

# GRANDES PRODUTORES E COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS: O CASO NA COMIGO

**Remy GORGA NETO**  
remygorga@terra.com.br

## RESUMO

As cooperativas agroindustriais são formas de governança utilizadas pelos produtores rurais com o objetivo de aumentar o grau de competitividade de suas atividades. Neste estudo buscou-se analisar as relações entre os grandes produtores e a COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES RURAIS DO SUDOESTE GOIANO - COMIGO, tendo como referencia os aspectos relacionados às dimensões econômica e social e o comportamento adotado pelos cooperados em suas relações com a cooperativa. O estudo foi qualitativo e demonstra que, embora os grandes produtores tenham por orientação a maximização dos resultados eles mantêm uma relação de confiança e credibilidade com a sua Cooperativa.

Palavras-chave: 1. Cooperativismo. 2. Cooperativas agroindustriais. 3. Fidelidade. 4. Cooperação. 5 Competição.

Agro-industrial cooperatives are ways of management used by agricultural producers with the objective of increasing degrees of competitiveness of its activities. In this study we searched to analyze the relations between the great producers and the COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES RURAIS DO SUDOESTE GOIANO - COMIGO having as reference the aspects related to the economic and social dimensions

and the behavior adopted by cooperated ones in its relations with the cooperative. The study was qualitative and it demonstrates that, although great producers have for orientation the maximum results, they keep a reliable and credible relation with its cooperative.

Key-words: 1.Cooperativism. 2. Agribusiness cooperatives. 3. Allegiance. 4. Cooperation . 5 Competition.

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma análise mais acurada sobre as características atuais do agronegócio brasileiro, as cooperativas agroindustriais configuram-se como forma singular de governança, que podem ser escolhidas pelos agentes dentre um conjunto de arranjos institucionais factíveis (ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 56).

O surgimento de cooperativas agroindustriais decorre, na maioria das vezes, da necessidade de incremento da eficiência produtiva e se estabelece, tendo como premissa a paridade das atividades desenvolvidas no universo dos empreendimentos agropecuários individuais.

A

similaridade das atividades possibilita aos agricultores a criação, em comum, de estruturas voltadas ao atendimento de suas necessidades em uma escala que individualmente não seria viável.

O pacto de cooperação pela eficiência e competitividade se fortalece considerando a redução de custos pela complementaridade de funções, o ganho de poder de barganha no mercado e pelo surgimento de uma forma de governança mais eficiente capaz de reduzir custos de transação.

Buendía Martínez e Pires (2002, p. 105) destacam as cooperativas, pelas suas especificidades organizacionais, como um dos veículos mais apropriados, dentre as variadas formas empresariais que as comunidades podem utilizar para a promoção econômica.

Nesse trabalho analisa-se a relação entre as cooperativas e os grandes produtores a elas associados, considerando que estes produtores possuem maior facilidade de acesso aos meios de produção (crédito de financiamento e custeio, assistência técnica e insumos) bem como um volume de produção que facilita o processo de comercialização, possuindo certa

autonomia para a realização individual das operações que envolvem as atividades produtivas.

Dessa forma, analisa-se os aspectos intrínsecos ao funcionamento das cooperativas e os comportamentos **competitivo** e **cooperativo** adotados pelos grandes produtores nas relações que se estabelecem enquanto partícipes da rede associativa formada pela cooperativa.

Essas relações são ou incentivadas ou desmotivadas tendo como cenário as atividades econômicas, vinculadas aos negócios - ato cooperativo, realizadas entre cooperado e cooperativa, que motiva o comportamento **competitivo** dos cooperados, em função da busca da maximização dos resultados econômicos, e pelas ações de ajuda mútua, alicerçados em relações de confiança e solidariedade, e nos aspectos doutrinários do cooperativismo que motivam o comportamento **cooperativo** dos cooperados e a construção do “Capital Social”.

As oscilações que ocorrem nessas duas dimensões de relacionamento interferem diretamente na convivência entre cooperado e cooperativa, promovendo a sua fidelização ou afastamento das atividades sociais e podem determinar o sucesso ou fracasso do empreendimento cooperativo.

O trabalho tem como objetivo, por meio de um estudo de caso, identificar características relacionadas à coesão associativa dos grandes produtores à COMIGO tendo como análise: 1) a dinâmica das relações negociais e a análise do comportamento competitivo dos grandes produtores e; 2) a dinâmica das relações que envolvem os aspectos de ajuda mútua, interesses comuns, confiança e credibilidade que caracterizam o comportamento cooperativo dos grandes produtores associados.

O comportamento dos cooperados em relação às cooperativas é orientado por interesses que tendem a ser conflitantes, pois têm por base as questões econômicas, de maximização de resultados individuais, por um lado, e as relacionadas ao comprometimento estabelecido pela fidelidade com a sua cooperativa, as relações de confiança e solidariedade e as sanções sociais, por outro.

Tem-se por hipótese que a fidelidade dos grandes produtores associados à COMIGO deve-se aos benefícios obtidos dos resultados de sua participação nas atividades econômicas, tendo como orientação o comportamento competitivo, e suas ações pautadas

pelos interesses individuais.

## **2. MATERIAS E MÉTODOS**

Os estudos relacionados aos aspectos comportamentais caracterizam-se pelo enfoque sistêmico e pela natureza analítico-descritiva ao invés do enfoque experimental.

Em função da dificuldade de acesso a informações e a abrangência das experiências frequentemente é utilizado o método do Estudo de Caso.

Segundo Yin (2001), o Estudo de Caso é um tipo de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, em especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão evidentes.

O Estudo de Caso caracteriza-se pela capacidade de lidar com comportamentos que não podem ser manipulados, mas no qual é possível se realizar observações e entrevistas sistematizadas, lidando com uma diversidade de evidências por meio de documentos, artefatos e observações, (YIN, 2001).

Para o entendimento da problemática em questão foi utilizado farto material relacionado ao tema, como estudos de caso, artigos, publicações e pesquisas que serviram como fonte secundária de informações.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas aplicadas a pessoas-chave (agricultores), na cidade de Rio verde, sede da COMIGO, no período de 12 a 16 de dezembro de 2005.

### **2.1. A dupla natureza das cooperativas e as dimensões econômica e social**

Para caracterizar os aspectos comportamentais adotados pelos associados faz-se necessário, primeiramente, uma análise das particularidades inerentes à dupla natureza, que distingue as sociedades cooperativas, e as dimensões econômica e social, que determinam o foco estratégico dos empreendimentos cooperativos.

Valadares (2003, p. 68) caracteriza a natureza dúplice desse tipo societário compreendendo o grupo cooperativo (associação), formado pelo agrupamento de pessoas com interesses semelhantes, e a atividade cooperativa (empresa), criada pela associação para produzir bens e/ou gerar serviços requeridos pelos indivíduos associados.

Por sua vez Bialoskorski (2002a, p.80), com referência às estratégias empresariais, destaca as diferentes dimensões econômicas que estão envolvidas. Por um lado, a visão estratégica da cooperativa com foco no mercado obedecendo à lógica econômica da maximização de resultados, da concorrência e dos preços, e, por outro, o foco da sociedade, do cooperado da fidelidade contratual, da ética de negócios, da transparência e do desenvolvimento, com distribuição de renda, com retorno direto e imediato ao cooperado.

Fica claro, assim, que as cooperativas objetivam satisfazer interesses econômicos comuns de seus associados e para isso atuam com dois protagonistas, os associados e o mercado, desenvolvendo ações que envolvem o universo interior, ou seja, ações realizadas com os seus associados e ações que envolvem o universo exterior, com o mercado, em nome de seus associados.

O ato de agir em prol de seus associados estabelece uma das particularidades essenciais das organizações cooperativas: os associados são, ao mesmo tempo, proprietários das cooperativas e usuários dos seus serviços.

Essa premissa estabelece a essência da dimensão associativa e determina as inter-relações que ocorrem entre a associação e a empresa como se percebe na Fig. 1.

Figura 1: Dupla natureza das sociedades cooperativas.

Fonte: Reproduzido de Valadares (2003) p. 70.

Bialoskorski (2002a, p.78) explora a atitude estratégica que as cooperativas adotam em sua dimensão econômica, tendo como foco duas vertentes que tendem a ser divergentes; a primeira considera que a cooperativa, por estar inserida em um mesmo ambiente econômico compartilhado por sociedades mercantis, adota estratégias de mercado que se aproximam das utilizadas pelas empresas não cooperativas, tendo como foco os resultados, e a orientação social como consequência de seu resultado econômico.

A segunda vertente considera que a cooperativa se guia pela lógica social, priorizando os seus associados, e é decorrente de uma gestão que valoriza as estratégias determinadas pelo seu quadro social e não pelas exigências do mercado.

O equilíbrio entre a orientação de mercado, dimensão econômica, e orientação para o quadro social, dimensão social, estabelece uma vantagem significativa de governança das sociedades cooperativas, constituindo um diferencial vantajoso com relação às sociedades orientadas simplesmente para o investidor (SYKUTA e COOK, 2001 apud BIALOSKORSKI 2002a, p. 77).

Pode-se discernir que a natureza associativa exerce sua condição de poder sobre a natureza empresa, orientada por estratégias que são influenciadas, em maior ou menor grau, pelo mercado ou pelo quadro social.

## **2.2. Relação associados e cooperativa: comportamento cooperativo, comportamento competitivo e a fidelidade**

As cooperativas surgem de um pacto firmado entre indivíduos que cooperam para a solução de problemas e a satisfação de necessidades comuns, por meio de uma estrutura capaz de produzir bens e/ou gerar serviços destinados a satisfazer essas necessidades.

A realização desse pacto e as relações que se originam a partir dele, estabelecem a existência de duas formas essenciais de comportamento: o primeiro, que denominaremos comportamento **cooperativo**, é estabelecido entre os indivíduos que se unem para a viabilização do projeto; o segundo, que denominaremos comportamento **competitivo**, é estabelecido entre os associados e a estrutura formal da cooperativa, onde se realizam as ações negociais, operacionais e funcionais, com o objetivo de satisfazer os interesses econômicos individuais.

O comportamento **cooperativo** é essencialmente alicerçado em relações pessoais onde se subentende a existência de um ambiente de confiança que permita a coesão associativa e, por consequência, um maior empenho no cumprimento das promessas assumidas quando da adesão à cooperativa.

Segundo Botelho, et al. (2005, p. 3), “na medida em que agricultores individuais iniciam um caminho de ações coletivas, surgem situações nas quais pode se dar o aprendizado do nascente ator coletivo, de como fazer acontecer ações coletivas ou de como agir”. Considera, ainda, que para a construção de um processo coletivo é necessária a existência de relações de confiança e solidariedade entre os indivíduos.

Higgins (2005, p.29), considera que as relações sociais formam um patrimônio “não visível” que age a serviço dos sujeitos sociais, sejam individuais ou coletivos. Neste sentido, se as relações estão baseadas na reciprocidade e na expectativa de cumprimento mútuo - caso contrário haveria sanção social -, as molas propulsoras da ação coletiva serão

a confiança e a cooperação.

Essas questões são linhas mestras relacionadas à existência das relações sociais ou das conexões estabelecidas entre os indivíduos que configuram a existência de “capital social”.

Na perspectiva de Coleman (1988), segundo Higgins (2005, p. 33), “o capital social, em termos funcionais, consiste em todos os elementos de uma estrutura social que cumprem a função de servir como recursos para que atores individuais atinjam suas metas e satisfaçam seus interesses”.

O

comportamento **competitivo**, por sua vez, é movido pela busca ao melhor retorno às atividades produtivas individuais e envolve as ações relacionadas diretamente aos negócios realizados entre os produtores cooperados e a cooperativa.

Olson (1971 apud GARCIAS, 1999, p. 53) “considera que são raros os casos em que os indivíduos participam de um grupo por altruísmo. Parte da pressuposição de que as pessoas são racionais e buscam o auto-interesse”.

Não são raras as vezes em que o comportamento competitivo, movido por uma visão de curto prazo e pelo anseio em promover ganhos imediatos, impulsiona o cooperado a quebrar os compromissos assumidos com a cooperativa e com os seus pares, dificultando as ações de planejamento e a estabilidade de relacionamento entre as partes, cooperado e cooperativa.

Assim os indivíduos, mesmo fazendo parte de um grupo, procuram agir no sentido de satisfazer seus próprios interesses e, nas situações em que precisar escolher, terá sempre como prioridade os interesses próprios em detrimento dos do grupo (GARCIAS, 1999, p. 54).

Benecke (1980, p. 115) considera que se não forem estabelecidas sanções ou embargos, o homem, que por tradição possui um comportamento individualista, só aplicará a solidariedade se acreditar que, no longo prazo, poderá alcançar um benefício maior, renunciando momentaneamente ao máximo benefício possível.

Zylbersztajn (1995) apresenta uma análise das estruturas de governança e coordenação do agronegócio sob a ótica da Nova Economia Institucional. Nessa abordagem o autor destaca o custo das transações como indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança).

Reconhecendo-se a cooperativa como forma alternativa e particular de governança da produção pode-se discernir que a mesma está sujeita aos pressupostos comportamentais da Racionalidade Limitada e Oportunismo, tal como abordado por Zylbersztajn (1995, p. 17).

Williamson (1985 apud ZYLBERSZTAJN, 1995, p.18) destaca que o oportunismo é a busca do auto-interesse com avidez, e que traz em seu conceito uma conotação ética e comportamental, no qual os indivíduos podem agir de modo oportunístico, mas não são todos que o fazem, no entanto basta a possibilidade desta ação para que as relações contratuais demandem monitoramento .

Nesse contexto, Zylbersztajn (2002, p. 68) aborda a relação entre o membro cooperado e a cooperativa como uma relação contratual na qual ambos efetuam investimentos que permitem a realização das atividades que constituem o objetivo para o qual a cooperativa foi constituída. Essa relação contratual cria condições para um comportamento estável por parte do cooperado.

Os aspectos comportamentais, **cooperativo** e **competitivo**, conforme abordado, determinam a fidelidade do cooperado para com a cooperativa e devem ser tratados de forma estratégica, evitando conseqüências danosas para as cooperativas.

### **2.3. A trajetória da comigo e o agronegócio regional**

A história da COMIGO e o ambiente que se materializou ao seu entorno podem ser analisados em duas fases distintas:

A primeira fase ocorre nos anos iniciais de atividade da Cooperativa e caracteriza-se pela existência de um ambiente de fronteira agrícola.

Em um estágio de pré-consolidação do agronegócio, no qual as condições de infraestrutura para o desenvolvimento da atividade agropecuária eram precárias, não existiam expressivas empresas concorrentes, principalmente devido aos altos custos de transação, característicos da fase inicial do desenvolvimento econômico regional.

Nesse cenário a COMIGO, por meio de sua rápida expansão, apresentava-se como competidor mais poderoso.

Com o reduzido número de atores competindo no mercado, percebe-se uma dependência dos produtores, que contam com a Cooperativa como praticamente a única



alternativa existente para o atendimento das suas necessidades.

O crescimento de 87 para 721 cooperados, incremento de 821% nos cinco primeiros anos de funcionamento da Cooperativa, reflete essa realidade.

A segunda fase caracteriza-se pela consolidação da agricultura e a transformação da região Centro-Oeste em pólo do agronegócio, principalmente com o rápido crescimento da cultura da soja.

No ano de 1980 a região produzia 10,96% da produção brasileira de soja, evoluindo para 32,37% em 1990 e no ano 2000 já era responsável por 47,06%, quase a metade de toda a soja produzida no país.

O desenvolvimento da infra-estrutura econômica e social da região reduziu os custos de transação, permitindo o ingresso de novos operadores na região.

Essa fase apresenta um cenário competitivo, com a presença de inúmeras empresas do Sistema Agroindustrial da Soja - SAG-Soja, inclusive grandes empresas transnacionais como a Bunge, Cargil, ADM, Dreyfus/Coimbra, entre outras.

Com a expansão da agropecuária para a região dos cerrados foram criadas diversas políticas de incentivo e programas, destacando-se o Programa de Desenvolvimento dos Cerrados - Polocentro, criado em 1975, e o Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento do Cerrado - Prodecer, em 1978, além de linhas especiais de crédito como o Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste - FCO, criado no ano de 1989.

Essas políticas, juntamente com surgimento de novas empresas, tanto a jusante quanto a montante do elo da cadeia produtiva, permitiram uma maior independência dos produtores, com recursos financeiros para custeio e investimento, alternativas de utilização de serviços, aquisição de produtos e comercialização, promovendo uma mudança nas relações estabelecidas com as suas cooperativas.

Diante da realidade que se apresentava a COMIGO adotou medidas para manter seu processo de crescimento e atender aos cooperados, que em 1985 já se aproximava da casa dos 2000.

Nessa linha, a Cooperativa implementou seu quadro de assistência técnica e o parque industrial, ampliou a capacidade de armazenamento e, visando proporcionar alternativa financeira e a manutenção do fluxo de capitais na própria região, incentivou a constituição, em 1988, da CREDI RURAL COMIGO - Cooperativa de Crédito do Sudoeste Goiano.

A COMIGO, observando as tendências, investiu constantemente em novas tecnologias, no aperfeiçoamento de estratégias mercadológicas e no aprimoramento das capacidades gerenciais, buscando a competitividade.

#### **2.4. Aspectos relevantes para a consolidação da comigo**

A COMIGO se desenvolveu rapidamente em decorrência do atendimento às necessidades apresentadas pelos produtores, em razão da falta de infra-estrutura e da precariedade de alternativas que dessem sustentabilidade à atividade agrícola. Dessa forma os produtores encontraram na cooperativa a possibilidade de eliminar entraves ao processo produtivo e estimular a criação de infra-estrutura pública fundamentais ao crescimento da região.

A expansão da área de ação e o crescimento do quadro social demonstram a confiança dos produtores na Cooperativa, que obteve adesões, não só no município de Rio Verde, mas também em toda a região, consolidando o nome COMIGO. Situação esta que permitiu o surgimento de condições ideais para a viabilização e a expansão das atividades econômicas da Cooperativa.

Com o rápido desenvolvimento, a COMIGO buscou alternativas de mercado para a produção dos cooperados, promovendo a exportação de soja para a Suíça.

Na busca de melhores condições de rendimento econômico aos cooperados e com o objetivo de agregar valor às *commodities*, a COMIGO passou ao processo de industrialização, construindo a fábrica de óleo de soja e o aproveitamento de seus derivados, como o farelo, para a produção de rações.

Para finalmente estar presente em todas as fases do processo produtivo, a COMIGO passou a produzir o próprio adubo, permitindo que os cooperados tivessem suporte para o desempenho de suas atividades em todas as etapas.

#### **2.5. Análise das inter-relações que ocorrem na comigo com relação à dupla natureza -**

### **associação e empresa**

O princípio da identidade, estabelecido pela figura do cooperado como dono e usuário dos serviços da cooperativa, e a dupla natureza - associação e empresa, conforme apresenta Valadares (2003), se verificam na COMIGO com intensidades diversas.

A participação econômica dos cooperados, tendo como referência o aporte de recursos financeiros por meio da integralização de capital, apresenta uma evolução constante Tab. 1, decorrente, principalmente, da necessidade crescente de estruturação e modernização da Cooperativa, com o objetivo de atendimento aos cooperados, em decorrência da expansão das atividades e do aumento de produtividade, e a manutenção da competitividade frente ao acirramento das disputas comerciais com o ingresso de novos competidores.

Tabela 1: Evolução do capital social integralizado.

<b>EXERCÍCIO</b>	<b>CAPITAL SOCIAL US\$</b>	<b>CAPITAL SOCIAL R\$</b>
94/95	29.798.709	27.468.266
95/96	30.207.624	30.340.537
96/97	30.071.018	32.386.486
97/98	30.961.580	35.822.548
07/98 a 12/98	31.022.191	37.505.828
1999	20.791.337	37.195.703
2000	24.168.088	47.248.611
2001	26.290.129	60.993.101
2002	24.371.468	86.104.398
2003	45.580.091	131.690.183
2004	58.295.660	154.739.941
2005	73.255.087	165.300.104

Fonte: Dados disponibilizados pela Assessoria de Planejamento da COMIGO.

A evolução da entrega de soja em relação ao incremento do quadro social (Fig. 2) indica que, principalmente nos últimos cinco anos, ocorre uma maior operação dos produtores com relação à entrega de soja na COMIGO, o que caracteriza as ações inerentes a natureza empresarial e as relações negociais.

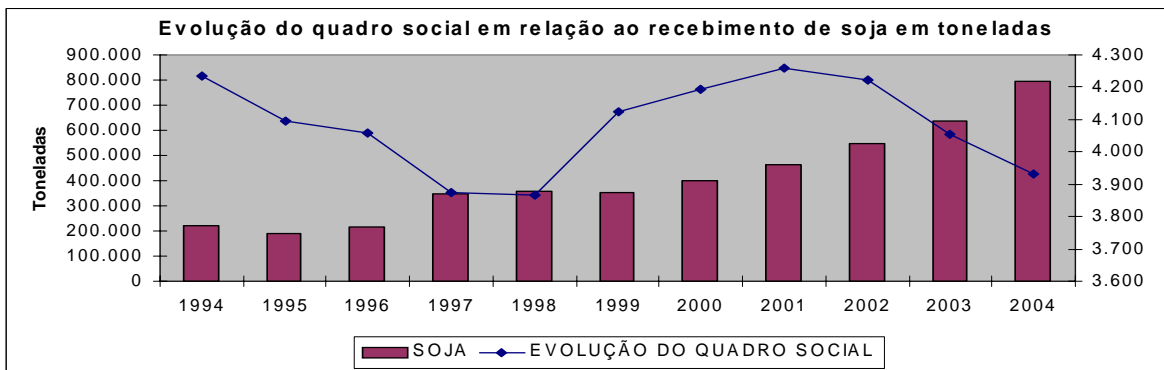


Figura 5.4: Evolução do recebimento de soja da COMIGO em relação à evolução do quadro social.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados disponibilizados pela Assessoria de Planejamento da COMIGO.

Enquanto os cooperados exercem efetivamente a condição de usuários dos serviços da cooperativa, participando intensamente das atividades negociais por meio das relações operacionais e da participação econômica, que envolvem a natureza empresarial, as relações societárias de participação política e aplicação dos poderes de direção, controle e planejamento, por meio dos canais do poder, conforme apresenta Valadares (2003), são menos intensas.

Tem-se uma clara percepção dessa situação ao analisarmos o percentual de participação dos cooperados em Assembléias Gerais Ordinárias da COMIGO nos últimos dez anos, Tab. 2, quando o índice médio de participação é de apenas 5,2% em relação ao número total de cooperados.

Tabela 2: Cooperados presentes nas últimas dez Assembléias Gerais Ordinárias.

Ano	Cooperados presentes nas AGO	Nº Cooperados	Participação
2005	226	3.931	6%
2004	291	4.056	7%
2003	188	4.221	4%
2002	377	4.261	9%
2001	159	4.194	4%
2000	180	4.194	4%
1999	265	3.866	7%
1998	269	3.873	7%
1997	107	4.059	3%
1996	60	4.095	1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados disponibilizados pela Assessoria de Planejamento da COMIGO em dezembro de 2005.

É principalmente por meio das assembleias, órgão máximo da hierarquia organizacional, que os cooperados exercem o poder na cooperativa, participando da vida societária, manifestando suas aspirações, propondo políticas e estratégias, julgando as questões que lhe são apresentadas pela administração, analisando as prestações de contas e elegendo os representantes que irão ocupar os cargos diretivos e fiscais da sociedade.

Outra questão que demonstra as relações inerentes à natureza associativa é grau de conhecimento sobre as regras de funcionamento da cooperativa. Pesquisa promovida pela COMIGO, no ano de 2003, com 402 cooperados, demonstra que 32,7% dos entrevistados não possuem nenhum conhecimento sobre o Estatuto Social da COMIGO e apenas 8,6% o conhecem totalmente.

## **2.6. Análise das dimensões da comigo: social - com foco no cooperado e econômica - com foco no mercado**

Analisando a trajetória da COMIGO percebe-se um momento inicial no qual a Cooperativa estabelece suas estratégias e políticas com base na necessidade e interesse originado no quadro social, resultado de uma carência estrutural característica do período de fronteira agrícola na região. Nesse ambiente institucional a COMIGO atua em função das necessidades do seu quadro social, buscando proporcionar condições mínimas para o desenvolvimento das atividades individuais, sendo o mercado uma variável secundária, até mesmo pela posição monopólica que a Cooperativa exercia no segmento.

As estratégias adotadas visando atender às demandas originárias no quadro social se verificam pelos primeiros investimentos realizados, pela COMIGO, na instalação de lojas, para o suprimento de insumos, estrutura de armazenamento e na formação do quadro

técnico.

Com a evolução do agronegócio na região e o surgimento de empresas competidoras, percebe-se uma mudança na orientação da COMIGO, buscando um maior grau de eficiência econômica e de posicionamento estratégico com foco no mercado.

A verticalização da produção, por meio da industrialização da soja, como forma de aumentar a competitividade e agregar valor à produção dos cooperados, foi uma das estratégias adotadas pela COMIGO. Outro posicionamento com foco no mercado foi a implantação da unidade de produção de adubo, que permitiu à COMIGO realizar operações “*troca-troca*”, atuando em pé de igualdade com as empresas transnacionais que praticam essa operação.

## **2.7. Análise da relação dos grandes produtores cooperados com a COMIGO**

Para identificar as relações existentes entre os grandes produtores cooperados e a Cooperativa serão analisadas a seguir as respostas obtidas nas entrevistas realizadas com 13 grandes produtores cooperados.

O principal objetivo das entrevistas foi entender quais as principais vantagens que os grandes produtores percebem ao operar com a COMIGO e identificar as circunstâncias que motivam o comportamento **cooperativo** e o comportamento **competitivo**, tendo em vista as alternativas oferecidas por outras empresas concorrentes.

Para entender a relação existente entre os grandes produtores e a Cooperativa partiu-se da seguinte questão: **qual a principal vantagem de trabalhar com a COMIGO?**

Na consolidação dos dados obtidos, para a questão da **vantagem de trabalhar com a COMIGO**, observa-se as seguintes respostas: **credibilidade e confiança, diversidade de serviços e produtos, financiamento de insumos, capitalização, identidade com a Cooperativa, prestígio na comunidade e preço dos produtos.**

A maioria dos cooperados entrevistados percebe a COMIGO como uma empresa que tem imagem sólida e de sucesso, sendo respeitada tanto pelos produtores quanto pelos demais atores do segmento agroindustrial na região. Esse reconhecimento tem como referência a sua conduta, as conquistas e o desempenho, obtidos durante sua trajetória.

O conceito de empresa sólida se reflete na formação de uma imagem que transmite

credibilidade e confiança, não só aos cooperados, mas como aos seus parceiros de negócios.

Como ator do sistema agroindustrial, com foco principal na atividade produtiva de grãos, com destaque para a soja, a COMIGO criou uma estrutura capaz de proporcionar condições para atender a todas as fases do processo produtivo. Geração de tecnologia própria, fornecimento de insumos, assistência técnica, armazenamento, beneficiamento, industrialização e comercialização são serviços que a Cooperativa disponibiliza para o seu quadro social.

Outra questão fundamental a ser analisada é a relação existente entre os grandes produtores e a COMIGO no que diz respeito à entrega ou não da produção na Cooperativa. Para identificar as razões de entrega ou não da produção apresentou-se aos entrevistados a seguinte questão: **quais motivos o levaram a entregar ou não sua produção à COMIGO?**

Destaca-se como motivo para a entrega da produção na Cooperativa: **confiança e credibilidade, financiamento da produção, preço pago aos produtores e a proximidade dos armazéns e rapidez na recepção.**

A confiança e a credibilidade depositadas na COMIGO são os motivos que mais aparecem nas entrevistas realizadas com os produtores cooperados para a entrega da produção na Cooperativa.

Quando se fala em confiança e credibilidade para a entrega da produção, estão relacionados fatores como o pagamento correto e no prazo marcado, balança de pesagem e a classificação do produto na entrega. Ou seja, o comportamento que tem sido adotado pela cooperativa criou a reputação de honestidade na realização dos negócios com os cooperados.

Estes pontos foram destacados, pelos cooperados entrevistados, como os de maior importância para a preferência de entrega da produção na Cooperativa com relação a outras empresas do segmento.

Destaca-se como motivo para a não entrega da produção na cooperativa: **preço maior do concorrente, concorrente auxilia no frete, financiamento dos insumos com menos burocracia.**

Verifica-se que há, nos cooperados entrevistados, uma disposição de operar com a COMIGO, não apenas devido aos preços por ela praticado, mas sim por questões

relacionadas à identidade, confiabilidade, credibilidade, segurança, qualidade de produtos e serviços e assistência técnica.

Dessa forma percebe-se, dentro do grupo estudado, a existência de dois tipos de cooperados; um identificado com a COMIGO, na maioria dos casos por fazer parte da sua história desde o princípio, realiza normalmente suas operações com a cooperativa. Segundo dados coletados em pesquisa realizada pela COMIGO em 2003, 61,3 % dos cooperados eram associados há mais de 10 anos, sendo que desses, 20,6% estão na Cooperativa há mais de 20 anos.

Outro, mais oportunista, procura as melhores condições entre a Cooperativa e as empresas concorrentes, das quais recebe um tratamento diferenciado. Essa situação faz com que o produtor adote um comportamento competitivo, procurando as melhores condições oferecidas pelas concorrentes, embora continue realizando operações com a cooperativa visando manter um canal aberto, principalmente para épocas de crise no setor.

## **2.8. Análise do comportamento cooperativo e competitivo dos grandes produtores cooperados da comigo**

Percebe-se que a fidelidade dos cooperados, na primeira fase da trajetória da COMIGO, ocorre devido às vantagens da cooperação para diminuir os custos de transação, relacionados a pouca infra-estrutura, a presença de ações de auto-ajuda, solidariedade e cooperação que se configuram na existência de capital social e, também, pela ausência de alternativas ao processo cooperativo.

Em um segundo momento da trajetória da COMIGO, com a presença de novos operadores, percebe-se um cenário competitivo onde os cooperados passaram a ter alternativas para o suprimento de suas necessidades.

Os competidores entrantes passaram a participar, notadamente no SAG-Soja, oferecendo opções de negócios atrativos aos cooperados, principalmente aos grandes produtores, tendo em vista a economia em custos de transação que envolve a aquisição de quantidades maiores de produto em um único contrato.

O surgimento dos novos concorrentes no mercado deu aos cooperados a possibilidade de adotarem um comportamento competitivo, buscando vantagens oferecidas pelos



concorrentes.

A posição adotada pela COMIGO proporcionou condições para que ela continuasse a garantir renda e a promover o desenvolvimento econômico dos cooperados, motivando a fidelidade, Tab. 3.

Tabela 3: Renda mensal média dos cooperados da COMIGO em 1997 e 2003.

<b>Renda média mensal</b>	<b>1997</b>	<b>2003</b>
Menos de 1.200 reais	14,42 %	8,31%
De 1.200 a 2.400 reais	21,31%	18,00 %
De 2.400 a 4.800 reais	24,13%	25,32%
Acima de 4.800 reais	40,15%	48,37%
Total	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados de Pesquisas realizadas pela COMIGO em 1997 e 2003, disponibilizados pela Assessoria de Planejamento da COMIGO em dezembro de 2005.

### 3. CONCLUSÕES

A análise do processo histórico de estruturação e consolidação da Cooperativa possibilitou identificar que o desenvolvimento socioeconômico dos produtores rurais e da região de abrangência da Cooperativa foi uma das questões chave para a formação da rede constituída pelos cooperados da COMIGO.

A COMIGO conquistou espaço acompanhando a trajetória de sucesso da soja como importante *commodity* de exportação. Essa evolução reflete o empreendedorismo e o pioneirismo que consolidou sua presença no SAG-Soja regional, alicerçado em um processo sustentado de estruturação e organização, associado a uma busca constante pela inovação.

No momento atual, em que a COMIGO demonstra um alto grau de eficiência e equilíbrio, conquistando importante participação no mercado regional e mantendo, há mais de quinze anos, uma média estável de cooperados, é importante refletir sobre algumas questões:

O foco no mercado, como estratégia de negócios, pode sustentar o bom desempenho da Cooperativa enquanto ela conseguir proporcionar retorno econômico aos cooperados, mas só a eficiência gerencial, valorizando apenas a dimensão econômica, poderá vir a se configurar em uma relação frágil de fidelidade com o cooperado. Outra questão que poderá afetar a fidelidade é a possibilidade de redução gradual e progressiva das vantagens

competitivas em relação a outros atores do agronegócio regional, principalmente pela ação das empresas transnacionais e, também, pela redução dos estímulos de cooperação e vínculos de identidade.

Essa estratégia de negócios, cada vez mais voltada para o mercado, incentiva a busca pelo auto-interesse e o comportamento competitivo dos cooperados, podendo resultar em um distanciamento do quadro social e em desequilíbrio na coordenação cooperativa.

A adoção de políticas e mecanismos, formais e informais, deverá ser objeto de análise pela alta gestão, na busca da estabilidade das relações que ocorrem na rede coordenada pela Cooperativa.

Entende-se, portanto, que a relação com os cooperados, em especial os grandes produtores, não pode ser tida como estável, mas deve e pode ser trabalhada estrategicamente.

O aprimoramento da gestão da informação para monitoramento das atividades desenvolvidas pelos cooperados, a criação de mecanismos que possam valorizar a sua reputação junto à comunidade, o aperfeiçoamento da abertura de informações por parte da cooperativa, revelando preocupação com a transparência e proporcionando o aumento da credibilidade e confiança, assim como a busca da aproximação do quadro social, por meio de mecanismos que promovam a sua organização e incentivem a participação, promovendo um estreitamento no relacionamento entre o cooperado e a cooperativa, são estratégias que poderão desenvolver o comportamento cooperativo e a fidelização dos cooperados, evitando eventuais quebras contratuais e conseqüências graves à Cooperativa.

#### **4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**BENECK, D. W. Cooperação e desenvolvimento: O papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países de terceiro mundo.** Coleção cooperativismo. Debate,2. Porto Alegre, Coojornal; Recife, Assocene, 1980. 240 p.

**BIALOSKORSKI, S. MARCHI, D. COMIGO: Network e Desenvolvimento.** Programa de estudos dos negócios do sistema agroindustrial - PENSA. São Paulo, 2002. Estudo de Caso. 25 p.

BIALOSKORSKI, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico in Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias** (coletânea). Editores Marcelo José Braga e Brício dos Santos Reis, Viçosa-MG: UFV - DER, 2002. 305 p.

GARCIAS, P. M.. **Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1999

Relatório do Conselho de Administração da COMIGO do período de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2004, apresentado na Assembléia Geral Ordinária de março de 2005.

VALADARES, J. H. **Cooperativismo: Lições para nossa prática**. Brasília-DF, SESCOOP, 2003. 136 p.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas in Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias** (coletânea). Editores Marcelo José Braga e Brício dos Santos Reis, Viçosa-MG: UFV - DER, 2002. 305 p.

ZYLBERSZTAJN, D. (coord.) **Estudos de Caso em Agribusiness**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 229 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Buckman, 2001.