

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE PESQUISAS E ESTUDOS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Renata Milani

**ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE
PRODUTORES DE LEITE FAMILIARES**

PORTO ALEGRE

2017

RENATA MILANI

**ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE
PRODUTORES DE LEITE FAMILIARES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Dr. Marcelino de Souza
Coorientador: Dr. Glauco Schultz

Porto Alegre

2017

Milani, Renata

Análise dos problemas de governança em cooperativas de produtores de leite familiares / Renata Milani. -- 2017.

84 f.

Orientador: Marcelino de Souza.

Coorientador: Glauco Schultz.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Governança cooperativa. 2. Cooperativismo Familiar. 3. Produtores de leite. 4. Gestão Cooperativa. 5. Agronegócio. I. Souza, Marcelino de, orient. II. Schultz, Glauco, coorient. III. Título.

Renata Milani

**ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE
PRODUTORES DE LEITE FAMILIARES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Aprovado em: 26 de Abril de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Adriano Lago – UFSM

Prof. Dr. Leonardo Xavier – UFRGS

Prof. Dr. Paulo Dabdad Waquil – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Marcelino de Souza

Coorientador – Prof. Dr. Glauco Schultz

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho aos meus pais Ildo e Marcianita, pelos exemplos de doação e apoio
incansáveis.*

A vocês dedico esta e todas minhas conquistas.

A vocês dedico meu puro sentimento de gratidão e amor!!!

AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa sendo concluída e mais uma vez a certeza de que não vencemos sozinhos. Ao concluir este sonho é preciso agradecer a muitas pessoas que fizeram parte desta caminhada.

Primeiramente gostaria de agradecer àquela pessoa que foi responsável por fomentar em mim o desejo de buscar o mestrado. Foram 4 anos de convivência quase diária em que aprendi muito com esta profissional e pessoa incrível. Minha querida Professora Rosani Spanevello, serei eternamente grata a você por todas as oportunidades, ensinamentos e amizade. Serás sempre minha Professora.

Agradeço ao Professor Marcelino pela orientação durante esta caminhada. Por toda paciência, ensinamentos, conselhos e generosidade em compartilhar seus conhecimentos. Da mesma forma ao meu Coorientador Glauco Schultz e demais professores do CEPAN.

Aos cooperados, funcionários e presidentes das cooperativas que participaram voluntariamente da minha pesquisa. Muito obrigada por abrirem suas portas e destinarem seus tempos preciosos para o fornecimento de informações para a realização deste estudo.

Aos meus amigos que são muitos e me ajudaram em mais esta etapa. Em especial à Carol e a Mari que vivenciaram angústias, temores e conquistas junto comigo. Também a Dani por todas as visitas em Porto Alegre que me alegravam e davam forças para continuar. Aos colegas do mestrado que com certeza levarei para toda a vida.

Ao meu namorado Franciel por incentivar e acreditar nos meus sonhos. Por entender todo meu mau humor nos dias em que finalizava a dissertação e ainda assim me fazer sorrir mesmo que por coisas bobas.

A minha família, meus pais Ildo e Marcianita, meus irmãos Ricardo e Rafaela, muito obrigada pelos conselhos, risadas, horas de conversa ao telefone, por sempre acreditarem e me fazer acreditar que tudo daria certo. E também aos meus sobrinhos Luis Ricardo e Mateus que embora a pouca idade me tornaram uma pessoa melhor e por me mostrarem o significado do amor incondicional.

A todos vocês, muito obrigada.

Por fim, agradeço imensamente a Deus e Nossa Senhora Aparecida pela presença em minha vida.

*Têm coisas que tem seu valor
Avaliado em quilates, em cifras e fins
E outras não têm o apreço
Nem pagam o preço que valem pra mim.*

Trecho da música “Pra o Meu Consumo” de Luiz Marengo e Gujo Teixeira.

RESUMO

As cooperativas agrícolas são estruturas econômicas intermediárias que possibilitam a criação de condições mais favoráveis de relacionamento com os mercados. Conforme Cook (1995), estas organizações apresentam direitos de propriedade difusos ou vagamente definidos acarretando em dificuldades de gestão e ineficiência econômica. A partir dos aspectos mencionados, esta dissertação propôs-se a analisar e discutir a existência do problema do horizonte e do carona em cooperativas de produtores de leite familiares do Rio Grande do Sul, cooperativas estas com perfil diferenciado das organizações analisadas por Cook (1995) e posteriormente por autores brasileiros. Para tanto, utilizou-se de uma amostra intencional não probabilística onde foram pesquisadas 2 cooperativas de produtores de leite familiares. Foram aplicados 31 roteiros de entrevistas semiestruturadas aos produtores de leite cooperados, funcionários e presidentes das organizações selecionadas para o estudo. As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2016. Os resultados apontam que os produtores possuem uma visão de curto prazo quanto ao empreendimento, ou seja, os produtores não estão dispostos a assumir riscos na organização e estão mais preocupados com sua propriedade agrícola do que com a organização cooperativa. Com relação às estratégias usadas para minimizar estes problemas, constatou-se que estas se apresentam de maneira diferenciada das estratégias propostas por Cook (1995). Percebeu-se ainda que os respondentes não possuem clara percepção das estratégias que são usadas na organização. Além disso, os cooperados não possuem visão clara de seu papel dentro da organização, esta indefinição gera espaço para ações oportunistas prejudicando a gestão das cooperativas. Pode-se considerar que os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos interferem e podem gerar ineficiências na gestão das organizações cooperativas de produtores de leite familiares no estado do Rio Grande do Sul. Portanto, para a sobrevivência destas organizações é necessário que algumas estratégias sejam adotadas e outras intensificadas para minimizar os problemas de governança observados.

Palavras - Chaves: Governança cooperativa; Agronegócio; Gestão de cooperativas; Cooperativismo Familiar.

ABSTRACT

Agricultural cooperatives are intermediary economic structures that allow the creation of more favorable conditions of relationship with the markets. According to Cook (1995), these organizations have diffuse or vaguely defined property rights leading to management difficulties and economic inefficiency. From the mentioned aspects, this dissertation proposed to analyze and discuss the existence of the problem of the horizon and the hitch in cooperatives of milk producers familiar in Rio Grande do Sul, cooperatives with a different profile of the organizations analyzed by Cook (1995) and later by Brazilian authors. For this purpose, a non-probabilistic intentional sample was used in which 2 cooperatives of family milk producers were surveyed. Thirty-one semi-structured interview scripts were applied to the cooperative milk producers, officials and presidents of the organizations selected for the study. Interviews were conducted in the second half of 2016. The results indicate that producers have a short-term view of the enterprise, ie producers are not willing to take risks in the organization and are more concerned with their agricultural property than with the cooperative organization. In relation to the strategies used to minimize these problems, these were presented in a different way from the strategies proposed by Cook (1995). It was also noticed that the respondents do not have a clear perception of the strategies that are used in the organization. In addition, cooperatives do not have a clear vision of their role within the organization, this lack of definition generates space for opportunistic actions that undermine the management of cooperatives. It can be considered that problems stemming from diffuse property rights interfere and may lead to inefficiencies in the management of cooperative organizations of milk producers in the state of Rio Grande do Sul. Therefore, for the survival of these organizations it is necessary that some strategies be adopted and others intensified to minimize observed governance problems.

Keywords: Cooperative governance; Agribusiness; Cooperative management; Family Cooperativism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Produção de Leite por Mesorregião no Rio Grande do Sul - mil litros.	42
Figura 2: Percepção dos funcionários em relação às estratégias usadas pelas cooperativas para minimizar o problema do horizonte.	53
Figura 3: Percepção dos funcionários sobre a existência de estratégias para diminuir o problema do carona.	56
Figura 4: Percepção dos cooperados com relação às estratégias usadas para minimizar o problema do horizonte.	63
Figura 5: Percepção dos respondentes de como a infidelidade dos cooperados prejudica a organização.	68
Figura 6: Percepção dos respondentes sobre como a infidelidade dos cooperados prejudica a organização.	68
Figura 7: Principais problemas enfrentados pela cooperativa.	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Microrregiões do Rio Grande do Sul que mais produziram leite em 2010.	43
Tabela 2: Informações acerca das cooperativas selecionadas para o estudo.	44
Tabela 3: Número de associados entrevistados nas cooperativas estudadas. Erro! Indicador não definido.	
Tabela 4: Percepção dos funcionários quanto a preferência dos cooperados em relação ao preço do produto ou sobras operacionais.	49
Tabela 5: Percepção dos funcionários quanto a existência de cooperados com percepção de que a organização cooperativa é uma prestadora de serviços.	50
Tabela 6: Percepção dos funcionários quanto à visão de curto prazo dos cooperados em relação ao empreendimento cooperativo.	50
Tabela 7: Percepção dos funcionários em relação à visão dos cooperados quanto aos investimentos de longo prazo.	51
Tabela 8: Presença de cooperados que apenas utilizam os benefícios da cooperativa.	55
Tabela 9: Percepção dos funcionários em relação aos cooperados não se sentirem incentivados a participar na cooperativa por conta da entrada de novos associados.	56
Tabela 10: Preferência dos cooperados em relação ao preço do produto ou sobras operacionais.	57
Tabela 11: Percepção dos cooperados com relação aos investimentos de longo prazo.	60
Tabela 12: Visão dos entrevistados sobre a existência de cooperados que apenas utilizam benefícios da cooperativa.	64
Tabela 13: Percepção dos respondentes sobre a frequência em que os cooperados desviam a produção para outras empresas.	65
Tabela 14: Motivos que levam os produtores à deixarem a cooperativa.	66
Tabela 15: Opinião dos cooperados sobre como devem ser tratados os cooperados infiéis à organização.	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de Pesquisa	18
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo Geral	21
1.3.2 Objetivos Específicos	22
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.1 Movimento Cooperativista no Brasil: Origem e Evolução	23
2.1.1 Movimento cooperativista: origem e evolução	23
2.1.2 Origem da economia solidária e sua vinculação com o cooperativismo.....	25
2.2 Os problemas de governança a partir da ótica da Nova Economia Institucional	28
2.2.1 Características das organizações cooperativas	28
2.2.2 Organizações cooperativas sob a ótica da Nova Economia Institucional	29
2.2.3 Direitos de propriedade e os problemas de governança	31
2.4.1 Estratégias usadas para minimizar os problemas de governança em cooperativas agropecuárias.....	37
2.4.1.1 Fidelização dos cooperados	37
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	39
3.1 Caráter da Pesquisa.....	39
3.2 Caracterização do objeto de pesquisa.....	40
3.3 Aplicação dos instrumentos para coleta dos dados	44
3.4 Apuração e análise dos dados.....	45
4.1 Caracterização dos entrevistados e das organizações cooperativas analisadas	47
4.2 Análises a partir do software webQDA.....	48
4.2.1 Análise dos problemas do carona e horizonte sob a ótica dos funcionários e presidentes das organizações cooperativas.....	48
4.2.2 Análise dos problemas do carona e horizonte sob a ótica dos cooperados	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA APLICADO AOS PRESIDENTES E FUNCIONÁRIOS DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS ANALISADAS.....	78
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	84
APÊNDICE D – FOLHA EXPLICATIVA SOBRE A PESQUISA.....	85

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as cooperativas se configuram como arranjos coletivos com atuação direta nas necessidades de seus associados. No caso do setor agropecuário, estas organizações têm propiciado, ao longo do tempo, benefícios que vão desde o fornecimento de insumos, a assistência técnica, o armazenamento, a comercialização e a industrialização da produção até o fornecimento de crédito. Em muitos casos, as cooperativas também são agentes locais ativos na busca de melhoria da qualidade de vida nas regiões onde estão inseridas, participando de discussões que envolvem saúde, educação e infraestrutura, por exemplo.

Neste sentido Benecke (1980) definiu as cooperativas de forma semelhante à Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Entretanto, o referido autor se atém ao duplo papel que os cooperados ocupam em relação à sociedade cooperativa, o papel de donos e usuários, afirmando:

“Falamos aqui de cooperação cooperativa, quando um grupo de indivíduos legalmente independentes toma seu cargo conjuntamente, uma empresa com a intenção de utilizar os serviços econômicos por ela proporcionados. Para este efeito vamos denominá-la empresa cooperativa, e os indivíduos, que são ao mesmo tempo donos e usuários da empresa cooperativa, associados, sócios ou membros cooperadores” (Benecke, p. 82).

No ano 2012 a ONU (Organização das Nações Unidas) declarou como o ano internacional do cooperativismo, num claro reconhecimento da importância das cooperativas para a viabilização das atividades de milhões de pessoas no mundo todo. Segundo o secretário geral da ONU, Ban Ki-moon as cooperativas existem para mostrar à comunidade internacional que é possível buscar viabilidade econômica com responsabilidade social. A importância das cooperativas, desta forma, ganhou relevância no contexto mundial.

Ferreira (2014), pesquisando cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, identificou uma série de benefícios que estas oferecem aos seus associados. O autor os classificou em três abordagens centrais: benefícios estruturantes, benefícios operacionais e benefícios ampliados. Os benefícios estruturantes são aqueles relacionados ao propósito central da maioria das cooperativas: garantia de compra da produção mediante uma remuneração justa. Os benefícios operacionais tratam de todas as ações de apoio ao dia a dia dos cooperados: assistência técnica, financiamentos, convênios na área de saúde e comércio. Os benefícios ampliados se referem à distribuição de sobras e o compromisso social e regional das cooperativas.

Bialoskorski Neto (1998) já argumentava que a principal razão para a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas, centra-se no fato de que estas possibilitam uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para os produtores rurais que, isoladamente, na maioria das vezes, não teriam condições favoráveis de relacionamento com os mercados concentrados. Assim, as cooperativas têm se consolidado como um agente expressivo nas mais diversas cadeias agroindustriais.

No caso da agricultura familiar, Christoplos (2010) destaca que os pequenos produtores rurais estão sendo colocados para fora do mercado em função das limitações impostas pelo mercado das principais *commodities*, ou seja, um aperto (*pricesqueeze*) sobre as condições de produção dos agricultores que tem levado aos processos de descapitalização e inviabilidade econômica.

Tendo em vista a importância do cooperativismo, e em especial para agricultura familiar, faz-se necessário compreender mais detalhadamente as características e peculiaridades dessas organizações. Partindo-se do pressuposto de que a cooperativa é caracterizada pela união de pessoas para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro, identifica-se a existência de duas dimensões nessas organizações: uma econômica e outra social. Ou seja, é uma organização que possui uma atividade econômica, tendo como principal finalidade a geração de benefícios ou melhorias para o seu quadro social, os associados. Um dos grandes desafios destas organizações é manter o equilíbrio entre o lado empresa e o lado associação de pessoas.

Pinho (1996) já argumentava que as cooperativas acarretam muitas dificuldades aos seus gestores, pois combinam os caracteres de associação e de empresa. Se estes priorizarem o aspecto associativo, correrão o risco de encontrar problemas na gestão financeira. Por outro lado, se considerarem apenas o aspecto empresarial, poderão distanciar-se dos cooperados e esquecer as finalidades sociais da cooperativa. Assim, a autora afirmava que o ideal seria evidentemente, o equilíbrio entre ambos os enfoques.

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

Bitencourt, Amodeo e Valadares (2010) destacam que a dupla natureza do cooperado como dono e usuário exigirá alienar os objetivos da empresa aos do associado. Esse duplo papel do cooperado é característico desse tipo de organização, uma vez que a cooperativa se constitui em uma associação, enquanto reunião de pessoas, e em um empreendimento, enquanto junção de capitais.

Reforçando estas constatações, Barton (1989) aponta que o direito de controle do cooperado não muda de acordo com a sua cota de capital, isto é, a alocação do controle é um voto por proprietário independentemente do volume de capital que o mesmo possui na organização. Cook (1995) sintetiza esta afirmação: “As cooperativas diferem das demais organizações por duas razões: os cooperados são simultaneamente proprietários, usuários e consumidores dos seus produtos e serviços e o direito ao controle não é vinculado ao direito ao resíduo”.

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

Os argumentos apresentados anteriormente, referentes às dimensões econômica e social das cooperativas e ao duplo papel do associado como dono e usuário do empreendimento fazem frente a uma série de aspectos que culminam com o fato de as cooperativas serem consideradas organizações complexas do ponto de vista da gestão.

A respeito disso, Cook (1995) ao analisar o ciclo de vida de cooperativas agropecuárias americanas, descreve alguns problemas que podem surgir a partir da falta de direitos de propriedade claramente definidos. Estes problemas de governança oriundos dos direitos de propriedade prolixos e difusos podem dificultar a gestão e capitalização das cooperativas uma vez que os associados não conhecem efetivamente sua propriedade na cooperativa.

Conforme Costa (2010), a melhor alocação dos direitos mitiga esses problemas, melhora o seu desempenho e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de sobrevivência das cooperativas. O referido autor, ao abordar os direitos de propriedade, afirma que a propriedade das cooperativas é concretizada na medida em que o cooperado estabelece contrato formal com a mesma, e desta forma assume a obrigatoriedade de adquirir cotas de capital (capital social) da sociedade para ter seus direitos de propriedade e de usuário

garantidos. Desta forma, como não há clara separação desses distintos direitos no contrato, os cooperados adquirem direitos vagamente definidos. Essa característica dificulta a gestão e o investimento nessas organizações.

Ressalta-se que as cooperativas da agricultura familiar muitas vezes se identificam com o campo da economia solidária que, conforme Gaiger (2006) está vinculada aos princípios da autogestão e do cooperativismo. Essas iniciativas assumem em dose variável um caráter coletivo na gestão, na posse dos meios de produção e no processo de trabalho, minimizando a presença de relações assalariadas e provocando o envolvimento com os problemas da comunidade e com as questões da cidadania (GAIGER, 2006).

Uliana e Gimenes (2008) destacam que, considerando a importância do setor cooperativista agropecuário para a economia brasileira e a responsabilidade social das cooperativas para com os pequenos produtores rurais, é fundamental que a cooperativa disponha de uma gestão para manter os padrões permanentes de crescimento e desenvolvimento dessas sociedades e de seus cooperados.

É importante o reconhecimento de que as organizações cooperativas possuem características diferentes das demais organizações, sendo elas: eficiência econômica, eficácia social manter o equilíbrio entre as dimensões do social e do econômico é o principal desafio do cooperativismo e a deficiência na administração desses interesses tem ocasionado às cooperativas, segundo Gimenes e Gimenes (2007), a perda de espaço para seus concorrentes.

Estes elementos iniciais relacionados ao cooperativismo solidário são importantes de serem apropriados para a discussão do cooperativismo no âmbito desta dissertação, já que a maioria das cooperativas que integramo Programa “Mais Gestão”¹ e que serviu de base para este estudo se identifica com o campo da economia solidária.

Neste sentido, o II Mapeamento da Economia Solidária afirma que a ocorrência de mudanças estruturais de ordem econômica e social das últimas décadas do século XX fragilizou o modelo tradicional de relação capitalista de trabalho. Ressalta ainda que o aumento da informalidade, junto à precarização das relações formais, mostrou-se como tendência em uma conjuntura de desemprego, levando trabalhadores a se sujeitar a ocupações em que seus direitos sociais são abdicados para garantir sua sobrevivência.

¹ O “Mais Gestão” é um programa com metodologia de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) orientada às cooperativas da agricultura familiar, especialmente àquelas atuantes nas cadeias de gêneros alimentícios e do biodiesel. O objetivo é promover o fortalecimento das cooperativas da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso ao mercado.

Ainda, o aprofundamento dessa crise abriu espaço para o surgimento e avanço de outras formas de organização do trabalho: experiências coletivas de trabalho e produção vêm se disseminando nos espaços rurais e urbanos, através das cooperativas de produção e consumo, das associações de produtores, redes de produção, consumo e comercialização, instituições financeiras voltadas para empreendimentos populares solidários, empresas de autogestão, entre outras. Estas formas de organização compõem a chamada, hoje, Economia Solidária (ES).

Em 2013, foi encerrado o II Mapeamento da Economia Solidária, no qual foram catalogadas entre 19 e 20 mil EES (Empreendimentos de Economia Solidária), sendo catalogados 3.295 empreendimentos na Região Sul. Especificamente no Rio Grande do Sul foi possível identificar 1.697 ou (24%) de EES contabilizando 207.822 sócios.

A partir dos dados da base Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), objetivou-se caracterizar de maneira breve os empreendimentos que dela participam. Desta forma, em se tratando dos EES da região sul o Rio Grande do Sul possui 51,5% destes empreendimentos. Quanto à distribuição dos EES por tipo de organização constata-se que a maioria (56%) é formalizada sob a denominação de associação (36,2%), cooperativa (18,5%) ou sociedade mercantil (1,3%). Os demais EES (44%) encontram-se na situação de informalidade.

No que se refere à área de atuação dos EES, constatou-se uma participação mais ou menos equilibrada entre a área rural (38%) e área urbana (46%). Os demais (16%) possuem atuação que abrangem tanto a área urbana quanto rural. Tratando-se especificamente do Rio Grande do Sul, tem-se que 648 empreendimentos estão localizados na área rural e 748 na área urbana.

Em relação as principais categorias sociais, no caso da região Sul, constata-se que a maioria (52%) é composta predominantemente por agricultores familiares, seguindo-se a categoria dos artesãos com 20% dos EES. Os empreendimentos formados predominantemente por catadores de material reciclável compõem 5% dos EES.

Quanto às principais atividades econômicas desenvolvidas por estes empreendimentos o SIES identificou seis principais tipos. Na Região Sul predominam os empreendimentos que se dedicam a produção ou produção e comercialização (54%), seguidos daqueles que se dedicam a organizar apenas a comercialização (24,8%).

Conforme mencionado anteriormente tem-se que algumas cooperativas que participaram da primeira edição do Programa “Mais Gestão” as quais são objeto de pesquisa do presente estudo fazem parte dos Empreendimentos de Economia Solidária.

1.1 Problema de Pesquisa

Cook (1995), ao analisar as cooperativas agrícolas dos Estados Unidos constatou que estas apresentam direitos de propriedade vagamente definidos ou prolixos. Por conta desta indefinição surgem conflitos no que se refere à distribuição dos créditos residuais e controle das decisões, gerando os chamados problemas de governança. Este quadro se acentua quanto mais as cooperativas tornam-se complexas em sua estrutura organizacional. A seguir descrevem-se brevemente os cinco conjuntos dos problemas de governança descritos por Cook (1995).

O problema do carona ou *freerider* surge quando os direitos de propriedade não são negociáveis, são inseguros, ou não atribuídos (Cook, 1995). Este problema ocorre quando o cooperado usa a cooperativa apenas para obter benefícios individuais sem contribuir efetivamente com a organização, investimento e participação na cooperativa.

O problema do horizonte indica que os cooperados apresentam resistência à implementação de estratégias que impliquem em imobilização do capital por longos períodos. Isto implica que os cooperados priorizem projetos de investimentos que resultem em benefício econômico no curto prazo.

Já o problema do portfólio é decorrente do horizonte uma vez que pode ser visto como oriundo da aquisição de capital das cooperativas. Além do que as expectativas de portfólios individuais podem diferir daquelas adotadas pela cooperativa, levando a cooperativa a concretizar investimentos de menor risco. Segundo Pivoto (2013), este problema surge pelo fato de que a cooperativa não é capaz de ajustar as suas estratégias de investimentos e negócios com as expectativas dos cooperados.

Os custos de controle ou agência estão associados com a tentativa de impedir a divergência de interesses entre os membros do conselho e representantes dos setores administrativos e de gestão da cooperativa. Os custos de influência surgem, uma vez que, os órgãos administrativos afetam a distribuição das riquezas e outros benefícios entre os cooperados. Desta forma, a definição da composição da diretoria executiva pode estar pautada em critérios que não estejam ligados à eficiência. Assim, indivíduos ou grupos arrolados em

interesses egoístas, tentam influenciar decisões a seu favor ocasionando custos para a cooperativa.

No Brasil estudos recentes como de Serigati (2008) e Pivoto (2013) demonstram que estes problemas inicialmente encontrados e analisados em cooperativas americanas estão presentes em cooperativas brasileiras. Entretanto, as cooperativas que foram estudadas no Brasil assim como, as que estudadas por Cook (1995) se tratam de cooperativas agropecuárias que possuem características distintas das cooperativas de produtores familiares. São cooperativas com perfil empresarial, com um número expressivo de associados; que trabalham de maneira especializada; com percentual importante de produção agrícola/agroindustrial voltada à exportação.

Tendo em vista a relevância do trabalho realizado por Cook(1995) e a sua utilização em estudos no Brasil, bem como o perfil diferenciado das cooperativas de produtores familiares, busca-se entender se os problemas descritos por este autor estão presentes nestas organizações que apresentam algumas particularidades. Estes problemas de governança existem nos mesmos moldes descritos por Cook, e posteriormente por autores brasileiros, no caso de cooperativas de agricultores familiares? E as estratégias usadas para minimizá-los são as mesmas?

1.2 Justificativa

Ainda que a relevância da agricultura familiar para a segurança alimentar no mundo esteja cada vez mais em evidência, este segmento é demandado por respostas mais rápidas frente ao processo de globalização. De acordo com Hoffmann (2014) é praticamente impossível avaliar com precisão qual é a parcela da matéria-prima usada na produção dos alimentos consumidos no Brasil que se origina da produção da agricultura familiar. Para tanto seria necessário analisar todos os canais de comercialização de todos os alimentos e das respectivas matérias-primas. O autor afirma ainda que o dado de que “A agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil” não tem base nem tem sentido. Entretanto, reitera que é reconhecida a importância do segmento da agricultura familiar para a produção de alimentos no país.

O processo de globalização dos mercados, cada vez mais, acirra a competitividade entre as organizações através da disputa de espaços dentro dos mercados em que atuam. É neste contexto que se torna relevante a união de forças e que o associativismo e o

cooperativismo se constituem uma prerrogativa para a sustentabilidade da unidade produtiva e do negócio na atualidade (PIRES, 2003).

De acordo com o mesmo autor, no âmbito da agricultura familiar, a criação de associações e cooperativas é destacada como um canal importante de produção, organização de produção, agregação de valor e de comercialização da produção. Desta forma, o cooperativismo apresenta-se como uma alternativa vantajosa para os agricultores familiares, propiciando-lhes sua inserção nos mercados locais e globais, ampliando a possibilidade de enfrentar a concorrência.

No Rio Grande do Sul existe um sistema cooperativo importante, com tradição na participação de cooperativas na coleta do leite e na industrialização de produtos lácteos. Através dos dados do relatório final da CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) é possível verificar que em 2001 mais de 90% do leite no estado foi captado por cooperativas. Desta forma, tem-se que o cooperativismo de produtores de leite, constitui-se em uma estrutura importante dentro do Sistema Agroindustrial (SAG) do leite no Rio Grande do Sul, e deve ser dada maior atenção ao seu funcionamento.

Maraschin (2004) corroborando com esta informação, afirma que no Rio Grande do Sul, existe uma particularidade em relação ao restante do país no que se refere ao setor leiteiro. Esta particularidade está centrada na existência de um sistema cooperativo forte, com tradição na participação de cooperativas na coleta do leite e na industrialização de produtos lácteos.

Neste contexto, tem-se que no Brasil, dos mais de 5 milhões de estabelecimentos rurais identificados através do Censo Agropecuário do IBGE de 2006, 7% ou 346.365 estabelecimentos são associados a cooperativas e destes, 57% estão classificados no grupo de área de 5 a menos de 50 hectares. Ou seja, existe um predomínio dos pequenos produtores de leite entre os filiados a cooperativas.

Além disso, constantemente as cooperativas da agricultura familiar são confrontadas com a exigência de aprimorarem suas práticas de gestão, de modo a alcançarem melhores indicadores de desempenho no mercado. Essa exigência tem se colocado de forma independente dos mercados para os quais se destinam seus produtos. Sejam os mercados convencionais privados (em diferentes escalas), sejam os mercados públicos institucionais ou as redes do mercado justo, todos esses ambientes têm colocado, em maior ou menor grau, desafios ao aprimoramento da gestão das cooperativas da agricultura familiar. Esta gestão se

refere a coordenação de seus recursos, processos e estruturas, para a consecução das finalidades políticas, sociais e econômicas dessas cooperativas.

A partir de Buainain et al (2016) é possível também evidenciar uma justificativa pertinente e atual para a realização do presente estudo. Estes autores afirmam que, uma alta proporção de estabelecimentos rurais (algo entre 75-85% do total) ficou à margem do processo de modernização produtiva, sendo caracterizados como muito pobres. Na atualidade o maior desafio destes produtores é o de caráter organizacional.

Para tanto, um esforço efetivo deve estar focado no incentivo em relação à multiplicação das cooperativas. Neste sentido, as experiências bem-sucedidas do Sul do país podem servir de modelo para regiões e atividades nas quais se concentrem atividades agrícolas mantidas por pequenos produtores. Desta forma, a produção de conhecimento também poderá possibilitar maiores chances de sobrevivência aos produtores de menor porte econômico.

Outra justificativa para a realização deste estudo está relacionada com o baixo número de trabalhos acadêmicos que tratam das organizações cooperativas familiares no Brasil. A maior parte dos trabalhos existentes analisa aquelas cooperativas ligadas ao sistema da Organização das Cooperativas do estado do Rio Grande do Sul (OCERGS). Contudo, as cooperativas analisadas neste estudo são detentoras da declaração de aptidão (DAP) ao PRONAF Jurídica, especialmente as produtoras de gêneros alimentícios adequados ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), portanto, não fazem parte do sistema OCERGS.

Desta forma, este estudo se justifica uma vez que se insere na perspectiva de analisar a governança cooperativa nestes empreendimentos que apresentam perfil diferenciado das cooperativas ligadas a OCERGS e buscou apontar estratégias para minimização dos problemas de governança encontrados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar e analisar a presença dos problemas do carona e horizonte em cooperativas de produtores de leite familiares, bem como, as estratégias usadas pelas cooperativas para minimizar estes problemas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar o problema do carona e do horizonte em cooperativas de produtores de leite familiares no Rio Grande do Sul;
- Verificar as estratégias utilizadas pelas cooperativas de produtores de leite familiares para minimizar o problema do carona e do horizonte;
- Discutir as estratégias empregadas pelas cooperativas para minimizar os problemas do carona e do horizonte.

Após a introdução ao tema de pesquisa, bem como dos elementos iniciais do estudo, na sequência apresenta-se o referencial teórico que serviu de embasamento para a formulação do problema de pesquisa, bem como, para as discussões dos resultados. Posteriormente são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir das entrevistas com os 31 respondentes de duas cooperativas de produtores de leite familiares no Rio Grande do Sul. Por fim, traz-se a apresentação das considerações finais do estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Movimento Cooperativista no Brasil: Origem e Evolução

Neste capítulo, abordam-se questões relacionadas à origem e evolução do cooperativismo no Brasil, evidenciando algumas transformações ao longo do tempo que impactaram no desenvolvimento destas organizações econômicas. Além disso, apresenta-se a origem do cooperativismo solidário e sua vinculação com o problema de pesquisa.

2.1.1 Movimento cooperativista: origem e evolução

O cooperativismo moderno surgiu em 1844, na ocasião da constituição da Cooperativa dos Probos Pioneiros de Rochdale, na qual foram estabelecidos alguns princípios gerais, que mais tarde passaram a constituir os princípios orientadores do cooperativismo mundial. Tais princípios sofreram alguns ajustes ao longo do tempo, sendo a última redação dada no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, em Manchester no ano de 1995, sendo eles: Adesão voluntária e livre; Gestão democrática; Participação econômica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação; e Interesse pela comunidade.

Em se tratando de conceito, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) define cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (ACI, 2015).

A estrutura de capital das organizações cooperativas agropecuárias no Brasil obedece à Lei 5764 de 1971, que em seu artigo primeiro define as organizações cooperativas como sociedades civis de pessoas e não de capital. Esta lei definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das Cooperativas. O artigo 4º, da presente lei destaca que as cooperativas “são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. A lei também reporta a cooperativa como uma “união de pessoas para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (BRASIL, 2012).

De acordo com Maraschin (2004) no Brasil, o movimento cooperativista moderno surgiu ainda no século XIX quando são criadas as primeiras cooperativas de consumo, no Rio

de Janeiro, imbuídas do mesmo propósito das cooperativas europeias, que era de tentar melhorar as condições de vida dos trabalhadores, combatendo a carestia dos gêneros de primeira necessidade. Ainda segundo a autora no Rio Grande do Sul as cooperativas surgem logo em seguida, no início do século XX.

O surgimento das cooperativas agrícolas no estado representaria um movimento de reação dos colonos ao controle dos intermediários, contra fraudes na comercialização. De acordo com Duarte (1986), existem três elementos chave para a genealogia do cooperativismo agrícola no estado, em um contexto de evolução da pequena produção. O primeiro destes elementos foi a existência de pequenos produtores que visavam à comercialização da sua produção sem a figura do intermediário. Já o segundo é a experiência e ideologia cooperativista transplantada da Europa por imigrantes e por técnicos e idealizadores, como o Padre Teodoro Amstad, que em 1902 fundou cooperativas de crédito nas colônias alemãs, e Stefano Paterno, que em 1911 ajudou a fundar as primeiras cooperativas de produção agropecuária nas colônias italianas. O terceiro elemento é a atuação do Estado, incentivando a criação de cooperativas desde 1930.

Corroborando com esta ideia, Fleury (1983) destaca a relevância do Estado como um “divisor de águas” no desenvolvimento do cooperativismo brasileiro. Em 1932 o governo do Estado Novo publica um decreto-lei regulamentando a constituição e funcionamento das cooperativas, seguindo os princípios Rochdaleanos. Estes incentivos se deram principalmente através das isenções fiscais e fornecimento de crédito.

Somente em 1971 o governo aprova uma nova legislação regulamentando o funcionamento das cooperativas. De acordo com Schneider (1984) tal legislação apresentou uma orientação nitidamente empresarial, retirando todos os entraves que impediam as cooperativas de funcionarem como qualquer outra empresa capitalista, permitindo até mesmo a ruptura com os chamados princípios doutrinários. Esta nova legislação ainda permitiu a associação das cooperativas com capital de terceiros.

É importante considerar que a experiência do cooperativismo no Brasil se deu após a Constituição de 1891, legislação que assegurou a liberdade da associação, antes inexistente. As primeiras experiências brasileiras, sob forma de cooperativas de consumo, localizaram-se em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco. Em 1902, surgiu o movimento no Rio Grande do Sul com a fundação de uma cooperativa de crédito sob inspiração do jesuíta Theodoro Amstad, na zona rural (PINHO, 1996).

Ainda de acordo com esta autora, existem outros autores que consideram esse momento brasileiro como pré-cooperativo, e que o florescimento da prática cooperativa no Brasil tem como marco o ano de 1932, a partir de dois fatores relevantes: a) o estímulo do poder público central identificando o cooperativismo como um instrumento de reestruturação das atividades agrícolas, principalmente depois da crise de 1929, sob a ótica agroexportadora; e b) promulgação da lei básica do cooperativismo brasileiro, em 1932, passando a definir melhor as especificidades daquele movimento diante de outras formas de associação.

Em 1971, com a promulgação da Lei n. 5.764, ocorreu uma reestruturação do cooperativismo, permitindo uma maior definição das especificidades das cooperativas no Brasil, embora tenha perpetuado a ingerência do Estado no funcionamento dessas organizações (Velloso, 2011). Por meio dessa lei foi criado um órgão de representação, em nível nacional - a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) - e as Organizações de Cooperativas Estaduais (OCEs), como estruturas de representação em cada estado do país.

Nesta seção apresentou-se de maneira breve a origem e evolução do cooperativismo no Brasil e no Estado, expondo alguns conceitos e principais fases na concretização deste movimento. Na sequência são apresentadas algumas características da economia solidária e sua relação com o cooperativismo e de maneira especial sua vinculação com esta pesquisa.

2.1.2 Origem da economia solidária e sua vinculação com o cooperativismo

Muitas mudanças sociais ocorrem por conta do avanço do capitalismo. Ignácio e Souza (2008) destacam que as mudanças mais relevantes estão relacionadas às evoluções tecnológicas; aos novos níveis de exigências das relações interpessoais; ao aumento do individualismo; ao crescente desemprego; às mudanças de valores morais e ao aumento da competitividade das empresas.

Recentemente, a partir da segunda metade do século XX, houve um revigoramento desses ideais na busca por soluções contra a miséria, a exclusão, o desemprego e a cultura individualista dominante, através de iniciativas balizadas na igualdade, cooperação e solidariedade, movimento que se tornou genericamente conhecido por economia solidária (MORAIS, 2011).

Dessa forma, o cenário de dificuldades fez emergir uma diferente concepção de organizações, que, através da solidariedade e da liberdade, tenta superar os obstáculos que se apresentam. São grupos de produtores e trabalhadores que se veem em situação de exclusão e, através da cooperação e da associação, buscam alternativas para terem acesso à informação e

às novas tecnologias, para aumentarem a eficiência e eficácia na produção e comercialização de seus produtos e serviços (IGNÁCIO; SOUZA, 2008).

De acordo com Cruz (2006), os empreendimentos econômicos solidários se referem ao conjunto das iniciativas econômicas associativas nas quais o trabalho, a propriedade de seus meios de operação, os resultados econômicos do empreendimento, os conhecimentos acerca de seu funcionamento e o poder de decisão sobre as questões a ele referentes são compartilhados por todos aqueles que dele participam diretamente buscando-se relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes.

Cabe salientar a vinculação da economia solidária com o movimento cooperativista. Na visão de Nascimento (2004), a economia solidária representa uma nova expressão do movimento cooperativista frente a uma etapa do capitalismo, caracterizada pelo desemprego estrutural e pela precarização do trabalho, sob hegemonia da globalização financeira. Ainda de acordo com o autor “a reinvenção da economia solidária porta em si uma espécie de ressurreição de valores que fazem parte da cultura do movimento operário: solidariedade, autogestão, autonomia, mutualismo, economia moral, e outros” (NASCIMENTO, 2004, p. 1).

Singer (2005) destaca que o cooperativismo surgiu no Brasil no início do século XX, tomando forma inicialmente com as cooperativas de consumo e agrícolas, resultando em um expressivo vigor econômico social para as regiões onde foram estabelecidas. Porém, o autor destaca que essas iniciativas, ainda que cooperativistas, poucas vezes praticaram a autogestão. Foi no final do século XX, como resposta à crise do emprego e amparada nos ideais fundamentais do cooperativismo de autogestão, que surgiu no Brasil o movimento da economia solidária.

As organizações que atuam nessa perspectiva solidária reivindicam uma gestão emancipadora, numa abordagem mais crítica da organização, de seus métodos e de suas práticas. Isto, segundo Barros (2006), é uma abordagem oposta à razão instrumental, pois é baseada em valores éticos e na realização pessoal e social dos indivíduos. Neste enfoque, as organizações de perspectiva solidária são levadas a um impasse: de um lado há a necessidade do seu fortalecimento para sobreviverem e se destacarem dentro deste ambiente altamente competitivo em que o mercado se apresenta; de outro, está a dificuldade de desenvolver uma gestão competente sem a racionalidade instrumental da ciência da administração.

A União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) foi fundada no Brasil em junho de 2005 com o objetivo de ser um instrumento para a agricultura familiar e economia solidária, visando ao desenvolvimento sustentável nas

ações de apoio para os associados. A organização propõe a inclusão social dos cooperados articulando iniciativas econômicas que ampliem as oportunidades de trabalho, de distribuição de renda, de produção de alimentos, das melhorias de qualidade de vida, da preservação da biodiversidade e da diminuição das desigualdades (UNICAFES, 2013).

A economia solidária no Brasil, nos últimos anos vem recebendo crescente apoio governamental. Em âmbito nacional, o Governo Federal, em 2003, criou a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), ligada ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Sua finalidade é promover o fortalecimento e a divulgação da economia solidária mediante políticas integradas visando ao desenvolvimento social e econômico por meio da geração de trabalho e renda com inclusão social.

Uma das bases mais fortes do cooperativismo solidário é a agricultura familiar. O cooperativismo, no contexto da agricultura familiar, assume o papel de organização social e econômica dos agricultores familiares e passa a ser um valioso instrumento de superação da pobreza, geração de empregos e renda e melhoria da qualidade de vida da população do campo (UNICOPAS, 2015).

Segundo o MTE (2015), a economia solidária consiste no conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão e possui algumas características que as distinguem das tradicionais.

Considerando a importância deste segmento, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) desenvolveu o Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), como um instrumento para identificação e registro de informações destes tipos de empreendimentos, entidades de apoio e fomento à economia solidária e políticas públicas no Brasil.

Para o MTE (2015), os empreendimentos econômicos solidários referem-se a organizações que possuem as seguintes características:

- Coletivas e supra familiares (associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas etc.), cujos participantes são trabalhadores dos meios urbano e rural que exercem a autogestão das atividades e da alocação dos seus resultados.
- Permanentes (não são práticas eventuais). Além dos empreendimentos que já se encontram implantados, em operação, devem-se incluir aqueles em processo de implantação quando o grupo de participantes já estiver definido sua atividade econômica.

- Que podem dispor ou não de registro legal, prevalecendo a existência real ou a vida regular da organização.
- Que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário. As atividades econômicas devem ser permanentes ou principais, ou seja, a razão de ser da organização.
- São singulares ou complexas. Ou seja, deverão ser consideradas as organizações de diferentes graus ou níveis, desde que cumpridas as características acima identificadas. As organizações econômicas complexas são as centrais de associação ou de cooperativas, complexos cooperativos, redes de empreendimentos e similares.

Sendo que nas primeiras seções foram apresentadas as características gerais e evolução do cooperativismo, assim como, a vinculação da economia solidária com as cooperativas estudadas, na próxima seção busca-se trazer as principais atributos e discussões em relação aos problemas de governança que se constituem no foco deste estudo.

2.2 Os problemas de governança a partir da ótica da Nova Economia Institucional

Nesta seção serão apresentadas as principais características das organizações cooperativas, abordando os atributos que as tornam diferentes das empresas de capital. Após esta seção apresenta-se outra abordando estes empreendimentos a partir da Nova Economia Institucional, sendo que esta teoria fornecerá o embasamento teórico para o presente estudo. Por fim, abordam-se os direitos de propriedade como um dos campos organizacionais da NEI e os problemas de governança que se originam a partir dos problemas de propriedade difusos.

2.2.1 Características das organizações cooperativas

Ressalta-se que as cooperativas possuem algumas características básicas que disciplinam seu funcionamento e que as distinguem das demais empresas comerciais. As cooperativas têm como objetivo principal a prestação de serviços aos seus associados, visando ao seu desenvolvimento. A gestão é realizada pelos próprios cooperados, de forma democrática, onde cada sócio possui um voto, independentemente do capital investido. Da mesma forma, o quórum para a instalação das assembleias é baseado no número de pessoas e

não no capital. A distribuição dos resultados é realizada de acordo com a participação de cada sócio e não com base no capital investido.

Outra característica marcante das cooperativas se refere ao seu aspecto local/regional. Estas organizações estão restritas a uma área de abrangência e sua propriedade é pulverizada em pessoas da região. Isto faz com que ela atue como dinamizadora da economia local, já que investe nas necessidades dos seus sócios e distribui resultados (sobras) localmente. As cooperativas possuem vínculos com suas regiões e existem para estar ali. As cooperativas são dos cooperados e estão onde eles estão, possuem raízes. Por isso, auxiliam a incrementar a renda e a dinâmica econômica e social do local e da região.

Após breve apresentação das características das organizações cooperativas, na sequência são apresentadas estas organizações com base na ótica da Nova Economia Institucional, a qual embasou teoricamente a análise deste trabalho. Posteriormente apresenta-se os direitos de propriedade nas organizações cooperativas.

2.2.2 Organizações cooperativas sob a ótica da Nova Economia Institucional

A escolha do enfoque teórico é motivada pela crescente literatura internacional que estuda as firmas vistas sob a inspiração de Ronald Coase. No ano de 1937, Coase apresentou a ideia de que os custos de transação são oriundos das falhas de funcionamento dos mercados.

Embora a Nova Economia Institucional (NEI) seja predominantemente orientada por uma abordagem econômica, esta abordagem busca combinar contribuições de diferentes disciplinas (economia, direito, administração ciência política, sociologia e antropologia) para explicar a natureza, funcionamento e evolução de uma ampla variedade de instituições, dentre estas as instituições cooperativas. De acordo com Sykuta e Cook (2001), a NEI engloba três áreas da economia das organizações, a saber: teoria dos custos de transação; teoria da agência e teoria dos direitos de propriedade. Desta forma, estruturas de governança podem ser utilizadas para minimizar os custos de transação.

Langlois e Foss (1997) ressaltam a relevância de Ronald Coase, o qual introduziu em seu célebre artigo “The nature of the firm”, em 1937, uma nova perspectiva para o entendimento das estratégias empresariais, ao mostrar que existem outros custos além dos custos de produção, custos estes que estão relacionados ao funcionamento dos mercados: os custos de transação. Estes custos são definidos por WILLIAMSON (1985) como os custos necessários para o funcionamento do sistema econômico.

De acordo com Douglas North e Oliver Williamson, as organizações são estruturadas em função do ambiente institucional, que influenciam diretamente a sua gestão financeira e, portanto, seu desempenho. Desta forma, Bialoskorski Neto e Chaddad (2005) afirmam que o desempenho das organizações cooperativas é diferente de país para país, e que esse desempenho diferenciado pode ocorrer em função do desempenho dos sistemas agroindustriais ou de variáveis macroeconômicas como também em função da arquitetura organizacional e da estrutura de propriedade.

A presença significativa de cooperativas na agricultura pode ser explicada sob óticas diferentes. Bialoskorski Neto e Chaddad (2005), analisando a presença destas organizações a partir da NEI, afirmam que a intensa ocorrência de cooperativas na agricultura passa a ser explicada pela ótica da coordenação de relações contratuais e de governança. Assim, as cooperativas são analisadas como importantes organizações coordenadoras de contratos ao longo dos sistemas agroindustriais. De maneira mais recente também está em foco à relevância de direitos de propriedade e do ambiente institucional² podendo explicar a ocorrência e desempenho das cooperativas agropecuárias.

Em relação aos custos de transação, estes são os gastos que os agentes econômicos enfrentam todas as vezes que recorrem ao mercado, ou seja, são aqueles custos para negociar, redigir e garantir que os contratos sejam cumpridos. O argumento apresentado por Coase (1988) sobre a existência de custos associados ao funcionamento do mercado possibilita ampliar as ideias de minimização de custos, incorporando-se os custos de transação (SILVA, 2002).

De acordo com Williamson (1985) os atributos³ que caracterizam uma transação são três: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos, sendo este último, na visão do autor, o principal determinante da estrutura de governança a ser adotada.

²De acordo com Costa (2010) o ambiente institucional refere-se ao conjunto de leis, decretos, instruções legais, que são impostas por um governo ou agente com poder de coerção.

³A frequência das transações segundo Guerra e Pereira (2008) é que faz reduzir os custos de elaboração dos contratos na medida em que aumentam. Além disso, permite a formação da reputação entre os agentes e as marcas envolvidas, aumentam a confiança no cumprimento dos compromissos dos objetivos e reforça a continuidade da relação entre os agentes. Já a incerteza caracteriza-se pelo desconhecimento dos eventos futuros e influencia na escolha da estrutura de governança. A dificuldade em se obter informações antecipadas e relevantes às transações é outro elemento que interfere na elaboração dos contratos. A incompletude dos contratos aumenta o risco de incidência de quebras, pois possibilita o comportamento oportunista e, portanto, eleva os custos de transação. A variável incerteza afeta as transações, e apresenta-se quando os impactos não podem ser previstos com antecedência (GUERRA e PEREIRA, 2008). Em se tratando da especificidade dos ativos entende-se a característica de ativos que não podem ser reempregados para outro fim, diferente do que se propunha inicialmente, pois, a essa modificação está atrelada a perda de valor (MENDES, SILVA e FAVERO, 2009).

A partir dos trabalhos de Oliver Williamson, a ECT foi responsável em subsidiar um novo olhar para a defesa de concorrência que até então era vista somente como uma forma de subtrair um fornecedor de seus concorrentes, dificultando a competição do setor e assim aumentar indiretamente o seu poder de mercado.

Já os conflitos de agência ou Teoria do Agente-Principal foi desenvolvida por Jensen e Meckling (1976) e tem sua raiz no utilitarismo econômico. Essa teoria tem como premissa básica a existência de um mercado regido por contratos firmados entre os agentes econômicos, quer sejam empresas, governo ou pessoas físicas (LIMA, et al 2005).

O foco principal dessa teoria está no relacionamento entre agente e principal, no qual o agente dispõe de informações privilegiadas e suas ações afetam o bem-estar entre as partes, sendo dificilmente observáveis pelo principal.

A teoria da agência tornou-se importante a partir da evolução dos mercados de capital (LIMA, et al. 2005). Para Segatto-Mendes (2001) a teoria da agência proporcionou uma análise das diferentes relações contratuais existentes no seio da empresa, incluindo o conceito de relação de agência, que normalmente envolve um agente principal (proprietário) que solicita a um “agente” (gestor) que atue por sua conta e em prol de seus interesses, sendo oferecida uma remuneração em troca dos serviços. A Teoria da Agência relata de forma mais abrangente a possibilidade de divergência de interesses de acionistas e gestores, onde um dos agentes econômicos tenta tirar proveito de vantagens advindas de uma posição privilegiada.

Na seção a seguir se dará enfoque aos direitos de propriedade (mais um dos campos da economia organizacional que compõe a NEI). Além do que, serão apresentados os problemas de governança⁴, uma vez que, estes estão ligados os direitos de propriedade presentes nas cooperativas agroindustriais.

2.2.3 Direitos de propriedade e os problemas de governança

De acordo com Feijó (2010), os direitos de propriedade configuram uma instituição, uma regra social de comportamento, algo que é capaz de afetar a conduta econômica dos agentes e, desta forma, é determinante para os resultados do processo econômico. Tem-se que os resultados econômicos da produção dependem das regras sociais que condicionam a atividade. É a partir da nova economia institucional que pesquisadores procuram estudar

⁴Para Bialoskorski Neto (2004) pode-se descrever características gerais de governança corporativa de empresas como uma consequência do ambiente institucional, legal e cultural.

como os conjuntos alternativos de regras sociais e de organizações econômicas podem afetar o comportamento dos agentes, bem como a alocação de fatores e de recursos e o resultado do equilíbrio do processo. De maneira especial focando no efeito da instituição dos direitos de propriedade sobre o resultado econômico.

Ainda de acordo com Feijó (2011), o autor Steve é um dos grandes responsáveis em resgatar a ideia de que um sistema de direitos de propriedade constitui um método para assinalar a pessoas específicas a autoridade para selecionar bens particulares para qualquer uso dentro de uma classe não proibida de usos. Para este autor esta concepção já estava presente em autores como Karl Marx. Posteriormente, ArmenAlchian, Guido Calabresi e Harold Demsetz foram os responsáveis pelo renascimento do enfoque econômico dos direitos de propriedade.

Para os Alchianos os direitos de propriedade sob o ponto de vista econômico não estão baseados apenas na dimensão legal, mas também nas questões das normas sociais como, a etiqueta, os costumes sociais e o desejo de integração, pois, também, condicionam o uso de recursos e, portanto, circunscrevem os direitos de propriedade.

De acordo com Feijó (2011), os direitos de propriedade implicam três modalidades de direito, sendo elas as seguintes:

- 1) Direitos de utilizar um ativo da maneira que se julgar conveniente;
- 2) Direito de usufruir uma renda gerada pelo ativo e de estabelecer contratos lucrativos com outros indivíduos tendo o ativo em questão como base do contrato;
- 3) Direito de transferência da propriedade do ativo em caráter permanente de um indivíduo a outro mediante contrato voluntário.

Segundo o autor os direitos de propriedade não dependem apenas da lei. É necessário também que a sociedade os incorpore em seus costumes. Neste sentido, cita como exemplo, o surgimento dos direitos de propriedade a partir de um pacto entre vizinhos, no qual, pressupõe-se que existam reciprocidade e medo da punição. Esta punição não se refere apenas àquela aplicada pela lei, mas também a retaliação física, privação da liberdade e do desprezo da sociedade.

O autor ainda aborda que os direitos de propriedade podem ser exercidos por indivíduos ou por uma propriedade privada. Em se tratando da propriedade comunal é a comunidade quem controla o acesso ao recurso podendo excluir os forasteiros e regular o uso dele entre os que estão autorizados.

Segundo Eggertsson (1990) direitos de propriedade é aquele direito de usar, de transformar ou de transferir determinado bem ou ativo. Já Hart (1995) afirma que, na presença de contratos incompletos, a propriedade é uma fonte de poder, isto porque contratos incompletos podem indicar problemas de assimetria, ambiguidades ou situações não claras no uso de ativos.

Grossman e Hart (1986) definem os direitos de propriedade em uma empresa pela existência de direitos em resultados residuais, isto é, resultados ou retornos que sobram como resíduo após o pagamento de todos os fatores de produção. Nesta situação, a propriedade se expressa pela possibilidade de se apropriar destes resíduos, mas há problemas se estes não ocorrem.

Segundo Milgron e Roberts (1992), os direitos de propriedade estão divididos em dois tipos distintos e complementares: direito ao resíduo e direito ao controle. O primeiro refere-se à prerrogativa do proprietário receber os ganhos e perdas geradas, denominados de ganhos ou lucros residuais. Já o segundo dá ao proprietário autoridade, sujeita à regulação externa, para definir como os membros da organização deverão alocar os ativos a serem utilizados no sistema produtivo e os mecanismos de monitoramento, premiação ou punição dos agentes contratados para gerirem a empresa.

Partindo de uma definição sobre o que são os direitos de propriedade, pode-se passar para a discussão de outros autores sobre os problemas enfrentados na governança cooperativa. Desta forma, Zylbersztajn (2002) aponta que os problemas de governança apresentados estão relacionados ao pressuposto do oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa.

Uma vez que a estrutura de direitos de propriedade está associada à eficiência da firma é importante definir as suas características e implicações. No caso das cooperativas existe de acordo com Cook (1995) problemas de gestão e governança advindos de uma estrutura de propriedade vagamente definida.

Neste sentido, Bialoskorski Neto (2004) afirma que a organização cooperativa tem como lógica econômica a não definição de direitos de propriedade individuais, de forma a manter o escopo socialista da organização, além da ausência de lucro. Por outro lado, este mesmo autor no ano de 1998 afirmou que estas características podem causar problemas de incentivos à participação.

É importante ressaltar que as cooperativas, na condição de sociedade de pessoas, se distinguem das empresas (sociedade de capital). Neste sentido, para as sociedades de capital

não interessa muito as pessoas que vão integrá-la (desde que disponibilizem o capital). Nas sociedades de pessoas, o relacionamento entre a sociedade e seus sócios é de extrema importância: as capacidades administrativas e operacionais, além do interesse de participar dos sócios, são levadas em consideração (COSTA, 2010).

Segundo Costa (2010), organizações de propriedade difusa e complexas devem promover a separação entre proprietários e gestores, pois essa desvinculação gera benefícios para a empresa. Assim, nas cooperativas cujo cooperado é desvinculado da gestão, o problema de controle seria mitigado e a probabilidade de sobreviver, maior.

De acordo com Cook (1995), as cooperativas possuem uma arquitetura contratual que apresenta direitos de propriedade vagamente definidos. A seguir descrevem-se estes problemas inicialmente analisados por Cook (1995) e posteriormente discutidos por autores como Bialoskorski Neto (2004) e Pivoto (2013).

i) Problema do carona ou *freerider*: Este ocorre quando os benefícios da cooperativa acabam por beneficiar também membros não cooperativados que não têm atividades e custos para com a organização, mas que se beneficiam dos resultados econômicos desta organização. Denominado por Cook (1995) como parasitismo isso ocorre quando os novos membros obtêm o mesmo patrocínio e direitos residuais como os membros existentes. Este conjunto de direitos igualmente distribuídos combinados com a falta de um mercado para estabelecer um preço para os créditos residuais que refletem acumulados e presentes equivalentes de potencial de ganhos futuros cria um conflito intergeracional. De acordo com Bialoskorski Neto (2004), esse problema é importante uma vez que, se percebido por outros agentes, não produz incentivos à participação na cooperativa, já que a participação gera custos de participação, e os benefícios são públicos e comuns.

ii) Problema do Horizonte: O problema ocorre quando um grupo de membros reivindica o lucro residual sobre o lucro líquido, entretanto este lucro é gerado por um ativo menor do que a vida produtiva deste ativo. O problema do horizonte cria um ambiente de investimento em que existe um desincentivo para os membros contribuírem para o crescimento da cooperativa. Em outras palavras, este problema indica que os cooperados possuem uma aversão em aceitar estratégias que impliquem em imobilizar capital por um longo período de tempo. A seguir é possível verificar uma modelagem matemática criada por Bialoskorski Neto (2004), para explicar tal problema:

“...a organização cooperativa gera benefícios ao longo do tempo de Bm e parte destes são incorporados em fundos comuns ou sociais Fs em que não há direitos de propriedade individuais, uma vez que estes fundos indivisíveis são comuns.

Assim, a geração de benefícios de um determinado agente ao longo do tempo $B_{mt0} (1+r)^n = B_{mt+1}$, que irá gerar um resultado para o associado de $B_{mt+1} - F_s$ que poderá ser assim ao longo do tempo menor que o valor esperado.”

De acordo com Zylbersztajn (2002), este problema decorre do fato de que a sua riqueza não varia com o valor da empresa cooperativa, pois não há mercado para as quotas de participação. Assim, projetos de investimentos de longa duração, diferenciação de produtos e desenvolvimento de marcas serão rejeitados em detrimento de projetos de curto prazo. No limite, terão incentivos a descapitalizar a empresa, adicionando benefícios para a geração presente. Desta forma, os associados que se integrarem na cooperativa em períodos posteriores à sua estruturação irão beneficiar-se dos investimentos realizados por gerações anteriores, mas não terão incentivos para continuar investindo na organização.

iii) Problema do Portfólio: De acordo com Pivoto (2013), este problema é oriundo de incentivos de curto prazo, desta forma as cooperativas podem enfrentar maiores riscos por não operarem com projetos de longo prazo. Para Bialoskorski Neto (2004), este problema ocorre pelo fato de que os direitos de decisão são igualitários e deve haver uma representação, poderá haver uma diferença entre as expectativas de portfólio individuais de cada um dos membros e as que são efetivamente adotadas pela sociedade cooperativa.

iv) Problema de controle ou agência: Os custos de agência estão associados com a tentativa de impedir a divergência de interesses entre os membros do seu conselho e representante de administração e gestão (Cook, 1995). Já Bialoskorski Neto (2004) define estes problemas como sendo aqueles gerados pelos custos organizacionais de influência que ocorrem em função da distribuição de riqueza em consequência das atividades econômicas da organização.

Ainda Bialoskorski Neto (2004) afirma ainda que tais problemas surgem devido à indefinição dos direitos de propriedade na organização, isso porque os cooperados são proprietários e ao mesmo tempo os direitos sobre o resíduo das operações não são definidos claramente, dependem de decisão, não são transferíveis e, portanto, também não sofrem valorização. Para Zylbersztajn (2002), na maioria das cooperativas no Brasil o controle e as decisões estratégicas são definidos pelo mesmo agente. Isto decorre por problemas de limitação de orçamento ou por outras razões. Esta situação ocorre em muitas cooperativas e pode ser vista como um fator de gestão não eficiente. Isto acentua as assimetrias de informação entre os cooperados e a cooperativa, o que leva, muitas vezes, a um afastamento do cooperado das assembleias e comissões, cujo papel seria o de monitorar as ações da diretoria.

V) Problemas do custo de Influência: Estes podem estar associados ao problema de controle. Atividades de influência em organizações surgem quando as decisões organizacionais afetam a distribuição de riquezas e podem despertar interesses egoístas de indivíduos ou grupos na tentativa de influenciar decisões a seu favor (Cook, 2004). A magnitude dos custos de influência depende de: (a) existência de uma autoridade central, (b) os tipos de produtores que governam a tomada de decisões, e (c) o grau de homogeneidade ou conflito no interesse dos membros cooperativa (MILGRON E ROBERTS, 1992).

Zylbersztajn (2002) afirma que ao mesmo tempo em que os princípios cooperativistas representam o elo entre as organizações no mundo cooperativista, esses mesmos princípios delimitam as estratégias passíveis a serem adotadas pelas organizações cooperativas, criando um contraste com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que têm finalidade de lucro com as quais as cooperativas frequentemente concorrem.

Corroborando com esta ideia, Benecke (1980) afirma que a dinâmica de os donos, quando integralizam seu capital, e usuários, quando utilizam os serviços oferecidos pela cooperativa, foi denominada por critério de identidade. Isso ocorre porque em uma empresa convencional, o interesse do sócio é indireto, ele não necessariamente utiliza os serviços oferecidos pela empresa; seu interesse é restrito ao lucro que a atividade irá lhe fornecer.

O contrário ocorre nas cooperativas, pois o capital integralizado pelos cooperados cria a expectativa que a cooperativa presta-lhes alguns serviços (compra, venda, trabalho, acesso a crédito, entre outros). Espera-se que a cooperativa lhes ofereça algum tipo de serviço que apoie suas atividades que, individualmente, teriam dificuldades em realizar. Esse critério de identidade significa também que os cooperados têm poder (pelo menos teoricamente) de manifestar seus interesses na realização de um determinado serviço e nos rumos da cooperativa.

Após apresentar origem e características dos problemas de governança em torno das cooperativas agropecuárias, pretende-se na seção a seguir trazer as principais estratégias usadas para minimizar os problemas de governança presentes nestas organizações. Estas estratégias são apresentadas nesta dissertação pois, como mencionado na problemática, buscase a partir do estudo das cooperativas de produtores familiares evidenciar se as estratégias são as mesmas utilizadas por organizações cooperativas maiores e com características distintas.

2.4 Estratégias utilizadas para minimizar os problemas de governança em cooperativas agropecuárias

Nesta seção são apresentadas as estratégias usadas como forma de minimizar os problemas de governança em cooperativas agropecuárias que possuem características distintas das cooperativas de produtores familiares que são o alvo deste estudo.

2.4.1 Estratégias usadas para minimizar os problemas de governança em cooperativas agropecuárias

Estas estratégias foram abordadas por diferentes autores como Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999), Zylbersztajn (2002), Bialoskorski Neto (2002) e Chaddad (2007) e serão apresentadas brevemente neste estudo. Conforme, já ressaltado estas estratégias são apresentadas para conhecimento do leitor, bem como, para embasar as discussões obtidas no estudo, entretanto, não se configuram como o foco deste estudo.

2.4.1.1 Fidelização dos cooperados

Cada vez mais as organizações cooperativas se veem confrontadas com a não fidelização dos cooperados. Isto porque no passado o associado possuía mais comprometimento com a organização. De acordo com Chaddad (2007), no passado, os associados eram mais participativos na cooperativa por razões como, por exemplo, não ter outra opção ou por razões ideológicas ou por ser a cooperativa uma organização democrática e sem fins lucrativos. Entretanto, atualmente os produtores encontram-se em situação econômica difícil, sob constante pressão para controlar (reduzir) custos e serem competitivos no mercado.

Zylbersztajn (2002) reforça que o sucesso da cooperativa depende, fortemente, do cumprimento das promessas realizadas pelos cooperados, quando tomaram a decisão colegiada de realizar o investimento.

A partir desta realidade é fato que o problema do carona ou *freerider* descrito por Cook (1995) fica mais evidente. Ou seja, aumenta o número de associados que têm acesso aos benefícios e serviços gerados pela cooperativa, mas que não auxiliam na capitalização e crescimento da organização.

Visando diminuir este problema as cooperativas buscam estratégias de fidelização dos cooperados. Conforme mencionado anteriormente o problema de descapitalização dos associados contribui para que estes busquem empresas capazes de pagar um valor superior

para sua produção. Desta forma, as cooperativas necessitam ser competitivas para conseguirem pagar um preço mais justo pelo produto. Neste sentido, Chaddad (2007) aponta que muitas cooperativas de leite distribuem os resultados aos cooperados sob a forma de prêmios ao preço do leite. Ou seja, o produtor recebe um preço competitivo pelo leite, mas também participa dos resultados da empresa cooperativa.

Aportando esta questão Zylbersztajn (2002) afirma que para alguns autores os cooperados não recebem incentivos via valor da empresa, ou seja, mesmo sendo dono da cooperativa, ele prefere vender o seu produto para outra empresa se esta puder pagar um valor superior. Tal situação aponta para a existência do problema do horizonte, mostrando que o cooperado tende a tomar decisões que no curto prazo gerem benefícios para ele.

Chaddad (2007) afirma que outro mecanismo relevante usado pelas cooperativas é a comunicação. Para tal, contam com uma estrutura especializada no relacionamento com os associados. Trata - se de um centro de custos que se responsabiliza diretamente por esforços de comunicação e fidelização dos associados. Tais esforços de comunicação aumentam a fidelidade do associado, pois esse tem a percepção que tem voz e pode exercer influência sobre as decisões da cooperativa.

Zylbersztajn (2002) aponta esta e outras estratégias que visam aumentar a fidelização do cooperado. A participação do cooperado na rede coordenada pela cooperativa, a sua reputação junto da comunidade, os mecanismos de pagamento pelo produto adotados pela cooperativa, e a utilização de tecnologia de informação pela cooperativa para monitorar o cooperado são diferentes dimensões que devem ser consideradas ao lidar com o problema. Chaddad (2007) aponta também que algumas cooperativas adotam contratos de comercialização. A respeito disso Zylbersztajn (2002) explana que os membros das cooperativas podem fazer contratos formais com a cooperativa, assim como ocorre a realização de contratos com outras organizações. A quebra contratual *ex-post* leva à perda de valor dos ativos investidos, dificultando o planejamento de longo prazo e a estabilidade das relações entre as partes.

Após a exposição dos capítulos iniciais abordando, justificativa da escolha do tema, problemática e objetivos, bem como, o referencial teórico que serviu para embasar a elaboração das discussões, no próximo capítulo são apresentados procedimentos metodológicos adotados para a realização da coleta de dados, tratamento e análise dos dados da pesquisa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 Caráter da Pesquisa

A partir dos objetivos propostos nesta pesquisa, tem-se que a mesma pode ser caracterizada com caráter exploratório e aproxima-se da abordagem de um estudo de caso. De acordo com Gil (2008), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Neste sentido, Yin (2005) ressalta que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Este tipo de estudo contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância, pois é capaz de angariar muitas informações e de maneira detalhada o que possibilita apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

De acordo com Yin (2005), os estudos de caso podem ser causais/exploratórios ou descritivos. Conforme já mencionado, o presente estudo caracteriza-se como descritivo. Este modelo embora não se resuma à exploração, pois permite ao investigador elencar elementos que lhe permitam diagnosticar um caso com perspectivas de generalização naturalística.

No que se refere ao método de coleta dos dados, neste estudo fez-se uso de uma abordagem qualitativa. De acordo com Freitas e Jabbour (2011), a abordagem qualitativa é usada com a finalidade de explicar ou descrever um evento ou uma situação. Ainda de acordo com estes autores, o enfoque qualitativo apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, a abordagem não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, a abordagem tem caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo.

De acordo com Liebscher (1998), esta abordagem é viável quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e de difícil quantificação. Segundo ele, para usar adequadamente a abordagem qualitativa, o pesquisador precisa aprender a observar, analisar e registrar as interações entre as pessoas e entre as pessoas e o sistema.

Segundo Gil (2008), as pesquisas exploratórias possuem o objetivo de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses que possam ser desenvolvidas posteriormente. As pesquisas descritivas possuem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Desta forma, o uso da abordagem qualitativa no presente estudo se deu através do uso de um roteiro de entrevista semiestruturado contendo questões abertas. O uso do roteiro de entrevistas semiestruturado, ocorreu, pois, o mesmo contém uma relação fixa e invariável de perguntas, o que possibilita o tratamento qualitativo dos dados. As entrevistas foram gravadas através de um equipamento específico para esta finalidade e depois foram transcritas. Posteriormente, os dados foram analisados com o auxílio de um software específico para a análise de conteúdo, o software webQDA.

3.2 Caracterização do objeto de pesquisa

Atualmente no Brasil a maior base de dados referente às cooperativas de produtores familiares é a base de dados do programa “Mais Gestão”, portanto o uso desta base de dados se justifica para escolha das organizações cooperativas que farão parte deste estudo, já que, nenhuma outra base de dados é tão completa e abrangente quanto esta base. Este programa é gerido através do Ministério do Desenvolvimento Agrário⁵ (MDA) e consiste em uma metodologia de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) orientada para as cooperativas da agricultura familiar, especialmente àquelas atuantes nas cadeias de gêneros alimentícios e do biodiesel. O objetivo principal visa promover o fortalecimento das cooperativas da agricultura familiar por meio da qualificação dos sistemas de gestão e de acesso ao mercado.

Ressalta-se que existem mais de 450 cooperativas atendidas pela primeira edição do Programa em 17 Estados do país, sendo eles, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul; Bahia, Sergipe, Alagoas, Maranhão, Piauí, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará.

Especificamente no estado do Rio Grande do Sul constata-se a existência de 92 cooperativas atendidas na primeira etapa do programa iniciado em 2012. Das 92 cooperativas assistidas pelo programa tem-se que seis cooperativas são constituídas por produtores de leite, sendo esta a principal atividade econômica destas organizações.

⁵Vale ressaltar que recentemente o Ministério do Desenvolvimento Agrário foi extinto e atualmente está inserido na Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD), entretanto, com a extinção do MDA o Programa “Mais Gestão” também foi extinto.

Partindo das informações contidas na base de dados do programa, realizou-se um contato prévio com as seis cooperativas no intuito de iniciar um estudo exploratório. Este estudo teve como objetivo auxiliar na delimitação dos problemas de governança considerados pelos presidentes das cooperativas como sendo os mais importantes e evidentes, e, a partir disso, delimitar quais os problemas que seriam estudados com mais profundidade no presente estudo.

Deste modo, procedeu-se uma busca pelos contatos destas organizações no início do mês de maio de 2016. Estas buscas se deram através de sites da internet; contato com a EMATER e prefeituras municipais. Ressalta-se a dificuldade de contatar algumas cooperativas que não possuem um número de telefone para contato e também não acessam a internet, assim sendo não possuem e-mail. Superadas estas dificuldades iniciais conseguiu-se o contato de três cooperativas. Após contato prévio por telefone, realizado em meados de maio, em que na oportunidade explicou-se os objetivos do contato e do estudo, enviou-se e-mail para estas cooperativas, com um questionário estruturado abordando os cinco problemas de governança descritos por Cook (1995).

A partir das respostas dos entrevistados das cooperativas ao questionário procedeu-se a seleção das cooperativas que fizeram parte do estudo. Desta forma, tem-se que as cooperativas selecionadas são as cooperativas localizadas nos municípios de Ibiacá e Crissiumal.

A escolha destas cooperativas deu-se, além de outros fatores, por conveniência, poisas mesmas estão localizadas em cidades próximas da cidade de origem da pesquisadora. Esta técnica é muito comum e consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível. Ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa foram selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico. Geralmente essa conveniência representa uma maior facilidade operacional e baixo custo de amostragem, porém tem como consequência a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população.

Além disso, a região e cooperativas selecionadas apresentam particularidades que justificam a seleção para a realização do estudo. As cooperativas estão localizadas em uma região que se destaca nacionalmente pela produção leiteira, conforme já ressaltado anteriormente e que são integrantes de um programa voltado para o fortalecimento das cooperativas de agricultores familiares através do aprimoramento dos processos de gestão destas organizações.

Estas cooperativas estão localizadas na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Segundo Maraschin (2004), a atividade leiteira encontrou nesta região um fértil terreno para seu desenvolvimento, com a estrutura de pequenas propriedades, mão-de-obra familiar e plantio de soja em sistema de plantio direto. De acordo com a Embrapa Pecuária Sul (2014) esta região é o principal polo de produção de leite do estado e o segundo maior do país. Na região predominam produtores familiares que possuem na atividade leiteira uma renda estável e segura.

Lima et al (2014) apontam que em 2007 a região Noroeste já respondia por mais de 60% da produção de leite no estado, sendo a principal responsável pelo crescimento da atividade das últimas décadas. Conforme pode ser observado na Figura 1, no ano de 1990 a produção de leite na região Noroeste compreendia em torno de 600.000 litros enquanto que em 2007 a produção ultrapassa 1.800.000 litros.

Fatores que contribuem para isso, clima, solo, topografia e estrutura fundiária, além disso, investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias de produção, beneficiamento e comercialização podem influenciar a atividade com custos menores de produção.

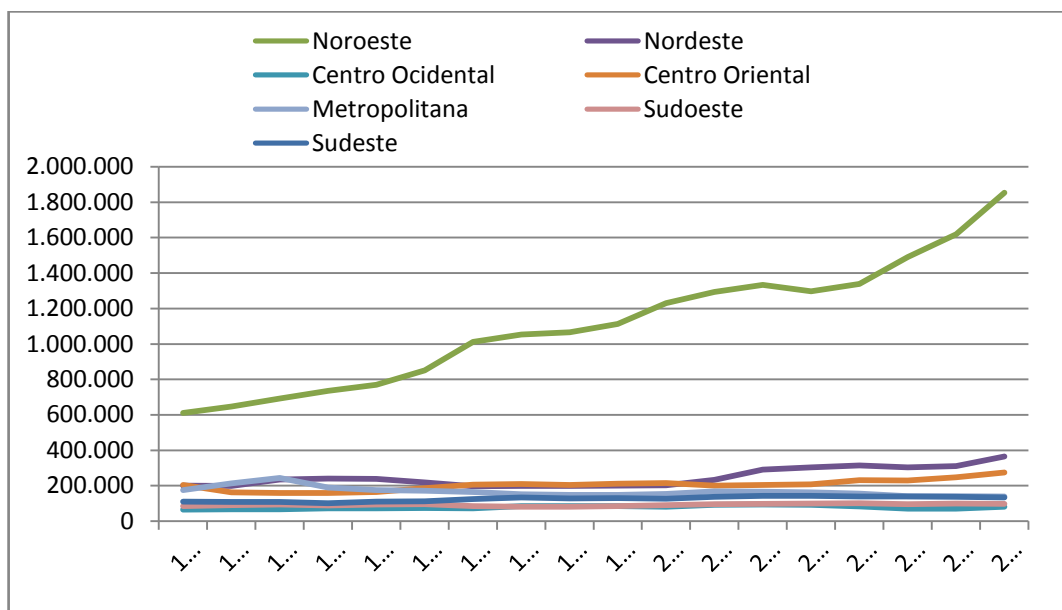


Figura 1: Produção de Leite por Mesorregião no Rio Grande do Sul – milhões de litros.

Fonte: Adaptado pela autora com base no trabalho de Trennepohl et al (2010).

Neste sentido Lima et al(2014),tomando os dados do IBGE por mesorregião, ordenadas por volume de incremento na produção entre 2000 e 2012, afirmam que a região Noroeste Rio-grandense foi a que teve maior incremento, contribuindo com 11% do crescimento total.

Assim, respondendo por mais de dois terços da produção do estado e 8,3% da produção Nacional, tornando-se a maior produtora do país.

Em se tratando da microrregião de Três Passos onde se localiza uma das cooperativas, Marion Filho et al (2011) apontam que no ano de 2007 a microrregião estava em terceiro lugar entre as microrregiões que mais produziam leite. Já em 2009 passou a ocupar o segundo lugar entre as dez microrregiões do estado do Rio Grande do Sul com maior volume de leite produzido, sendo a produção de 234.644 mil litros. De acordo com Marion Filho et al (2015), no ano de 2010 esta microrregião se manteve em segundo lugar com um acréscimo na produção sendo de 251.756 mil litros.

Ainda de acordo com Marion Filho et al (2011) entre os anos de 1990 e 2009 a microrregião de Três Passos teve uma expansão de 288,21% na produção de leite, tornando-se em 2008 a microrregião mais especializada na produção de leite do estado. Segundo estes autores a expansão da produção de leite nesta microrregião entre 1990 e 2010 foi de 316,52%, também no ano de 2010 esta foi classificada como a mais especializada na produção de leite do Estado. Conforme pode-se observar na Tabela 1 esta microrregião no ano de 2010 estava em segundo lugar entre as microrregiões que mais produziram leite no estado, sendo a microrregião de Passo Fundo a maior produtora.

Tabela 1: Microrregiões do Rio Grande do Sul que mais produziram leite em 2010.

Microrregião	Mil litros	Microrregião	Mil Litros
Passo Fundo	475.121	Guaporé	218.554
Três Passos	251.121	Frederico Westphalen	192.599
Lajeado/Estrela	250.598	Erechim	185.041
Santa Rosa	242.553	Carazinho	180.036
Ijuí	219.063	Cruz Alta	161.876

Fonte: Adaptado pela autora com base no trabalho de Marion Filho et al, 2011.

De acordo Zoocal (2014) analisando as microrregiões com maior produtividade animal do país em 2012 a região de Três Passos esteve em 13^a no ranking nacional sendo a produção de 3.450 litros/vaca/ano e 311.963 milhões de litros de leite por ano.

Enquanto que a microrregião de Sananduva onde se localiza a segunda cooperativa selecionada para estudo, teve uma expansão na produção de leite entre os anos de 1990 e 2009 de 297,11% (MarionFilho et al. 2011).

Algumas informações referentes à composição social e faturamento das cooperativas podem ser observadas na Tabela 2. Estas informações foram coletadas pelos agentes da

EMATER ao iniciarem o diagnóstico das cooperativas na fase inicial do Programa Mais Gestão.

Tabela 2: Informações acerca das cooperativas selecionadas para o estudo.

Município	Idade da cooperativa	Nº de Agricultores familiares associados	Funcionários Fixos	Funcionários Terceirizados	Faturamento total mercado livre (2010-2012)
Ibiaçá	21	263	6	0	2.508.370,52
Crissiumal	7	774	10	1	16.672.331,72

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do Programa Mais Gestão 2016.

Após a seleção das cooperativas que seriam alvo deste estudo, apresenta-se na sequência o detalhamento da etapa de fase de campo, na qual foram realizadas entrevistas com funcionários, presidentes e cooperados das duas cooperativas selecionadas.

3. 3 Aplicação dos instrumentos para coleta dos dados

A técnica de pesquisa utilizada para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada com questões abertas. O roteiro foi construído de maneira a contemplar questões para caracterizar as cooperativas e o perfil dos respondentes, além de questões que permitiram verificar a trajetória, os problemas do carona e do horizonte presentes nestas cooperativas, bem como, se são empregadas estratégias para minimizar estes problemas e quais são estas estratégias.

Neste sentido, Richardson (1999) afirma que as questões abertas são usadas quando o pesquisador não tem o objetivo de antecipar as respostas. Estas questões possuem cunho qualitativo e foram analisadas através da análise de conteúdo.

Em trabalho recente realizado por Pivoto(2013) com cooperativas agropecuárias no estado, o autor apontou que os problemas mais visíveis em todas as organizações estudadas são o problema do horizonte e do carona. Além disso, outros trabalhos como o de Maraschin (2004) também indicam a infidelidade dos associados como um problema para a organização cooperativa. A partir disso, estes problemas foram selecionados para serem analisados nesta dissertação.

Foram elaborados roteiros distintos para cada tipo de entrevistado, contemplando questões que permitissem atender os objetivos do presente estudo. Assim, foram definidos dois grupos de entrevistados: presidentes das cooperativas e funcionários. Estes agentes foram selecionados para o estudo pois possuem relação direta com o cooperado e com a gestão da

organização e, portanto, podem trazer percepções importantes para o estudo; além destes também foram entrevistados os cooperados. Os diferentes perfis dos entrevistados se justificam na tentativa de se obter as mais variadas opiniões e pontos de vista acerca do problema de pesquisa, além disso, busca-se minimizar possíveis vieses que podem ocorrer ao entrevistar apenas um agente da cooperativa.

Diante disso, foram entrevistados em Ibiacá, na Cooperativa A 10 produtores, além do presidente e 6 funcionários. Já na cooperativa B, de Crissiumal foram entrevistados 11 produtores de leite, além do presidente e dos dois funcionários, totalizando assim 31 entrevistas.

As entrevistas foram realizadas nos dias 20 e 21 de Julho na Cooperativa em Ibiacá e 10 e 11 de Agosto e 05 de Setembro na Cooperativa em Crissiumal. Para a realização das entrevistas junto às cooperativas foi realizado agendamento prévio com os presidentes das organizações e as entrevistas foram realizadas na sede das cooperativas, assim como as entrevistas com os funcionários. Estes foram entrevistados em momento que eles julgaram adequados, sem atrapalhar o andamento de suas atividades. Para a realização das entrevistas com os cooperados, optou-se por permanecer na sede das cooperativas e abordar os produtores que foram até o local.

No momento das entrevistas fez-se o uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B) em que a pesquisadora esclareceu aos respondentes que a participação na pesquisa é livre e que, portanto, poderiam optar por não responder todas as perguntas, assim como desistir a qualquer momento. Além disso, esclareceu-se que este termo garante a preservação da privacidade dos respondentes, não havendo mensurações e associações nominais com o conteúdo das informações. Também fez-se o uso da Folha Explicativa Sobre a Pesquisa (Anexo C), na qual, convidou-se os respondentes a participar do projeto através da entrevista individual. Nesta folha explicativa também foi reforçado a preservação da identidade dos respondentes.

3. 4 Apuração e análise dos dados

Após a coleta dos dados estes foram sistematizados e analisados com auxílio do software para análise qualitativa, webQDA. Para tanto, seguiu-se os passos propostos por Goode e Hatt (2004) para a análise e interpretação de dados qualitativos. Assim tem-se:

- a) Esclarecer o que se deseja obter dos materiais;
- b) Estudo cuidadoso das entrevistas transcritas;

- c) Estabelecer categorias para classificar os dados;
- d) Ajustar os dados a cada categoria;
- e) Interpretação das respostas.

Inicialmente procedeu-se a organização dos dados coletados, desta forma, as entrevistas gravadas foram transcritas para o Word e posteriormente transferidas para o software webQDA⁶. Em seguida foram criadas categorias para organizar as respostas obtidas nas entrevistas, já que, sendo um roteiro aberto, as respostas podem variar bastante. Por este motivo é possível que um indivíduo possua uma resposta em mais de uma categoria.

Vale ressaltar que fez-se o uso de alguns trechos das entrevistas, tanto dos funcionários, quanto dos cooperados com o objetivo de ilustrar e enriquecer a discussão. Porém, os entrevistados não foram identificados, conforme, estabelecido pelo termo de consentimento livre e esclarecido usado no momento das entrevistas que assegura a privacidade dos respondentes.

Neste capítulo, apresentaram-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. No capítulo seguinte são apresentados e analisados os resultados obtidos no presente estudo. Inicialmente, traz-se uma caracterização dos empreendimentos cooperativos e dos entrevistados e, na sequência, a análise dos problemas do carona e do horizonte, bem como, das estratégias utilizadas sob a ótica dos funcionários e presidentes das organizações. Por fim, apresenta-se a visão dos cooperados em relação aos problemas de governança e o uso de estratégias para minimizar tais problemas.

⁶ Consideramos relevante para o leitor que ainda não conhece o software online webQDA, ter uma compreensão geral sobre as bases estruturais e processuais que fundamentam a sua utilização. Desta forma, Souza, et al., (2013) resumem a estrutura do webQDA em três componentes básicos: i) Fontes, ii) Codificação e iii) Questionamento. Cada uma destas partes tem um conjunto de ferramentas e funções que se articulam para apoiar o investigador na sua análise. Ainda de acordo com estes autores, nas “Fontes” o utilizador coloca todos os seus dados não-numéricos e não estruturados (textos, áudio, vídeo e imagens), provenientes das diversas fontes de dados recolhidas durante todo o processo. Na parte das “Codificações” é disponibilizado para o investigador as ferramentas para que ele mesmo faça a codificação dos dados. É sempre o investigador com o quadro teórico, contextual e relacional que tem condição para codificar plenamente os seus dados. Já na parte do “Questionamento” o webQDA disponibiliza um conjunto de ferramentas para fazer busca, cruzar e sintetizar na procura de padrões dos dados codificados e/ou ainda codificar em função de perguntas que o investigador possa fazer ao seu sistema codificado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização dos entrevistados e das organizações cooperativas analisadas

Nesta seção serão apresentadas algumas características relevantes dos entrevistados, bem como, das organizações cooperativas analisadas. Tem-se por objetivo apresentar o perfil socioeconômico das cooperativas e dos associados que podem estar relacionadas com os problemas de governança analisados neste estudo.

No que se refere ao tempo de formação das cooperativas analisadas, a cooperativa A foi fundada no ano de 1994, portanto, está completando 21 anos. No momento de sua formação a cooperativa de Ibiaçá contava com 213 associados. Já a cooperativa de Crissiumal teve sua formação mais recente, no ano de 2008, sendo que no momento de sua formação ela contou com 880 associados.

Atualmente em ambas as cooperativas percebe-se que a grande maioria dos associados não realiza a comercialização do leite com estas organizações. Isto ocorre por dois motivos distintos. O primeiro está no fato de que muitos produtores de leite deixaram a atividade, e o segundo, é o fato de que alguns associados passaram a comercializar o leite com outras cooperativas ou empresas. Em se tratando das demais operações como as compras nos supermercados e lojas agropecuárias, existe clara diferença entre as duas cooperativas analisadas. Na cooperativa A, 100% dos cooperados afirmam que realizam estas operações apenas com a cooperativa. Já na cooperativa B apenas 27,3% dos cooperados realizam estas operações exclusivamente com a cooperativa analisada.

Estes dados podem ser preocupantes, uma vez que, de acordo com Maraschin (2004) é o relacionamento comercial a base da sustentação dos negócios de uma cooperativa, ou seja, é o cooperado, ao transacionar com a cooperativa, quem sustenta o empreendimento. Portanto, a baixa fidelidade dos cooperados pode ser responsável pelo insucesso desta organização.

Em relação aos objetivos e motivações que levaram a formação das cooperativas constatou-se que as respostas dos presidentes das organizações são semelhantes. Segundo eles, o principal objetivo ao formar as cooperativas era a busca por um preço superior pelo litro do leite, ou seja, aumentar o poder de barganha dos produtores rurais. Isto corrobora com as afirmações de Cook (1995) sobre os objetivos que levam à formação de uma cooperativa.

Neste sentido, no momento da realização das entrevistas tem-se que a cooperativa de Ibiaçá contava com 73 associados que comercializavam o leite com a cooperativa. Já a cooperativa de Crissiumal contava com 80 associados comercializando o leite com a

cooperativa. No que tange ao volume de leite comercializado mensalmente pelas organizações cooperativas, tem-se que, a média de leite comercializado pela cooperativa A é superior ao da B mesmo possuindo um número menor de associados. Isso ocorre devido ao fato da média de produção por associado ser superior na cooperativa de Ibiacá, possuindo uma média mensal de 5.200 litros, enquanto que, na cooperativa Crissiumal a média de produção por associado perfaz a média de 1.718 litros mensais. Esta característica da cooperativa B em comprar o leite de produtores com baixa produção diária é uma estratégia utilizada nos últimos anos e que será apresentada e discutida em uma seção específica sobre as estratégias utilizadas pelas cooperativas para minimizar os problemas do carona e do horizonte.

Em se tratando do número de associados entrevistados, constatou-se que, na cooperativa de Crissiumal foram entrevistados 10 associados, sendo que destes 2 cooperados são mulheres, enquanto que na cooperativa de Ibiacá 11 associados foram entrevistados e 5 são cooperadas mulheres.

Em relação ao tempo em que os produtores estão associados observou-se que, na cooperativa de Crissiumal 50% dos respondentes são associados há 21 anos, ou seja, são sócios fundadores da cooperativa e 30% são associados a mais de 15 anos. Já na cooperativa de Ibiacá sendo que esta possui apenas 8 anos de sua fundação 50% dos produtores são associados a 8 anos, entretanto, 36,7% dos produtores se associaram recentemente, há 1 ano.

Além da atividade principal destas cooperativas, estas apresentam outras atividades que estão relacionadas com a atividade leiteira. Ambas as cooperativas possuem uma loja agropecuária em que são comercializados os principais produtos que envolvem a produção leiteira. Já a cooperativa de Ibiacá conta ainda com um mercado. No início da sua formação a cooperativa de Crissiumal também apostou na diversificação de suas atividades através de um mercado e ainda ampliou suas atividades por meio de uma agroindústria de beneficiamento de mandioca, entretanto, ambas as atividades tiveram insucesso após curto período de duração.

Nesta seção apresentou-se brevemente a caracterização dos entrevistados, bem como, o perfil das cooperativas analisadas. Nas próximas seções serão expostos e analisados o problema do carona e do horizonte, a partir da visão dos funcionários, presidentes e cooperados das organizações.

4.2 Análises a partir do software webQDA

4.2.1 Análise dos problemas do carona e horizonte sob a ótica dos funcionários e presidentes das organizações cooperativas

Conforme já apresentado na seção metodológica a presente pesquisa visou analisar o problema do carona e do horizonte presente em cooperativas de produtores de leite familiares. Desta forma, inicialmente serão apresentadas e analisadas as entrevistas aplicadas aos funcionários e presidentes das cooperativas de Ibiaçá e Crissiumal, com o objetivo de analisar qual a percepção destes em relação aos problemas analisados. Na sequência, serão expostos e discutidos os resultados obtidos através das 21 entrevistas aplicadas aos cooperados de ambas as cooperativas.

Dá-se início à apresentação dos resultados referentes ao problema do horizonte. Este problema surge devido as restrições à transação do direito residual, gerando baixo incentivo aos investimentos de longo prazo. Assim os produtores priorizam os benefícios de curto prazo, como, benefícios de preço, e acabam por não apoiar investimentos de longo prazo com investimentos em ativos intangíveis (COOK, 1995).

Tabela 3: Percepção dos funcionários quanto a preferência dos cooperados em relação ao preço do produto ou sobras operacionais.

	Preço maior mensalmente	Preço maior e sobras	Certeza do pagamento
Ibiaçá	5	2	0
Crissiumal	2	0	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados das entrevistas, 2016.

Inicia-se a discussão abordando a percepção dos funcionários e presidentes em relação à preferência dos cooperados em receber um preço superior pelo leite ou um retorno em sobras operacionais. Assim, constata-se que na visão dos respondentes os cooperados preferem um preço maior pelo litro do leite. Ainda, segundo os funcionários da cooperativa de Ibiaçá existem cooperados que exigem além do preço superior também maior retorno em sobras. Destaca-se a afirmação do presidente da cooperativa de Crissiumal em que o mesmo ressalta que seus cooperados buscam a certeza do pagamento, pois, segundo ele muitos cooperados e não cooperados foram prejudicados por empresas que deixaram de cumprir com o pagamento do produto.

Corroborando com estes resultados, ao questionar os funcionários se os cooperados visualizam a organização como uma prestadora de serviço e não como uma organização que pode trazer benefícios econômicos através das sobras operacionais, mais uma vez, fica evidente que os cooperados não valorizam as sobras operacionais (Tabela 4).

Em ambas as cooperativas a maior parte das respostas é afirmativa para a pergunta demonstrando que os cooperados visualizam a organização como uma prestadora de serviços, mas não valorizam o diferencial da cooperativa em relação às empresas que são as sobras.

Neste sentido, traz-se a afirmação do respondente 3 da cooperativa A, em que, ele ressalta que os cooperados mais jovens possuem esta visão de que a cooperativa deve apenas servir ao cooperado: “Uma parte possui essa visão principalmente os jovens que não possuem o espírito cooperativista como seus pais e fundadores possuem, estes cooperados querem que a cooperativa sirva eles como se a gente fosse empregado particular deles”.

Tabela 4: Percepção dos funcionários quanto a existência de cooperados com percepção de que a organização cooperativa é uma prestadora de serviços.

	Sim	Não	Sim, os cooperados mais jovens
Ibiacá	2	3	2
Crissiumal	2	1	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2016.

A respeito da percepção dos respondentes em relação à visão de curto prazo quanto ao empreendimento cooperativo estando mais preocupados com sua propriedade, tem-se que as respostas são quase unânimes, demonstrando que, a maior parte dos cooperados pensa primeiramente em sua propriedade e posteriormente na organização. Apenas um respondente da Cooperativa de Ibiacá, conforme pode-se observar na Tabela 5, afirma que os cooperados não possuem este pensamento. Assim, nas palavras do respondente: “penso que não existam mais cooperados assim. Em outros momentos este perfil era mais comum, mas, agora estes cooperados já se retiraram e os que ficaram estão mais preocupados com a cooperativa e também em realizar investimentos no longo prazo”.

Tabela 5: Percepção dos funcionários quanto à visão de curto prazo dos cooperados em relação ao empreendimento cooperativo.

	Sim, os cooperados possuem visão de curto prazo	Não possuem
Ibiacá	6	1
Crissiumal	3	0

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo, 2016.

Ao abordar os projetos de investimento no longo prazo, encontra-se uma diferença significativa entre as cooperativas, conforme pode-se observar na Tabela 6. Enquanto na Cooperativa de Ibiacá, a maior parte dos funcionários percebe que os cooperados possuem receio de investir no longo prazo, pois, há receio de não conseguir competir com a concorrência das grandes empresas, na Cooperativa de Crissiumal tem-se que todos funcionários entendem que os investimentos de longo prazo são desejados e até mesmo cobrados por parte dos cooperados.

Tabela 6: Percepção dos funcionários em relação à visão dos cooperados quanto aos investimentos de longo prazo.

	Há receio de investir no longo prazo	Não há receio de investir no longo prazo
Ibiaçá	6	0
Crissiumal	1	3

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo, 2016.

O resultado obtido na Cooperativa de Crissiumal a partir da visão dos funcionários é interessante, pois, esta organização já enfrentou problemas com investimentos de longo prazo. Nos primeiros anos de sua fundação a organização fez um grande investimento em uma fábrica de beneficiamento de mandioca e estimulou os seus produtores de leite a produzir mandioca e comercializar para a cooperativa. Entretanto, o empreendimento não teve muito êxito e entrou em declínio após alguns anos de funcionamento.

Outro exemplo de investimento pensado no longo prazo é o minimercado que nos primeiros anos de fundação da cooperativa funcionava em anexo a loja agropecuária. Esse investimento também não teve êxito por muito tempo e hoje a organização conta apenas com a loja agropecuária. Portanto, devido a estes exemplos de investimentos de insucesso estes resultados são relevantes, pois, demonstram que na visão dos funcionários os cooperados depositam confiança na organização a medida em que desejam e solicitam investimentos de longo prazo mesmo com experiências de insucesso dentro da organização.

Ao questionar os funcionários e presidentes sobre a existência de estratégias para minimizar o problema do horizonte, constatou-se que nas duas cooperativas aparece como estratégia os descontos nas compras e capacitações para a produção leiteira, e também as conversas do presidente e funcionários com os cooperados, pois, esta é uma maneira de aproximar o quadro social da organização, de fazer o cooperado sentir-se parte da cooperativa.

Além destas estratégias na cooperativa de Ibiaçá alguns funcionários afirmam que no momento não são empregadas estratégias para minimizar este problema. Já na cooperativa de Crissiumal, mais uma vez o presidente aborda as ações dos gestores da cooperativa para demonstrar a seriedade da mesma. Estas estratégias não são as mesmas apontadas por Cook (1995) e autores brasileiros como Pivoto (2013). Em suma, o que se percebe é que as estratégias apontadas por Pivoto (2013) estão presentes nas organizações, porém, não são percebidas pelos respondentes como estratégias. É o caso da distribuição das sobras na assembleia geral, pois esta estratégia ocorre nas duas cooperativas e também a realização

semanal de programas de rádio, estratégia somente operada pela cooperativa B, conforme pode ser visualizada na Figura 2.

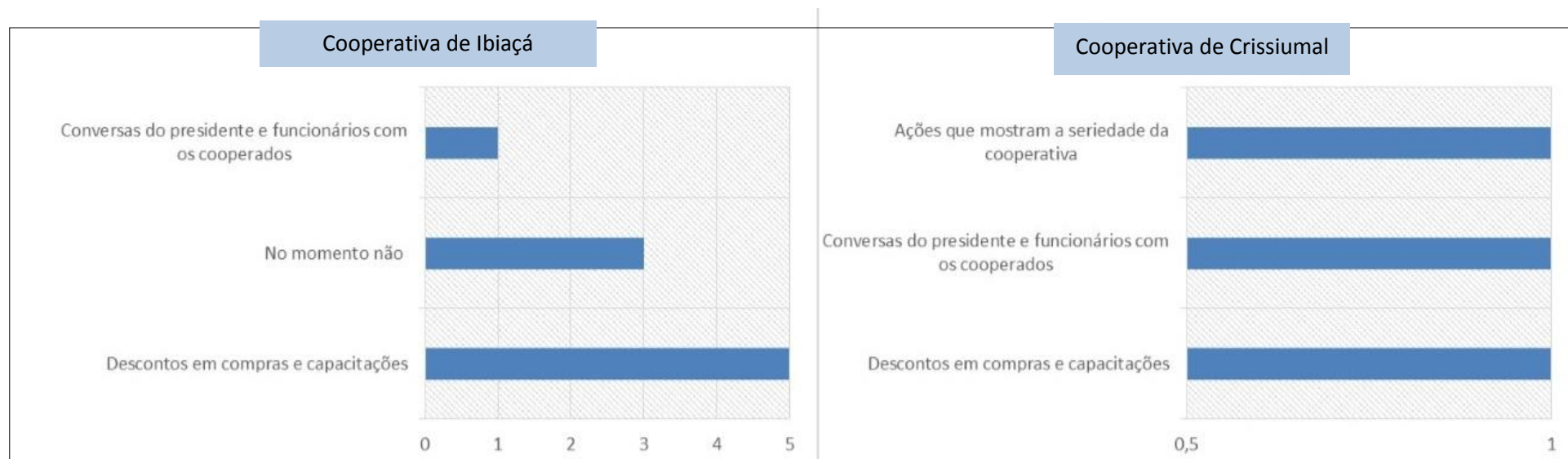


Figura 2: Percepção dos funcionários em relação às estratégias usadas pelas cooperativas para minimizar o problema do horizonte.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo, (2016).

Após questionados sobre a existência de estratégias para que o cooperado tenha uma visão de longo prazo quanto ao empreendimento, os respondentes foram indagados respeito da percepção dos mesmos em relação aos problemas enfrentados pela organização cooperativa. Desta forma, tem-se que em ambas as cooperativas o principal entrave considerado é a saída dos produtores da atividade leiteira e a falta de sucessão rural. Neste sentido, traz-se o depoimento do presidente da cooperativa de Ibiacá, que segundo ele este é um dos principais motivos que levaram a falência de algumas cooperativas de produtores de leite familiares na região. Para ele a saída dos produtores da atividade devido à idade e a falta de incentivo para os filhos continuarem na atividade é o principal problema que a cooperativa enfrenta mais que isso, julga ser este o motivo que levará ao fim da organização em alguns anos.

Além deste problema, também a concorrência com grandes empresas é vista como um entrave enfrentado pelas organizações. Os respondentes julgam que esta concorrência é desleal, uma vez que, as cooperativas não possuem condições financeiras para compensar os preços oferecidos pelas grandes empresas, desta forma, levando os produtores a sair da cooperativa.

Já na cooperativa de Crissiumal o presidente da organização ressalta que o principal entrave enfrentado é a distância dos grandes centros. Segundo ele, isso afeta a organização pois, encarece o frete do produto até os centros de beneficiamento, tornando este um custo elevado para a organização.

Após apresentar os resultados referentes ao problema do horizonte, na sequência traz-se os resultados do problema do carona. Este problema ocorre quando os benefícios da cooperativa acabam beneficiando alguns membros que podem agir oportunisticamente. Como o problema do horizonte este também pode gerar desincentivo para a participação dos cooperados, já que, os cooperados que não investem e contribuem com o sucesso da organização tem acesso aos mesmos benefícios que àqueles que o fazem. De acordo com Maraschin (2004) este problema pode gerar ineficiências na gestão da cooperativa, pois, esta passa a não poder contar com a produção de seus cooperados.

Assim, pode-se observar na Tabela 7 que grande parte dos funcionários de ambas as cooperativas afirmam que a organização possui cooperados que usam benefícios, como a assistência técnica e capacitações, porém, não investem ou comercializam com a organização.

Tabela 7: Presença de cooperados que apenas utilizam os benefícios da cooperativa.

Cooperativas	Existe cooperados com este perfil	Não existe
Ibiaçá	6	1
Crissiumal	3	0

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo, 2016.

Cabe ressaltar que a maior parte dos respondentes afirma que atualmente os cooperados que apresentam este perfil são a minoria dentro da organização. Para estes respondentes durante os primeiros anos de consolidação das cooperativas, cooperados com este perfil era mais comum na organização, entretanto, atualmente mantem-se ativos os produtores mais fiéis que conhecem o seu papel de cooperado.

Com relação ao desvio da produção leiteira por parte dos cooperados para empresas que ofertam mais pelo litro do leite, em ambas as cooperativas todos os funcionários afirmam que é comum os cooperados desviarem a produção. Cabe ressaltar que muitos respondentes assim como na pergunta anterior, afirmam que atualmente este tipo de comportamento é mais difícil de ser observado, ou seja, os cooperados com este perfil já se retiraram da cooperativa e poucos retornaram ou mantem algum tipo de transação com a organização.

Outro ponto importante a ser ressaltado é o fato de que alguns respondentes percebem que é mais comum haver o desvio de produção por parte dos associados mais jovens, mesmo aqueles que são filhos de sócios fundadores. Isso está ligado ao sentimento cooperativista dos associados. Para eles este sentimento é mais evidente nos associados que participam da cooperativa desde sua fundação. Já os associados mais jovens tendem a ver a cooperativa como uma intermediária, desta forma, é mais fácil os cooperados apenas se utilizarem dos benefícios da organização e quando julgarem conveniente negociar com outras empresas.

Em se tratando da entrada de novos cooperados na organização não podendo diferenciar os antigos dos novos, foi questionado aos funcionários se eles percebem que isso gera algum tipo de desincentivo para participar da organização. Assim, pode-se observar na Tabela 8, que apenas dois respondentes cooperados do município de Ibiaçá responderam assertivamente, ou seja, que isso gera desincentivos para participar na cooperativa. Vale frisar que segundo estes respondentes os cooperados que possuem esta queixa são os produtores mais antigos. Para estes produtores que participaram do início da fundação da cooperativa eles deveriam ter acesso à alguns benefícios distintos dos cooperados mais recentes já que estes não se envolveram desde o início com a organização, portanto, não enfrentaram as mesmas dificuldades para consolidar a organização.

Tabela 8: Percepção dos funcionários em relação aos cooperados não se sentirem incentivados a participar na cooperativa por conta da entrada de novos associados.

Cooperativas	Não gera desincentivo	Gera desincentivo
Ibiacá	5	2
Crissiumal	3	0

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo, (2016).

Quando questionados se algum cooperado deixou a cooperativa alegando que os benefícios gerados são apropriados também por cooperados que não investem e participam da cooperativa, todos os respondentes afirmam que não, e voltam a afirmar que o principal motivo que leva os produtores a sair da cooperativa é o preço maior ofertado pelas empresas concorrentes, além disso, também apontam como motivo da saída de alguns produtores a retirada dos produtores da atividade leiteira.

Encerrando as questões sobre o problema do carona, questionou-se, os funcionários sobre a existência de estratégias que são utilizadas pela cooperativa na tentativa de diminuir o número de cooperados que apenas utilizam os benefícios da organização, sem participar, investir e arcar com os riscos do empreendimento. Desta forma, tem-se que as respostas variaram bastante entre os respondentes das duas cooperativas. Apenas na cooperativa de Ibiacá percebe-se a presença de estratégias já mencionadas por outros autores como Pivoto (2013). Nesta cooperativa 42,8% dos respondentes afirmam que a estratégia adotada pela organização é a exclusão dos cooperados do quadro social. Já outros 42,8% dos funcionários afirmaram que não existe nenhuma estratégia neste sentido e apenas 14,3% responderam que a estratégia se constitui em bonificações e incentivos para compra, seja no parcelamento das compras ou negociação das dívidas (ver Figura 3).

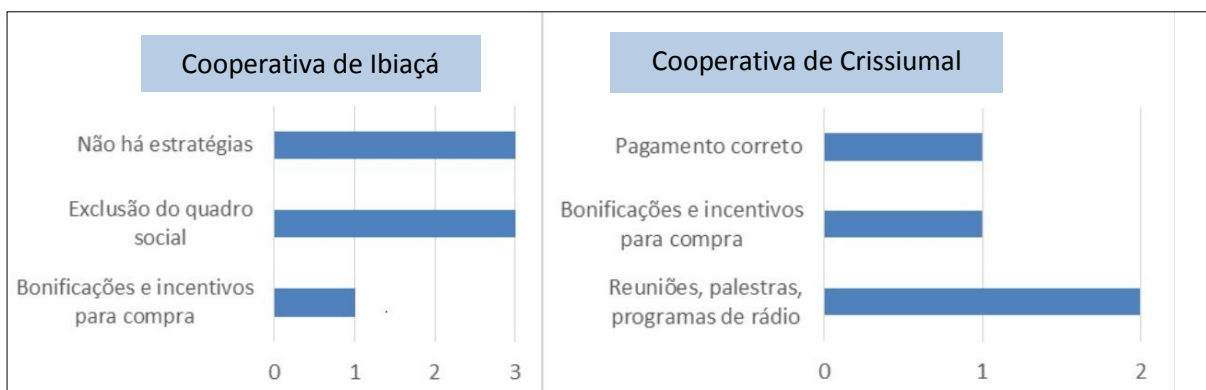


Figura 3: Percepção dos funcionários sobre a existência de estratégias para diminuir o problema do carona.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo, 2016.

Já na cooperativa de Crissiumal, o que chama a atenção são as respostas que agrupam as palestras, reuniões e programas de rádio, sendo que estes programas que são realizados semanalmente pelo presidente da cooperativa, são considerados muito importantes, uma vez que, se constituem em uma forma de manter os associados informados e mais próximos da gestão da cooperativa.

Outro ponto importante a ser destacado é o pagamento correto aos associados. Este ponto foi bastante comentado pelo presidente da cooperativa, pois, segundo ele muitos produtores deixaram a organização com a promessa de outras empresas de receber um preço superior pelo litro do leite, entretanto não receberam o pagamento pela produção. Desta forma, o pagamento correto pela produção se constitui em uma forma de manter os associados mais fiéis, uma vez que, existe receio entre os cooperados de serem prejudicados financeiramente por empresas com este perfil.

4.2.2 Análise dos problemas do carona e horizonte sob a ótica dos cooperados

Após a apresentação e discussão dos dados referentes a visão dos funcionários em relação ao problema do carona e do horizonte, na sequência traz-se a visão dos cooperados das duas cooperativas em relação aos problemas analisados.

Inicialmente traz-se à discussão os resultados que competem ao problema do horizonte. Uma vez que, conforme já mencionado o mesmo pode levar ao problema do carona que será apresentado posteriormente.

Ao questionar-se os cooperados sobre o que eles consideram mais interessante que a cooperativa pague um preço superior pelo litro do leite, ou que haja retorno em sobras operacionais, tem-se que a maioria das respostas demonstram que é mais relevante receber um preço superior pelo leite mensalmente, conforme observa-se na Tabela 9.

Tabela 9: Preferência dos cooperados em relação ao preço do produto ou sobras operacionais.

Cooperativas	Preço superior mensalmente	Sobras operacionais	Preço mais homogêneo	Preço superior e sobras	Facilidade para negociar pagamentos	Indiferente
Ibiaçá	5	3	2	2	1	0
Crissiumal	7	3	1	0	1	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo, 2016.

Destaca-se a fala do cooperado número 2 da cooperativa de Ibiaçá. A partir do depoimento do mesmo é possível evidenciar que na sua percepção, o preço superior

mensalmente é uma forma de manter os cooperados mais fiéis. Segue o depoimento cooperado: “eu acho que o preço por litro é mais importante porque ajuda manter na cooperativa os produtores que produzem mais. Se a cooperativa pode competir com o preço das empresas então é mais fácil manter quem tem maior produção”. Este resultado nos remete a discussão da diferenciação de valor aos associados que entregam um volume de leite maior do que aos que entregam um volume menor para a organização. O associado que entrega um volume maior é mais visado por outras empresas mas, também seu volume de produção é importante para o poder de barganha da cooperativa.

Desta forma, fica a questão, se a cooperativa deve pagar um preço diferente para os produtores de maior e menor volume de produção. Traz-se também o depoimento da associada número 1 da cooperativa de Crissiumal representando a opinião de outros cooperados da mesma organização. “pra mim o que é melhor é que a cooperativa pague um preço bom todo mês porque os gastos que a gente tem também são mensais”.

Os resultados obtidos por Maraschin (2004), ao investigar cooperativas com características empresariais (que diferem das características das cooperativas analisadas neste estudo) corroboram os resultados obtidos nesta pesquisa, uma vez, que ao analisar uma cooperativa de grãos e leite no Rio Grande do Sul, a autora encontrou que 70% dos cooperados preferem receber preços superiores pelo produto, pois, as sobras são pouco significativas.

Pivoto (2013) ao analisar cooperativas que atuam em diferentes áreas da produção agrícola no RS, apoia estes resultados, pois o autor encontrou alto nível de concordância para esta questão. Na maior parte das cooperativas os cooperados também preferem preços melhores. Assim, a partir dos resultados encontrados neste estudo e também por outros autores fica evidente que independentemente do tamanho da cooperativa, das suas relações mercadológicas e de gestão existe a visão de curto prazo dos cooperados.

Em seguida aparecem alguns cooperados que acreditam ser as sobras operacionais mais relevantes. É o caso do cooperado 2 da Cooperativa de Ibiaçá. A sua opinião representa a de outros cooperados nas duas organizações. Segundo ele: “as sobras são mais importantes e devem ser mais valorizadas porque são o diferencial em comparação com as empresas”.

Ressalta-se que além das opções sugeridas na questão, os respondentes consideram outras alternativas relevantes além do preço e das sobras operacionais. Assim, destaca-se que em ambas as cooperativas alguns cooperados consideraram que é mais importante que o preço pago pelo produto seja mais homogêneo entre os cooperados. Eles não consideram justo a

diferença de preço entre os cooperados, mesmo que, esta diferença seja por conta de bonificações por qualidade e quantidade produzida.

Estes depoimentos demonstram que estes cooperados possuem dificuldade em aceitar a implantação de mudanças dentro das organizações, ainda que, estas mudanças sejam exigências às quais a própria organização é obrigada a cumprir. Ainda pode demonstrar que estes produtores possuem resistência em implementar tais exigências em suas propriedades e isto pode implicar em um problema para a cooperativa, pois, esta necessita adquirir o leite dos cooperados dentro de padrões mínimos de qualidade exigidos por lei. Desta forma, a cooperativa se vê em uma posição desconfortável, na qual, ela deixa de adquirir o produto por não estar em consonância com os limites aceitos e assim perde o cooperado que irá buscar empresas que ainda consigam burlar estas normas, ou ela adquire o produto e corre o risco de enfrentar problemas com a inspeção sanitária.

Além disso, alguns cooperados frisam que a facilidade para negociar os pagamentos é mais relevante que o preço e as sobras. Segundo estes respondentes, somente ao comercializar com a cooperativa eles conseguem prazos maiores para pagamentos e negociar as dívidas com mais facilidade enquanto que as outras empresas são mais rigorosas com estas questões.

Em se tratando da visão de curto de prazo dos cooperados em relação ao empreendimento cooperativo, estando mais preocupadas com sua propriedade agrícola, as respostas são quase unânimes, afirmando que sim, os cooperados possuem uma visão de curto prazo. Apenas um respondente da Cooperativa de Crissiumal afirma que os cooperados possuem visão de longo prazo quanto à organização cooperativa. Neste sentido, Bialoskorski Neto (2012) afirma que os cooperados estão dispostos a assumir o risco em sua propriedade, mas não estão dispostos a assumir riscos na cooperativa, de maneira a exigir resultados no curto prazo e impedindo a formação de sobras.

Entretanto, estes resultados diferem dos resultados encontrados por Pivoto (2013), em que, o autor encontrou para o grupo de cooperativas de leite analisadas que a concordância para esta questão é baixa. Segundo o autor fatores como a assistência técnica e responsabilidade social podem ter sido determinantes para este resultado. No caso das duas cooperativas analisadas no momento das entrevistas apenas a cooperativa de Ibiacá presta alguma forma de assistência técnica, através de um funcionário responsável pela inseminação artificial dos animais.

Ainda se tratando de investimentos no longo prazo, os cooperados foram questionados sobre como eles percebem estes investimentos para a organização cooperativa. Conforme pode-se observar na Tabela 10, em ambas as cooperativas a percepção que se destaca é de que

os investimentos de longo prazo são arriscados e portanto é mais seguro investir no curto prazo. Os argumentos para esta resposta variam bastante. Para os cooperados de número 8 e 10 da Cooperativa de Ibiacá investir no longo prazo é um negócio arriscado pois, há muita concorrência com outras empresas e desta forma o número de produtores e o volume de leite é incerto. Além destes argumentos também surge o argumento de que o momento atual é de crise e muita instabilidade, portanto, deve-se ter muito cuidado com investimentos de longo prazo que podem vir a prejudicar a cooperativa.

Tabela 10: Percepção dos cooperados com relação aos investimentos de longo prazo.

Cooperativas	Investimentos de longo prazo são arriscados	Investimentos de longo prazo são importantes	Arriscados mas relevantes
Ibiacá	3	4	3
Crissiumal	7	3	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo, 2016.

Destaca-se neste sentido, a Cooperativa de Crissiumal em que a maioria dos respondentes julga arriscado a realização destes investimentos. Ao contrário do que era esperado com base nas entrevistas do presidente e funcionários da organização, em que, os mesmos afirmam que estes investimentos são aceitos e até mesmo cobrados pelos cooperados. Percebe-se, dessa forma, que existe uma assimetria entre a forma como estes agentes percebem que os cooperados visualizam os investimentos, em relação a forma como os cooperados realmente os percebem.

Entretanto, alguns cooperados possuem uma visão diferenciada de que os investimentos de longo prazo podem ser importantes para a organização. É o que afirma o cooperado 2 da cooperativa de Crissiumal: “penso que se a gente tivesse condições de investir em uma fábrica e ter nossos produtos isso seria bom porque vai eliminar os atravessadores e assim aumentar os lucros”. Já alguns cooperados julgam estes investimentos relevantes e ao mesmo tempo arriscados. Portanto, para estes cooperados deve-se proceder uma análise qualificada da viabilidade destes investimentos para evitar futuros prejuízos.

Ao serem questionados se os cooperados visualizam a cooperativa como uma prestadora de serviços e não como uma organização que pode trazer benefícios econômicos através das sobras operacionais, a maioria dos respondentes das duas cooperativas afirmam que sim, os cooperados tem essa percepção.

Neste sentido, Zylbersztajn (2002) afirma que em cooperativas tradicionais os cooperados não possuem clareza sobre ser dono da organização cooperativa e portanto,

reclamante dos resultados. De acordo com o autor este é um dos fatores que leva aos problemas de gestão que as cooperativas Brasileiras enfrentam. Os resultados obtidos por Pivoto (2013), corroboram com tais resultados. Em seu trabalho esta questão apresentou alto nível de concordância no grupo de cooperativas de produtores de leite. Ainda de acordo com o autor, na maior parte das organizações estudadas os cooperados visualizam a cooperativa apenas como prestadora de serviço e assim, não cobram melhores resultados econômicos e sobras operacionais.

Quando questionados sobre o motivo porque isso ocorre, se é falta de incentivo da cooperativa ou se é porque os cooperados não possuem clareza de seu papel, fica evidente que para a maioria dos respondentes os cooperados não tem clareza do seu papel dentro da organização. Além disso, quase a totalidade dos respondentes afirma que os cooperados podem ser considerados oportunistas e individualistas, pois, utilizam a estrutura da cooperativa quando convém, mas, realizam transações com empresas quando isto é mais interessante financeiramente.

Em se tratando da percepção dos cooperados em relação às estratégias usadas pelas organizações para que o cooperado tenha visão de longo prazo quanto ao empreendimento cooperativo e se sinta dono da organização, tem-se que em ambas as cooperativas analisadas as respostas obtidas pelos respondentes não se assemelham as encontradas por outros autores. Assim, tem-se que na cooperativa A, a estratégia que mais aparece é conversas do presidente e funcionários com os cooperados, conforme pode-se observar na Figura 4. Na cooperativa B esta estratégia também é evidente, entretanto, a resposta com maior frequência é o desconto nas compras e negociações e também nos pagamentos.

Outra estratégia percebida em ambas as cooperativas é através do auxílio técnico e capacitações para aperfeiçoamento da produção leiteira. Na cooperativa de Ibiacá o que os cooperados julgam como auxílio técnico é na verdade o auxílio que muitos cooperados tiveram para aquisição de tanques de expansão para o armazenamento do leite. Segundo estes produtores esta estratégia contribui para a visão de longo prazo porque a partir desta aquisição os cooperados se comprometem a permanecer na atividade por algum período e também se sentem mais pressionados a não deixarem a cooperativa por outras empresas. Nesta cooperativa também existe o papel do funcionário que realiza a inseminação artificial dos animais e possui alguma experiência na produção leiteira, portanto, os cooperados consideram este profissional como aquele responsável pelo auxílio técnico.

Já na cooperativa de Crissiumal o auxílio técnico que os cooperados consideram é um profissional que realiza a entrega das compras agropecuárias na propriedade. Entretanto, este

profissional não possui nenhum tipo de formação na área. Ainda nesta cooperativa encontra-se cooperados que consideram não haver estratégias para minimizar o problema no momento. Já na cooperativa A encontram-se cooperados que julgam a confiabilidade dos gestores como uma forte estratégia para minimizar o problema do horizonte, pois, consideram que a confiança repassada pelos gestores é essencial para manter os cooperados na organização.

O que se percebe é que algumas estratégias encontradas por Pivoto (2013) estão presentes nas organizações, porém, não são percebidas pelos cooperados como estratégias. Uma vez que, em ambas as cooperativas ocorre a distribuição das sobras durante as assembleias gerais e também na cooperativa B existe a estratégia do programa com o quadro social através dos programas semanais de rádio. Assim, fica claro que as estratégias levantadas por autores como Cook (1995), Zilbersztajn (2002), Chaddad (2007) não estão presentes nestas organizações a partir da percepção dos cooperados.

Na presente seção apresentou-se a visão dos cooperados em relação a existência do problema do horizonte nas cooperativas analisadas.

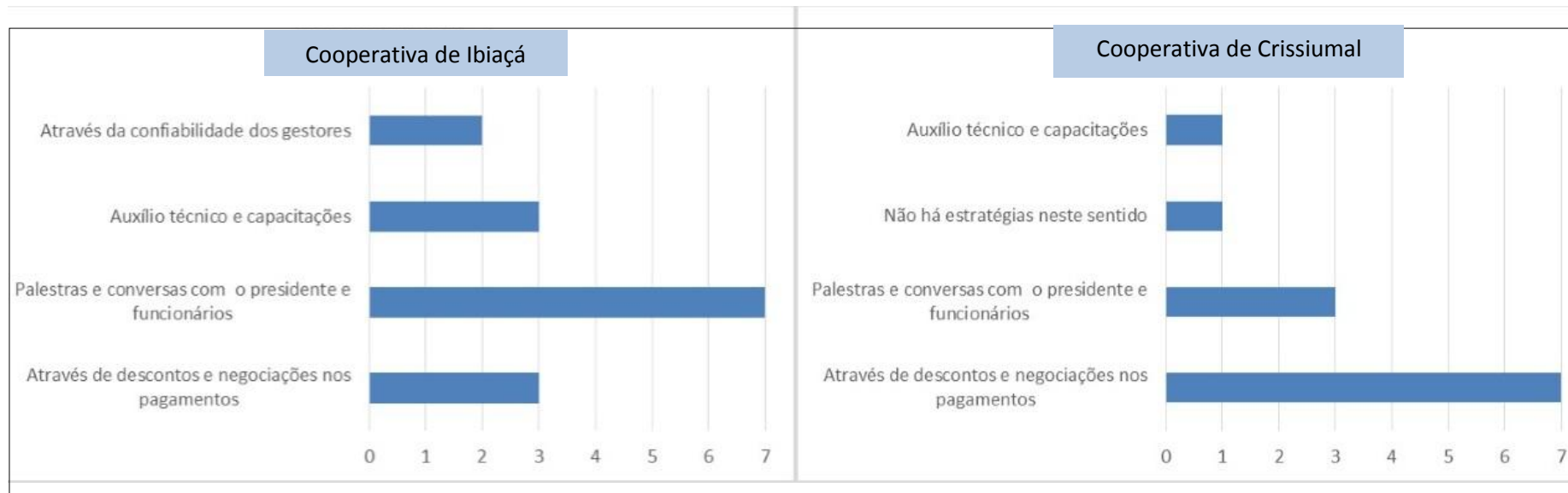


Figura 4: Percepção dos cooperados em relação às estratégias usadas para minimizar o problema do horizonte.
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados, 2016.

Na sequência apresentam-se os resultados referentes ao problema do carona. Este problema surge quando os direitos de propriedade não são negociáveis, são inseguros ou não atribuídos (COOK, 1995). Desta forma, os cooperados preferem não participar e investir na organização, mas, continuam a se beneficiar das externalidades positivas da mesma.

Ainda de acordo com Cook (1995) outro fator que pode estar ligado a este problema é o fato de que os cooperados mais antigos (ou fundadores) possuem o mesmo direito de decidir sobre o futuro da organização que àqueles cooperados associados recentemente, assim como, possuem o mesmo direito as sobras que os mais antigos. Além de que, em muitos serviços a cooperativa atenda também a não cooperados. Estes elementos podem, segundo o autor, gerar um desincentivo para a participação na cooperativa.

Em trabalho realizado por Pivoto (2013) o problema do carona foi o segundo com maior média geral encontrado em seus resultados. Entretanto, ressalta-se que neste trabalho este problema é mais evidente no grupo de cooperativas de produtores de grãos. Já no caso das cooperativas que atuam na área de produção do leite os resultados obtidos na pesquisa tiveram baixa concordância para este problema. De acordo com o autor isto ocorre porque estas organizações possuem um relacionamento mais estreito com os produtores, através da assistência técnica e a frequência das transações.

Dá-se início a esta discussão abordando a visão dos entrevistados sobre a existência de cooperados que apenas utilizam os benefícios da cooperativa, porém, não comercializam e investem na mesma. Tem-se que em ambas as cooperativas os respondentes consideram haver cooperados com este perfil. Entretanto, ressalta-se que em nenhuma das cooperativas existe uma resposta com mais evidência, conforme observam-se os resultados contidos na Tabela 11. Vale ressaltar que para alguns respondentes a existência de cooperados com este perfil já foi mais comum no início da formação da cooperativa.

Tabela 11: Visão dos entrevistados sobre a existência de cooperados que apenas utilizam benefícios da cooperativa.

Cooperativas	Sim	Não	Já teve mais
Ibiaçá	5	4	2
Crissiumal	5	5	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo, 2016.

Em se tratando do desvio da produção leiteira por parte dos cooperados para empresas que pagam mais pelo produto, tem-se que a maior parte dos respondentes afirma que é frequente ocorrer o desvio da produção. Vale ressaltar que todos funcionários ao serem

questionados sobre essa pergunta, também responderam que é frequente o desvio da produção. Desta forma, percebe-se que há concordância entre a forma como os cooperados e os funcionários percebem esta questão dentro da organização.

Tabela 12: Percepção dos respondentes sobre a frequência em que os cooperados desviam a produção para outras empresas.

Cooperativas	Sim	Não
Ibiaçá	9	1
Crissiumal	8	3

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo, 2016.

No que se refere à entrada de novos cooperados na organização e a possibilidade deste fato causar desincentivo para participar na cooperativa, já que, os associados recentes possuem acesso aos mesmos serviços e benefícios que os antigos, tem-se que, em ambas as cooperativas todos os respondentes afirmam que este fato não gera desincentivo.

Neste sentido, questionou-se os respondentes se eles julgam que deve haver benefícios distintos para estes dois grupos de cooperados. Nas duas cooperativas todos responderam que não deve haver nenhum tipo de diferenciação entre os cooperados e todos devem ser tratados da mesma maneira e, portanto, terem acesso aos mesmos benefícios proporcionados pela participação na cooperativa.

Da mesma forma, afirmam que não conhecem nenhum cooperado que tenha deixado a cooperativa alegando que os benefícios gerados também são apropriados por cooperados que não investem e participam da organização. Estes resultados se aproximam com os de Pivoto (2013), pois o autor encontrou que apenas uma cooperativa dentre as 16 analisadas apresentam alto valor de concordância para esta questão. Nas demais organizações estas variáveis não são expressivas, demonstrando que a entrada de novos cooperados na organização não é um fator de desincentivo à participação do conjunto de cooperados.

Desta forma, questionou-se aos entrevistados qual o motivo que leva os cooperados à deixarem a organização. Mais uma vez fica evidente que o principal motivo é o preço maior oferecido por outras empresas pelo produto. Conforme pode-se observar na Tabela 13, quase 100% dos entrevistados julgam este como o principal motivo.

Com base nestes resultados é possível trazer à discussão a concepção de Maraschin (2004) sobre o problema do carona. Para a autora o cooperado usa a estrutura da cooperativa quando esta oferece vantagens e negocia com outras organizações quando é conveniente. Neste caso, o que torna a saída dos produtores conveniente é o preço maior oferecido pela

concorrência, mesmo que, na maioria das vezes esta diferença seja de poucos centavos. É isto que afirma o cooperado número 8 da cooperativa A: “o motivo é o preço maior que as empresas oferecem pelo litro de leite. Existe muita pressão das empresas por alguns centavos a mais”.

Além deste cooperado, destaca-se a fala do cooperado 7 também desta cooperativa, em que, o mesmo afirma que para os produtores com produção mensal superior são mais pressionados pelas empresas e mais susceptíveis a deixarem a cooperativa já que, para estes produtores alguns centavos por litro pode representar um ganho significativo.

Tabela 13: Motivos que levam os produtores à deixarem a cooperativa.

Cooperativas	Preço superior	Logística	Exigência por qualidade	Não conhece quem tenha saído
Ibiaçá	9	0	1	0
Crissiumal	8	1	0	2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo, 2016.

Além deste motivo principal, destaca-se o argumento do produtor 10 da Cooperativa Ibiaçá. Para ele um motivo que condiciona a saída dos produtores da cooperativa é a exigência pela qualidade do leite. Na visão do mesmo, a cobrança constante pela qualidade do produto desestimula àqueles cooperados que possuem algumas deficiências na qualidade do leite e não estão dispostos a melhorar para manter-se dentro dos padrões exigidos pela cooperativa. Assim os mesmos deixam a organização e buscam empresas que ainda captam o leite sem observar padrões de qualidade em consonância com as leis em regimento.

Ao abordar a opinião dos respondentes sobre o tratamento que deve ser dado aos cooperados infiéis à cooperativa, encontra-se uma diferença entre as duas organizações analisadas. Conforme observa-se na Tabela 14, na cooperativa de Crissiumal grande parte dos respondentes afirma que os cooperados infiéis devem ser excluídos do quadro social. Dentre os motivos que justificam esta opinião, destaca-se a fala do cooperado 6 da cooperativa Ibiaçá: “pra mim eles devem ser excluídos do quadro social. Já que, ele deixou a cooperativa na mão, não cumpriu com seu dever de cooperado”. Destaca-se também o cooperado número 10 em que, o mesmo possui a percepção de que os infiéis devem ser desligados para não influenciar a saída de outros cooperados, desta forma, a exclusão serve como um alerta para os demais.

Tabela 14: Opinião dos cooperados sobre como devem ser tratados os cooperados infiéis à organização.

Cooperativas	Exclusão do quadro social	Não exclusão	Indiferente	Afastamento temporário
Ibiaçá	7	3	0	0
Crissiumal	2	7	1	1

Fonte:Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo, 2016.

Já na cooperativa de Crissiumal a maioria dos respondentes acredita que os cooperados infiéis não devem ser excluídos do quadro social. Para estes respondentes o motivo para a não exclusão é unânime. Não podem ser desligados pois, em algum momento estes poderão retornar para a organização e isto pode ser benéfico para a cooperativa, portanto, se os mesmos forem excluídos poderão ter receio de retornar à cooperativa. Fica evidente que em ambas as cooperativas existem descontentamento em relação aos cooperados infiéis ou oportunistas, no entanto, a maioria advoga por penalidades brandas. Ou seja, existe uma certa proteção dos maus associados. Uma possível explicação para essa proteção é a infidelidade eventual de todos os associados e portanto, o medo de também ser punido caso seja adotado um mecanismo de diferenciação ou punição.

No que tange a percepção dos respondentes sobre a maneira como infidelidade dos cooperados prejudica a cooperativa, tem-se que em ambas as organizações a resposta que aparece com maior frequência é a de que a infidelidade afeta as cooperativas negativamente, pois, com a saída dos cooperados a organização diminui o volume de leite arrecadado e desta maneira a mesma enfrenta dificuldade para negociar melhores preços com as empresas que adquirem o produto para o beneficiamento, já que, conforme mencionado ambas as cooperativas não realizam o beneficiamento do leite. Na cooperativa A além desta questão, também surge o fato de que a infidelidade dos cooperados pode estimular a retirada de outros associados da organização (Figura 5).

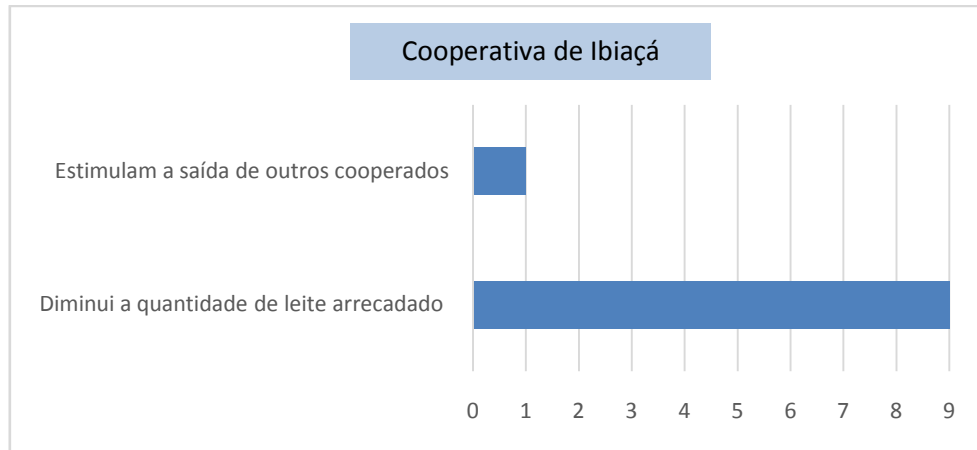


Figura 5: Percepção dos respondentes de como a infidelidade dos cooperados prejudica a organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2016.

Já na cooperativa de Crissiumal, conforme observa-se na Figura 6, surgem outras opiniões a respeito desta questão. Alguns cooperados não possuem a percepção de que a infidelidade dos associados pode prejudicar a organização cooperativa. Entretanto, para outros a infidelidade é ruim pois, diminui as transações dos cooperados infiéis com a cooperativa. Já para o cooperado número 10 a infidelidade afeta os próprios cooperados, uma vez, que ao deixar a organização os mesmos podem passar a realizar negócios com empresas que não farão o pagamento pelo produto, levando estes produtores à prejuízos financeiros. Ressalta-se que o presidente desta organização já havia mencionado que alguns cooperados foram lesados por empresas ao deixarem a cooperativa, entretanto, isto não parece servir como estímulo para a permanência e fidelidade dos cooperados na organização.

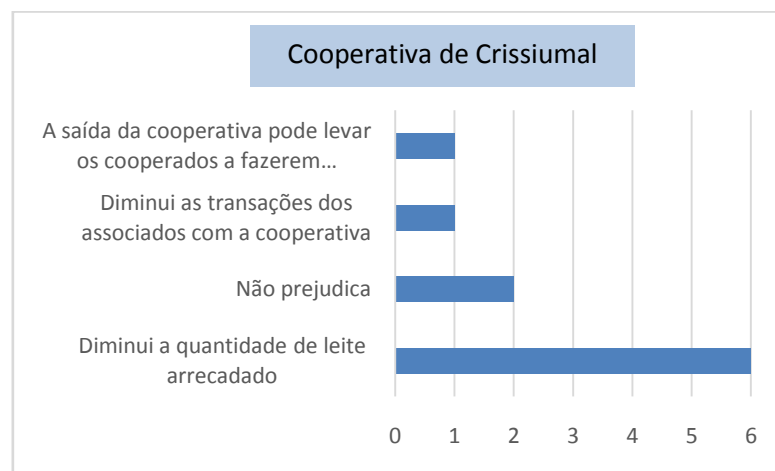


Figura 6: Percepção dos respondentes sobre como a infidelidade dos cooperados prejudica a organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2016.

Em se tratando da percepção dos cooperados em relação ao maior problema enfrentado pela cooperativa, percebe-se que em ambas cooperativas analisadas a maior parte dos respondentes julga que o problema do carona é o principal entrave enfrentado pela organização atualmente. Contudo, destacam outros problemas que consideram relevantes. Assim, alguns respondentes das duas cooperativas destacam que a competição com grandes empresas é um grande problema, já que, as cooperativas não possuem condições de competir com as vantagens financeiras oferecidas por estas empresas, seja no preço do litro de leite ou em preços menores nas compras.

Além disso, destacam também que as empresas possuem equipes de assistência técnica mais capacitadas e atuantes na propriedade, ao contrário das cooperativas que não apresentam quadro técnico disponível para atender os cooperados. Na cooperativa B alguns cooperados afirmam não existir problemas dentro da organização. Já na cooperativa A, outros problemas são apresentados pelos respondentes, conforme observa-se na Figura 7.

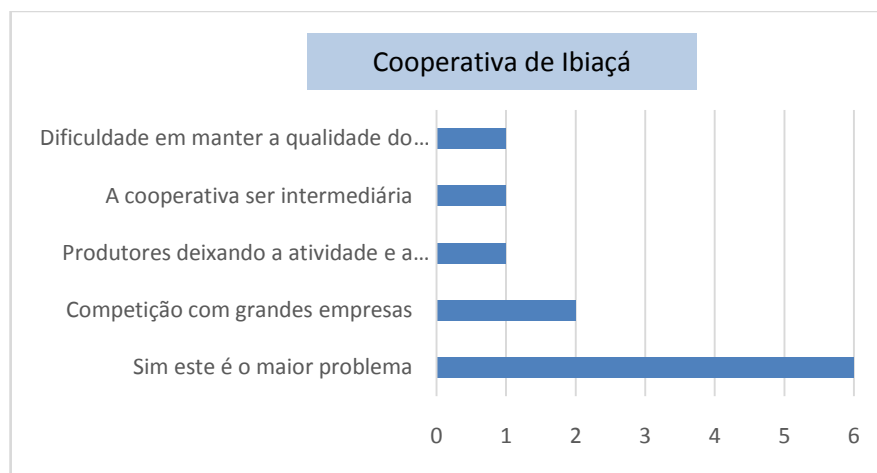


Figura 7: Principais problemas enfrentados pela cooperativa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2016.

Neste capítulo, foi realizada a caracterização das organizações cooperativas estudadas, bem como, a averiguação da presença dos problemas do carona e do horizonte nestas cooperativas. Também realizou-se a análise e discussão das estratégias utilizadas pelas organizações para minimizar os problemas analisados. Na sequência são apresentadas as considerações finais do estudo e por fim apresenta-se as principais limitações para o desenvolvimento do trabalho, bem como, algumas sugestões para a superação dos problemas enfrentados pelas organizações cooperativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são expostas as considerações finais deste trabalho com base nos resultados apresentados no capítulo anterior. Ao retomar os objetivos traçados para este estudo, torna-se evidente que os problemas do carona e do horizonte estão presentes nas cooperativas de produtores de leite familiares, conforme descritos inicialmente por Cook (1995) e posteriormente estudados por autores brasileiros. Tais problemas estão presentes nas organizações familiares estudadas apesar das características diferenciadas que as mesmas apresentam em relação às organizações com cunho empresarial, tanto a partir da percepção dos funcionários e presidentes, quanto, na visão dos cooperados.

É possível evidenciar que os produtores possuem uma visão de curto prazo quanto ao empreendimento cooperativo não estando dispostos a assumir riscos na organização, considerando-se que os investimentos de curto prazo são mais seguros e com retorno mais rápido. Assim como, demonstram estar mais preocupados com sua propriedade agrícola do que com a organização cooperativa não percebendo esta como uma organização que pode trazer benefícios econômicos. Ainda neste sentido, fica claro que os cooperados preferem os benefícios econômicos imediatos através do preço do produto, por exemplo, não considerando as sobras operacionais como relevantes, apesar de ser considerada por alguns cooperados como um diferencial destas organizações.

Além disso, é possível verificar que os cooperados não possuem visão clara de seu papel dentro da organização, portanto, não cobram melhores resultados econômicos. Além do que, esta indefinição do seu papel dentro da organização gera espaço para ações oportunistas e estas ações acabam prejudicando a gestão e capitalização das organizações.

Com relação às estratégias usadas para minimizar estes problemas, tem-se que estas se apresentam de maneira diferenciada das estratégias propostas por Cook (1995) e posteriormente por autores brasileiros. Percebe-se também que os respondentes não possuem clara percepção das estratégias que são usadas pelas organizações, diz-se isto, porque muitos cooperados possuem dificuldade em entender do que se tratam as estratégias e como estas são utilizadas pelas cooperativas.

Ressalta-se a existência de outros problemas que não estes propostos para análise neste estudo, porém, que são motivos de grande preocupação principalmente para os gestores das organizações. Trata-se principalmente da saída dos produtores rurais da atividade leiteira e a não sucessão rural, sendo estes os grandes entraves que os gestores consideram que terão que enfrentar para manter as organizações nos próximos anos.

Assim, com base na existência do problema do carona e do horizonte aliados aos problemas ressaltados pelos entrevistados, fica claro que as organizações precisam buscar estratégias principalmente para mitigar o problema do horizonte já que este está fortemente ligado a existência do problema do carona. É preciso que as cooperativas pensem em estratégias capazes de fazer os cooperados se sentirem os “donos” do empreendimento cooperativo. Desta forma, outros problemas como do carona tendem a ser mitigados.

Após a apresentação das principais considerações, afirma-se que este trabalho cumpriu com os objetivos propostos inicialmente para análise. Pode-se considerar que os problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos interferem e podem gerar ineficiências na gestão das organizações cooperativas de produtores de leite familiares no estado do Rio Grande do Sul. Portanto, para a sobrevivência destas organizações é necessário que estratégias sejam adotadas e repensadas para minimizar os problemas de governança analisados e também aqueles problemas levantados pelas próprias organizações. Além de que, estas cooperativas devem buscar mecanismos a fim de mostrar aos cooperados o seu duplo papel de dono e usuário do empreendimento. Para que isto ocorra é necessário que os cooperados tenham retorno ao participar deste empreendimento.

Neste sentido, as organizações cooperativas devem traçar táticas para superar o problema do horizonte e do carona, pois, estes são responsáveis por gerar problemas de gestão nas organizações, impactando na eficiência das mesmas. Além disso, os problemas revelados pelos respondentes, como, a não sucessão geracional nas propriedades produtoras de leite também deve encarado como um desafio a ser superado pelas organizações, já que, ficou evidente em ambas as cooperativas a preocupação com este problema.

Para tanto, sugere-se que as cooperativas analisadas utilizem algumas estratégias para minimizar os problemas analisados. Considera-se importante que as organizações intensifiquem àquelas estratégias consideradas relevantes pelos cooperados como as ações de relação com o cooperado que visam o fortalecimento das relações entre os gestores e os associados, desta forma, aproximando-os da gestão da organização. Também destaca-se a estratégia dos descontos e negociações nos pagamentos, já que, esta é vista pelos cooperados como uma estratégia diferenciada, não sendo possível realizar estas operações com outras empresas.

Considera-se crucial que os gestores das cooperativas busquem a implementação de estratégias pouco exploradas, como por exemplo, a assistência técnica. Uma vez que, esta estratégia pode fornecer uma série de informações relevantes para os gestores e contribuir

para atender o cooperado de maneira personalizada, tornando este um diferencial em relação à assistência das empresas.

Em relação às limitações teórico-metodológicas do trabalho, ressalta-se duas questões principais. A primeira é o fato deste estudo tratar-se de um estudo de caso abrangendo apenas duas cooperativas de produtores de leite no estado, portanto, não pode-se extrapolar os resultados obtidos para as demais organizações.

A segunda limitação está relacionada com a realização da pesquisa de campo. Consideramos uma limitação do estudo o fato de alguns cooperados possuírem dificuldades para expressar seu ponto de vista em relação às questões propostas, trata-se principalmente de produtores de menor extrato produtivo, encontrados especialmente na cooperativa B. Entende-se que esta é uma limitação intrínseca aos estudos que se propõem a investigar a percepção dos entrevistados, contudo, considera-se uma limitação à medida em que os respostas obtidas não permitem maior compreensão da percepção dos entrevistados.

Entretanto, apesar desta limitação, entende-se que a análise dos problemas de governança também sob a ótica dos cooperados, foi de grande importância para o estudo, pois, possibilitou uma compreensão maior dos problemas estudados e minimizou possíveis vieses que podem ser encontrados ao se entrevistar apenas alguns agentes das organizações.

Por fim, pondera-se relevante que estudos futuros explorem também o ambiente institucional que cerca estas organizações, uma vez que, este pode ser um dos fatores que influenciam a existência dos problemas de governança em cooperativas de produtores de leite familiares. Além disso, sugere-se analisar outros empreendimentos cooperativos com este perfil a fim de identificar a presença dos problemas analisados em uma amostra maior de organizações.

REFERÊNCIAS

ACI. **What is a co-operative?** Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais**. 2000. 238 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BARROS, Marcos. Um estudo comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). EnANPAD 2001. Universidade Salvador – UNIFACS Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento. Acesso: em 10 de dezembro 2006.

BARTON, D.G. What is a cooperative? In: COBIA, D. (Ed.). **Cooperatives in agriculture**. New Jersey: Regents/Prentice Hall, 1989. Cap.1, p.1-20.

BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento**: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do Terceiro Mundo. Porto Alegre: Coojournal, 1980. (Coleção Cooperativismo, Debate 2).

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio Cooperativo. In BATALHA, M. (Org). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo - Reestruturação e Estratégias**. Viçosa, DER/UFV, 2002. p. 77-97.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. **Revista de Economía Pública Social y Cooperativa**, Valencia, n. 48, abr. 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 1998, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/FUNDACE/FEARP-USP, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F.R. Estrutura de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, SP: SOBER/USP/FEA, 2005.

BITENCOURT, M.; AMODEO, N. B. P; VALADARES, J. H. Cooperativismo nos garimpos: potencialidades e limitações a partir de um estudo de caso. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, n. 3, p. 399-410, 2010.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense**. Curitiba: SISTEMA OCEPAR, 2005.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República do Brasil**, Brasília, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 25 fev. 2012.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUAINAIN, A. M.; VIEIRA, P. A. VO desafio alimentar. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA E RURAL (SOBER), 54., 2016, Maceió, AL. **Anais do...** Brasília, DF: SOBER, 2016. p. 1-19.

CHADDAD, F.R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

CHRISTOPLOS, I. **Mobilizing the potential of rural and agricultural extension**. Roma: FAO, 2010.

COASE, R. H. **The firm, the market and the law**. Chicago: The University of Chicago Press, 1988. 217 p.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, p. 1153-1159, dec. 1995.

COSTA, D. R. M. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2010. Tese (Doutorado em Economia Rural) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

CRUZ, A. **A diferença da igualdade** : a dinâmica da economia solidária em quatro cidades do Mercosul. 2006. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2006.

DUARTE. M.G.D. **Capitalismo e cooperativismo no R.G.S. O cooperativismo empresarial e a expansão do capitalismo no setor rural do Rio Grande do Sul**. PortoAlegre: L&PM – ANPOCS, 1986.

EGGERTSSON, T. **Economic behavior and institutions**. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 1990.

FEIJÓ, R.L.C. **Economia agrícola e desenvolvimento rural**. São Paulo: Grupo Gen-LTC, 2011.

FERREIRA, G. M. V. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. 2014. Tese (Doutorado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.

FLEURY, M.T. L. **Cooperativas Agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.

FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C. J.C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate** (UNIVATES), Lageado, v. 18, p. 7-22, 2011.

GAIGER, L. I. A Racionalidade dos Formatos Produtivos Autogestionários. **Sociedade e Estudo**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 513-545, maio/ago 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Cadernos de Economia** – Unochapecó, Chapecó, v.11, n. 20, jan./jun. 2007.

GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 94, n. 41, p. 691-719, 1986.

GUERRA, C. A.; PEREIRA, C. M. M. A. A Cadeia Produtiva de Caqui no Município de Antônio Carlos Sob a Ótica da Economia dos Custos De Transação. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.10, n.3, p. 328-342, 2008.

HART, O. **Firms, Contracts, and Financial Structure**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

HOFFMANN, R. A agricultura familiar produz 70% dos alimentos no Brasil? Segurança Alimentar e Nutricional, Campinas/SP, v. 21, n. 1, p. 417-421, 2014.

IGNÁCIO, O. M. C.; SOUZA, E. M. S. Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 4, p. 54-79, 2008.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Oxford, v. 3, p. 305-360, 1976.

LANGLOIS, R.N.; FOSS, N.J. **Capabilities and Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization**. [S.l.]: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Jan. 1997.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, 1998.

LIMA, R.; ARAUJO, M. B. V.; AMARAL, H. F. Conflitos de Agencia: Um estudo comparativo dos aspectos inerentes a Empresas Tradicionais e Cooperativas de Crédito. Identidade, Valores e Governança das Cooperativas. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/artConflitoAgencia.pdf>> Acesso em 26 de Maio de 2009.

LIMA, G.; LUCCA, E.; TRENNEPOHL, D. Expansão da cadeia produtiva do leite e seu potencial de impacto no desenvolvimento da região Noroeste Rio-Grandense. **Encontro de Economia Gaúcha**, v. 7, 2014.

MARASCHIN, A. F. **As relações entre produtores de leite e as cooperativas**: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS. 2004. 145 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MARION FILHO, P. J.; OLIVEIRA, L. F. V. de. A especialização e a concentração da produção de leite nas microrregiões do Rio Grande do Sul (1990 – 2007). **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 31, n.esp., p. 635 – 647, jun. 2011.

MARION FILHO, Pascoal José et al. Concentração regional e especialização na produção de leite do Rio Grande do Sul (1990–2010). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, 2015.

MENDES, L. N., SILVA, J. A., FAVERO, L. A. Gestão de Distribuição das Empresas Atacadistas de Flv Na Região Metropolitana de Recife - PE: O Caso de Duas Empresas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.11, n.3, 2009.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MINISTÉRIO DE TRABALHO E EMPREGO (TEM). SIES. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812B35FA90012B49A1F9B63B16/sies_guia_2009_01.pdf. Acesso em 01.02.2016.

MORAIS, E. E. et al. Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n. 105, p. 67-88, jan./mar. 2011.

NASCIMENTO, C. **A autogestão e o “novo cooperativismo”**. Brasília: MTE, 2004. (Texto para discussão).

PINHO, D.B. **O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. São Paulo: CNPq, 1996. v. 1

PIRES, M.L.L.S. A (re)significação da extensão rural: o cooperativismo em debate. In: LIMA, J.R.T. (Org.). **Extensão rural e desenvolvimento sustentável**. Recife: Bagaço, 2003.

PIVOTO, D. **Os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias**. 2013. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

RICHARDSON, R. H. **Pesquisa social, métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHNEIDER, J.O. Uma proposta para o balanço social das cooperativas: avaliação do desempenho social das cooperativas. **Perspectiva Econômica**, São Paulo, ano 19, v. 14, n. 45, ago/out. 1984.

SEGATTO-MENDES, A. P. Teoria de agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. Departamento de Administração da Universidade Federal de São Paulo, 2001 (Tese de Doutorado).

SERIGATI, F.C. **Fidelidade e Governança Corporativa em Cooperativas**: um estudo empírico com as cooperativas paulistas. 2008. Dissertação (Mestrado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SILVA, L. X. **Análise do complexo agroindustrial fumageiro sul-brasileiro sob o enfoque da economia dos custos de transação**. 2002. 279 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2002.

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, B. S. (Org.). **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005a. p. 81-129.

SYKUTA, M.E.; COOK, M.L. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**, Columbia, v. 83, n. 5, sep. 2001.

ULIANA, C.; GIMENES, R. M. T. Avaliando o Desempenho Econômico de Cooperativas Agropecuárias a partir do EVA – ECONOMIC VALUE ADDED: Resultados de uma investigação empírica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18., 2008, Gramado - RS. **Anais...** Gramado - RS, 2008. Disponível em: <<http://www.congressocfc.org.br/hotsite/programacao.html>>. Acesso em: 07 maio 2016.

UNICAFES. **Formação e aprimoramento de estratégias organizacionais do cooperativismo da agricultura familiar e economia solidária**: modelo de organização do cooperativismo solidário. Brasília: UNICAFES/SESCOOP, 2013.

UNICOPAS. **Cooperativismo em Pauta 2015**. Disponível em: <<http://unicafes.org.br/unicopas-cooperativismo-em-pauta-2015>> Acesso em: 23 dez. 2015.

VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional**: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais. 2003. 126 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2003.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOCCAL, R.; GOMES, A.T.; AZEVEDO, P.F.. **Zoneamento da Produção de Leite no Brasil**: Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais. Juiz de Fora, MG: Embrapa Gado de Leite, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M.J.; REIS, B.S. (Org.) **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002. p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA APLICADO AOS PRESIDENTES E FUNCIONÁRIOS DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS ANALLISADAS

Meu nome é Renata Milani, sou Zootecnista graduada pela Universidade Federal de Santa Maria e realizo curso de mestrado no programa de pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Estou conduzindo uma pesquisa que tem o objetivo inicial de identificar a existência de problemas de governança em cooperativas de produtores de leite familiares. Portanto, sua participação é de grande importância, pois, contribuirá para alcançar meus objetivos com este estudo.

A partir das respostas obtidas na pesquisa assegurarei a preservação de sua identidade, não havendo mensurações e associações nominais com o conteúdo das informações que futuramente serão apresentadas no meu estudo. No entanto, informo que será necessário a mensuração da entidade participante e do cargo na cooperativa.

A minha pesquisa destina-se exclusivamente à elaboração de uma dissertação de mestrado inserida no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS, sob orientação do professor Marcelino de Souza.

Data da entrevista: _____/_____/ 2016.

Nome da Cooperativa: _____

INFORMAÇÕES DO RESPONDENTE: DIRIGENTES E FUNCIONÁRIOS DA COOPERATIVA

Cargo que ocupa na cooperativa:

Município onde se localiza a sede da cooperativa:

CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

Ano de constituição da cooperativa: _____

Número de cooperados em 2015/2016: _____

Número de empregados em 2015/2016: _____

Atividade econômica principal da cooperativa: _____

Média mensal de leite recolhido pela cooperativa: _____

Número de produtores que entregam leite para a cooperativa: _____

Número de membros que compõe a diretoria da cooperativa:

Histórico da fundação da cooperativa (Motivações, objetivos):

Objetivos iniciais e atuais:

PROBLEMAS DE GOVERNANÇA DA COOPERATIVA

Problema do Carona

- 1) A cooperativa possui cooperados que usam benefícios, como a assistência técnica e programas de capacitação, mas não investem ou não comercializam com a organização?
- 2) É comum os cooperados desviarem a produção leiteira para empresas da região que pagam melhores preços, mesmo usufruindo dos benefícios da cooperativa?

- 3) Devido ao fato dos novos cooperados terem acesso aos mesmos serviços e benefícios que os antigos cooperados, não sendo possível diferenciar os novos dos antigos, você pensa que isto gera baixo incentivo para participar e investir na cooperativa?
- 4) Alguns cooperados deixaram a cooperativa, alegando que os benefícios gerados são apropriados também por cooperados e não cooperados que não participam e não investem na cooperativa?
- 5) Em sua opinião, a cooperativa utiliza alguma estratégia para reduzir o número dos membros que apenas utilizam os benefícios da cooperativa, sem participar, investir e arcar com os riscos do empreendimento cooperativo?

Problema do Horizonte

- 1) Os cooperados preferem que a cooperativa pague um preço superior pelo leite do que haja retorno em sobras operacionais para os mesmos?
- 2) Os cooperados possuem uma visão de curto prazo quanto ao empreendimento cooperativo, estando mais preocupados com sua propriedade agrícola?
- 3) Projetos de investimento de longo prazo, como diferenciação de produtos, criação de marcas e propaganda tendem a ser rejeitados pelos cooperados preferindo investimentos de projetos com retorno em curto prazo?
- 4) Os cooperados visualizam a cooperativa como uma prestadora de serviço e não como uma organização que pode trazer resultados econômicos para os mesmos, por meio de sobras operacionais?
- 5) Em sua opinião, a cooperativa utiliza alguma estratégia para que o cooperado tenha uma visão de longo prazo e que ele se sinta dono do empreendimento cooperativo?

Questões complementares

- 1) Em sua opinião, qual o maior problema enfrentado pela cooperativa?

2) Existem outros problemas que a cooperativa enfrenta além destes que foram mencionados anteriormente?

Agradeço o seu interesse e sua disponibilidade em responder o questionário desta pesquisa!

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS COOPERADOS

Data da entrevista: ____/____/ 2016.

Nome da Cooperativa: _____

INFORMAÇÕES DO RESPONDENTE

Há quanto tempo você é cooperado:

Município onde se localiza a sede da cooperativa:

Média de leite comercializado por mês

Quais operações você transaciona com a cooperativa além da comercialização do leite?

Porque você decidiu se associar à cooperativa? Quais seus objetivos ao se associar à cooperativa? Estes objetivos foram atingidos?

Problema do carona

- 1) Em sua opinião existe dentro da cooperativa alguns cooperados que usam benefícios, como a assistência técnica e programas de capacitação, entretanto não investem ou não comercializam com a organização.
- 2) Você vê que é frequente alguns cooperados desviarem a produção para empresas da região que pagam melhor preço, mesmo obtendo benefícios da cooperativa.
- 3) Em sua opinião devido ao fato dos novos cooperados terem acesso aos mesmos serviços e benefícios que os antigos cooperados, não sendo possível diferenciá-los, há baixo incentivo para participar e investir na cooperativa.
- 4) Você conhece cooperados que deixaram a cooperativa, alegando que os benefícios (ganhos) gerados são apropriados por cooperados e não cooperados que não participam e não investem na cooperativa.
- 5) Quais outros motivos levam os cooperados a deixarem a cooperativa?
- 6) Em sua opinião como deveriam ser tratados os cooperados que não são fiéis à cooperativa?
- 7) Em sua opinião os novos cooperados devem possuir benefícios distintos dos antigos cooperados? De que forma a cooperativa poderia atuar para aumentar os benefícios aos cooperados e diferenciar os novos dos antigos cooperados?
- 8) Como você percebe que a infidelidade de alguns cooperados prejudica a cooperativa?
- 9) Em sua opinião este é o principal problema enfrentado pela cooperativa? Se não, qual seria?

Problema do Horizonte

- 1) Em sua opinião é mais interessante que a cooperativa pague um preço superior pelo litro de leite do que haja retorno em sobras operacionais?
- 2) Em sua opinião existem cooperados que possuem uma visão de curto prazo quanto ao empreendimento cooperativo, estando mais preocupados com sua propriedade agrícola?

- 3) Como você percebe os investimentos de longo prazo, como diferenciação de produtos, criação de marcas e propaganda? Você considera importante para a cooperativa? Ou você considera os investimentos de curto prazo mais relevantes?
- 4) Em sua opinião existem cooperados que visualizam a cooperativa como uma prestadora de serviço e não como uma organização que pode trazer resultados econômicos para os mesmos, por meio de sobras operacionais? Em sua opinião porque isso ocorre? Falta de incentivo da cooperativa? Os cooperados não possuem clareza de seu papel? Podem ser considerados oportunistas?
- 5) Em sua opinião, a cooperativa utiliza alguma estratégia para que o cooperado tenha uma visão de longo prazo e que ele se sinta dono do empreendimento cooperativo?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: Problemas de governança em cooperativas de produtores familiares no Noroeste Gaúcho.

Equipe: Renata Milani, contato (54) 99015749

Marcelino de Souza (51) 33083965

Instituição de origem: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Sr. Participante:

Esta pesquisa tem o objetivo inicial de identificar a existência de problemas de governança em cooperativas de produtores de leite familiares. Portanto, sua participação é de grande importância, pois, contribuirá para alcançar meus objetivos com este estudo.

A sua participação é livre, podendo optar por não responder todas as perguntas, assim como, desistir a qualquer momento mesmo sem ter respondido todas as questões. A partir das respostas obtidas na pesquisa assegurarei a preservação de sua identidade, não havendo mensurações e associações nominais com o conteúdo das informações que futuramente serão apresentadas no meu estudo. No entanto, informo que será necessário a mensuração da entidade participante e do cargo na cooperativa.

A minha pesquisa destina-se exclusivamente à elaboração de uma dissertação de mestrado inserida no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS, sob orientação do professor Marcelino de Souza. Coloco-me à disposição para demais esclarecimentos que se fizerem necessários em qualquer momento, inclusive após as entrevistas.

Nome

Assinatura

APÊNDICE D – FOLHA EXPLICATIVA SOBRE A PESQUISA

Pesquisa: Problemas de governança em cooperativas de produtores familiares no Noroeste Gaúcho.

Equipe: Renata Milani, contato (54) 99015749

Marcelino de Souza (51) 33083965

Instituição de origem: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Esta pesquisa tem o objetivo inicial de identificar a existência de problemas de governança em cooperativas de produtores de leite familiares. Portanto, sua participação é de grande importância, pois, contribuirá para alcançar meus objetivos com este estudo.

A partir das respostas obtidas na pesquisa assegurarei a preservação de sua identidade, não havendo mensurações e associações nominais com o conteúdo das informações que futuramente serão apresentadas no meu estudo. No entanto, informo que será necessário a mensuração da entidade participante e do cargo na cooperativa.

A minha pesquisa destina-se exclusivamente à elaboração de uma dissertação de mestrado inserida no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS, sob orientação do professor Marcelino de Souza. Coloco-me à disposição para demais esclarecimentos que se fizerem necessários em qualquer momento, inclusive após as entrevistas.

Nome

Assinatura