

**ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DA
ASSISTÊNCIA TÉCNICA DENTRO DE COOPERATIVAS NA
VERTICALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Rosely Ferreira¹

RESUMO: Este estudo é o relato de uma intervenção realizada dentro de uma cooperativa de laticínios, a COOPERGRANDE, visando à verticalização da produção de leite, matéria prima essencial para a produção no laticínio. A proposta desta verticalização era que a produção fosse realizada pelos cooperados moradores no assentamento sede da cooperativa ou circunvizinhos, diminuindo os custos de transações por quebras contratuais e não observação de cotas mínimas de produção por meio das relações de proximidade. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada ações de sensibilização dos cooperados e empresa pública de Assistência Técnica local, partindo do princípio que a assistência técnica pública de qualidade é essencial para uma maior produção. Para tanto, foi feito um estudo no local, com o intuito de conhecer como é o trabalho realizado na COOPERGRANDE e sua relação com a EMPAER, para verificar as dificuldades internas e externas existentes, e então elaborar a intervenção. A intervenção foi realizada objetivando a aproximação dos Cooperados, gestores da COOPERGRANDE e técnicos da EMPAER, no intuito de, por meio da assistência técnica, haver um incentivo entre os moradores do assentamento, sede da Cooperativa, em aumentar a produção. Foi ainda informado aos cooperados, por meio de palestras e conversas informais todos os recursos disponíveis aos produtores pela EMPAER, como possibilidade para implementação da produção do leite. Entretanto, não foi detectado ressonância, a verticalização da produção, entre os cooperados da COOPERGRANDE, moradores nas proximidades da sede desta, só foi verificada pela intervenção relacionada ao restabelecimento da confiança, que estava estremecida, entre cooperados e gestores da Cooperativa.

Palavra-chave: Cooperativa; ATER; EMPAER; Conflitos interpessoais; Relações de Confiança;

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma pesquisa-ação realizada em uma agroindústria de laticínio, a Cooperativa Agropecuária Várzea-Grandense, COOPERGRANDE. Na fase de diagnóstico da área a ser pesquisa, foi identificado que muitas famílias assentadas

¹Graduando (a) do curso Tecnólogo em Gestão Pública pelo IFMT/MT, Campus Várzea Grande/2019. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública sob a Orientação da Profª Dra Elizabete Maria da Silva. .

no projeto de assentamento, sede da cooperativa, não possuíam gado leiteiro, insumo essencial para o funcionamento da agroindústria, e isto foi relacionado à falta de assistência técnica na região. No Estado de Mato Grosso a principal empresa pública responsável pela assistência técnica a agricultores familiares é a Empresa Mato-grossense de Pesquisa e Extensão Rural, EMPAER.

Atualmente, a EMPAER, passa por dificuldades econômicas, visto que há uma diminuição dos gastos do estado na oferta de serviço público gratuito, sendo este cada vez mais escasso para agricultores familiares. A EMPAER seria uma possibilidade para contribuir com o fortalecimento das cooperativas por meio da organização da produção, estabelecimento de contratos e resolução de conflitos interpessoais, possibilitando que esses grupos trabalhem cooperativamente, visando à redução dos seus custos, entre esses, os de transações.

A COOPERGRANDE possui dificuldades no estabelecimento dos contratos, mesmo informais, com os cooperados, processo pelo qual poderia ser garantido o fornecimento de cota mínima do leite para beneficiamento na mesma. Esta dificuldade está relacionada, principalmente, às grandes distâncias do laticínio e seus atuais fornecedores, o que impedem uma relação de maior proximidade e estabelecimento de relação de confiança, causando assim dificuldades do empreendimento atender aos potenciais clientes, pelo pouco fornecimento dessa matéria-prima pelos cooperados, principalmente em períodos de seca.

O não cumprimento dos contratos pelos fornecedores junto à cooperativa leva a mesma a incorrer na quebra de contratos juntos aos consumidores, principalmente por meio da comercialização institucional, pela empresa não conseguir entregar a produção no tempo e quantidade prevista. Estes custos transacionais oneram financeira e moralmente a instituição.

A verticalização da produção, dentro do assentamento, sede da cooperativa, é uma das ações que poderia reduzir os custos de transação, facilitando o estabelecimento de contratos de cota mínima de fornecimento da matéria prima, o leite, em quantidade e qualidade para beneficiamento, por meio da relação de proximidade entre cooperados e cooperativa. Essa verticalização é uma ação que depende da união e compromisso dos

assentados com a cooperativa, o que só pode ser gerado por meio da confiança. O estabelecimento da confiança, que é um dos atributos do capital social, é uma ação lenta e gradual, que exige a assistência de técnicos bem preparados para promover ações práticas, integradas e planejadas em conjunto com a cooperativa e cooperados, visando à qualidade de vida do produtor agrícola familiar e seus potenciais consumidores.

Diante do exposto justifica-se a importância das cooperativas agrícola familiar especialmente na comercialização realizada por esse segmento, sendo a assistência técnica relevante na sustentabilidade dessas. No Mato Grosso essa assistência desenvolvida pela EMPAER o que torna relevante uma análise desta empresa nas atividades desenvolvidas em prol da diminuição dos custos transações em que incorrem as cooperativas.

Portanto, a hipótese da presente pesquisa foi que os problemas gerados pelos custos de transações na COOPERGRANDE poderiam ser resolvidos com a verticalização da produção entre os associados moradores do assentamento sede da cooperativa ou comunidades próximas ao laticínio, por meio do estabelecimento de laços que gerem contratos formais de garantia de aquisição e fornecimento de cotas mínimas de produção, diminuindo os custos da cooperativa, principalmente os custos de transações, pelo não cumprimento dos contratos com as instituições com as quais essa entidade comercializa.

A proposta desse projeto, portanto, foi contribuir para com a minimização dos custos de transações, no intuito de melhorar a renda dos associados, enfatizando, nesse cenário, a importância da assistência técnica dentro do assentamento.

REFERENCIAL TEÓRICO

Economia dos Custos de Transação (ECT)

A ECT estuda como parceiros em uma transação protegem-se das incertezas associadas às relações de troca. A existência de custos de transação parte do pressuposto da racionalidade limitada e do comportamento oportunista dos agentes econômicos. Estes custos estão relacionados a dificuldades dos indivíduos possuírem todas as informações sobre as negociações realizadas no mercado, o que dificulta a elaboração e monitoramento dos contratos gerando incertezas nas relações. De outro lado, assumindo-se a existência

do oportunismo, há a inevitável renegociação, sujeita as partes envolvidas em uma transação, ao comportamento aético dos envolvidos (FEITOSA, 2004).

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) representa uma das principais contribuições para as hipóteses desta pesquisa, pois é ela que determina como as empresas vão trabalhar os custos e as transações de cada contrato. A TCT é definida de diferentes modos institucionais dentro das organizações e de sua atividade econômicos. Desse modo, os custos de transação surgem como uma grande ferramenta para a obtenção dos melhores retornos possíveis nos contratos (ARRUDA; BENEVIDES; FARINA; FARIA, 2010).

Compreender os custos de transações de uma instituição facilita a adoção de uma metodologia de organização dos empreendimentos econômicos, com vista à diminuição desses custos e, essa metodologia, pode ser essencial na sobrevivência de empreendimentos agrícolas familiares, os quais devido sua descapitalização, necessita reduzir ao máximo seus custos, para obter sobras que garantam renda mínima aos seus associados, o produtor (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Outro pilar sobre a verticalização defendido pela teoria de custos transacionais, se apoiam na apropriação dos lucros. Segundo os teóricos da ECT, um dos motivos pelos quais uma empresa busca a verticalização, ou seja, a produção própria ao invés da terceirização das diferentes etapas de sua cadeia produtiva, é a busca pela diminuição das incertezas (REZENDE, 1999). Em outras palavras, quando uma cooperativa opta por incentivar a produção dos insumos, por seus cooperados, busca estabelecer o máximo de proximidade nesse processo, ela o faz, entre outros motivos, com objetivo de diminuir os riscos de eventuais quebras de fornecimento ou de um aumento abusivo de preço, pelo fato de parte de sua cadeia produtiva estar sob responsabilidade de terceiros distantes de sua influência. Assim, além de diminuir a exposição ao risco, a verticalização confere também a oportunidade do aumento da lucratividade da cooperativa, permitindo maiores sobras para seus cooperados (PICCOLI; GUIMARÃES; TORTATO, 2011).

Verticalizar a produção, defendida aqui, é que toda a matéria prima necessária para beneficiamento na cooperativa seja fornecida exclusivamente pelos cooperados, sendo esses moradores do assentamento sede da cooperativa e/ou da proximidade do mesmo. Esse fator poderia facilitar as transações e evitar quebra no fornecimento do leite

para a produção do laticínio, por meio das relações criadas pela proximidade. Entretanto, para implementar a produção leiteira no assentamento e estabelecimentos de relações com produtores dos arredores da cooperativa, a assistência técnica é essencial, pois pode assegurar o diálogo entre os atores locais e a valorização do conhecimento tácito enriquecido pelo tecnológico que permita os produtores atingir bons níveis de produtividade (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

A importância da assistência técnica na verticalização agrícola faz-se necessária aos trabalhadores da cooperativa e aos pequenos produtores, pois busca melhorar as condições de produção das famílias agricultoras e o desenvolvimento de suas propriedades de forma sustentável. Nesse sentido, a política pública tem um papel fundamental, na garantia dessa assistência técnica e capacitações, que são ações que fazem frente às necessidades da agricultura familiar (CARVALHO, 2014).

Agricultura Familiar

O conceito de agricultura familiar surge de grupos organizados por meio do trabalho familiar, que realizam o desenvolvimento de pequenas propriedades rurais. A agricultura ou pecuária agrícola familiar é, portanto, o cultivo da terra e criação de animais, realizado por pequenos proprietários rurais, tendo, como mão de obra essencialmente os trabalhadores familiares, apesar da possível utilização de trabalhadores contratados fixos ou temporários (GRISA, 2010).

A agricultura tem sua legitimação perante o Estado em meados dos anos de 1990 com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf. A partir de então, a agricultura familiar passa a ser agenda de diversas políticas públicas de desenvolvimento rural. Dentre elas, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O PNAE foi criado pela Lei nº 11.947/09, que determina que no mínimo 30% (trinta por cento) do repasse do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) devem ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e suas organizações, priorizando as comunidades tradicionais e os assentamentos da reforma agrária (SILVA; LOPES; CONSTANTINO, 2016).

A dificuldade do produtor agrícola, em enfrentar a concorrência com empresas transnacionais por uma fatia do mercado externo, faz com que os mesmos se sujeitem a produção local, causando muitas dificuldades para a organização e aquisição de melhores rendimentos para os agricultores familiares no Brasil. Essa modalidade produtiva foi redimensionada por meio dos assentamentos da reforma agrária, que foram formados por desapropriação de latifúndios improdutivos (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017).

Os projetos de Assentamentos são medidas adotadas, em conjunto, que visam à promoção da melhor distribuição da terra, fazem parte de proposições agrárias com a finalidade de atender a justiça social e aumentar a produtividade e ação socioambiental da propriedade rural. O Brasil busca elaborar políticas agrárias que possam contribuir com a manutenção dos pequenos produtores no campo, ou que permitam o retorno à agricultura de indivíduos em situação precária, instalados na periferia das grandes cidades, muitas vezes por falta de trabalhos (BAIARDI; ALENCAR, 2014).

Em 1996, por meio do Decreto 1.946, que estabelece o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar-PRONAF, foi criada a política pública específica para agricultura familiar. O programa tem como objetivo a promoção do desenvolvimento sustentável familiar, entretanto, essa política, como outras adotadas no país, muitas vezes não conseguem atender as dificuldades dos agricultores familiares, isso devido à falta de assistência técnica na elaboração dos projetos. Outro programa de apoio à agricultura familiar são as comercializações institucionais, por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), entre outros. O Programa Nacional de Alimentação (PNAE), por meio de Lei, dispõe sobre a utilização de, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para a alimentação escolar. As compra de produtos para merenda escolar, segundo o PNAE, devem ser direcionadas para a agricultura familiar ou suas organizações, priorizando os assentamentos de reforma agrária, as comunidades tradicionais (BRASIL, 2009).

A alimentação escolar vem do direito humano e incorpora dimensões estratégicas para a promoção da soberania e segurança alimentar e nutricional dos escolares com a valorização da cultura alimentar e da produção local, inclusão da educação alimentar e nutricional no projeto pedagógico da escola, promoção da saúde do escolar e

fortalecimento da agricultura familiar. Além disso, o PNAE proporciona incentivo e desenvolvimento da pequena propriedade rural criando mecanismos para o fortalecimento dos agricultores familiares, a formação de hábitos alimentares saudáveis e o desenvolvimento local nos municípios brasileiros (SANTOS; COSTA; BANDEIRA, 2016).

A cooperativa, ora analisada, tem como fonte principal de comercialização o PNAE, fornecendo alimentos para os estudantes das escolas municipais do município de Várzea Grande e Cuiabá. A COOPERGRANDE poderia ainda, comercializar para as escolas estaduais e acessar outras formas de comercialização institucional, como o Programa de Aquisição de Alimentos da Companhia de abastecimento - CONAB, criado pelo art. 19 da Lei nº 10.696, de 02 de julho de 2003 (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2019) bem como o mercado formal dos municípios arredores, entretanto, a limitada quantidade de matéria prima não permite tal expansão.

Cooperativa de Laticínio

Nos últimos anos, devido aos incentivos dos governos federal e estaduais, a agricultura familiar em Mato Grosso vem tomando uma nova conformação, sendo representados, principalmente, por associações e cooperativas em assentamentos e ou comunidades locais de agricultores tradicionais. Esta é uma tentativa de promover o desenvolvimento rural sustentável, agregar valor a seus produtos e garantir a segurança alimentar dos consumidores. Apesar dos esforços governamentais, nota-se uma grande dificuldade das cooperativas de manter uma produção regular, comprometendo assim uma eficaz continuidade no seu funcionamento (BARROSO et. al., 2007).

No estado, Mato Grosso, a pecuária leiteira agrícola familiar ainda prescinde de investimentos para melhorar a produção e as áreas de acesso para escoamento desses produtos (FAMATO; SENAR-MT; SESCOOP-MT, 2011). Apesar de que foi diagnosticado, que nos anos 2010 e 2011, houve uma maior concentração da produção de leite do Estado (FAMATO; SENAR-MT; SESCOOP-MT, 2011).

A cadeia produtiva leiteira, de base familiar, mostra-se promissora, levando em conta as previsões de que o Brasil apresenta crescimento nesse setor, e também a

capacidade de rápida adaptação e reconversão produtiva desse sistema (SOUSA, 2004). Muitos produtores de leite têm se organizado em Cooperativa, visando maiores possibilidades de subsistência.

A Empresa Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER, em Mato grosso, tem preconizado parcerias entre a Empresa Mato-Grossense de Pesquisa, pesquisa de Assistência e Extensão Rural - EMPAER/MT e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária de Mato Grosso - EMBRAPA/MT e ainda a Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo - SEAF, visando à capacitação de seus profissionais e agricultores. São realizados treinamentos de forma contínua e sistemática para a formação de seus técnicos que atuam de forma constante na pesquisa e trabalha com a organização, elaboração e planejamento das atividades planejadas com finalidade de formação de grupos multiplicadores de campo, que repassam o aprendizado das tecnologias para os grupos de trabalhadores rurais (FERRO; VECHI, 2014).

Os Técnicos da EMPAER, necessitam ser conhecedores da realidade dos agricultores locais, bem como de suas organizações e terem a confiança destes, pois o principal ativo da cooperativa é o capital social, ou seja, a confiança e valorização da organização pelos associados. Este aspecto pode ser comprovado por depoimentos dos técnicos da EMPAER que atendem a baixada cuiabana, esses afirmam que os assentados atendidos, não querem só vender o produto, mas fazer parte da organização, ou seja, ser um cooperado, tendo participação ativa dentro da cooperativa para fazer a diferença na comunidade. Esse aspecto só pode ser alcançado por meio da cooperativa, visto que outras instituições empresariais só visam o capital bruto onde os lucros e o desenvolvimento do agronegócio são o mais importante (SALGADO; TEIXEIRA; CUNHA, 2016).

Por isso faz-se tão importante trabalhar com os valores do cooperativismo dentro das cooperativas. As cooperativas, como as que se conhecem hoje, o cooperado dispõe de liberdade e independência, e obtém seus ganhos especialmente por meio de escala na comercialização do seu produto. As cooperativas não têm apenas o objetivo de facilitar a comercialização por meio da escala de produção, mas também de fornecer alimentos de melhor qualidade a preços mais justos aos consumidores. Além disto, há a preocupação

ambiental, a educação dos sócios, bem como de seus familiares (SARTO; ALMEIDA, 1998).

METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo, realizado na cooperativa COOPERGRANDE, foi a pesquisa-ação. Segundo Thiollent (2009), a pesquisa-ação pode ser definida como pesquisa-participante, que se caracteriza por ser contínua, abarcando o projeto a ser desenvolvido por meio de uma ação concreta realizada com os autores do campo pesquisado, sendo ainda implementado o monitoramento e a avaliação da prática adotada durante a pesquisa.

Essa pesquisa ainda pode ser definida como exploratória e qualitativa. É exploratória porque buscou os conhecimentos dos fatos geradores dos custos de transações no interior da cooperativa. A pesquisa é ainda considerada qualitativa porque considerou o ponto de vista dos sujeitos analisados. Na COOPERGRANDE, foi feito o levantamento de dados com base em visitas técnicas realizadas durante o planejamento, implementação da ação e monitoramento. Para realização da pesquisa também foi feito um levantamento bibliográfico dos temas considerados relevantes diante do assunto abordado. A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o intuito de buscar informações fundamentadas, artigos e trabalhos acadêmicos, para conhecimento dos fatos que contribuíram acerca do assunto explorado.

A coleta de dados, para elaboração do diagnóstico inicial e posterior planejamento da ação, que originou esse trabalho, ocorreu por meio de entrevistas com técnicos da EMPAER e lideranças do assentamento com objetivo de analisar sobre os custos de transações bem como a forma de minimizar o mesmo, enfatizando a importância da assistência técnica dentro de cooperativas na verticalização da produção.

Foram feitas visitas no ano de 2018 nos períodos de agosto a dezembro e nos períodos de fevereiro a maio de 2019, com objetivo de conhecer a cooperativa e identificar seus problemas, oportunidade e executar a pesquisa-ação.

Para a análise dos dados foi utilizado à análise de conteúdo bibliográfico através das literaturas e comparado com os fatos ocorridos na cooperativa durante o processo de

pesquisa-ação. A pesquisa respeita os padrões éticos de pesquisa no sentido de que não mencionaram quaisquer dados que possam prejudicar outrem.

RESULTADO E DISCUSSÃO

De acordo com o diagnóstico realizado na cooperativa COOPERGRANDE, foi detectada a dificuldade na aquisição de matéria prima, o leite, para beneficiamento. Esse insumo vinha sendo adquirido de muito longe, o que gerava custos de transporte muito altos. Isso consolidou a percepção da necessidade de desenvolver no assentamento o processo produtivo de leite para suprir as necessidades da cooperativa no local. Verificou-se no assentamento que nenhuma família produzia leite, pois o gado existente era de corte. A verticalização da produção no assentamento ou regiões circunvizinhas poderia ser conquistada por meio da estratégia do planejamento e estabelecimento da cooperação entre a cooperativa e esses produtores, o que poderia contribuir com mais quantidade de matéria-prima, para uma maior produção a ser beneficiada pelo laticínio.

A cooperativa ora analisada é uma importante forma de organização social. Com seu trabalho, ajuda a manter contratos de rendas mensais entre os produtores e o laticínio, contribuindo com a melhoria de renda familiar. A COOPERGRANDE tem trabalhado com os poucos cooperados que tem para conseguir suprir todas as demandas dos mercados: escolas municipais de Cuiabá e Várzea Grande.

No início da pesquisa, a cooperativa só estava entregando, na merenda escolar, bebida láctea e muçarela o que havia sido firmado no contrato com o município, por meio do PNAE. Segundo informações obtidas junto à coordenação da cooperativa, muitas vezes o contrato institucional, realizado com a prefeitura e escolas estaduais, passavam de um ano por causa da quantidade de produtos beneficiados não serem suficientes para se cumprir o que fora estabelecido no contrato, isso, devido à pouca produção do leite, matéria prima da produção existente no local.

Para continuar atendendo os poucos mercados, essencialmente os institucionais, a cooperativa buscava matéria prima em uma distância muito grande do assentamento, pois os produtores de leite moradores da proximidade do assentamento, sede da cooperativa,

não forneciam o produto para beneficiamento nesta, uma vez que perderam a confiança na gestão da COOPERGRANDE.

A equipe objetivou intervir na situação. Entre as propostas de intervenção fomentadas surgiu a de buscar junto a EMPAER, a possibilidade de verticalizar a produção do leite no assentamento sede da cooperativa ou nas comunidades vizinhas. Inicialmente, os assentados do assentamento, sede da COOPERGRANDE, haviam acessado o PRONAF e adquirido gado leiteiro, pois já tinham o projeto da construção do laticínio pelo grupo de assentados, que se organizaram e formaram a cooperativa COOPERGRANDE. Entretanto, a demora da construção e legalização do laticínio foi muito grande, cerca de nove anos, entre o início do assentamento em 2006 e o início das atividades de laticínio pela cooperativa em 2015. Muitos foram os percalços enfrentados pelos cooperados, principalmente falta de mercado para o leite, levando a maioria a desistirem da empreitada. Assim, quando a atividade no laticínio começaram, as famílias do assentamento já haviam vendido o gado leiteiro, muitos adquiriram gado de corte e outros foram buscar trabalho na cidade, mesmo continuando com o lote no assentamento.

Para a verticalização da produção, uma importante ferramenta é a assistência técnica, pois verificou-se que os assentados possuíam dificuldade em retomar a produção de leite por falta de acesso ao crédito e estruturação da propriedade. Havia ainda a desconfiança na continuidade dos trabalhos da cooperativa. Pela existência dessa desconfiança, as relações haviam sido destruídas, sendo necessárias ações de conciliação para o seu retorno,

Em pesquisa junto a EMPAER, as pesquisadoras foram informadas pelos técnicos desta empresa que são elaboradas mensalmente, dentro das cooperativas locais em conjunto com a EMPAER, uma programação de trabalho pela equipe desta. A empresa citada alegou priorizar os agricultores tradicionais, assentados e cooperados, no sentido de capacitar esses pequenos produtores rurais para melhor desenvolvimento da produção dentro das cooperativas.

A metodologia de assistência técnica e extensão rural (ATER) utilizadas para prestar esse serviço aos agricultores familiares são: visita a propriedade, reuniões

organizacionais (associação e ou cooperativa), palestras técnicas, demonstração de método de cultivos entre outros.

Foram realizadas entrevistas com os técnicos da EMPAER, que informaram as ações já desenvolvidas no assentamento sede da cooperativa, sendo estas a campineira (área de terra cultivada com gramíneas de elevado potencial de produção), levaram zootecnistas, que ensinaram como eles deveriam fazer um planejamento sobre a área, para produzirem um bom pasto e como armazenarem o capim para a seca, pois a questão não é simplesmente comprar a vaca e soltar no pasto para ter um bom leite a ser entregue na cooperativa. Ainda segundo os técnicos, a empresa havia feito uma ação sobre análise do solo do assentamento, realizaram a demonstração de método para coleta dessa análise. Após a realização da pesquisa, os técnicos disseram que somente um assentado levou uma amostra para a análise, contaram ainda que os assentados não se importam com a análise da terra porque muitas das vezes não sabem o que fazer em suas propriedades, isso, principalmente, por falta de recursos.

Após a realização da pesquisa junto a EMPAER e do diagnóstico da situação de precariedade de assistência técnica no assentamento sede da cooperativa, a equipe pesquisadora levou essas informações aos cooperados da COOPERGRANDE. Foi realizado um momento de capacitação na cooperativa, com a presença de alunos do IFMT, cooperados e outros moradores da sede da cooperativa. Entretanto, durante o processo de capacitação, os cooperados realizaram um debate, esclarecendo que a EMPAER não proporciona nenhum serviço de assistência técnica na localidade, que os cooperados e demais moradores dos arredores da cooperativa procuraram a instituição em diversas ocasiões, mas não foram atendidos em suas reivindicações.

Diante disso, viu-se a necessidade de outra intervenção, por meio de uma estratégia para mediar um diálogo entre os dois grupos, EMPAER e cooperados da Cooperativa, enfatizando a importância da assistência técnica dentro desta, para redução dos custos de transações por meio do aumento da produção da matéria-prima necessária ao processo produtivo da cooperativa, como proposto no objetivo do trabalho.

Assim, retornou-se à sede da EMPAER, numa tentativa de encontrar alternativas para mediar o diálogo dessa instituição com os moradores da sede do assentamento da

COOPERGRANDE. Na ocasião, se obteve a informações de que, apesar do exposto anteriormente, a EMPAER não prestava acompanhamento aos moradores do assentamento sede da cooperativa. Os técnicos informaram que a assistência técnica no assentamento sede da COOPERGRANDE, no início do assentamento, era fornecido por uma empresa chamada RC (assessoria de planejamento de assistência técnica) do município de Campo Verde, essa empresa havia sido aprovada pelos assentados. Assim, a RC fez a execução do projeto, recebendo uma porcentagem dos recursos do PRONAF como forma de pagamento pelos trabalhos prestados. O contrato de assistência técnica foi de três anos, período em que a citada empresa concedeu todo o suporte e assistência produtiva aos produtores, como cultivo de plantação adequado ao solo, capacitações na área de produção e infraestrutura necessária ao processo produtivo do leite, entre outros. Ao término do contrato no ano de 2008, a empresa se retirou do local, pois os produtores, descapitalizados, sem alternativa para escoar a produção, tendo em vista as dificuldades de construção do laticínio, não conseguiram renovar o contrato de assistência técnica com recursos próprios.

Conclui-se com isso que os moradores do assentamento, sede da COOPERGRANDE, não têm e nunca tiveram assistência técnica por parte dos órgãos públicos competentes, como EMPAER e SEAF, e dificilmente conseguirão alavancar algum desenvolvimento sem assistência técnica. Nota-se que em Mato Grosso, as empresas de assistência técnica, estão cada vez mais sucateadas por falta de recursos proveniente do governo, falta veículos para transporte dos técnicos até o produtor, não há capacitação técnica dos trabalhadores, as estruturas são precárias entre outros. Aumentam as dificuldades de recursos financeiros, principalmente na atual conjuntura em que se instala a ideologia do estado mínimo, onde não é disponibilizado pelo governo, recursos para o desenvolvimento de segmentos como o dos agricultores familiares.

Esse descaso com o segmento agrícola familiar já foi evidenciado pela literatura, pois conforme Castro (2015) apesar da importância da agricultura familiar no Brasil essa está sendo negligenciada, principalmente no que se refere à assistência técnica de qualidade. Ainda conforme o autor, a assistência técnica fornecida pela EMPAER é

totalmente dependente de recursos provenientes dos governos estaduais e, o montante deste recurso, depende do nível de capitalização do estado.

Garagorry (2002), ao descrever a deficiência da assistência técnica, relata as diferenças regionais na destinação desta, que acompanham a linha de divisão típica do Brasil. Segundo o citado autor, a assistência técnica, por estabelecimentos agrícola familiares no Brasil, é assim dividida: 50,0% dos estabelecimentos no Sul utilizam assistência técnica, sendo 41,5% no Sudeste e 32,0% no Centro-Oeste contra 14,6% no Nordeste e 14,5% no Norte. Feitosa (2004) já relatava a precariedade cada vez maior da assistência técnica no Brasil, apesar de toda a implementação dos projetos de reforma agrária nas últimas décadas.

Ferro e Vechi (2014) corroboram as dificuldades enfrentadas pelos produtores brasileiros no que se refere à assistência técnica, relatando que no Estado de Mato Grosso, apesar da importância estratégica da agropecuária, incluindo a leiteira em geral, os produtores sofrem para alcançar a escala mínima de produção, pois não tem uma assistência técnica de qualidade. Entre outros fatores das dificuldades dos produtores, o autor destaca a dependência da capacitação técnica oferecida por instituições públicas. Para os autores, muitas empresas que assumem o serviço de ATER no estado não realizam ações de assistência técnica nos assentamentos, alegando precariedade nas estradas de Mato Grosso.

Diante do exposto, a assistência técnica é importante para contribuir com o aumento da produção local, para diminuição dos custos de transações da cooperativa foco da pesquisa. Por meio da sensibilização dos técnicos da EMPAER, buscou-se junto à empresa, alternativas concretas para a resolução do problema da falta de produção de leite no assentamento sede da COOPERGRANDE. Nas discussões entre a equipe da pesquisa e os técnicos da empresa, foi constatado que este problema poderia ser parcialmente resolvido com a entrega da matéria prima por cooperados moradores do Assentamento Nossa Senhora Aparecida (Sadia III), que dista 40 km da sede da COOPERGRANDE. A equipe da presente pesquisa foi informada que as relações entre a cooperativa e este grupo, que também era cooperado, haviam sido rompidas por um conflito financeiro, uma dívida da COOPERGRANDE para com estes assentados cooperados. Esse fato está

relacionado à interdição sofrida pela cooperativa em 2016, pela vigilância sanitária, por causa do Selo de inspeção federal - SIF. A interdição ocorreu por falta de adequação da cooperativa conforme as exigências do controle de inspeção federal, que gerou, desconfiança, na gestão da COOPERGRANDE, nos moradores do assentamento sede da cooperativa e dos arredores, entre estes os cooperados moradores do Sadia III.

Conforme informações dos técnicos da empresa de Assistência Técnica, esta tentou intervir no conflito existente entre cooperativa e cooperados moradores do Sadia III, realizou reuniões entre os dois grupos, porém sem sucesso, o que pode estar relacionado ausência dos laços de confiança entre os cooperados, moradores do assentamento sede da COOPERGRANDE e técnico da EMPAER. Entretanto, por meio da proposta de intervenção, das pesquisadoras do IFMT, foi realizada uma nova ação visando a resolução do citado conflito. Os técnicos da EMPAER acompanharam todo o processo de conciliação, visto a proposta estar relacionada também na possibilidade de ampliação dos laços entre os dois grupos, EMPAER e assentados do assentamento sede da cooperativa. Foram realizadas cinco encontros visando a conciliação, de 18 de março à 29 de abril de 2019, onde foi possível mediar um diálogo entre os dois grupos, diretores da COOPERGRANDE e moradores do assentamento Sadia III, minimizando o conflito existente. Assim, em uma reunião realizada no dia 29 de maio de 2019, os grupos se deram um voto de confiança e selaram um acordo de trabalharem juntos novamente.

Após a conciliação, foi marcada uma assembleia da COOPERGRANDE para dia 08 de junho de 2019. O edital da assembleia foi publicado no diário Oficial, portanto, todas as empresas públicas sabiam da notícia, porém, não foi constatado a presença nem da EMPAER e nem da Secretaria de Agricultura Familiar- SEAF no evento. Esta assembleia foi realizada dentro da cooperativa com a presença de cooperados; não cooperados, moradores do assentamento, docente e alunas do IFMT, que participaram como convidadas, tendo o direito à voz, uma cedência especial que demonstra o nível de confiança estabelecida entre o grupo de pesquisadoras do IFMT e os cooperados. Nessa assembleia foi relatado também que as ações a serem tomadas pela cooperativa, para saldar suas dívidas por meio de escalonamento, ou seja, vão realizar os pagamentos mensalmente com as sobras, conforme entrada e saída dos produtos. Foi apresentado o

projeto de abertura de uma loja própria na cidade, o que poderá facilitar a venda direta dos produtos. Foi possível perceber que essas perspectivas elevou a estima dos participantes e certamente contribuirá para restaurar a confiança entre os cooperados e sociedade local.

Na Assembleia foi discutido, ainda, sobre acesso às linhas de crédito, tais como PRONAF e outras, visando investimentos. Também foi discutido a destinação das sobras para aquisição de máquinas para aumentar a produção, porém, nada foi elencado sobre a assistência técnica. Foi marcante perceber que não foi relatada nenhuma ação relacionada a este quesito. Ficou claro nas afirmações e na ausência da EMPAER, que esse fator ainda não ocupa as preocupações do grupo gestor e empresa responsável pela Assistência Técnica. Assim, a pesquisa falhou, por não conseguir contribuir nesse sentido com os cooperados. Apesar da intervenção realizada, não houve adesão dos grupos envolvidos sobre a importância desse item para melhoria da produção no local. Portanto, ficou comprovado, por meio da pesquisa, a importância da assistência técnica objetivando a minimização dos custos de transações a longo prazo, com a verticalização da produção no assentamento, entretanto, são necessárias outras intervenções e novos parceiros, para adesão do estado e organizações locais de agricultores.

A falta de planejamento, de investimento em assistência técnica, pode estar relacionada a um projeto iniciado pela empresa Zootec, o Mais Gestão, promovido pela Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - ANATER. Essa equipe assumiu esse projeto em Mato Grosso por meio de licitação. O objetivo deste é o desenvolvimento de ações de melhorias na produção dentro da COOPERGRANDE e acompanhamento aos cooperados produtores de leite. O projeto Mais Gestão envolve, capacitação na área de alimentação alternativa para os animais no período da seca, custo de produção e análise de solo para correção da terra. A Zootec é uma empresa do Estado de Goiás e os técnicos ficarão atendendo a região até dezembro de dois mil e vinte. Portanto é um trabalho provisório. O projeto, Mais Gestão, por meio de seus representantes, também participou da Assembleia da Cooperativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que a pesquisa-ação foi concluída com sucesso, apesar de não ter sido possível uma conciliação entre os responsáveis pela assistência técnica e os cooperados, pois apesar da EMPAER relatar que desenvolve as ações dentro do assentamento, percebeu-se que na prática a empresa não vem realizando atividades com os assentados e a cooperativa analisada. Esta empresa, que deveria dar todo o suporte da assistência técnica pública de qualidade, não tem recursos nem para a capacitação de seus profissionais. A EMPAER se encontra em situação precária, infraestrutura em más condições, poucos técnicos preparados, sem transporte até mesmo para chegar ao produtor, o que pode justificar a ausência. O governo não tem realizado investimento nos órgãos de assistência técnica pública, o que denota a despreocupação com capacitação para os pequenos agricultores permanecerem no lote com sustentabilidade. Constatou-se que as políticas de assistência técnica são lindas no papel, modelo de sistema perfeito, mas na prática não funciona do mesmo jeito.

As ações propostas de intervenção, na cooperativa, em vista de verticalizar a produção entre os cooperados da mesma, foram parcialmente alcançadas por meio das relações estabelecidas entre os cooperados do Sadia III e a COOPERGRANDE. Essa verticalização permitiu o aumento da matéria prima a ser beneficiada, sendo essa vinda agora de cooperados e não de produtores individuais, distantes geograficamente e sem laços de pertencimento com a Cooperativa. Essa relação diminuiu a incerteza na quantidade de produto a ser beneficiada no laticínio, permitindo também segurança no cumprimento dos contratos assumidos pela COOPERGRANDE. Entretanto, no que se refere a assistência técnica, para o desenvolvimento da produção dentro do assentamento sede da cooperativa, o que poderia aumentar o insumo para produção e permitir o atendimento a outros mercados na região, não foi possível alcançar um resultado positivo no curto prazo da pesquisa. Assim, a pesquisadora recomenda a importância de ações futuras direcionadas para a resolução desta dificuldade, propondo uma ação junto a SEAF, que é um órgão estatal gestor da EMPAER. É preciso atentar que mesmo o processo de reaproximação entre cooperados do Sadia III e COOPERGRANDE ainda é frágil e, com o tempo, pode -se romper se não houver um processo de mediações contínuas para o fortalecimento dos laços retomados.

Portanto, conclui-se que se faz necessário, políticas de assistência técnica e extensão rural de acompanhamento sistemático e contínuo para contribuir que os agricultores se tornem aptos para gerirem suas cooperativas com aumento local da produção pelos cooperados, proporcionando, assim, uma redução contínua da incerteza de acesso ao leite, matéria prima essencial para a produção do laticínio. Esse processo permitirá uma minimização contínua dos custos, entre estes os de transações.

REFERÊNCIAS

ARRUDA. A. G. et. al. Teoria dos custos de transação (TCT): análises Bibliométrica e Sociométrica nos ENANPADS DE 1997 a 2010. **Revista de Administração**, v. 11, n. 2, p. 174-199, 2013.

BAIARDI A; ALENCAR C. M. M. Agricultura familiar seu interesse acadêmico, sua lógica constitutiva e sua resiliência no Brasil. **Revista Econômica Sociológica Rural** 2014.

BARROSO M. F. G. et. al. Um ensaio sobre estratégia de integração operacional das cooperativas de leite paulista. **Revista SOUBER- Sociedade Brasileira Administração, Sociologia Rural**. Londrina, julho 2007.

BEZERRA G.J; SCHLINDWEIN M.M; Agricultura Familiar como geração de renda e desenvolvimento local: Uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Revista Interações**, Campo Grande, MS, v.18 n°1 p.3. Janeiro 2017.

BRASIL, Ministério da Educação, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, **Resolução/FNDE/CD/N° 38, de 16 de julho de 2009**. Estabelece as normas para a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE.

CARVALHO R. O. Políticas de Verticalização Agrícola Familiar: Estudo de Caso sobre os Beneficiários do Prove/DF. 2014. 107p. **Monografia de graduação - Universidade de Brasília. Instituto de Ciências Humanas**. Brasília 2014.

CASTRO, C. N. Desafios da agricultura familiar: o caso da assistência técnica e extensão rural. **Boletim regional, urbano e ambiental**. Julho a Dezembro 2015.

FAMATO, SENAR-MT, SESCOOP-MT. Diagnóstico da cadeia produtiva do leite no Estado de Mato Grosso. **Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária (IMEA)**. Cuiabá-MT 2011.

FEITOSA T. C. Análise da sustentabilidade na produção familiar no caso dos produtores de leite. **Centro Agropecuária/Embrapa** 2004.

FERRO A. S; VECHI, J. B. Contextualização da Agricultura familiar em Mato Grosso. **EMPAER-MT**. Sinop - MT 2014.

GRISA, C. As políticas para a agricultura familiar no Brasil: um ensaio a partir da abordagem cognitiva. **Desenvolvimento em Debate**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 83-109, 2010.

OLIVEIRA, L. F; SILVA, S. P. Mudanças institucionais e produção familiar na cadeia produtiva do leite no Oeste Catarinense. **Revista Economia Sociologia Rural**, Brasília, v. 50, n. 4, p. 705-720, Dec. 2012.

PICCOLI P. G. R; GUIMARÃES C. B; TORTATO U. A influência da verticalização no desempenho e no valor das empresas: evidências no mercado brasileiro **Revista Negócios**. Blumenau, v16, n.4, p.76 – 90, Outubro, Dezembro 2011.

RODRIGUES, L. C. M. O papel das cooperativas no contexto da produção de leite. II encontro anual da UFRGS sobre nutrição de ruminantes: novos desafios para a produção leiteira no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, **Editora UFRGS**, 2000.

SANTOS, S. R; COSTA M. B. S. BANDEIRA G. T. P. As formas de gestão do programa nacional de alimentação escolar (PNAE) **Revista Saúde pública**. 18 (2): 311-322. 2016.

SARTO V. R; ALMEIDA L. T. A teoria dos custos de transação: uma análise a partir das críticas evolutivas. Universidade Estadual Paulista Ciências e Letras. **UNESP** São Paulo – SP 1998.

SALGADO R. J. S. F, TEIXEIRA E.C, CUNHA W. A Contribuição dos programas de compra institucional para a estabilização dos preços agrícolas em minas gerais. **Revista de Estudos Sociais**. 2016.

SILVA E. M; LOPES. J. D. G; CONSTANTINO M. Análise das convergências e divergências nas políticas públicas ecológicas para agricultores familiares a partir 15 da abordagem em desenvolvimento total: Um estudo comparativo entre Espanha e Brasil. **Multítemas**, Campo Grande v.21 nº49 p. 257-290, Junho 2016.

SCHWARTZMAN. F, MOURA C. A. R, BOGUS C.M, VILLAR B. S. **Revista Espaço Temático**: Agricultura familiar e alimentação escolar. Caderno de Saúde Pública 33 (12)-2017.

SOUZA, J. G.; DIEGUES, V. C. Por uma desglobalização de a produção alimentar: com moderação da agricultura e diversidade produtiva: Uma análise de Espanha. **Revista GEOgráfica**, Niterói- R.J v.14 n.28 p.63-81 2012.

ZYLBERSZTAJN, D. A aplicação da nova economia das instituições. Faculdade Administração e Contabilidade. **Revista Souber**. São Paulo 1995.