

## **A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA DENTRO DA ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÕES: UM ESTUDO NA COOPERGRANDE**

Jucilene Pereira<sup>1</sup>

**RESUMO:** A finalidade deste trabalho foi propor uma intervenção dentro de uma Cooperativa de laticínios, a COOPERGRANDE, visando o restabelecimento da confiança entre esta e os seus cooperados moradores do assentamento circunvizinho da sede da Cooperativa, a Sadia III. Foi realizado um diagnóstico, com o intuito de conhecer como era o trabalho realizado na COOPERGRANDE, verificar as dificuldades internas e externas da Cooperativa, seus respectivos negócios, para então elaborar a intervenção. A proposta foi, por meio do restabelecimento da confiança entre os grupos foco da pesquisa, contribuir para a diminuição dos custos de transações, que são os desafios enfrentados pelo não cumprimento de contratos. Para tanto foi necessário discorrer sobre o conceito de custos de transações, a importância da confiança, assimetria de informações que pode gerar a desconfiança, cooperativismo, agricultura familiar e políticas públicas de apoio a esta. Foi descrito os motivos que levaram ao rompimento das relações e conseqüentemente dos negócios entre ambos os grupos, bem como o trabalho de mediação realizado pela equipe de pesquisa. Foi possível o restabelecimento da confiança entre cooperados e Cooperativa e a diminuição do custo de transações pelo restabelecimento dessa confiança entre os envolvidos, pela retomada do fornecimento da matéria prima, o leite, essencial para a produção da Cooperativa. Essa ação mostra o potencial da ação do profissional de Gestão Pública, na melhoria da qualidade de vida de seu grupo alvo, sendo necessário para isto à imparcialidade e o conhecimento da realidade em que interage.

**Palavra-chave:** Cooperativa agrícola familiar, assentamento da reforma agrária; assimetria de informações.

### **INTRODUÇÃO**

A proposta inicial deste trabalho se baseia na grade curricular do curso superior tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação Ciência Tecnologia do Estado de Mato Grosso, Campus Várzea Grande. Segundo o projeto pedagógico do curso, é necessário que os alunos façam uma intervenção em uma entidade pública ou

---

<sup>1</sup>Graduanda 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 Prof.<sup>a</sup> Dra. Elizabete Maria da Silva

social. Portanto, para os projetos de intervenção do quinto semestre de 2018/2, foi escolhida a Cooperativa Agropecuária Várzea-Grandense- COOPERGRANDE, uma cooperativa que trabalha com produtos de laticínios: leite, queijo e iogurte. Esta Cooperativa está situada na BR 163/364, quilometro 468, Nossa Senhora Aparecida I (Fazenda Sadia I) no município de Várzea grande - MT.

Inicialmente, foi realizado um diagnóstico com a finalidade de conhecer como é o trabalho realizado na COOPERGRANDE, verificar as dificuldades internas e externas da Cooperativa e seus respectivos negócios, para então elaborar a intervenção que gerou este artigo. Verificou-se na Cooperativa a existência de altos custos para a coleta de leite e a distâncias onde o mesmo era coletado, o que dificultavam o cumprimento dos contratos, pela ausência de relações entre estes fornecedores e a Cooperativa. Nenhum morador do assentamento sede da Cooperativa se dedicava a pecuária leiteira e produtores circunvizinhos não entregavam o leite na mesma, pois a confiança havia sido abalada visto toda a dificuldade enfrentada pela COOPERGRANDE para aquisição do selo de certificação sanitária que lhe permitisse o beneficiamento do produto. Foi verificado que houve assimetria de informação relacionada a dificuldades de manutenção do diálogo entre associados e a direção da COOPERGRANDE, o que gerou altos custos para os cooperados e cooperativa, provocando um rompimento nas transações entre esses.

A confiança é um atributo importante em uma Cooperativa, pois atua na possibilidade de dissolução de potenciais conflitos, inibindo comportamento oportunista, que podem ser gerados nos processos de negócios, tanto entre cooperados e a diretoria da Cooperativa, como entre esta e o mercado. Segundo Fukuyama (2001), confiança é o combustível primordial que leva uma cooperativa ou organização a funcionar com eficiência. Desta forma, a confiança está relacionada na construção de um sólido alicerce na formação de laços Cooperativos, principalmente pela capacidade dos indivíduos de relacionarem-se, reconhecendo habilidade uns nos outros, bem como conhecimentos e competências (FRANCO, 2000).

Portanto, a confiança pode interferir nos custos associados à formação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos inter organizacionais, reduzindo ou aumentando os custos de transações existentes.

Assim, este trabalho, focou uma ação implementada para o restabelecimento da confiança entre os cooperados e a gestão da COOPERGRANDE, visando à diminuição dos Custos de transações, custos enfrentados pelo não cumprimento de contratos por cooperados e pela Cooperativa, gerados pela quebra da confiança entre estes.

## **REFERENCIAL TEORICO**

### **Custos de transações**

A Economia dos Custos de Transação tem origem nos escritos de Coase (1937). O autor analisa a firma como uma organização que busca minimizar seus custos através dos seus arranjos organizacionais, que tem por eixo a estrutura administrativa da entidade produtora e, não somente através das análises fundamentadas nas funções de produção.

Os custos de transação são gerados pelas despesas no monitoramento dos contratos de garantia da matéria prima, bem como de compra, venda e prestação de serviço. Existem vários tipos de custos associados ao funcionamento do mercado, sendo que alguns desses custos estão diretamente ligados a produção e outros ao estabelecimento dos contratos (BEZERRA et.al., 2017).

Conforme Zylbersztanj (1995) o objetivo fundamental da Economia dos Custos de Transações (ECT) é a compreensão dos custos de transações de uma instituição, o que, conseqüentemente, contribui com a sua diminuição. Pelo exposto é fácil perceber como é importante o reconhecimento desses custos dentro das Cooperativas, para a sobrevivência desta, como possibilidade de sustentabilidade de empreendimentos agrícolas familiares. As Cooperativas, devido sua descapitalização necessita reduzir ao máximo seus custos, para obter sobras que garantam renda mínima aos seus associados, e a comunidade.

A confiança faz parte dos debates da ECT, apesar de não integrar seu modelo analítico padrão. A confiança vem se mostrando muito mais instigante e importante para os estudos da Economia e Sociologia ao longo do tempo (SARTO; ALMEIDA, 1998) e abordá-la sob o ponto de vista da própria ECT é realizar uma interface com outros autores, a fim de justificar a escolha dessa metodologia e tratar essa dimensão, nesta

pesquisa, como uma variável importante para o modelo de análise dos Custos de Transação.

Segundo Barbosa (2014), o sucesso da relação cooperativista, principalmente entre os responsáveis pela direção da cooperativa e os cooperados, está ligado ao estabelecimento da confiança que perpassa o entendimento de que um indivíduo contribua no conjunto para o sucesso organizacional de ambas as partes. Neste sentido, a confiança se faz importantíssima, pois é ela que contribui para a formação dos laços entre as partes que estão em transação, possibilitando estas a adotarem e manterem comportamentos de cooperativismo, capazes de diminuir os custos de transação e melhorar a eficiência organizacional (LADEIRA; MARCONATTO, 2012).

Há três dimensões principais da ECT envolvidas com os custos de transação, que são (I) a frequência das transações, (II) a incerteza e (III) a especificidade dos ativos (AZEVEDO, 2004). Ainda segundo Azevedo (2004), a especificidade dos ativos está ligada a frequência, que por sua vez está relacionada à medida de recorrência de uma determinada atividade. Sendo assim, quanto maior a frequência, menores serão os custos médios associados à coleta de informações e elaboração de contratos.

A incerteza está relacionada à existência de lacunas de um contrato, já que os agentes não podem prever acontecimentos futuros, o que amplia o espaço para a negociação. Quanto mais específico for um ativo, ou seja, quanto maior for à dificuldade de adaptar os maquinários ou funcionários para desenvolver outra produção, mais incerteza serão geradas em uma transação. Assim, de acordo com Azevedo (2004), a especificidade dos ativos assume um papel de destaque dentro da ECT. Para Williamson (1985) os ativos podem ser definidos como específicos quando o retorno esperado depende unicamente de uma transação associada a eles.

Na atividade de laticínio, os ativos da empresa são específicos para a produção dos derivados do leite, não sendo possível sua adaptação para outra atividade, o mesmo ocorre com o leite. Assim, em uma ponta há a empresa beneficiadora, e na outra, o produtor responsável pelo suprimento da matéria prima para a empresa, que também enfrenta especificidade de ativos. Na hipótese de um problema no laticínio, o produtor de leite não pode direcioná-lo para outras finalidades devido à alta perecibilidade do

produto. Pode-se observar, pelo exposto, que a especificidade de ativos ocorre nas duas partes contratantes.

Ainda assim, na agricultura familiar, mesmo entre os produtores de leite e laticínios, os contratos são raros, geralmente as transações são baseadas unicamente na confiança, o que torna este ativo tão imprescindível nas negociações. Para Fukuyama (2001), a confiança é o lubrificante que leva um grupo ou organização a funcionar com maior eficiência. Dessa forma, se em determinado grupo há expectativas de comportamentos confiáveis e honestos, os membros desse grupo acabarão por confiar uns nos outros. Entretanto, pode existir a assimetria de informações, outro pressuposto comportamental que influencia nas transações.

A assimetria da informação é definida como uma corrente da microeconomia que afirma haver assimetria no acesso à informação entre compradores e vendedores nas mais diversas transações. Uma vez que a informação é recebida pelos membros da cooperativa, podem ser dominadas pelos dirigentes, estes, por sua vez, têm mais possibilidades de controlar o tipo e a profundidade da informação fornecida. Assim, a compreensão do fenômeno da assimetria de informação, na relação de confiança, mostra-se fundamental, pois o associado, na posição de principal, assume lugar central no funcionamento da organização em que a confiança é vital (BERTOLIN; SANTOS; LIMA; BRAGA, 2008).

É possível afirmar, que na agricultura familiar, mesmo com o desenvolvimento do capitalismo, formas de produção e interações sociais não foram extintas. Assim, na medida em que o agricultor interage com os outros atores, mais forte tornam-se os vínculos sociais, inclusive de confiança, o que possibilita a geração de processos de cooperação e melhores condições socioeconômicas.

### **Agricultura Familiar**

Para Feitosa (2004), agricultura familiar é o cultivo da terra e criação de animais, realizado por pequenos agricultores e suas famílias, que moram na zona rural e tiram dali o seu próprio sustento, com a mão de obra familiar, por meio da agropecuária, extrativismo, pesca e outras atividades relacionadas a esse modo peculiar vida (FEITOSA, 2004).

A agricultura brasileira, principalmente aquela voltada para a exportação, influencia fortemente na economia e por esse motivo possui maior apoio do governo. A produção agrícola familiar apesar de sua importância tanto social quanto econômica, não é priorizada quando há crises no mercado interno e externo. O Brasil tem implementado diferentes planos agrícolas, muitos sendo influenciados pelos planos econômicos, tais como a concessão de crédito, como o PRONAF – Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar, que contribui para que os agricultores para que eles melhorem a sua produção agrícola (SILVA; LOPES; CONSTANTINO, 2016).

A importância da agricultura familiar no Brasil foi destaque nos censos agropecuários realizados no Brasil desde 1950. Os dados indicam que mais de 90% do total dos estabelecimentos com área de pequeno porte representam 20% de produtores agrícolas de pequeno porte. Sendo assim, esses dados demonstram a permanência desses produtores por toda a segunda metade do século. Essa permanência no cenário agrícola, com suas dificuldades pressupõe uma constante mudança, que compõem estratégias de sobrevivência e reprodução, no meio no qual os agricultores estão inseridos (VEIGA et. al. 2001).

Os dados apresentados por Veiga et. al. (2001), ratificados por Barroso (2007) confirmam que os agricultores familiares, ocupam a menor parte do território agrícola brasileiro, e são responsáveis por cerca de 70% de toda a produção alimentar no país. O empresário agrícola familiar produz o suficiente para abastecer o mercado interno com muitas dificuldades, isso devido aos altos custos para produção, a dificuldade do produtor agrícola em enfrentar a concorrência com empresas transnacionais, empresas essas que hora dominam o mercado e faz com que os mesmos se sujeitem a produção local, causando muitas dificuldades para a organização e aquisição de melhores rendimentos a agricultura familiar no Brasil, foi redimensionada por meio dos assentamentos da reforma agrária, que foram formados por desapropriação de determinados latifúndios improdutivos (SILVA, LOPES, CONSTANTINO, 2016).

Os assentamentos são formados por concessões de terras por meio da reforma agrária. Surgiram como medida política, uma tentativa de resolver os problemas sociais no campo sem grande preocupação com as questões sociais de pobreza, exclusão, ou incremento da produção agrícola da agricultura familiar.

O Brasil busca elaborar políticas agrárias que procuram 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 desempregados (SALGADO; TEIXEIRA; CUNHA, 2016).

Mato Grosso, Brasil, é um estado com uma grande concentração de terra. Em paralelo, a baixa densidade populacional, a grande distância entre os locais de produção e os mercados reforça a necessidade de os pequenos produtores cooperarem para sobreviver, conforme já atestado sobre outra região semelhante do país, por Vilpoux (2011). Essa evolução passa por uma maior cooperação entre os produtores, o que no estado, não é uma situação comum. Fator que pode ser justificado pelo processo de colonização do estado, principalmente da baixada cuiabana, formada por indígenas, negros e outros grupos de pessoas de diferentes etnias e regiões do país. Também pode ser acrescentado o fato de que fomentar a cooperação entre agricultores familiar no Brasil é um desafio, devido à percepção individual ou familiar do trabalho no campo (BAIARDI; ALENCAR, 2014).

### **Cooperativa de Laticínio**

A Cooperativa de leite tem responsabilidade muito grande na modernização do pequeno produtor, pois pode assumir uma postura típica de uma agroindústria moderna que facilite a aquisição de insumos e de serviços e dite o ritmo da modernização com benefícios financeiros para ambos, cooperados e Cooperativa. Com adaptações necessárias à atividade leiteira, a Cooperativa deve seguir a lógica do mercado de frango, em que o abatedouro define o padrão tecnológico também do pequeno produtor. É evidente que a indústria (abatedouro) ganha, mas o produtor também ganha, e isso é o que interessa (MENDES, 2006).

Como se conhece hoje dentro das cooperativas o cooperado dispõe de liberdade no direcionamento de sua produção, destinando-a onde obtêm ganhos na comercialização de seu produto. O fato dos agricultores se unirem para favorecer o acesso a mercados, por meio da Cooperativa, gera escala de produção que é uma das principais motivações para se manterem na Cooperativa (BARROSO et. al. 2007).

A relação cooperativismo tem seu marco inicial em Rochdale, na Inglaterra com um grupo de 28 operários sendo aproximadamente metade deles tecelões. Como a mecanização durante a Revolução Industrial, os donos das indústrias estavam forçando mais e mais os trabalhadores qualificados para a pobreza, estes decidiram se unir para abrir seu próprio negócio. A Cooperativa não surgiu apenas com objetivo de comercialização, mas com meio de produção que permitiu fornecer alimentos de boa qualidade com preço justo. Seguindo ainda os princípios cooperativistas da época, atualmente, para as Cooperativas, o importante não é somente os lucros e sim a educação, crescimento e desenvolvimento dos associados e seus familiares (NASCIMENTO, 2000).

### **Programa Nacional de Alimentação**

Muitos são os programas de apoio a agricultura familiar que podem ser acessados individualmente ou por meio de organizações associativas e Cooperativas. Uma das políticas de apoio à agricultura familiar é o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. O PNAE é um programa de assistência financeira suplementar com vistas a garantir no mínimo uma refeição diária aos alunos beneficiários. A Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) deve ser utilizado na compra de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas. A aquisição dos produtos da agricultura familiar poderá ser realizada por meio da chamada pública, dispensando-se, nesse caso, o procedimento licitatório (BRASIL, 2013).

A partir desta regulamentação, os agricultores familiares obtiveram mais um espaço de produção e comercialização, além de promover o consumo de alimentos in natura por parte dos escolares, podendo reduzir assim a oferta de alimentos processados. Essa aproximação entre agricultores familiares e consumidores tem promovido uma integração baseada em princípios de sustentabilidade, podendo contribuir com a redução do êxodo rural e da pobreza rural e urbana. A Lei nos 11.947/ 2009, ao tornar

obrigatória a compra da agricultura familiar, ampara o produtor quanto à aquisição dos alimentos e cria um meio para que este possa comercializar seus alimentos, através da dispensa do processo licitatório (SCHWARTZMAN et. al., 2017).

O gerenciamento do PNAE é bastante complexo em virtude de estarem envolvidos diretamente no processo, União, Estados, Municípios, Conselhos e estabelecimentos de ensino. No entanto, o compromisso de gerenciar este recurso de forma transparente e eficaz deve ser uma constante, uma vez que o programa apresenta grande impacto social (COSTA, 2004).

Outra política pública específica para agricultura familiar foi criada em 1996, por meio do Decreto 1.946, que é o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar-PRONAF. O referido programa tem como objetivo a promoção do desenvolvimento sustentável familiar, as políticas de crédito existentes no país, muitas vezes não conseguem atender a demanda dos agricultores familiares, isso devido à distância entre as instituições e o público-alvo, bem como a falta de assistência técnica na elaboração dos projetos (BRASIL, 1996).

Com base nas informações acima se entende que o processo de desenvolvimento sustentável envolve um conjunto de atores sociais, gestores públicos, prefeituras, secretarias de educação, entre outros. Os citados programas têm importância estruturante no apoio aos agricultores familiares e Cooperativas da agricultura familiar e para o abastecimento do mercado governamental. Os programas por si só não é garantia que os agricultores e as Cooperativas familiares vão conseguir ter sucesso ao crédito ou a comercialização de seus produtos, mas são possibilidades que podem se tornar real a partir da cooperação existente, o que para tanto se exige a existência da confiança (COSTA; JUNIOR; SILVA, 2015).

## **METODOLOGIA**

A Metodologia aplicada na intervenção desenvolvida na Cooperativa COOPERGRANDE foi à pesquisa-ação. Segundo Kemmis, Taggart a pesquisa-ação é definida como.

[...] uma forma de investigação baseada em um auto-reflexão coletiva empreendida pelos participantes de um grupo social de maneira a melhorar a racionalidade e a justiça de suas próprias práticas sociais e



educacionais, como também o seu entendimento dessas práticas e de situações onde essas práticas acontecem. A abordagem é de uma pesquisa-ação apenas quando ela é colaborativa... (KEMMIS e MC TAGGART, 1988, apud Elia e Sampaio, 2001, p.248).

A pesquisa se caracteriza, por ser pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de entrevista. Foram realizadas várias visitas no período de fevereiro a maio de 2019, com objetivo de conhecer Cooperativa, identificar as dificuldades e a melhor oportunidade para realizar a pesquisa e propor a intervenção.

Nos encontros realizados na COOPERGRANDE foram implementadas ações necessárias para execução das atividades propostas, monitoramento dessa ação e análise crítica dessa, conforme a metodologia adotada no desenvolvimento do trabalho, a pesquisa-ação. A intervenção realizada pela pesquisadora se deu por meio de rodas de conversa, gravação e anotação no caderno de campo de relatos de profissionais da cooperativa e dos cooperados dissidentes, com intuito de promover um diálogo positivo entre esses.

Assim, houve diversas reuniões para escutar o posicionamento das lideranças e contribuir no estabelecimento de um acordo entre ambas as partes. Com as ações realizadas o objetivo era alcançar a redução dos custos de transação, por meio do restabelecimento da confiança entre cooperados e Cooperativa.

A análise dos dados se deu por meio de análise de conteúdo e relato dos acontecimentos dentro do assentamento. A pesquisa está pautada dentro dos padrões éticos de pesquisa no sentido de não mencionar quaisquer dados que possam trazer prejuízos a outrem.

## **RESULTADO E DISCUSSÃO**

De acordo com o diagnóstico realizado na Cooperativa COOPERGRANDE, junto aos diretores e também em pesquisa realizada com os técnicos da Empresa EMPAER, foi identificado um conflito com moradores assentados dentro do assentamento e em assentamentos circunvizinhos, relacionado à falta de confiança, que gerou altos custos para a Cooperativa e cooperados. Foi planejada, assim, uma ação para resolução desse conflito.

Para a realização da implementação da ação planejada, foi realizada diversas visita na Cooperativa, foco do Projeto Integrador, a COOPERGRANDE. Na entrevista junto ao grupo administrativo, foi informado que a mesma, como Cooperativa, está em funcionamento a mais de 14 anos. Seu início deu-se em 2005, com 27 famílias associadas, das 144 famílias assentadas. A Cooperativa fica localizada na Br.163/364 km 468, Assentamento Nossa Senhora Aparecida I (Antiga Fazenda Sadia 1), Município de Várzea Grande -MT. A atividade principal da Cooperativa é o beneficiamento de produto de laticínios: Leite, muçarela e iogurte. Verificou-se, que na atividade de laticínio, a Cooperativa só começou a desenvolver suas ações em 2015, devido diversos problemas com a construção e aquisição de equipamentos, bem como tramites burocráticos na aquisição do selo de inspeção sanitária. Outra informação importante é que o leite, no início da pesquisa, vinha sendo fornecido por produtores, moradores de Santo Antônio, Serra de São Vicente, Nobres, Rosário, Jangada, entre outros, até cerca de 150 km da Cooperativa,

Na visita realizada no dia 18 de março de 2019, na EMPAER, objetivando conhecer mais sobre o processo de funcionamento da Cooperativa, a equipe de pesquisa foi informada sobre como uma cooperativa trabalha dentro das normas e regras para se ter um bom planejamento em sua gestão. Neste dia, o representante da EMPAER discorreu sobre o cooperativismo que é amparado pela lei 5.764/71 que estipula para sua constituição um número mínimo de 20 sócios, que responde formalmente, em nível nacional à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e em nível estadual a Organização estadual de Cooperativas (OCE). Entretanto, junto à coordenação da Cooperativa, a pesquisa foi informada que as Cooperativas podem se associar a outras organizações, a COOPERGRANDE, a nível nacional não é associada à OCB e sim a União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES).

Nesta investigação constatou-se, também, como é realizado o trabalho de produção na cooperativa, e compreendeu-se o fenômeno da dificuldade de matéria prima na COOPERGRANDE. Muitas famílias do assentamento, sede da Cooperativa, não eram cooperadas, visto não confiarem na continuidade dos trabalhos da organização, pois a Cooperativa já havia sido interdita no ano de 2016, pela vigilância sanitária, por falhas na aquisição do selo de inspeção federal – SIF, que é concedido

pelo serviço de inspeção Federal, vinculado ao departamento de inspeção de produtos de origem animal (DIPOA). Por essa interdição, muitos cooperados tiveram um prejuízo grande, com perdas de cerca de 40 mil litros de leite e a mais os prejuízos da Cooperativa que foi obrigada a destruir cinco mil toneladas de queijo muçarela.

A Cooperativa atualmente possui o Selo de Inspeção Estadual- SIE, pois diante das dificuldades para aquisição do SIF, o cancelou e deu início a outro processo, para adquirir o SIE, os prejuízos nessa troca foram grandes, pois a empresa teve que retomar o processo inicial da documentação necessária para aquisição do novo selo. A COOPERGRANDE foi obrigada a interromper a produção por quatro meses, até regularizar essa situação. Foi constatado que não houve um procedimento de transparência nas informações entre Cooperativa e cooperados, sobre o andamento do processo, o que poderia ter minimizado a crise, pois os cooperados não tinham onde entregar o leite e ficaram esperando um retorno da Cooperativa. Assim, as perdas para aqueles foram muito grandes, visto a especificidade e perecibilidade do produto leite. Os cooperados foram obrigados a descartar cerca de 40 mil litros de leite, alimentando os animais e jogando fora o excedente.

Os principais cooperados, fornecedores de matéria-prima, o leite, para a COOPERGRANDE, eram os moradores do projeto assentamento São Miguel (Sadia III) que dista cerca de 40 km da sede da Cooperativa. Portanto, esses grupos foram os mais afetados pela crise causada pela interdição na entidade. A COOPERGRANDE ficou devendo a esses cooperados quatro meses de entrega da matéria prima, pois com a destruição do produto queijo muçarela, a Cooperativa não conseguiu cumprir seus contratos comerciais e não pode pagar suas despesas.

Diante dos prejuízos, os moradores do assentamento Sadia III tiveram que buscar outros mercados para seus produtos. Sendo assim, firmaram um contrato de fidelidade da entrega da matéria prima com uma empresa privada, cuja sede é no município Nossa Senhora do Livramento. Quando a COOPERGRANDE retomou os trabalhos, já certificada pelo SIE, os seus cooperados do Sadia III, não quiseram mais retomar a entregar do leite na Cooperativa, receosos de que ocorressem outros prejuízos como o anterior, causados, principalmente, por falhas no processo de transmissão de informações pela gestão desta. Quando houve a interdição da Cooperativa os

cooperados ficaram quase um mês aguardando retorno do grupo gestor da COOPERGRANDE, acreditando em um rápido retorno das atividades, sem saberem da profundidade do problema enfrentado na Cooperativa.

Assim, os cooperados perderam a confiança na Cooperativa e depois disso a Cooperativa passou um período de dois anos com dificuldades de manter seus compromissos contratuais com os mercados locais, por conta do rompimento do fornecimento de matéria-prima, que era provida por esses moradores do assentamento Sadia III. Em vista dessa problemática, uma das ações realizadas pelas pesquisadoras foi à mediação do diálogo entre os dois grupos, o que envolveu diversas reuniões, entre os dias 18 de março de 2019 a 29 de abril de 2019 com as lideranças do assentamento Sadia III, gestores da COOPERGRANDE, técnicos da EMPAER. As pesquisadoras mediarão à conversa entre os agentes, no caso assentados e representante da sede da Cooperativa. A proposta era uma aproximação entre as lideranças, para possibilitar a reconciliação e o retorno do fornecimento da matéria prima, pelos moradores do assentamento Sadia III, para a COOPERGRANDE. Assim, graças à intervenção da equipe de pesquisadoras da IFMT, do curso de gestão pública, que acreditaram que com essa ação, seria possível contribuir com a retomada da confiança e, por meio dessa, diminuir os custos de transação da cooperativa hora analisada, a ação desenvolvida possibilitou o diálogo e colaborou na retomada das negociações entre os moradores produtores do assentamento Sadia III e a COOPERGRANDE.

As lideranças, produtoras de leite, moradoras do assentamento da Sadia III, que tinham rompido o contrato com a COOPERGRANDE pediu para averiguar toda a parte administrativa antes de firmar o acordo, pois os cooperados acreditavam que esta era de suma importância para a prestação de contas da Cooperativa e, conseqüentemente, para alavancar o bom desenvolvimento e crescimento da comercialização dos seus produtos e retomada dos negócios. Após essas reuniões houve nova conversa mediada pelas pesquisadoras, onde foi firmado o acordo de trabalharem em conjunto.

Os cooperados, moradores do assentamento da Sadia III e os associados da COOPERGRANDE, se deram um voto de confiança ao qual parecia improvável no início do desenvolvimento da pesquisa desempenhada na cooperativa.

Após o acordo firmado no dia 27 de maio de 2019 entre assentados cooperados do assentamento, a produção retornou com vigor. A Cooperativa retomou os trabalhos em parceria com os assentados cooperados Sadia III. Por meio dessa ação, houve um aumento na produção de leite, que antes era cerca de 600 litros por dia, passou para 1700 litros por dia. Com a retomada da confiança houve a necessidade de uma assembleia extraordinária, realizada no dia oito de junho de dois mil e dezenove na COOPERGRANDE. A assembleia foi inovadora, pois foi aberta a cooperados da sede da cooperativa e a todos os moradores do assentamento, até os que não eram cooperados. Participaram, como convidadas especiais, a equipe responsável pela presente pesquisa e os técnicos do projeto Mais Gestão. As assembleias da Cooperativa sempre foram fechadas, podendo participar somente os cooperados da COOPERGRANDE. Tal fato configura como resultado dos trabalhos realizado pela equipe de pesquisa, que conquistou a confiança do grupo pesquisado, um fator primordial na metodologia utilizada, a pesquisa-ação.

A citada assembleia foi um instrumento para apresentar à comunidade participante a nova gestão da Cooperativa, bem como o desejo da nova equipe gestora de operar com transparência sobre as prestações de contas e de projetos a serem desenvolvidos. Essa transparência foi um fator considerado de suma importância pela equipe pesquisadora, para o desenvolvimento das ações futuras relacionados ao crescimento da cooperativa, cooperados e comunidade.

Ainda nesta assembleia, foi informada a disposição de um dos cooperados em investir R\$100.000,00 (cem mil reais) na Cooperativa, o que demonstra a confiança adquirida no processo de mediação desenvolvido pela equipe. Esse dinheiro vai ser investido como capital de giro da Cooperativa, o que é uma possibilidade para evitar que ocorra, novamente, uma crise como a anterior, causada pelos prejuízos aos cooperados por falta de recursos disponíveis na Cooperativa, para remuneração dos produtos disponibilizados para produção.

A concessão de empréstimo para a Cooperativa, por um cooperado, comprova o restabelecimento da confiança e por meio desta, uma redução dos custos transacionais de buscar esse crédito no sistema bancário. Portanto, o restabelecimento da confiança já mostra sinais positivos na redução dos custos de transações da Cooperativa. Essa

reserva como capital de giro possibilitará a manutenção das transações entre cooperados e Cooperativa, com o mínimo constrangimento. Esses fatores certamente contribuirão no estreitamento das relações, recriando os vínculos de pertencimento anteriormente quebrados, o que poderá facilitar as transações entre os agentes e a continuidade da entrega de leite, mesmo em períodos de seca, proporcionando um aumento dos mercados atendidos pela COOPERGRANDE.

A confiança dos cooperados para com a Cooperativa pode estar relacionada também na competência da nova equipe de gestão, sendo o novo presidente da COOPERGRANDE, um professor de contabilidade, aposentado, da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e coordenador do conselho fiscal um contador profissional, ambos cooperados produtores de leite moradores dos arredores do assentamento Sadia III. Essa equipe assumiu trabalhar em prol da Cooperativa, sem remuneração até que a COOPERGRANDE se restabeleça financeiramente. Assim, por meio dessa intervenção, a Cooperativa conseguiu novos parceiros e novos diretores, com disposição de investirem na Cooperativa, a juro da poupança (mínimos), que contribuirá, ainda mais, para restabelecer a confiança dos cooperados e incentivar a produção do leite no assentamento.

Pelo exposto, é clara a importância da confiança nas relações entre cooperados e Cooperativa. Fukuyama (1996) escreveu sobre a importância da confiança, num relato sobre como esta nasce no seio da comunidade, pela honestidade e transparência, gerando a união e o cooperativismo, por meio de um comportamento estável e constante de cada membro que compõe essa comunidade, conforme os seus valores de justiça, padrões profissionais e código de comportamento.

Percebe-se que a confiança é o mecanismo que pode interferir nos custos associados à formação de transações, conforme Andrade, Rezende, Salvato e Bernades, (2011) essas relações estão ligadas ao relacionamento e desenvolvimento organizacional dentro de uma empresa, no caso analisado, uma Cooperativa. A confiança gera estabilidade ao grupo e diminui as incertezas e oportunismo e traz transparências na relação contratuais, sejam estes formais ou informais.

Entretanto, a pesquisa reconhece que o processo desenvolvido ainda é muito instável, necessitando de acompanhamento posterior para a consolidação. Tal

metodologia poderia ser realizada por meio pela assistência técnica de qualidade, o que foi constatado ser incipiente no assentamento sede da cooperativa analisada. A única assistência é fornecida pelos técnicos do projeto Mais Gestão, desenvolvido pela empresa Zootec. Os técnicos desse projeto também participaram da assembleia. Nessa assembleia, foi relatado as ações a serem realizadas pela nova equipe gestora, para que os cooperados, ainda afastados, retomem o fornecimento do leite. Tais ações estão relacionadas ao pagamento atrasado de matéria prima, por meio de escalonamento, realizando os acertos mensalmente, conforme entrada e saída dos produtos. Portanto, ficou evidente que os novos gestores da COOPERGRANDE compreenderam a importância da confiança na diminuição dos custos da cooperativa, principalmente os custos morais, que acarretaram prejuízos severos a mesma no passado.

### **CONSIDERACAO FINAIS**

A pesquisa teve como foco, portanto, uma Cooperativa de produção de laticínios, a COOPERGRANDE, visando à reestruturação da confiança que havia entre a Cooperativa e cooperados (assentados circunvizinhos da sede da Cooperativa). Essa ação tinha como objetivo a diminuição dos custos de transações da cooperativa.

Por meio deste estudo pode-se compreender que a confiança é fundamental para proporcionar aos cooperados da COOPERGRANDE o desenvolvimento e a inclusão socioeconômicas. Se estes trabalharem em conjunto, poderão proporcionar melhoria na própria renda familiar, bem como na dos moradores circunvizinhos, por meio do desenvolvimento do local. Este desenvolvimento pode ser irradiador e atingir outras localidades. Esta relação de confiança entre cooperados e Cooperativa pode tornar o produtor mais fiel gerando assim maior compromisso no cumprimento dos contratos, mesmo que informal com a Cooperativa, bem como estimular os demais assentados a produção, mesmo os que não fazem parte ainda da cooperativa.

Considera-se que com esta pesquisa houve pontos positivos e negativos, por parte da equipe pesquisadora, em determinados momentos. Em diversas oportunidades, os membros das equipes assumiram posições no conflito, precisando retomar continuamente o foco com imparcialidade. A falta de conhecimento sobre a realidade dos moradores dos assentamentos também levou a julgamentos precipitados em

algumas ocasiões, mas esse foi retomado no decorrer dos trabalhos e até superados. Portanto, foi notória a oportunidade de amadurecimento do grupo, que certamente está mais amadurecido que no início dos trabalhos, e aberto a outras oportunidades semelhantes.

Conclui-se que ainda há alguns obstáculos a serem vencidos pelos cooperados, como estreitamento dos laços dos gestores da Cooperativa com os produtores locais e circunvizinhos, bem como assistência técnica de qualidade e contínua que fomente a produção de leite para o desenvolvimento da Cooperativa e para o bem-estar dos cooperados. Há ainda o necessário acesso a financiamentos, entre outros. Contudo a equipe pesquisadora se sente realizada, com os aspectos positivos alcançados e confiantes, que o gestor público pode fazer a diferença, desde que confie no potencial de seu grupo alvo e não desanime na execução das atividades que se proponha em conjunto com este, mesmo que estas se apresente muito desafiadora inicialmente.

Com base nesta pesquisa-ação ficou evidente que o objetivo do estudo foi alcançado, pois houve um acordo de restabelecimento da parceria entre a COOPERGRANDE e seus cooperados do Sadia III. Percebeu-se assim, que a retomada da confiança entre estes, já contribuiu na diminuição dos custos de transações pois o leite que era adquirido de não cooperados a 150 km da Cooperativa, passou a ser fornecido por cooperados residentes a 40 km. Houve ainda aumento no fornecimento dessa matéria – prima, que passou de 600 litros por dia para 1700 litros por dia. O planejamento organizacional apresentado na assembleia pela nova equipe gestora, que é o projeto de retomar as relações com outros cooperados afastados, contribuirá ainda mais na redução dos custos de transações, por meio do aumento da produção.

## REFERENCIAS

ANDRADE, C. H. M; REZENDE S. F. L; SALVATO M. A; BERNADES P. A  
Relação entre Confiança e Custos de Transação em Relacionamentos  
Interorganizacionais. **Revista RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, Agosto 2011.

AZEVEDO, P. F. de; FAULIN, E. J. Subsistemas baseados em confiança: o caso da produção familiar de verduras. **XXII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**. Cuiabá, 2004.

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; TORGGLER. S. P; NETO S.B; TRINDADE M.T; RAIMUNDO T. D. Um ensaio sobre estratégia de integração operacional nas cooperativas de leite paulista. **Revista Sociedade Brasileira Administração, Sociologia Rural**. Londrina PR julho 2007.

BERTOLIN, R. V.; SANTOS, A. C; LIMA J. B. Braga M. J. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. **Revista RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 59-81, Jan./Mar. 2008.

BEZERRA, G. J; SCHULTZ, G; SCHINAIDER, A.D.; SCHINAIDER, A Custos, de. Transação, no, agronegócio: Uma revisão sistemática das publicações. Internacionais. **Revista Espace** Vol.38(Nº38) 2017.

BRASIL. Decreto 1.946, de 28 de junho de 1996. **Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF**. Visitado em maio de 2019.

BRASIL. Resolução CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, **Diário Oficial da União, Brasília**, 17 jun. 2013. Visitado em maio de 2019.

COSTA, B. A. L; JUNIOR P. C. G. A; SILVA M. G. As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais **Revista RESR**, Piracicaba-SP, Vol. 53, Nº 01, p. 109-126, Jan/Mar 2015.

COSTA, L. M. C. O programa nacional de alimentação escolar (PNAE) na perspectiva dos usuários: um estudo de caso. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente. Ceara-2004.

\_\_\_\_\_. Capital Social: leituras de Tocqueville, Jacob, Putnam, Fukuyama, Maturama, Castells e Levy. **Instituto de Política** 2001.

FRANCO, A. Por que precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável. Brasília: **Instituto de Política**, 2000.

FEITOSA T. C. Análise da sustentabilidade na produção familiar no caso dos produtores de leite. **Centro Agropecuária/Embrapa Amazônia** FERRO A. S; VECHI, J. B. Contextualização da Agricultura familiar em Mato Grosso. EMPAER-MT. Sinop - MT - 2004.

FUKUYAMA, F. Confiança: As virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: **Rocco**, 1996.

KEMMIS, S.; MC.; TAGGART, R. Como planificar la investigación-acción. Barcelona: Editorial Alerte 1988 **apud** ELIA, M.F., SAMPAIO, F.F. (2001), “Plataforma Interativa para Internet: Uma proposta de Pesquisa-Ação a Distância para professores”, Anais do XII Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, 102-109.

LADEIRA, W. J; MARCONATTO, D. A. B.; ESTIVALETE, V. B. Controlar para confiar? Uma análise do risco percebido em relacionamentos de uma cadeia de suprimentos. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 76-94, 2012.

MENDES, M. D; A efetividade da tutela constitucional das cooperativas no Brasil 2006. **Dissertação (mestrado) Universidade de Marília** 2006.

NASCIMENTO, F. R. Cooperativa como alternativa de mudança: uma abordagem normativa. Rio de Janeiro: **Forense**, 2000.

SALGADO R. J. S. F; TEIXEIRA E.C; CUNHA W; A Contribuição dos programas de compra institucional (PAA E PNAE) para a estabilização dos preços agrícolas em minas gerais. **Revista de Estudos Sociais**. V.18, nº37 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.

SCHWARTZMAN. F; MOURA C.A. R; BOGUS C.M; VILLAR B. S. Antecedente Revista **Espaço Temático: Agricultura familiar e alimentação escolar. Caderno de Saúde Pública** 2017.

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. **Multitemas**, Campo Grande v.21 nº49 p. 257-290, Junho 2016.

VEIGA, J. E. O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento. Texto para discussão n. 1. Brasília: **MDA/NEAD**, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo**. 1995.