que realizaram operações comerciais com a cooperativa no último ano civil e que, por conseguinte, têm direitos na distribuição de sobras e dividendos, caso houver, do resultado econômico da cooperativa.

Em organizações de menor porte, com número de associados similar às cooperativas substantivas, a definição de “associados ativos” aproxima-se do conceito de “fiéis”, uma vez que prepondera o entendimento que os associados participam ou não participam, de todas as ações ou atividades do empreendimentos. Reflete assim sócios efetivamente presentes nos negócios da cooperativa. O entendimento adotado é semelhante em algumas organizações com maior número de associados, especialmente cooperativas na cadeia do leite, pois as coletas de matéria-prima com frequência diária ou a cada dois dias, caracterizam o sócio ativo, que é o que entrega a produção com a frequência determinada pela cooperativa.

Tais verificações levam a inferir que os índices de “sócios ativos” (91%) em cooperativas substantivas (de menor porte) refletem aproximadamente os “sócios fiéis” aos desígnios do empreendimento. Em contraposição o índice de sócios ativos de 72% das cooperativas instrumentais e 82% em híbridas, tende a expressar proporções menores de “sócios fiéis”, pois nem todos sócios ativos podem ser considerados fiéis, fruto do entendimento predominante nesses tipos organizacionais. A exceção pode se dar em empreendimentos de transações frequentes e continuadas, como organizações da indústria do leite, como referido anteriormente.

Portanto, se considerarmos as amarrações inerentes a cada tipo estudado, derivadas das ações e mecanismos efetivamente encontrados na pesquisa, estima-se que a sequencia nas proporções de sócios ativos, em 1º lugar as substantivas, em 2º híbridas e em 3º instrumentais, representam efetivamente o desempenho do tipo organizacional quanto à “fidelidade” e “não oportunismo” de seus associados.

Em relação ao porte das organizações era esperado um número menor de sócios em cooperativas substantivas, em relação às demais, como foi constatado com 76 associados em média, que permitem o estabelecimento de ações de sua natureza, como a interação e o autocontrole. Surpreendeu a semelhança de porte

entre as cooperativas instrumentais e mistas, ambas com aproximadamente 250 sócios em média. Esperava-se que as organizações mistas possuíssem menor tamanho, ocasionadas também pelas ações de interações. Contudo a fórmula constatada de reuniões ordinárias periódicas em grupos de vizinhança e pequenas assembleias possibilitaram a operacionalização destes objetivos.

#### 4.2.5 O tipo cooperativo e a faixa etária das cooperativas

Quando se executa o cruzamento das informações qualitativas, como a do tipo cooperativo, com as faixas etárias criadas no Quadro 5, pode se perceber a distribuição temporal das predominâncias racionais. Essa análise foi instituída para verificar a diferença de racionalidades em diferentes condições do surgimento das organizações, principalmente pelos estímulos externos recebidos, que fomentaram as suas criações ou através de políticas públicas existentes no período do surgimento. Os resultados estão expressos no Quadro 12 a seguir:

Quadro 12 – Tipo cooperativo e o tempo de existência

Tipo cooperativo	Tempo de existência				
	80 a 90 anos (1932)	50 a 70 anos (1951-1964)	21 a 30 anos (1989-1996)	11 a 20 anos (1997-2006)	Até 10 anos (2007-2016)
Instrumental	1	5	9	49	58
(%)	100	100	45	64	70
Substantivo	-	-	7	7	3
(%)	-	-	35	9	4
Híbrido	-	=	4	21	22
(%)	-	-	20	27	27
Total	1	5	20	77	83

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa (2018)

O Quadro 12 demonstra que todas cooperativas com mais de 30 anos, foram tipificadas como instrumentais. O cooperativa com 50 a 70 anos surgiram no período marcado pela modernização da agricultura, fomento público estatal a culturas com comércio internacional e valores instrumentais. Na faixa de 20 a 30 anos, as cooperativas substantivas têm sua maior proporção alcançando 35% das organizações criadas, e juntamente com as cooperativas híbridas com 20 %, fazem com que as cooperativas instrumentais com 45%, tenham nesse recorte a menor

magnitude. Este é o período histórico posterior à promulgação da Constituição de 1988, que facilitou a criação de cooperativas e algumas organizações foram criadas em contraposição ao modelo de modernização da agricultura dominante. O tipo substantivo tem forte decréscimo nas faixas subsequentes, alcançando apenas 9% nas organizações com 10 a 20 anos e 4% na faixa com até 10 anos. As cooperativas híbridas, tem nas duas faixas mais recentes (cooperativas com menos de 20 anos), uma estabilidade no surgimento, com 27 % das cooperativas do período recebendo essa tipificação. Avalia-se que nos últimos períodos o tipo ideal híbrido tenha sido estimulado por políticas públicas e uso de metodologias participativas, galgadas em modelos cooperativos tradicionais em que predominavam valores instrumentais.

#### **4.2.6 Análise da gestão das organizações cooperativas pela ótica dos tipos: instrumental, substantivo e híbrido**

A partir da realização da tipificação, e ainda dentro dos objetivos desse estudo, agora para analisar as ações de relacionamentos entre associados nos diferentes tipos organizacionais, efetuou-se nova ponderação a partir dos desempenhos na área de gestão em cada cooperativa do estudo.

Pretendeu-se nessa avaliação verificar as ações e mecanismos executados na gestão das cooperativas, que podem interferir na fidelização dos associados ou coibir comportamentos oportunistas, com ações de transparência, espaços de interação, meios de controle e fiscalização, estímulos à produção, formação e participação dos associados em cada tipo ideal.

O desempenho de cada organização foi atribuído pelos consultores com base na metodologia do PEC, conforme a execução dos itens avaliados em cada categoria. A classificação foi em três níveis visando diminuir o grau de subjetividade da avaliação: “presença” ou “realiza”, significando “muito bom”; “presença parcial” ou “realiza parcial” equivalendo a “bom”; “ausência” ou “não realiza” significou “ruim”.

A área selecionada para análise nesta tese é a que foi executada pelos consultores na “Gestão Organizacional”, nas subáreas a) avaliação e controles estratégicos b) direção e participação, e c) organização do quadro social.

Os resultados estão dispostos a seguir.

#### 4.2.6.1 Avaliação e Controles Estratégicos

Nessa subárea avaliaram-se componentes de controle interno, como atuação e independência dos órgãos fiscalizadores da administração das organizações, exercidos pelo conselho fiscal, a transparência financeira cumprida pela administração geral, com divulgação e registros das operações, a democracia interna e por fim os registros da instância máxima de controle e deliberação das cooperativas, que pelo regulamento é a assembleia geral.

Os itens analisados foram:

1- O conselho fiscal é atuante? 2. A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal? 3. A direção tem o hábito de apresentar periodicamente relatórios contábeis, financeiros e administrativos? 4. Monitora e avalia seus resultados no alcance de objetivos e metas? 5. Utiliza sistema de informação gerencial informatizado? 6. A eleição do conselho fiscal é independente do conselho de administração? 7. A cooperativa possui os livros obrigatórios (de matrícula, de atas das assembleias e de presença)? 8. Se sim, mantém os livros atualizados? 9. Existe rotatividade da diretoria? 10. Monitora a participação dos associados nas reuniões e assembleias? (FORMULÁRIO DIAGNÓSTICO PEC, p. 4).

Na concepção desta tese, essa avaliação objetivou conhecer o nível de transparência exercido dentro dos processos representativos, tendo função de minimizar as condutas nocivas (oportunistas) no quadro diretivo e verificar os coeficientes de governança interna estabelecidos.

Os resultados, organizados pela metodologia do PEC e expressos desta tese por tipo cooperativo estão dispostos no Quadro 13.

Quadro 13 – Gestão, avaliação e controle nos tipos cooperativos

Cooperativas		Desempenho - avaliação e controle					
		Ruim		Bom		Muito bom	
Tipo	(n°)	(n°)	(%)	(n°)	(%)	(n°)	(%)
Instrumental	122	64	53	48	39	10	8
Substantiva	17	0	0	11	65	6	35
Híbrida	47	15	32	23	49	9	19
Total	186	79	42	82	44	25	13

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa (2018).

De modo geral, considerou-se a subárea “avaliação e controle” como “ruim” em 79 organizações, que representam 42% das cooperativas integrantes do PEC.



Com desempenho “bom” foram 82 empreendimentos, equivalendo a 44% e “muito bom” foram 25 unidades ou 13 %. A avaliação positiva (bom + muito bom) alcançou 58 % dos integrantes do programa.

Com os recortes instrumentais, substantivas e mistas, apresentados na presente tese, observou-se um desempenho distinto entre os tipos atribuídos: a) cooperativas instrumentais obtiveram uma avaliação abaixo da média geral, considerada “ruim” em 64 representantes ou 53%, “boa” com 48 unidades ou 39% e “muito boa” em 10 empreendimentos ou 8%. A avaliação positiva é minoritária, com apenas 47%; b) cooperativas substantivas tiveram o melhor desempenho no quesito, onde nenhuma apresentou desempenho “ruim”. Todas tiveram um desempenho positivo, com 11 organizações ou 65% com “bom”, e 6 participantes ou 35% com “muito bom”; c) as cooperativas híbridas tiveram uma avaliação intermediária entre os tipos anteriores, com 15 participes ou 32% com avaliação “ruim”. Outras 23 unidades ou 49% como “bom”, e nove empreendimentos ou 19% com “muito bom”. A avaliação positiva foi de 68%, superior à média geral das participantes.

Em uma classificação hierárquica, foram mais bem avaliadas na subárea “avaliação e controle” as cooperativas substantivas, seguidas das híbridas e por fim as instrumentais.

Constatou-se que os controles realizados internamente pelas organizações instrumentais, como fiscalização, monitoramento, relatórios, divulgação de resultados contábeis, apresentam um escasso desempenho, que se não é insuficiente de modo geral, com 42% avaliados como “ruim”, mostraram-se insatisfatórios para cooperativas com tal racionalidade, com avaliação negativa de 53%, que tem nessas praxes a possibilidade de governança da organização e minimização de comportamentos indesejados.

#### *4.2.6.2 Direção e Participação*

A segunda subárea da “Gestão Organizacional” considerada é a denominada “direção e participação”, onde nessa tese se observou a participação direta dos diferentes públicos associados às organizações, a presença de mecanismos institucionais que favoreçam a interatividade entre associados e que buscam verificar o cumprimento do estatutos legais no que se refere a limites mínimos de participação.

Os itens analisados no diagnóstico desenvolvido pelas equipes do PEC foram os seguintes:

1. Remunera ou viabiliza financeiramente a participação dos dirigentes no cumprimento de suas funções? 2. A direção da cooperativa mantém periodicidade em suas reuniões? 3. Realiza assembleias anuais para a prestação de contas? 4. Além das assembleias, dispõe de outros espaços de participação dos cooperados nas decisões? 5. Dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação das mulheres na cooperativa? 6. Dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação de jovens na cooperativa? 7. Dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação de idosos na cooperativa? 8. Utiliza boletins, folders ou outras mídias para divulgação de suas atividades e/ou resultados? 9. A diretoria considera satisfatório o índice de participação dos associados nas assembleias? 10. A participação do quadro social atinge a média de 50% nas assembleias? (FORMULÁRIO DIAGNÓSTICO PEC, p. 4).

Para a ótica desenvolvida nesta tese, essas avaliações, em sua maior parte, favorecem a observação da interação e das possibilidades das amarrações sociais ou de pertencimento a organização. Ainda com a possibilidade ao acesso de diferentes categorias de associados ao processo decisório, que podem determinar os rumos da cooperativa.

Os resultados comparativos desempenho das cooperativas por tipos atribuídos anteriormente entre instrumentais, substantivos e híbridos são apresentados no Quadro 14 a seguir:

Quadro 14 – Gestão, direção e participação nos tipos cooperativos

Cooperativas		Desempenho -direção e participação					
		Ruim		Bom		Muito bom	
Tipo	(n°)	(n°)	(%)	(n°)	(%)	(n°)	(%)
Instrumental	122	55	45	64	53	3	2
Substantiva	17	0	0	8	47	9	53
Híbrida	47	3	6	38	81	6	13
Total	186	58	31	110	59	18	10

Fonte: Elaborado Autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Na subárea “direção e participação”, das 186 organizações do estudo, 58 ou 31% foram consideradas com desempenho “ruim”, 110 unidades ou 59% obtiveram avaliação “bom” e 18 empreendimentos ou 10% do caso foram considerado “muito bom”. A avaliação positiva (bom+muito bom) foi de 69%.

Aprofundando o exame, agora com a lente das cooperativas instrumentais, substantivas e híbridas, delineamos as seguintes constatações: a) as cooperativas instrumentais obtiveram novamente uma avaliação abaixo da média geral, sendo consideradas “ruim” em 55 casos ou 45% do tipo, alcançaram “bom” 64 participes ou 53% do recorte e apenas 3 empreendimentos, ou 2% atingiram o “muito bom”. Contudo, a avaliação positiva é ainda majoritária, com 55% entre “bom” e “muito bom”; b) as cooperativas substantivas alcançaram o melhor desempenho, onde novamente nenhuma apresentou desempenho “ruim”. O desempenho positivo foi alcançado com 8 organizações ou 47% como “bom” e 9 empreendimentos ou 53%, considerados como “muito bom”; c) as cooperativas híbridas igualmente obtiveram avaliação mediana entre os tipos anteriores, mas desta vez com apenas 3 participes ou 6% com avaliação “ruim”. Predominou o “bom” com 38 organizações ou 81%. Classificados como “muito bom” foram 6 unidades ou 13% do recorte. A avaliação positiva para esse tipo foi de 94%, bem superior à média geral das participantes.

Foram mais bem avaliadas, agora na subárea “direção e participação”, as cooperativas substantivas seguidas das híbridas e por fim das instrumentais.

Percebeu-se que as possibilidades elencadas de interação, de inclusão social ou de pertencimento a um grupo, foram observadas na maior parte das organizações (69% delas). Contudo, essas características que compõem parte da essência das organizações substantivas e nelas foram avaliadas unanimemente como positivas, tem desempenho mediano nas cooperativas instrumentais, com as avaliações negativas atingindo quase a metade dos empreendimentos (45%).

#### *4.2.6.3 Organização do quadro social*

Nessa subárea da gestão abordam-se as condições para admissão e desligamento de membros na organização, a presença de mecanismos de estímulos e controle da produção dos associados e a aplicação dos recursos destinados à formação e a existência ou não desses espaços dentro da organização.

A análise foi elaborada a partir dos seguintes questionamentos:

1. Dispõe de normas definidas para admissão e exclusão de cooperados?
2. Adota política de formação e capacitação dos cooperados?
3. Possui um departamento (ou setor responsável) pelo relacionamento com os cooperados?
4. Adota política de estímulo à produção e produtividade junto aos cooperados?
5. Dispõe de mecanismos de controle de produção por cooperados?
6. Adota política de diferenciação e/ou valorização da matéria

prima obtida junto aos cooperados? 7. Aplica a obrigatoriedade para o FATES (mínimo 5% das sobras líquidas e 100% do ato não cooperado)? 8. Possui estratégia de utilização do FATES? (FORMULÁRIO DIAGNÓSTICO PEC, p. 4).

Na lógica da pesquisa sobre a "fidelidade e oportunismo" em organizações cooperativas, observou-se o papel dos empreendimentos nessa subárea, por apresentar questionamentos com razões em cálculo, rentabilidade e maximização de recursos e também por verificar o grau de formalismo institucional presente nessas ações. Dentro da análise efetuada é a categoria que mais se aproxima da racionalidade instrumental.

Quadro 15 – Gestão, organização do quadro social nos tipos cooperativos

Cooperativas		Desempenho - organização do quadro social					
		Ruim		Bom		Muito bom	
Tipo	(n°)	(n°)	(%)	(n°)	(%)	(n°)	(%)
Instrumental	122	56	46	55	45	11	9
Substantiva	17	0	0	9	53	8	47
Híbrida	47	11	23	30	64	6	13
Total	186	67	36	94	51	25	13

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa (2018).

No exame do desempenho da subárea "organização do quadro social" das cooperativas que participam do PEC, observou-se no Quadro 15 que 67 empreendimentos ou 36% foram insuficientes, com desempenho "ruim". Obtiveram conceito "bom" 94 estabelecimentos, representando 51% da amostra. Foram considerados com a avaliação "muito bom" 25 unidades ou 13%. A ponderação positiva (bom+muito bom) foi de 64% das avaliadas.

Na matriz proposta dos tipos de cooperativas instrumentais, substantivas e mistas, observamos outro comportamento: a) as cooperativas instrumentais alcançaram desempenho aquém da média geral, com a avaliação "ruim" em 56 casos ou 46%. Alcançaram "bom" 55 participes ou 45% do recorte e 11 unidades ou 9% dos casos tiveram desempenho "muito bom". A avaliação positiva (54%) supera a negativa (46%) b) as cooperativas substantivas foram avaliadas positivamente: com 9 organizações ou 53% enquadradas como "bom" e 8 empreendimentos ou 47%, como "muito bom"; c) as cooperativas híbridas mediam os tipos anteriores, com 11 representantes ou 23% avaliadas como "ruim".

Preponderou o “bom” em 30 unidades ou 64% dessas organizações. O “muito bom” foi alcançado por 6 empreendimentos, 13% do recorte. Para esse tipo cooperativo, 87% foram considerados positivos, acima da média geral.

Seguiu-se, portanto, a hierarquia de julgamentos positivos na subárea “organização do quadro social”: cooperativas substantivas, a seguir as híbridas e posteriormente as instrumentais.

Observou-se que na “organização do quadro social” a execução dos padrões estabelecidos para o funcionamento das cooperativas têm diferentes desempenhos. A execução tem melhor avaliação pela metodologia empregada, em todas cooperativas substantivas e 87 % das cooperativas mistas. Entretanto, sendo esses padrões exigidos, oriundos de regramento jurídico ou de êxito de modelos considerados vencedores, na lógica da racionalidade instrumental, considerou-se como sendo não satisfatórios os resultados obtidos nas cooperativas instrumentais, onde a avaliação negativa se aproxima da positiva com 46% e 54% respectivamente.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta última etapa buscou-se tecer mais algumas considerações sobre as principais contribuições do estudo tendo em vista o seu escopo inicial.

Entre os objetivos específicos, a caracterização das cooperativas por atuação em diferentes cadeias produtivas apresentou um mapa econômico onde nas quatro principais atividades predominou o leite, em segundo plano a produção diversificada de alimentos, em terceiro lugar a produção de hortigranjeiros e por fim a produção de grãos. Contudo, a abrangência do quadro social e a inclusão efetiva de agricultores familiares obtiveram-se resultados distintos. Assim, entre as quatro atividades principais, o leite permaneceu na liderança, agora seguido da produção de grãos, em terceiro lugar a produção diversificada de alimentos e por fim a produção de carnes.

Na análise das faixas etárias e nas condições de criação das cooperativas considera-se que os cinco períodos contemplados para as análises, contribuíram para ilustrar as condições e finalidades predominantes nas criações das organizações: o primeiro período, entre os anos 1930 e 1940 apresentou a busca pela resolução de problemas comuns de forma autônoma e a criação de cooperativa para resolver problema da produção de vinhos; o segundo momento, compreendido entre as décadas de 1950 e 1960 demonstrou a criação de organizações a partir do estímulo estatal em infraestrutura para desenvolvimento de lavouras extensivas de exportação orientadas principalmente por valores instrumentais; o terceiro recorte, entre os anos 1989 e 1996, após as reformas da constituição de 1988, retratou o surgimento de cooperativas alternativas ao modelo anterior, principalmente em assentamentos da reforma agrária e na produção de alimentos sem agrotóxicos orientados por valores substantivos; o quarto período entre 1997 e 2006 retratou o agrupamento de agricultores em vias de exclusão do processo produtivo, principalmente na cadeia do leite e o surgimento predominante de organizações voltadas ao mercado local e regional, como hortifrutigranjeiros e CPCDA; o quinto período, entre 2007 e 2016, demonstrou ser o mais prolífero, onde predominam cooperativas voltadas ao abastecimento local e regional como CPCDA e surgiram cooperativas para realizar apenas o papel de articulação para vendas a mercados institucionais.

Quanto às condições materiais em que funcionam as cooperativas, concluiu-se que a maior parte das cooperativas participantes do estudo, ou seja, 54% não são proprietárias de bens imóveis de uso coletivo. Em parte das organizações, essa pode ser uma das estratégias de redução de custos fixos e de custos transação, uma vez que sem ativos específicos, podem ver reduzidos os riscos e incertezas de estar no mercado. Para outras pode significar a fragilidade do grupo, pois sem recursos humanos e materiais suficientes, têm dificuldades para consolidarem-se ou para construção identitária da organização.

Considera-se que as cooperativas que dispõem precariamente de bens imóveis, têm nas relações interorganizacionais o grande arranjo que facilita as suas existências, principalmente no acesso a mercados locais e regionais, mas que podem condicioná-las a operar em determinados segmentos produtivos ou de comercialização, como mercado institucionais.

Observou-se que as cooperativas que alugam os espaços para desempenhar suas funções demonstram ter uma autonomia maior que as anteriores e buscam uma estratégia comercial de aproximação com associados, com uso de mecanismos para vinculá-los visando garantir a sua permanência nos empreendimentos, reproduzindo em parte as experiências dos modelos tradicionais de cooperativismo.

Por fim, as cooperativas que possuem estrutura própria, que representam 46% do caso, tem atuação maior em armazenamento, agroindustrialização e comercialização de insumos ou mercadorias, e buscam nessa gama de negócios estabelecerem mecanismos de vinculação, com os associados.

Quanto ao objetivo geral dessa tese, de analisar as diferentes racionalidades predominantes nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul integrantes do PEC, e a decorrência nas ações e mecanismos adotados, para manter fidelizados e inseridos no mercado seus associados, acredita-se que entre as principais contribuições está à constatação no universo estudado, da presença de organizações com ações racionais diferentes, denominadas instrumental, substantivas e híbridas.

Observou-se que na incidência e abrangência há preponderância da racionalidade instrumental entre as cooperativas participantes do PEC, com 122 organizações. Nestas organizações para a fidelização de associados constatou-se o predomínio de elementos como o cálculo, a utilidade, maximização



dos recursos, rentabilidade, êxito e resultados, desempenho e estratégia interpessoal.

As cooperativas com racionalidade substantiva, por sua vez, com 17 unidades representaram a minoria das organizações e associados, Nestes empreendimentos a fidelização decorre de elementos predominantes encontrados como a autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia.

As cooperativas com racionalidade “híbrida”, obtiveram uma incidência e abrangência intermediárias aos tipos anteriores com 47 empreendimentos e apresentaram elementos constitutivos das duas racionalidades, com ações consideradas equivalentes na tentativa de fidelizar o quadro social.

Observou-se que todos os tipos estabeleceram ações ou mecanismos para fortalecer a vinculação do associado com a organização, dentro das racionalidades predominantes. Entretanto, verificou-se intensidade e resultados distintos.

Na avaliação de alguns indicadores que serviriam para avaliar o oportunismo e fidelidade nas diferentes organizações, o tipo substantivo obteve melhor desempenho, seguido do tipo híbrido e por fim do tipo instrumental. Para tal análise, avaliou-se a proporção de sócios ativos a gestão organizacional nas subáreas, avaliação e controles estratégicos, direção e participação e organização do quadro social.

Todavia, quando se avaliou nesta tese, a gestão organizacional, cujo desempenho foi atribuído pela metodologia do PEC, baseada na competitividade, com muitos valores instrumentais, mesmo com diferentes proporções, as três tipificações apresentaram cooperativas avaliadas como “muito bom”, o que pelo procedimento empregado, foi considerado desempenho máximo esperado. Isso pode significar a possibilidade de que em cada racionalidade preponderante, possam se estabelecer arranjos, ações ou mecanismos que favoreçam a fidelidade e minimização do oportunismo, conforme as condições e contingências de existência de cada organização cooperativa.

O mesmo fato ocorreu quando se observou individualmente a proporção de associados ativos. As cooperativas substantivas apresentaram melhor desempenho de forma geral, mas há frequências altas, próximas à totalidade em todas as tipificações. Assim ao identificar a racionalidade predominante de uma organização, pode contribuir para os administradores e consultores, optar por ações ou

mecanismos que reforce essa racionalidade, visando aumentar a fidelização de seu quadro social e minimização do oportunismo.

Por fim, confia-se que o contato com teorias que abordam as questões da fidelidade e oportunismo de maneira diversa da doutrina cooperativista, e também distintas entre si, pelas ótica das racionalidades, como TCS e ECT, possam ser tomadas como alternativas de discussão entre técnicos, dirigentes e lideranças, para procurar manter as organizações, auxiliando-as na escolha de suas ações e mecanismos, dentro da racionalidade almejada.

## REFERÊNCIAS

- ACI. **Aliança Cooperativista Internacional**. Bruxelas. Disponível em: [https://www.ica.coop/es/node/13895?\\_ga=2.264631631.179800426.1536405468-1806787361.1536405468](https://www.ica.coop/es/node/13895?_ga=2.264631631.179800426.1536405468-1806787361.1536405468). Acesso em: 11 jun. 2016.
- ANDRADE, E. O.; DE LUCENA GOMES, F. S.; CÂNDIDO, G. A. Capital Social como mecanismo para melhorias nas formas de atuação de cooperativas de produtores rurais. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté. v. 8, n. 2, 2012.
- AQUINO, J. A. As teorias da ação social de Coleman e de Bourdieu. **Humanidades e Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 13-27, 2000.
- AZEVEDO, P. F. A teoria de organização industrial e a economia dos custos de transação: linhas gerais do referencial analítico. In: FARINA, M. M.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997. 176 p.
- BARZEL, Y. **A theory of organizations to supersede the theory of the firm**. Working paper - Department of Economics, Washington, 2001. Disponível em: <<http://www.econ.washington.edu/people/detail.asp?uid=yoramb>>. Acesso em: 22 set. 2017.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, RJ: 13. ed. Vozes, 2003.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. dos S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo - Reestruturação e Estratégias**. Viçosa, p. 77-97, 2002.
- BOURDIEU, P. Le capital social. In: BOURDIEU, P. **Actes de la recherche en sciences sociales**. [Paris]. Le capital social, v. 31, p. 2-3, jan. 1980. Disponível em: [www.persee.fr/doc/arss\\_0335-5322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](http://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069). Acesso em: 21 set. 2017.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.
- CHIARIELLO, C. L.; EID, F. Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do Paraná. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras: UFLA, p. 98-112, 2010.
- COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*, Colorado, v. 4, n. 16, p. 390-397, nov. 1937.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge-Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. Separação entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. XLVIII Congresso da Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural. **Anais...** XLVIII Congresso da Sociedade Brasileira de Administração, Economia e Sociologia Rural, Campo Grande, 2010.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

DE MOURA COSTA, D. R. Moral Hazard na relação contratual entre Cooperativa e Cooperado. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo. FEARP/USP. v. 2, n. 4, p. 55-74, 2008.

DOMINGUES, J. C. **Cooperativas de trabalho: um modelo de autogestão no combate ao desemprego: verdades e mentiras**. São Paulo: STF, 2002.

EMATER/RS-ASCAR. **Projetos de assistência técnica e extensão rural da Emater/RS-Ascar para agricultores(as) familiares em situação de extrema pobreza no RS**. Porto Alegre, RS, 2012. 54 p. il.

FARINA, E. M. M. Q. A teoria de organização industrial e a economia dos custos de transação: linhas gerais do referencial analítico. In: FARINA, M. M.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FERREIRA, G. M. V. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. Santa Maria, RS, UFSM, 2014. 221 p.

FLICK, U. **Introducción a la investigación cualitativa**. Madrid: Morata, 2004

FORMULÁRIO DIAGNÓSTICO. **PEC**. Documento não publicado. EMATER/RS. Porto Alegre, RS, 2013. 20 p.

FRANTZ, W.; SCHONARDIE, P. A. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. Caxambu. **Anais...** In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, v. 30, p. 1-15, 2007, Caxambu: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa de Educação, 2007.

FRONZAGLIA, T. **Monitoring farm cooperative corporate governance**. V Internation, PENZA Conference on Agrifood Chains/Network Economics and Management, Ribeirão Preto, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Eibeirão Preto: USP, p. 1-13, 2005.

FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva. p. 412, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Pesquisas de informações Básicas Municipais. Brasília. Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=210&uf=43>. Acesso em: 20 out. 2017.

INGALSBE, G.; GROVES, F. W. **Historical development**. In Cooperatives in agriculture ed. D. Cobia, 106-120. New Jersey, EUA: Prentice-Hall, Inc, 1989.

KEIL, I. M.; MONTEIRO, S. T. **Os pioneiros de Rochdale e as distorções do cooperativismo na América Latina**. São Leopoldo, 1982. Disponível em: [www.plataformademocratica.org/Publicacoes/7102\\_Cached.pdf](http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/7102_Cached.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2015.

LAGO, A. Educação cooperativa: a experiência do programa do Sicredi. In: CONGRESSO DA SOBER, 46. 2008. Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2008.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do pacífico ocidental**. (2nd ed.). São Paulo: Abril Cultural, 1978

MDS. **Inclusão Produtiva Rural**. Governo Federal. Brasília. 2014. Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/brasil-sem-miseria/inclusao-produtiva-rural>>. Acesso em: 06 out. de 2015.

MDS. **Plano Brasil Sem Miséria**. Governo Federal. Brasília. 2012. Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/brasil-sem-miseria>> Acesso em: 3 dez. 2014

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Cooperativismo e Associativismo no Brasil**. Brasília. 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>. Acesso em: 28 set. 2017.

NEUCHÂTEL GROUP. **Servicios de extensión agraria orientados a la demanda**. Lindau, Suíça. 2007.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativas ramo agropecuário**. Números. 2015. Brasília. Disponível em: [http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario\\_numeros.asp](http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_numeros.asp)>. Acesso em: 12 nov. 2015.

OLIVEIRA, P. S. **Cultura solidária em cooperativas: Projetos coletivos de mudança de vida**/ Paulo de Salles Oliveira – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2006.

PAVARINA, P. R. J. P. **Desenvolvimento, crescimento econômico e o capital social do estado de São Paulo**. 2003. 181 p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada Piracicaba)- Univerdidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.

PERONI, N. D. **Redes de Cooperação versus custos de transação: um estudo de caso da associação gaúcha de empreendimentos lácteos (Agel) na mesorregião noroeste do Rio Grande do Sul**. 2009. 105 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural)-Univerdidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2009.

PLANO DE APRIMORAMENTOS. **Cooperativa nº 1 a 186**. Documentos não publicados. Porto Alegre: EMATER/RS, 2013 a 2016.

PRIBERAM. **Dicionário da Língua Portuguesa [em linha]**, 2008-2013, Disponível em: <https://www.priberam.pt/dlpo/consci%C3%AAnCIA>. Acesso em: 20 mai. 2017.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**/Robert D. Putnam, com Robert Leonardi e Rafaela Y. Nanetti: tradução Luis Alberto Monjardim. 2. ed. Rio de Janeiro. Deitora. FGV, 2000.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1983

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 13.839 de 05 de dezembro de 2011. **Institui a Política Estadual de Fomento a Economia da Cooperação**. Porto Alegre. DOE nº 233 de 06 dez. de 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 49.333, de 04 de julho 2012. **Institui o programa de Extensão Cooperativa**. Porto Alegre. DOE nº 129, de 05 de jul. de 2012.

ROTHSCHILD-WHITT, J. The collectivist organization: an alternative to rational bureaucratic models. In: **American Sociological Review**, Itaca: Cornell University, v. 44, 1982.

SAMBORSKI, T.; PERONI, N. D. O movimento das novas cooperativas da agricultura familiar/camponesa e a diferenciação no cooperativismo agropecuário na região colonial noroeste do RS. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Conflitos agrários no norte gaúcho**. Passo Fundo: IMED, v. 3, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo (SP): McGraw-Hill, 2013.

SDR. Secretaria de Desenvolvimento Rural Pesca e Cooperativismo. **Relatório do Seminário Estadual de Avaliação do PEC**. Documento não publicado. Porto Alegre. 2013.

SERIGATI, F. C. **Fidelidade e governança corporativa em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas**. 2008. 122 p. Dissertação (Mestrado em Economia). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Economia de São Paulo, São Paulo, SP, 2008.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 37, n. 2, abr./jun. 1997.

SILVA, M. W. D. D. **Possibilidades e limites do cooperativismo pelo prisma de entidades de representação das cooperativas: uma análise comparativa entre a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP) e a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL/Brasil)**. 2006. 113 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia)-Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, SP, 2006.

SIMIONI, F. J. et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **RESR**, Piracicaba, v. 47, n. 3, p. 739-765, 2009.

SOUZA, M. M. O. O movimento cooperativista no Brasil: uma reflexão sobre a formação, desenvolvimento e perspectivas. **Caminhos da Geografia**. Uberlândia v.10. 2009.

UNICAFES. **União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária**. Brasília. 2015. Disponível em: <http://unicafes.org.br/unicafes/exigir-filiacao-ou-registros-compulsorios-e-arbitrario>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WICKERT, S. **Associativismo e Cooperativismo para Produtores Rurais**. 2. ed. Porto Alegre: EMATER/ASCAR, 2010. 84 p.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

\_\_\_\_\_. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.





## APÊNDICE



## APÊNDICE A – RELAÇÃO DE COOPERATIVAS DO ESTUDO DE CASO

Cooperativas participantes do Programa de Extensão Cooperativa,  
Ordenadas por ordem alfabética do município de localização.

Ametista	Cooperativa de Produtores de Uva e Derivados Ltda.	Coperametista
Alecrim	Cooperativa dos Agricultores de Alecrim Ltda.	Coopral
Alpestre	Cooperativa de Produção Mista Agroindustrial Familiar de Alpestre Ltda.	Extremo Norte
Antonio Prado	Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas Ltda.	Aécia
Aratiba	Cooperativa de Produção Agropecuária Aratiba Ltda.	Copaal
Arroio do Padre	Cooperativa Agropecuária do Arroio do Padre Ltda.	Coopap
Arroio Grande	Cooperativa de Pescadores de Santa Isabel Ltda.	Coopesi
	Cooperativa Agrícola Mista de Arroio Grande Ltda.	Coopearg
Arvorezinha	Cooperativa dos Fruticultores de Arvorezinha Ltda.	Coofar
	Cooperativa de Fruticultores do Alto do Taquari Ltda.	Cooperfat
Augusto Pestana	Cooperativa União dos Agricultores Familiares de Augusto Pestana Ltda.	Cooperap
Barra do Guarita	Cooperativa Mista Barra do Guarita Ltda.	Cooperguarita
Barra do Quaraí	Cooperativa de Produtores de Guterrez Ltda.	Cooprogut
Benjamin Constant do Sul	Cooperativa Microrregional dos Agricultores Familiares de Benjamin Constant do Sul, São Valentim, Erval Grande e Faxinalzinho Ltda.	Copeave
Boa Vista do Cadeado	Cooperativa dos Agricultores Familiares de Boa Vista do Cadeado Ltda.	Coopercadi
Bom Princípio	Cooperativa de Produtores de Morango Ecológico de Bom Princípio Ltda.	Ecomorango
Boqueirão do Leão	Cooperativa Léo-Boqueirense de Agricultores Familiares Ltda.	Cooperlaf
Bossoroca	Cooperativa de Pequenos Agricultores de Bossoroca Ltda.	Copagrib
Caçapava do Sul	Cooperativa de Produção da Agricultura Familiar de Caçapava do Sul Ltda.	Cofasul
Cacique Doble	Cooperativa de Hortifrutigranjeiros, Doces e Conservas Coloniais Santa Catarina Ltda.	Coohorti
Camaquã	Cooperativa dos Trabalhadores da Agricultura Familiar Ltda.	Coopertraf
Campina das Missões	Cooperativa Canavieira Santa Teresa Ltda.	Cooperteresa
Campinas do Sul	Cooperativa dos Pequenos Agropecuaristas de Campinas do Sul Ltda.	Coopasul
Candido Godói	Cooperativa Godoiense de Empreendimentos, Exploração Agrícola e Organização Social Ltda.	Coogêmeos
	Cooperativa Agroecológica Candido Godói Ltda.	Cooperae
Candiota	Cooperativa Agroecológica Nacional Terra e Vida Ltda.	Coonaterra

Canguçu	Cooperativa de Pequenos Agricultores Produtores de Leite da Região Sul Ltda.	Coopal
	Cooperativa Terra Nova de Canguçu Ltda.	Terra Nova
	Cooperativa União dos Agricultores Familiares de Canguçu e Região Ltda.	União
	Cooperativa de Pequenos Agricultores Agroecologistas da Região Sul Ltda.	Arpasul
Catuípe	Cooperativa Agropecuária de Três Vendas Ltda.	Coopertrês
Caxias do Sul	Cooperativa de Agricultores e Agroindústrias Familiares de Caxias do Sul Ltda.	Caff
Cerro Largo	Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Cerro Largo Ltda.	Coopacel
Chapada	Cooperativa de Produção, Industrialização e Comercialização de Aguardente Ltda.	Coopaza
Charqueadas	Cooperativa de Produção Agropecuária Assentados de Charqueadas Ltda.	Copac
Chiapeta	Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares do Reassentamento Nova Conquista Ltda.	Cooperarchi
Ciríaco	Cooperativa dos Agricultores de Ciríaco Ltda.	Cac
Constantina	Cooperativa de Produção Agropecuária de Constantina Ltda.	Coopac
	Cooperativa de Produção de Alimentos da Agricultura Familiar do Estado do Rio Grande do Sul Ltda.	Cooperac
Crissiumal	Cooperativa Agropecuária Crissiumalense Ltda.	Coopercris
	Cooperativa das Atividades Agroindustriais e Artesanais do Pacto Fonte Nova Ltda.	Cooper Fonte Nova
David Canabarro	Cooperativa de Fruticultores Familiares Ltda.	Coopaf
Derrubadas	Cooperativa Mista Yucumã Ltda.	Cooperyucumã
Dezesseis de Novembro	Cooperativa de Produtores Agroindustriais e Artesões de Dezesseis de Novembro Ltda.	Coopaaden
Don Feliciano	Cooperativa Agropecuária Centro-Sul Ltda.	Coopacs
Eldorado do Sul	Cooperativa de Trabalhadores Assentados da Região de Porto Alegre Ltda.	Cootap
Erechim	Cooperativa de Desenvolvimento Regional Ltda.	Coperfamilia
	Cooperativa de Produção E Consumo Familiar Nossa Terra Ltda.	Nossa Terra
Erval Grande	Cooperativa dos Pequenos Agropecuaristas de Erval Grande Ltda.	Cooperval
Erval Seco Esmeralda	Cooperativa dos Produtores Biorgânicos Ltda.	Cooperbiorga
	Cooperativa Mista Agroindustrial dos Reassentados Esmeraldenses Ltda.	Coopare
Floriano Peixoto	Cooperativa de Frutas e Legumes Ltda.	Coopleg
	Cooperativa de Agricultores Familiares de Floriano Peixoto Ltda.	Cooperflor
Frederico Westphalen	Cooperativa de Produtores Rurais da Agricultura Familiar de Frederico Westphalen Ltda.	Coopraff
	Cooperativa Triticola Frederico Westphalen Ltda.	Cotrifred
	Cooperativa Vale das Cuias Ltda.	Vale das Cuias
Garibaldi	Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi Ltda.	Coopeg
Getulio Vargas	Cooperativa Regional da Agricultura Familiar de Getúlio Vargas Ltda.	Coopraf
	Cooperativa dos Produtores de Erva-Mate Ltda.	Coopermate
Guarani das Missões	Cooperativa dos Agricultores Familiares e Artesãos de Guarani das Missões Ltda.	Cooguarani

Horizontina	Cooperativa de Produção Agroindustrial Familiar Central de Comercialização de Horizontina Ltda.	Cooperagrofamiliar
	Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares Sete Voltas Ltda.	Coopersetevoltas
Hulha Negra	Cooperativa de Produção e Trabalho Integração Ltda.	Coptil
Ibiaçá	Cooperativa de Laticínios Ibiaçaense Ltda.	Coolati
Ibirubá	Cooperativa de Pequenos Agropecuaristas de Ibirubá Ltda.	Coopeagri
Igrejinha	Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Igrejinha Ltda.	Coopai
Ijuí	Cooperativa Agropecuária da Linha Quatro Norte Ltda.	Cooperlei
	Cooperativa Ijuicense de Produtores de Peixes e Produtos Naturais Ltda.	Ijuí-Peixes
	Cooperativa dos Agricultores Familiares de Produtos Agroecológicos e Coloniais do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul Ltda.	Natuagro
Inhacorá	Cooperativa Agropecuária de Inhacorá Ltda.	Coopercorá
Ipê	Cooperativa Agropecuária de Ipê Ltda.	Agroipê
	Cooperativa Regional de Produtores Ecológicos do Litoral Norte do Rio Grande do Sul e Santa Catarina Ltda.	Econativa
Itati	Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Itati, Terra de Areia e Três Forquilhas Ltda.	Coomafitt
Itatiba do Sul	Cooperativa dos Produtores Rurais de Itatiba do Sul Ltda.	Coperita
Ivorá	Cooperativa da Agricultura Familiar de Ivorá Ltda.	Coopivorá
Jaboticaba	Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba Ltda.	Cooperjab
Jaguarão	Cooperativa de Lás Mauá Ltda.	Mauá
Jaguari	Cooperativa Agrária São José Ltda.	São José
Joia	Cooperativa Mista de Pequenos Produtores de Joia Ltda.	Coopermis
	Cooperativa Agrícola de Produção, Comercialização e Prestação de Serviços Ltda.	Coopercampo
Lajeado do Bugre	Cooperativa Agroecológica de Lajeado do Bugre Ltda.	Coapril
Lagoa Vermelha	Cooperativa de Produção de Leite Pingo de Leite Ltda.	Coopingo
	Cooperativa Lagoense de Agricultura Familiar Ltda.	Coolaf
Liberato Salzano	Cooperativa Mista de Produção Camponesa e Integração Regional Ltda.	Coocampo
Mampituna	Cooperativa eos Produtores Agrícolas de Mampituba Ltda.	Coopamam
Manuel Viana	Cooperativa Regional dos Assentados da Reforma Agrária de Manoel Viana Ltda.	Comav
Marcelino Ramos	Cooperativa da Agricultura Familiar Marcelino Ramos Ltda.	Cocel
Mariano Moro	Cooperativa de Beneficiamento de Derivados de Leite de Mariano Moro Ltda.	Cooperbem
Maximiliano de Almeida	Cooperativa Vinícola Maximiliano de Almeida Ltda.	Coopervima
Montenegro	Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí Ltda.	Ecocitrus
Nova Santa Rita	Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita Ltda.	Coopan
Novo Machado	Cooperativa Agropecuária e Agroindustrial da Economia Solidária Ltda.	Novocooper
Novos Cabrais	Cooperativa Mista Potreirinho de Novo Cabrais Ltda.	Coopercab

Osório	Cooperativa de Consumo e Comercialização dos Pequenos Produtores Rurais do Litoral Norte Ltda.	Coopviva
Palmeira das Missões	Cooperativa de Alimentos Orgânicos da Terra Ltda.	Coperali
Panambi	Cooperativa de Fruticultores Panambi Ltda	Frutipan
	Cooperativa dos Pequenos Produtores de Leite da Linha Gramado Ltda	Copeq
Passo do Sobrado	Cooperativa Agrícola de Passo do Sobrado e Vale Verde Ltda.	Coopasvale
Passo Fundo	Cooperativa dos Produtores de Leite de Passo Fundo Ltda.	Agroleite
	Cooperativa Mista e de Trabalho Alternativa Ltda.	Coonalter
Pedras Altas	Cooperativa dos Assentados de Pedras Altas Ltda.	Cooperaltas
Pedro Osório	Cooperativa dos Produtores de Mel de Pedro Osório Ltda.	Coomelpo
Pejuçara	Cooperativa de Produtos Coloniais d Artesanato de Pejuçara Ltda.	Coolonialle
Pelotas	Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Monte Bonito Ltda.	Coopamb
	Cooperativa Sul Ecológica de Agricultores Familiares Ltda.	Sul Ecológica
Picada Café	Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização Vida Natural Ltda.	Coopernatural
Pinhal	Cooperativa Agropecuária Pinhal Ltda.	Coapil
Pinhal da Serra	Cooperativa Agropecuária dos Campos de Cima da Serra Ltda.	Cooperserra
Pinheirinho do Vale	Cooperativa dos Pequenos Produtores Familiares de Pinheirinho do Vale Ltda.	Coopervale
Piratini	Cooperativa de Produção Agropecuária Vista Alegre Piratini Ltda.	Coopava
Piratini	Cooperativa de Comercialização e Prestação de Serviços dos Assentados da Região Sul Ltda.	Coopersul
Pontão	Cooperativa de Produção Agropecuária Cascata Ltda.	Cooptar
Porto Vera Cruz	Cooperativa dos Agricultores de Porto Vera Cruz Ltda.	Coopovec
Porto Xavier	Cooperativa dos Pescadores Porto Xavier Ltda.	Coopex
	Cooperativa Dos Pequenos Agricultores De Porto Xavier Ltda.	Coopax
	Cooperativa Dos Produtores De Cana Porto Xavier Ltda.	Coopercana
Pouso Novo	Cooperativa Agrícola Mista Alto da Serra Ltda.	Coagriserra
Quarai	Cooperativa Mista e Consumo de Pequenos Produtores de Leite do Município de Quarai Ltda.	Cooperleite
Redentora	Cooperativa Camponesa de Produção e Comercialização de Alimentos Agroecológicos da Região Celeiro Ltda.	Cooperar
Rio Grande	Cooperativa de Apicultores do Sul Ltda.	Cooapis
	Cooperativa dos Produtores de Leite de Rio Grande Ltda.	Coplerg
Rodeio Bonito	Cooperativa de Produção e Comercialização Alternativa do Médio Alto Uruguai Ltda.	Coopamau
Roque Gonzáles	Cooperativa de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar de Roque Gonzáles Ltda.	Cooperg
Sagrada Família	Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Sagrada Família Ltda.	Coomafsf
	Cooperativa Agropecuária do Município de Sagrada Família Ltda.	Coopersagra

Salvador das Missões	Cooperativa Agrícola Mixta São Roque Ltda Cooperativa de Produtores da Agroindústria Familiar Vida Nova Ltda. Cooperativa Agroindustrial Caraguatá Ltda.	Cooperoque Vida Nova Coopercaraguatá
Sananduva	Cooperativa de Produtores de Alimentos Orgânicos em Economia Solidária Ltda. Cooperativa Triticola Sananduva Ltda	Coopvida Cotrisana
Santa Cruz do Sul	Cooperativa Regional de Alimentos Santa Cruz Ltda	Coopersanta
Santa Margarida do Sul	Cooperativa Regional de Agricultores Familiares Ecologistas Ltda. Cooperativa dos Produtores de Leite de Santa Margarida Ltda.	Ecovale Cooplesma
Santa Maria	Cooperativa de Produção e Desenvolvimento Rural dos Agricultores Familiares Santa Maria Ltda.	Coopercedro
Santa Rosa	Cooperativa Mista Agropecuária e Economia Solidária Ltda.	Coopersol
Santana do Livramento	Cooperativa dos Produtores de Leite de Santana do Livramento Ltda.	Cooaplesa
Santiago	Cooperativa Regional de Assentados da Fronteira Oeste Ltda. Cooperativa Regional de Criadores de Ovinos de Santiago Ltda. Cooperativa Santiaguense da Agricultura Familiar Ltda.	Coperforte Cooperovinos Coopersaf
Santo Ângelo	Cooperativa de Produção Agroindustrial de Santo Ângelo Ltda.	Coopasa
Santo Antonio da Patrulha	Cooperativa dos Produtores de Cana-De-Açúcar e Derivados do RS Ltda.	Coopercana-Sul
Santo Cristo	Cooperativa dos Agricultores de Santo Cristo Ltda.	Coopasc
São Francisco de Assis	Cooperativa de Mista de Produtores Familiares de São Francisco de Assis Ltda.	Jeito Caseiro
São Francisco de Paula	Cooperativa dos Produtores da Agricultura Familiar e de Consumidores de São Francisco de Paula Ltda.	Coopaf Serrana
São João da Urtiga	Cooperativa Agrícola Mista Urtiguense Ltda.	Coamur
São José do Norte	Cooperativa dos Agricultores Familiares de São José do Norte Ltda. Cooperativa dos Pescadores Profissionais Artesanais de São José do Norte Ltda.	Coafan Coopanorte
São Lourenço do Sul	Cooperativa Mista dos Pequenos Agricultores da Região Sul Ltda.	Coopar
São Luiz Gonzaga	Cooperativa dos Pescadores Profissionais Artesanais Pérola da Lagoa Ltda. Cooperativa Agroindustrial de Artesãos Ltda.	Coopesca Cooparte
São Martinho	Cooperativa Mista Progresso Ltda.	Comprol
São Miguel das Missões	Cooperativa dos Agricultores Familiares de São Miguel das Missões Ltda.	Coopaf
São Nicolau	Cooperativa Missioneira de Agricultores e Artesãos Ltda.	Coopermissioneira
São Paulo das Missões	Cooperativa da Agricultura e Agroindústria Familiar de São Paulo das Missões Ltda.	Cooperipê
São Pedro do Butiá	Cooperativa Agrícola Butiá Ltda.	Cooperbutiá
São Sepé	Cooperativa Mista de Projetos Comunitários da Querência Ltda.	Querência
São Valério do Sul	Cooperativa Agropecuária e Industrial São Valério do Sul Ltda.	Coopervalério

Sapiranga	Cooperativa dos Produtores Rurais e Artesãos de Sapiranga Ltda.	Coopras
Sarandi	Cooperativa da Produção dos Agricultores Familiares de Sarandi e Região Ltda.	Coopafs
Seberi	Cooperativa Mista de Produção, Industrialização e Comercialização de Biocombustíveis do Brasil Ltda.	Cooperbio
Sertão Santana	Cooperativa Agropecuária de Sertão Santana Ltda.	Coassa
Sete de Setembro	Cooperativa dos Agricultores Familiares de Sete de Setembro Ltda.	Coopersete
Soledade	Cooperativa dos Agricultores Familiares do Alto Botucarái Ltda.	Cooafab
Tapejara	Cooperativa de Produção Agropecuária Terra e Vida Ltda.	Coopervita
	Cooperativa dos Produtores Rurais e de Alimentos de Tapejara Ltda.	Copproratap
Tapes	Cooperativa de Produção Agropecuária de Tapes Ltda.	Coopat
Taquaruçu do Sul	Cooperativa dos Agricultores de Taquaruçu do Sul Ltda.	Coagrisul
Tavares	Cooperativa Agropecuária Tavaresense Ltda.	Cootav
Tenente Portela	Cooperativa dos Agricultores Familiares de Tenente Portela Ltda.	Cooperfamiliar
	Cooperativa Agropecuária Portelense Ltda.	Coopertenpo
Teutônia	Cooperativa Agroindustrial São Jacó Ltda	Cooperagri
Tio Hugo	Cooperativa dos Produtores de Leite do Município de Tio Hugo Ltda.	Cooprolat
Tiradentes do Sul	Cooperativa da Produção da Agricultura Familiar de Tiradentes do Sul Ltda.	Coopaf-Sul
Toropi	Cooperativa Mista dos Agricultores de Toropi Ltda.	Coomat
Três Passos	Cooperativa dos Fruticultores de Três Passos Ltda.	Frutipassos
Trindade do Sul	Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade Do Sul Ltda.	Coopatrisul
Tucunduva	Cooperativa de Vinho Fronteira Noroeste e Economia Solidária Ltda.	Coopervino
Tupanci do Sul	Cooperativa dos Pequenos Produtores de Leite Ltda.	Cooppll
Tuparendi	Cooperativa Agropecuária Tuparendi Ltda.	Cooparendi
	Cooperativa de Produtores de Leite Fronteira Noroeste Ltda.	Cooperlat
Turuçu	Cooperativa das Atividades Agroindustriais e Artesanais dos Agricultores Familiares de Turuçu Ltda.	Cooperturuçu
Uruguaiana	Cooperativa dos Produtores de Leite da Fronteira Oeste Ltda.	Cooprolefo
Venâncio Aires	Cooperativa dos Produtores de Venâncio Aires Ltda.	Cooprova
Viadutos	Cooperativa Agrícola Viadutos Ltda.	Coopavi
Viamão	Cooperativa Mista Campos de Viamão Ltda.	Comcavi
	Cooperativa de Produtores Orgânicos da Reforma Agrária de Viamão Ltda.	Cooperav