

Nora Presno

## *As cooperativas e os desafios da competitividade*

Nas últimas décadas, as políticas econômicas implementadas pelos países da América Latina sofreram uma mudança de rumo bastante importante. Os governos abandonaram as estratégias intervencionistas, passando a aplicar medidas de desregulamentação e abertura externa, enquanto tentaram diminuir o seu próprio tamanho. Dessa forma, o ambiente concorrencial sofreu alterações importantes que exigem dos empresários uma nova forma de encarar os negócios. Esse é um processo que ocorre em escala global, não sendo necessariamente específico de um determinado país, nem de um programa de governo em particular.

Como parte da aplicação das chamadas 'políticas de ajuste estrutural', apresentadas como resposta à inflação e à crise da dívida que abalavam a América Latina, eliminam-se os mercados protegidos, os subsídios e outros tipos de intervenções governamentais de proteção, ocasionando, desta forma, uma dramática transformação no ambiente econômico. A esta situação soma-se a criação de blocos de comércio que leva à severa diminuição das taxas de importação nos países integrantes de cada bloco latino-americano. Um claro exemplo é a criação do Mercosul, que modificou profundamente a situação de muitos setores. A abertura dos mercados trouxe consigo a ampliação do leque de concorrentes; atualmente se necessita ter qualidade internacional para poder concorrer no mercado doméstico, onde agem também empresas transnacionais líderes nos mercados globais.

Nessa perspectiva, produzem-se mudanças no relacionamento do Estado com as empresas. No caso específico das cooperativas agrárias, a mudança

na relação do Estado com a atividade econômica as impele a modificar suas relações e funções econômicas. Em tal cenário, debate-se a vigência desta forma organizacional para competir com êxito nos mercados e poder propiciar aos produtores uma melhoria nas suas condições de vida. Seu perfil de empresa associativa, geralmente de alcance regional, gerida democraticamente, por e para seus membros, faz das cooperativas organizações econômicas singulares com problemas e características diferentes dos outros tipos de empresas. Por conseguinte, é válido se perguntar se elas terão capacidade institucional suficiente para competir em um mundo fortemente internacionalizado.

As cooperativas, de longa tradição nos países do Mercosul, têm sido vistas, quase sempre, como uma ferramenta de desenvolvimento do meio rural. Frequentemente, diferentes governos as utilizaram como canal de políticas dirigidas ao setor agrário em geral ou a grupos de produtores específicos. Porém, esse papel de intermediação não é mais requerido pelo Estado, ficando as cooperativas sujeitas exclusivamente às estratégias que possam implementar para assegurar o seu desenvolvimento e o de seus produtores.

Desse modo, começaram a se processar transformações profundas na gestão destas empresas, algumas vezes provocadas por resultados negativos obtidos por terem falhado ao reagir às mudanças econômicas em curso, absorvendo frequentemente uma parte importante dos custos gerados no setor primário por sucessivos pacotes econômicos antiinflacionários fracassados. Mas essas transformações na gestão cooperativa muitas vezes são malsucedidas, ou não conseguem ser implementadas com o apoio e a compreensão de todos os produtores. Numerosas cooperativas continuaram apresentando um fraco desempenho e, paralelamente, o setor rural em conjunto viu-se exposto a pesadas exigências de reconversão e à absorção imposta de uma parte importante dos custos que exigia a transformação econômica dos países.

A gestão social nas cooperativas cumpre um papel importante, embora tenha sido alvo de críticas questionando sua pertinência nesses momentos de crise. Na tentativa de melhorar a competitividade destas empresas, muitas vezes busca-se torná-las similares em tudo às empresas não cooperativas, pareceria que existe a crença de que devem ser menos cooperativas, para que possam ser mais competitivas. As pressões para que elas se “empresarializem” têm sido fortes e crescentes. Entretanto, tais mudanças, se levadas além de determinados limites que distorçam sua própria identidade, podem afetar a dinâmica interna das cooperativas e sua relação com seus cooperados. Trata-se, portanto, de

analisar se existem estratégias de desenvolvimento que possam facilitar a competitividade sem alterar o perfil próprio deste tipo de empresa.

Procuraremos, ao longo deste trabalho, examinar as características próprias das cooperativas agrárias que afetam sua competitividade. Nos preocupa saber se existem opções estratégicas específicas para as cooperativas que lhes permitam adaptar-se ao novo cenário competitivo sem alterar seu perfil organizacional característico ou se, pelo contrário, a longo prazo deverão deixar indefectivelmente de ser cooperativas para se tornarem competitivas.

Consideramos que essas organizações são uma alternativa para os produtores poderem participar do sistema agroalimentar, obtendo melhores resultados econômicos que lhes permitam melhorar seu bem-estar. Referimo-nos, de forma particular, aos pequenos e médios produtores familiares sem volume de comercialização suficiente para obter benefícios especiais em suas transações com as empresas fornecedoras de insumos ou com as que compram sua produção. Acreditamos que, através de um bom funcionamento das cooperativas, esses produtores têm acesso a uma escala que os habilita a melhorar sua participação no preço pago pelos consumidores.

Por outro lado, os produtores capacitam-se mediante a própria gestão democrática e a ação social da cooperativa e, de forma conjunta, conseguem desenvolver projetos ou influenciar políticas que os afetam. Nesse sentido, entendemos as cooperativas como organizações econômicas, sociais e políticas, pois é desta forma que elas têm agido ao longo dos anos. Assim, as cooperativas apresentam especificidades que, a nosso ver, exigirão estratégias de desenvolvimento diferentes das de uma empresa não cooperativa com funções econômicas equivalentes.

Essas organizações demonstraram no passado que são capazes de manter lugares de destaque nos mercados, liderando, muitas vezes, o desenvolvimento regional. Acreditamos também que as cooperativas desempenham ainda uma importante função no setor rural. No entanto, o novo cenário pode estar ameaçando as suas reais possibilidades de desenvolvimento. Desse modo, queremos focalizar nossa reflexão nas cooperativas latino-americanas, em particular, as do Mercosul. Nos concentraremos no caso das grandes cooperativas com atividade agroindustrial, embora muitas de nossas considerações se estendam a qualquer outros tipos de cooperativa agrária ou, em alguns casos, até mesmo às não agrárias.

Assim, quando falamos de produtores, pensamos principalmente nos pequenos e médios produtores rurais; e quando pensamos no ambiente do país, estamos nos referindo à realidade de Estados que dispõem de limitados recursos para investir, bem como estão diminuindo sua participação na economia. Consideramos esse tema dentro de uma reflexão mais ampla sobre as contribuições das cooperativas no desenvolvimento do setor rural, no momento atual em que os governos estão se distanciando dessas atividades.

Nos trabalhos que analisam os exemplos de desenvolvimento da estrutura empresarial dos grupos japoneses—por exemplo, os *keiretzu*—podemos encontrar incorporadas idéias que conformam o universo dos valores cooperativos e que cumpriram um papel fundamental nas estratégias de desenvolvimento empresarial implementadas nesse caso. Portanto, consideramos pertinente nos questionarmos sobre a competitividade das empresas cooperativas, e se os valores que conformam sua identidade podem ajudar na sua performance econômica. Particularmente, interessa-nos abordar a influência da gestão social das cooperativas na competitividade.

## As cooperativas: definição e especificidades

Segundo a definição da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), revisada na Assembléia Geral de 1995,

uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Essa definição atual foi produzida pelos cooperativistas do mundo todo, depois de uma ampla discussão e redefinição de princípios, no que se pode considerar como um processo de mais de 150 anos, alimentado por milhares de experiências em quase todos os países.

Deve-se sublinhar, em primeiro lugar, que as cooperativas são empresas privadas de gestão coletiva. Os seus proprietários e responsáveis pela gestão são os próprios usuários, dando a essa empresa características singulares, tanto em termos de seu funcionamento, quanto de sua regulação interna. Em princípio, a contribuição dos sócios na forma de fator de produção capital não é a chave para entender a lógica dessas empresas; é o seu trabalho e/ou fidelidade à cooperativa o que conta. Estas características dão um caráter todo especial às cooperativas, já que a lógica interna de funcionamento é, via de regra, orientada

pelos princípios de democracia e solidariedade. Nessa perspectiva, a doutrina cooperativa seria um dos determinantes da performance dessas empresas (Bialoskorski Neto, 1994).

Como bem afirmam Janke e Bialoskorski Neto (1994:4), as cooperativas aparecem como estruturas intermediárias, com existência autônoma e independente dos seus membros, mas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados. Enquanto uma empresa não cooperativa (uma sociedade anônima, por exemplo) tem como finalidade obter o máximo retorno por unidade de capital investido, visando exclusivamente o lucro do investidor, uma empresa cooperativa tem como finalidade contribuir na valorização da produção dos seus cooperados visando melhorar sua qualidade de vida. Essa diferença nos objetivos finais tem que ser especialmente considerada na gestão e constitui uma das características específicas das organizações cooperativas.

Portanto, é fácil compreender que abordar o tema da gestão cooperativa exige entender, também, que elas são empresas socioeconômicas e políticas e, como tais, difíceis de abranger usando só conceitos exclusivos das empresas não cooperativas. Dessa forma, por exemplo, as estratégias de crescimento de uma empresa não cooperativa poderiam ter efeito negativo se usadas por uma cooperativa.

A cooperação como prática social, econômica ou produtiva tem origens tão antigas quanto variadas. Encontramos práticas cooperativas em diferentes culturas, seja na realização de trabalhos coletivos ou na simples união para alcançar aquilo que o indivíduo não pode fazer sozinho, gerando diferentes tipos de organização social. Portanto, a organização baseada na cooperação não é nenhuma novidade histórica. As cooperativas como organizações similares às que conhecemos atualmente surgiram no século passado na Europa e, rapidamente, começaram a se multiplicar, não só em extensão geográfica, mas também setorialmente. Relatar o processo de formação do sistema cooperativo excede os limites do presente trabalho, porém devemos ressaltar que desde suas origens as cooperativas têm desenvolvido uma ampla organização com âmbitos nacionais, setoriais e internacionais de articulação política.

As cooperativas incorporam em sua definição valores que guiam sua conduta, e que são objeto de reflexão e consenso nos seus espaços representativos. Logo, existe uma ética cooperativa, discutida e aprovada por todos os movimentos cooperativos, que estabelece claramente que as

cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás (ACI, 1995: 13).

Os valores cooperativos são o espírito que anima os princípios, e é a esse espírito que as atividades das cooperativas devem se ajustar. Em outras palavras, os princípios são os lineamentos através dos quais as cooperativas praticam os seus valores. Na Assembléia da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) de 1995, os princípios cooperativos foram revisados para adequá-los à realidade deste final de milênio e podemos resumi-los em: i) adesão voluntária e livre, ii) gestão democrática pelos membros, iii) participação econômica dos membros, iv) autonomia e independência das cooperativas, v) educação, formação e informação, vi) cooperação entre cooperativas, e vii) interesse pela comunidade.

Esses valores e princípios constituem-se como parte da identidade das cooperativas, marcando, por sua vez, um estilo de estratégias e de ação que guiaria as organizações cooperativas. No entanto, muitas vezes, esses valores e princípios não são considerados em toda sua magnitude na gestão dessas organizações, podendo, desta forma, tanto esvaziá-las de conteúdo, como limitá-las, não só nas possibilidades de atingir os seus objetivos, como na sua própria potencialidade competitiva, como veremos posteriormente.

## As cooperativas e o Estado

No setor agrário latino-americano – ao qual nossa análise se restringe – esta forma organizacional começa a se propagar, fundamentalmente, no período entre as duas guerras mundiais; devagar no início, mas logo de forma muito dinâmica. No caso do Cone Sul, muitos produtores migraram, particularmente da Europa, de onde trouxeram a idéia cooperativa e aplicaram-na no desenvolvimento da sua nova terra, aproveitando o apoio do Estado que geralmente promoveu o estabelecimento e o desenvolvimento destas organizações, como foi mencionado anteriormente.

O interesse foi (e às vezes ainda é) usá-las como instrumento de aplicação das políticas públicas orientadas para o setor agrário. O fato de serem empresas associativas de propriedade dos produtores (uma espécie de empresa de todos, consideradas em diversos momentos como empresas quase paraestatais), transformava-as em interlocutoras ou ferramentas idôneas na articulação

público-privada. No entanto, muitas vezes foram também usadas pelas oligarquias rurais em seu próprio benefício.

Um excelente exemplo de como funcionava a ação do Estado na promoção das cooperativas como ferramenta de desenvolvimento é o caso do leite. Esse é um produto considerado de primeira necessidade, e os governos, em geral, tentaram promover a sua produção de modo a torná-la facilmente acessível à população (urbana). Para tal, aplicaram-se diferentes políticas setoriais com o objetivo de, por um lado, aumentar a produção de leite e, por outro, garantir sua distribuição a preços módicos (fixando preços para o consumidor ou distribuindo-o gratuitamente ou de forma subsidiada a determinados setores populares, entre as estratégias utilizadas mais freqüentemente). Assim, muitas vezes promoveu-se a criação de cooperativas de produtores para melhorar o abastecimento de leite para a população.

Ao analisar o desenvolvimento destas organizações, vemos como o referido processo estava em consonância com as políticas públicas aplicadas ao setor. Dessa forma, as cooperativas articularam para os produtores as políticas governamentais de promoção. Entre as formas mais comuns de intervenção estatal, as cooperativas foram levadas a administrar alguns programas ou investimentos específicos e a receber e/ou administrar verbas ou subsídios especiais. A regra por muito tempo foi a seguinte: elas foram beneficiárias da proteção dos governos e, ao mesmo tempo, executoras dessa proteção para os seus cooperados. Tudo isso gerou uma determinada cultura empresarial (paternalista) e rotinas de governança e resolução de problemas, características das cooperativas. É assim que os cooperados chegavam a ser diretos beneficiários das políticas públicas, além de terem acesso a todos os serviços e vantagens pelo fato de serem integrantes da cooperativa. A função empresarial dos dirigentes muitas vezes via-se assim distorcida, já que por períodos transformavam-se em uma espécie de administradores locais de políticas públicas, em lugar de criadores e promotores de estratégias empresariais próprias das cooperativas.

## O sistema agroalimentar

As cooperativas funcionam geralmente como fornecedoras de insumos, bens e serviços aos produtores, como *traders* (com diferentes níveis de complexidade ou alcance) ou como industrializadoras da produção dos cooperados. Seu âmbito de ação é na interface entre a agricultura e a indústria, tanto a indústria de insumos

ou bens para a agricultura como a indústria que compra a oferta agrícola para o seu processamento e distribuição. Elas avançaram, a montante e a jusante, a fim de obter melhores resultados para os seus cooperados, na medida em que, paralelamente, se intensificaram os processos de modernização da agricultura ao longo do século. Essa articulação faz-se tanto por intermédio de contratos específicos com outras empresas, como através de integração vertical, definida como a combinação de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente diferentes dentro das fronteiras de uma mesma empresa (Porter, 1980).

O objetivo manifesto foi, geralmente, a melhoria da qualidade de vida ou o aumento da renda de seus cooperados, valorizando a produção e/ou diminuindo os custos de produção, gerando economias de escala que permitissem atingir seu objetivo. Tudo isso foi se desenvolvendo simultaneamente a um forte processo de mecanização e crescimento da necessidade de insumos agroquímicos e com uma clara tendência à industrialização dos produtos de origem agrária.

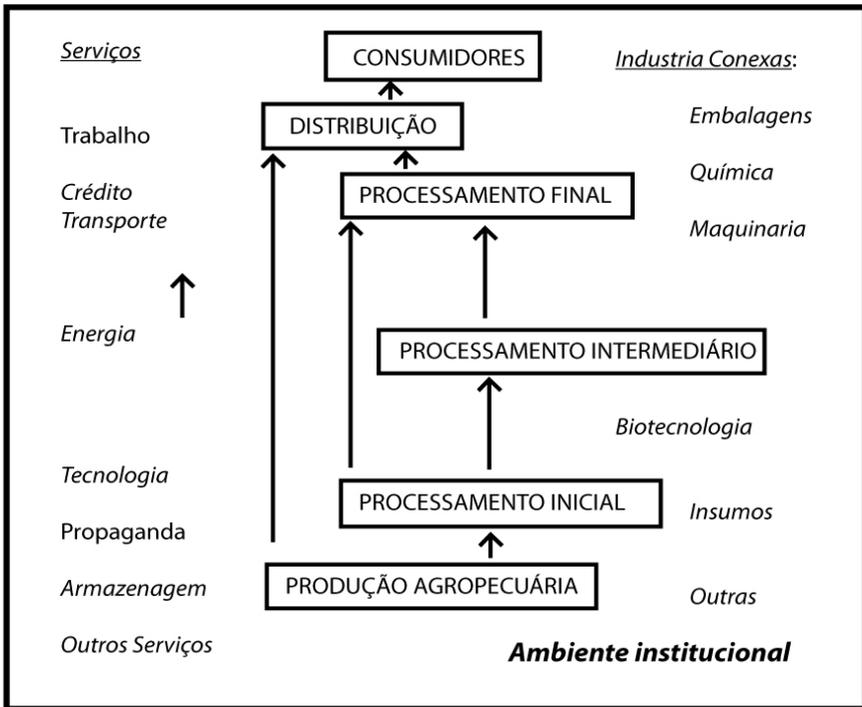
De modo geral, as cooperativas concentram sua atividade nos mercados de *commodities* de ciclo longo, e sua capacidade de comercialização ou processamento está determinada pelo nível de produção de seus cooperados, estando, portanto, regidas pela oferta. Por outro lado, sua produção normalmente é canalizada para os mercados de massas. Como veremos a seguir, essa realidade vê-se duramente afetada não só pelas mudanças nas políticas aplicadas pelos governos, mas também pelas profundas modificações sofridas pelo sistema agroalimentar internacional em seu conjunto.

De forma paralela, as cooperativas foram aumentando o seu leque de atividades segundo as necessidades dos seus cooperados, em vez de seguir uma tendência de crescimento coerente própria da empresa. Atualmente, podemos observar que, entre as ações desenvolvidas pelas cooperativas, as mais comuns são as seguintes: venda de insumos (fertilizantes, sementes, agrotóxicos etc.), ferramentas e maquinaria agrícola; pesquisa e assistência técnica aos produtores; processamento, industrialização e distribuição da produção; exportação; representação dos interesses dos produtores ante os governos ou instituições públicas ou privadas; classificação, padronização e embalagem de produtos *in natura*; serviços de créditos, seguros e administração. Constituem, desta forma, uma empresa extremadamente complexa, que deve concorrer simultaneamente em muitos mercados com características distintas.

Elas se articulam no ambiente econômico agroindustrial, segundo sua lógica própria, mas no âmbito e conforme as regras de funcionamento do sistema agroalimentar. É importante atentar para a forma de articulação desse sistema e para as suas partes constituintes a fim de compreender melhor as potencialidades e limitantes destas organizações para cumprir os seus objetivos, já que elas passam a atuar em vários segmentos do sistema.

As mudanças no sistema agroalimentar são crescentes e significativas. O processo de internacionalização dos mercados alavancou um aumento da atividade das indústrias transnacionais do setor e de sua participação nos mercados domésticos. Paralelamente, produz-se uma forte segmentação e diferenciação nos mercados, procurando captar a aprovação e fidelidade do consumidor. Desse modo, o sistema passou a ser crescentemente orientado pela demanda, com um aumento da proporção de produtos com maior valor agregado acompanhando, também, as mudanças nos hábitos de vida, de consumo e demográficos (aumento do trabalho feminino e das refeições fora do lar; preferência por comidas semipreparadas ou por alimentos *diet*, naturais etc.; e diminuição do tamanho das famílias, entre os mais destacáveis).

## Sistema Agroalimentar



Quadro baseado em Wilkinson & Traill (1986) e Shelman apud. Zylbersztajn (1995)

Podemos, então, a partir de um esquema como do quadro acima, visualizar os principais componentes do sistema agroalimentar. No processo que vai da produção agrária ao consumidor, podem ser identificadas sucessivas etapas de processamento, dependendo do produto que se trate, que configuram uma cadeia de valor. Apesar das campanhas de *marketing* afirmarem que certos produtos são tão frescos, que “saem da fazenda direto à mesa do consumidor”, na realidade a situação pode ser bastante diferente. Várias etapas intermediárias separam a produção agrícola do consumo, embora atividades tecnologicamente diferentes (como classificação, embalagem, ou até processos mais complexos como pasteurização) possam ser feitas na própria fazenda.

A indústria tem ido crescendo e transformando os produtos agrícolas em alimentos, através de um processo de *substitucionismo* (Goodman, Sorj; Wilkinson, 1990), no qual os produtos agrícolas são modificados, perdendo

muitas vezes a sua aparência característica, podendo também, ao converter-se em insumos industriais, ser substituídos por produtos não agrícolas preparados pela indústria química, por exemplo. Assim, a indústria passa a entender os produtos agrícolas como meros insumos, sendo assim transformados em simples ingredientes intercambiáveis, ficando mais exigente em qualidade e homogeneidade nas características dos produtos e podendo negociar um melhor preço para os seus interesses.

Em primeiro lugar, a produção agrícola passa a ficar à mercê das exigências particulares dos processos de industrialização que, por sua vez, relacionam-se diretamente com requerimentos específicos nas práticas agrícolas, nos insumos e nas maquinarias usadas pelos produtores. Dessa forma, o crescimento industrial tem seguido um processo de *apropriacionismo* (ibid.), no qual

dentro dos limites mutáveis definidos pelo progresso técnico, elementos discretos do processo de produção têm sido conquistados pela indústria ... Assim, diferentes aspectos da produção agrícola foram transformados em setores específicos da atividade industrial (ibid.: 1).

Vemos que é possível encontrar sucessivas etapas tecnologicamente diferentes de processamento da produção agrícola (no quadro apresentam-se até três), em que intervêm insumos de outras indústrias conexas como conservantes, corantes, fermentos, aromatizantes, embalagens, antibióticos etc., com um crescente número de atividades, de indústrias e de serviços relacionados. A logística, o transporte, os processos de refrigeração, as biotecnologias, as técnicas de produção especializadas e o *marketing* são parte fundamental desse sistema e contribuem na conformação do produto, que será apresentado para que seja adquirido pelo maior preço possível, compatível com as possibilidades ou desejos dos consumidores.

A indústria processadora de alimentos encontra-se concentrada (oligopólios) e fortemente transnacionalizada. Entre as maiores transnacionais mundiais destacam-se várias indústrias de alimentos como a Unilever ou a Nestlé, ou conglomerados não especificamente do setor alimentício mas com fortes investimentos nele, como a Phillip Morris, por exemplo. Esse setor industrial geralmente comanda o sistema. Dentro desse setor, as indústrias transnacionais são muito importantes, tanto como processadoras da produção de origem agrária quanto nas indústrias e serviços conexos. Merecem ser especialmente lembradas as atividades destas empresas nos setores da produção de sementes, agroquímicos e biotecnologias, setores que estão provocando as maiores mudanças no sistema.

Um processo anterior à chegada ao consumidor é a distribuição. Nessa etapa incluímos o processo de distribuição mediante de atacadistas, varejistas, redes de supermercado e todo tipo de organização de pontos de venda com a sua logística característica. Essa etapa ganhou muita importância nas últimas décadas. Grandes redes de supermercados, com o crescente poder de barganha que seus volumes de transações lhes oferecem, com a criação das suas marcas próprias e com valiosas informações sobre as preferências dos consumidores, capturam porcentagens crescentes do valor agregado dos produtos. As cadeias de supermercados são as que disputam a supremacia no controle do sistema contra as indústrias de alimentos.

Conseqüentemente, a fatia correspondente à matéria-prima no preço final dos produtos de origem agrária é continuamente decrescente, devido à maior sofisticação da produção e ao aumento do valor agregado incorporado aos produtos. O número total deles aumenta em virtude de uma crescente incorporação de novidades ao mercado dos alimentos, ocasionando, também, uma vida útil menor. Para ilustrar este ponto podemos lembrar que uma central de compras de um supermercado francês administra entre 40.000 e 50.000 referências de produtos alimentares de circulação nesse país (Green, 1992: 41). A vida média de um alimento diminuiu de forma progressiva, e só uma pequena parte dos novos produtos lançados no mercado consegue êxito mais ou menos duradouro. O *marketing*, por sua vez, tem hoje um peso maior na venda, assim como o valor das marcas, muitas vezes globais, registra uma crescente importância.

A diversidade e especificidade dos produtos, a segmentação dos mercados e a importância de fatores como saúde ou cuidado com o ambiente aumentaram muito na consideração dos consumidores. A etapa do consumo de massas correspondente à produção fordista está sendo superada, principalmente no mercado dos países desenvolvidos. O consumo segmentado, muito diversificado e tentando atender às preferências individuais dos consumidores, é o novo paradigma que exige uma produção mais flexível, variada e complexa.

A preferência crescente dos consumidores por produtos tanto naturais (sem agrotóxicos), como *in natura*, substituindo os congelados e enlatados, por exemplo, incorpora uma nova complexidade ao sistema. Porém, isso não elimina os intermediários entre os produtores e os consumidores, já que tanto a distribuição como a logística de transporte, conservação e apresentação

intervêm, mudando substancialmente formas anteriores de relacionamento produtor-consumidor.

A profusão de opções de compra ou consumo de alimentos vai desde a tradicional compra em lojas, supermercados ou feiras, até a alimentação em restaurantes ou em *fast-foods*, ou a chamada alimentação institucional (elaborada nas cozinhas das indústrias, dos hospitais, dos quartéis etc.). A preferência por alimentos com determinadas características (*light*, vitaminados, integrais etc.), a difusão de gostos e costumes alimentares internacionais (em que as comidas regionais ou nacionais vão ganhando a preferência de consumidores fora dos âmbitos onde essa alimentação é a padrão) e a difusão de eletrodomésticos (microondas, freezers etc.) ocasionam um aprofundamento nas possibilidades de variabilidade no leque de estratégias das indústrias do sistema agroalimentar para atendê-las. As inovações tecnológicas e, conseqüentemente, a pesquisa, tanto de processos como de novos produtos, transformam-se rapidamente em um dos eixos principais e decisivos da competitividade. A pesquisa é necessária tanto nas sementes ou tipos de animais específicos para a obtenção de um determinado produto final, como na elaboração e produção de novos alimentos e produtos.

Resumindo, no novo padrão de concorrência do sistema agroalimentar, os processos produtivos no campo se relacionam cada vez mais com os requerimentos dos processos industriais. A qualidade deixa de ser considerada uma característica para ser um pré-requisito ao atendimento da demanda, que passa a ser soberana. Em outras palavras, os produtores transformam-se em fornecedores de ingredientes standardizados para a indústria de alimentos. Novos e mais complexos âmbitos de investigação, como a biotecnologia e as variedades transgênicas, aparecem dominando as tendências de desenvolvimento. A robótica, informática, microeletrônica, novas tecnologias de comunicações e demais inovações tecnológicas que dominam hoje a trajetória de desenvolvimento são aplicadas também na produção de alimentos e na articulação do sistema. Assim, tanto a pesquisa produtiva como a industrial são fatores críticos de competitividade, e ambas devem ser especialmente consideradas e incorporadas pelas empresas que querem sobreviver no sistema agroalimentar.

As relações indústria-produtores, indústria-indústria e indústria-distribuição são, por sua vez, crescentemente inovadoras e flexíveis, dando lugar a variadas articulações contratuais destinadas a obter um funcionamento mais eficiente do

sistema agroalimentar e uma maior renda. O grau de substituição de matérias-primas é elevado. O controle do fluxo de informações, para poder responder agilmente às condições impostas pela demanda, passa a ser um fator crucial de competitividade. Tudo isto exige que as cooperativas (com uma rigidez maior pelo lado da oferta), para continuar no mercado e conseguir melhores resultados, obtenham níveis de flexibilidade, de capacidade de investimento e de agilidade não facilmente alcançáveis para todas elas. Uma mera função intermediária, sem agregar valor para nenhuma das partes envolvidas, é hoje rapidamente eliminada das cadeias de valor que formam o sistema agroalimentar.

Finalmente, não devemos menosprezar o papel que cabe às instituições na regulação do sistema agroalimentar, e que devem ser consideradas na análise, já que estão entre os elementos que dão um suporte, não neutro, ao sistema econômico; são, como as define Douglas North (1990), "as regras do jogo". Segundo afirma Burlamaqui, (1997: 11) "são as instituições que constroem os espaços onde as relações econômicas têm lugar". Portanto, o ambiente institucional (leis, cultura, tradições, costumes, organização política, influência internacional etc.) afeta o ambiente organizacional e o funcionamento do sistema econômico em seu conjunto. Em consequência, o contexto institucional leva a diferenças organizacionais de acordo com a institucionalidade dominante. Logo, as instituições seriam o marco em que se desenvolve o sistema e, desta forma, por exemplo, o ambiente econômico, as regulamentações sanitárias, as leis de patentes, a estabilidade das normas e do ambiente etc. influem, muitas vezes decisivamente, no resultado econômico e na competitividade internacional das empresas.

Consideramos importante ressaltar que uma análise correta da situação, das vantagens e das limitantes das cooperativas na sua competitividade no sistema agroalimentar não pode se restringir a aspectos meramente econômicos; fatores sociais, culturais, históricos e políticos afetam e podem ser cruciais. Diante do novo cenário, as cooperativas vão profissionalizando os seus quadros gerenciais e, muitas vezes, contratam empresas consultoras (freqüentemente sem experiência prévia em cooperativas) para definir as mudanças a serem feitas. Porém, devem as cooperativas aplicar estratégias idênticas às outras empresas não cooperativas? As características intrínsecas destas organizações influem no leque de opções para alcançar uma maior competitividade? Técnicas destinadas a empresas organizadas em função do lucro podem dar conta das complexidades destas empresas criadas com a intenção de dar um tratamento

ao capital subordinado às pessoas, com princípios e valores específicos de funcionamento diferentes daqueles das empresas não cooperativas? Que fatores deveriam ser considerados nas estratégias das cooperativas para serem competitivas sem deixar de ser cooperativas?

Consideramos que não estão suficientemente claras as respostas a estas perguntas e, portanto, é muito importante tentar iluminar essa situação à luz dos avanços das ciências sociais para divisar as possibilidades ou oportunidades das cooperativas nesse ambiente e, por sua vez, avaliar as perspectivas de os produtores obterem melhor desempenho que lhes permita aumentar sua qualidade de vida.

### A participação das cooperativas agrárias no *agribusiness*

A importante participação das cooperativas no sistema agroindustrial mostra a relevância de tais questões. Gostaríamos de lembrar que as cooperativas estão presentes em praticamente todos os países do mundo. Por exemplo, na União Européia são responsáveis por mais de 50% da comercialização da produção agrícola (ACI, 1995). No Japão, por sua vez, elas concentram 95% da produção de arroz e 90% da produção de peixe, dois dos principais alimentos consumidos pela população. Nos Estados Unidos, as cooperativas comercializam mais de 30% da produção agrícola (Cook, 1997), e 14 cooperativas foram incluídas neste ano entre as 500 maiores corporações segundo a revista Fortune (ACI/UN, 1995). No Canadá pelo menos oito das dez principais empresas de capital nacional são cooperativas (Cracknell, 1996). Existem países onde as cooperativas agrárias têm um papel econômico altamente relevante, como na Dinamarca, Israel, Suécia, Holanda e Alemanha.

Além disso, apesar dessas organizações serem criadas, principalmente, como empresas regionais ou nacionais, dentre as 100 maiores firmas transnacionais em 1989, existiam nove cooperativas (Rastoin; Allaya, 1990: 20). Por outro lado, apesar da grande dificuldade em poder conhecer o número total exato, o total estimado de membros das cooperativas agrárias no mundo é impressionante: calcula-se que sejam mais de 200 milhões de produtores.

Nos países em "vias de desenvolvimento" elas também adquirem grande importância, ainda que muitas estejam relacionadas, predominantemente, com o mercado interno. Por exemplo, na Índia, sede do maior movimento cooperativo do mundo, 94% dos laticínios provêm de cooperativas que

conformam o chamado “Movimento Anand”, o qual reúne 57.000 cooperativas leiteiras com 6 milhões de membros. No Quênia concentram 100% da comercialização do algodão, e na Colômbia cumprem importante papel no comércio do café (principal produto agrícola). No Uruguai, por sua vez, 90% dos lácteos e 50% dos cultivos agrícolas são comercializados por intermédio de cooperativas.

De fato, apresentam-se variações dos diferentes produtos nos diferentes países, mas provavelmente é na produção de leite que as cooperativas têm se desenvolvido mais no mundo todo. Em muitos países as cooperativas são o principal tipo de indústria leiteira, tanto da Europa como do continente americano; as cooperativas européias, por exemplo, representam dois terços dos 30 grupos mais importantes do setor (van Dijk; Mackel, 1994) e 11 dentre os 30 primeiros em nível mundial, segundo um estudo de Agrodatab, de 1990, citado por Oncuoglu *et al.* (1993: 10). Geralmente, as cooperativas leiteiras dos diferentes países desenvolveram um modelo produtivo nacional adaptado às condições de cada país, tratando de melhorar a capacidade dos produtores tanto no que se refere à apropriação do valor agregado de produção, como à qualidade de vida e rentabilidade das propriedades. É importante ressaltar a capacidade de gerar empregos desse setor, seja no âmbito rural e, seja no industrial, contribuindo para aumentar as possibilidades de fixação da família no meio rural.

A situação das cooperativas agrárias na América Latina é diversificada. O setor rural atravessa dificuldades derivadas, sobretudo, das exigências dos programas de ajuste estrutural e da abertura econômica. O número de produtores vai diminuindo e, paralelamente, o perfil dos membros das cooperativas vai mudando, concentrando-se geralmente nos estratos médios, de produção familiar modernizada. Existem muitas diferenças entre países: por um lado, encontramos movimentos cooperativos desenvolvidos, como no Brasil, Colômbia, Argentina, Uruguai, Costa Rica e Honduras, por exemplo, ao passo que em outros, como Venezuela, Equador e México, as cooperativas são pouco desenvolvidas. Existem também situações diferenciadas entre cooperativas em processo de fortalecimento e crescimento na quantidade de cooperados, como na Guatemala, até casos em franco retrocesso, como no Peru (OIT, 1998).

No Brasil, segundo dados da OCB/Getec (2001), existem 1.587 cooperativas agropecuárias com mais de 822.000 cooperados e mais de 108.000 empregados.

A maior participação ocorre nos estados do Sul e Sudeste, onde se concentram mais de 80% dos cooperados e as maiores cooperativas. Os produtores com propriedades menores de 100 ha representam mais de 90% do total de membros. As cooperativas estão presentes nas principais produções agrícolas, mas com menor participação na exportação. Participam de 29,4% da comercialização de soja do país, 28% de café, 44,2% de cevada, 38,9% de algodão, 62,2% de trigo, 31,5% de suínos, entre as produções mais importantes, onde detêm, também, uma significativa parcela da capacidade de armazenagem. Ainda no Brasil, dados da OCB indicam que as cooperativas conseguiram, em 1997, ultrapassar um bilhão de dólares em exportações agrícolas sem chegar, porém, a 10% do total das exportações em nenhum dos produtos considerados no estudo: soja, café, cana-de-açúcar e carnes (OCB, 1998).

Em termos gerais, pode-se afirmar que, embora existam menos cooperativas e menos produtores produzindo, isto não necessariamente vai acompanhado por uma diminuição do volume de produção comercializado (devido ao aumento da produtividade por unidade/superfície). Tanto a diminuição da população rural e da quantidade de produtores, como os casos crescentes de fusão de cooperativas vão contribuindo para que essa tendência se mantenha ou aumente com o passar do tempo. Esse processo pode ser apreciado em países desenvolvidos, assim como no Terceiro Mundo.

## Aspectos críticos para as cooperativas

Consideramos quase impossível fazer aqui uma síntese de todos os problemas enfrentados na atualidade pelas cooperativas, especialmente as agroindustriais, para responder aos desafios que as transformações do sistema agroalimentar têm colocado. Entretanto, os dois temas que hoje concentram as atenções são a profissionalização da gestão e o problema da incorporação de capital nas empresas cooperativas. Acreditamos, porém, que a relação cooperado-cooperativa continua sendo a chave do desenvolvimento das cooperativas e tentaremos mostrar isso no resto deste artigo.

Os apelos para profissionalizar a gestão e buscar melhorar a competitividade podem ser considerados o eixo que orienta as transformações recentes das cooperativas. Dessa forma, uma gestão empresarial é imposta e considerações econômicas comandam as decisões, abandonando, muitas vezes, considerações de ordem social ou política na relação com os cooperados. Não queremos quitar a importância desses esforços de profissionalizar a gestão, que consideramos

válidos e necessários; gostaríamos de assinalar, no entanto, o perigo de acreditar que uma adequada gestão empresarial pode substituir ou prescindir de uma adequada gestão social para obter a tão almejada competitividade.

O próprio tema da incorporação de capital está profundamente relacionado tanto com uma boa gestão empresarial como, e principalmente, com uma adequada gestão social. Por exemplo, na medida em que o produtor não sinta a cooperativa como uma empresa própria, que defende seus interesses e na qual pode fazer valer suas opiniões e necessidades, obtendo retribuições econômicas adequadas, dificilmente estará disposto a investir nela o seu capital; portanto, as cooperativas dependerão de capital externo, aumentando assim os seus custos financeiros. Contudo, a questão da incorporação de capital é muito mais complexa e abrangente e, apesar de sua importância, não será o foco desta discussão.

As mudanças apontadas no sistema agroalimentar, nas quais a demanda passa a orientar o sistema (em outras palavras, onde a vontade do consumidor determina o que, como e quanto produzir) sem dúvida requerem e impõem uma lógica de gestão diferente. Isso exige uma integração flexível das agroindústrias em geral com o setor primário, que origina uma série de novos arranjos contratuais. Assim, as empresas procuram os produtores que lhes forneçam os produtos segundo suas especificações, e tentam criar e manter relacionamentos estáveis que lhes permitam poder satisfazer a demanda, acompanhando suas variações. Os produtores capazes de responder melhor a essa dinâmica da indústria são beneficiados com o oferecimento de melhores preços ou condições. Dessa forma, a relação produtor-indústria muda, e a lealdade, a cooperação e as parcerias são procuradas pelas empresas como forma de poder responder mais eficientemente à demanda.

Estabelece-se, portanto, um paradoxo: enquanto as cooperativas são impelidas a privilegiar o econômico, negligenciando a gestão social, as empresas não cooperativas aperfeiçoam o seu relacionamento com os produtores. Assim, segundo essas tendências, verifica-se um processo de isomorfismo entre as cooperativas e as outras empresas não cooperativas. No entanto, pode-se ir perdendo a identidade cooperativa, por parte das organizações cooperativizadas, ao passo que a cooperação é promovida nas empresas, no que parece ser um processo incongruente. Portanto, a estabilidade dessa forma organizacional se veria comprometida, provocando eventualmente a paulatina desaparecimento desse tipo de organização econômica.

No entanto, seria necessário reconhecer que, nesse caso, dificilmente os produtores (em especial os de menor poder econômico) tem como se reapropriar dos lucros gerados na indústria, no processamento de sua produção. Dessa forma, a fatia econômica que lhes corresponde do preço final pago pelos consumidores aos produtos de origem agropecuária continuará decrescendo. Assim, o conflito distributivo será resolvido definitivamente a favor do setor industrial ou, como já mencionamos, do setor de distribuição.

## Gestão social e competitividade

Segundo Granovetter (1990: 98), *embeddedness* significa que as ações econômicas, os seus resultados e as instituições estão afetados pelas relações pessoais dos atores e pela estrutura geral das redes de relações. Desse modo, a confiança, as relações sociais, o controle social (em especial, sanções, normas e valores), e a história conjunta entre agentes, por exemplo, formam uma parte importante da explicação do funcionamento da atividade econômica, que é específica para cada caso considerado; porém, não inibem totalmente oportunismos ou *malfesanses* (Granovetter, 1990: 58-73). Portanto, no caso que estudamos, a identidade cooperativa “embeberia” sua gestão. No entanto, algumas das mudanças das cooperativas para obter uma maior competitividade poderiam afetar na base ideológica das cooperativas, uma vez que elas desencadeiam um processo de *desembebedness*.

Conseqüentemente, é válido se perguntar se as cooperativas não poderiam estruturar suas estratégias com o intuito de tirar vantagens de sua relação privilegiada com os seus sócios e, enfatizando seus valores, conseguir responder melhor ao novo cenário empresarial, obtendo assim melhores resultados econômicos para seus membros. A ênfase na eficiência econômica e nas exigências de profissionalização da gestão levantaria assim uma série de discussões paralelas sobre a forma de como fazê-lo, preservando as características cooperativas.

O tema do oportunismo, um dos maiores problemas que enfrentam as cooperativas, por sua vez, resulta muito útil para ilustrar nosso tema. Pela sua própria definição nos estatutos, as cooperativas geralmente têm livre entrada e saída e, na maioria das vezes, os cooperados mantêm compromissos mais morais que contratuais em comercializar sua produção e comprar insumos na cooperativa, com a exceção, geralmente, das cooperativas leiteiras onde os sócios têm contratos nos quais se comprometem a entregar toda sua produção

diária. Dessa forma, os sócios – pela sua própria busca de lucro – são tentados a comprar da cooperativa apenas quando acharem os preços convenientes para eles e a cumprir o compromisso de entregar sua produção somente quando não tiverem melhores oportunidades no mercado.

Assim, e se não existe uma gestão social forte que iniba esses comportamentos, as cooperativas podem ficar presas a círculos viciosos onde, em condições de “mercado pesado”, estão obrigadas a vender grandes quantidades e, quando o mercado se apresenta ágil, muitas vezes sequer conseguem cumprir seus compromissos de venda; além disso, nesse contexto é também relativamente comum que os produtores enviem para ser comercializados pela cooperativa aqueles produtos (ou parte de sua safra) cuja qualidade não é aceita ou remunerada pelo mercado, vendendo por fora da cooperativa a melhor parte da colheita, caso consigam um preço maior desta forma.

Esses típicos comportamentos oportunistas de parte dos membros, além de minar as bases comerciais e a competitividade das cooperativas, obrigam-nas a tomar medidas e assinar contratos internos, algumas vezes criticados à luz dos princípios de não discriminação entre os cooperados, encarecendo-se a gestão e criando distanciamentos com os produtores. Contudo, talvez seja interessante estudar as razões de tais atitudes, relacionando-as com o próprio funcionamento da cooperativa como organização (em sua dimensão social, econômica e política) em cada caso, e não só tentar elaborar contratos mais complexos que possam garantir o cumprimento do compromisso dos cooperados; possivelmente o não-cumprimento dos compromissos possa ser mútuo. Vemos que a relação cooperado-cooperativa não só é característica destas organizações econômicas como, nesse contexto, é crítica e pode explicar o seu êxito ou seu fracasso. As instituições econômicas, segundo Granovetter (1992), se constroem-se mediante a mobilização de recursos através de relações sociais, de modo que também as relações sociais entre firmas e dentro das próprias firmas explicam a ordem econômica. Portanto, as redes de relacionamento entre os atores *embebem* suas relações econômicas e contribuem para explicar a ordem e o funcionamento econômico. Essas redes, cimentadas por relações de tipo social, impulsionam a cooperação econômica e podem permitir a estruturação de estratégias competitivas de resultados potencialmente maiores que as relações estabelecidas por contratos baseados em considerações unicamente de caráter econômico. Dessa forma, pode-se vislumbrar a base de organização da produção que, competitivamente, permita responder com

flexibilidade à segmentação dos mercados e aos desejos do consumidor.

Assim, as possibilidades das cooperativas, se observadas no eixo da cooperação e da confiança, são maiores. Isso se aplica em dois níveis: a) oferece maiores potencialidades de aproveitar e/ou estabelecer redes produtor-produtor que possibilitem o fluxo permanente de informação com o intuito de obter melhoras e adequações contínuas nas qualidades e *standards* dos produtos e viabilizando assim uma melhor resposta à demanda; b) abre possibilidades de articulação competitiva entre cooperativas, nacional e internacionalmente – aspecto menos explorado e, segundo acreditamos, com potencialidades na busca de maior competitividade em um mundo globalizado. As redes de cooperativas expandiriam o âmbito de ação do plano local/nacional aos mercados internacionais.

Continuando nesse marco de análise, merecem destaque as palavras de Hodgson (1988: 210) quando afirma que:

... a degree of trust is essential for the firm to function at all... If trust and cooperation are functional to the efficiency of the firm, then a form of organization or regime in which they were promoted could well be superior in terms of performance. Whilst all firms embody trust and loyalty in some measure, firms which promote these attributes to a greater degree are more likely to be efficient. Thus, for example, the extent to which more participatory forms of organization provide evidence of higher productivity (see Hodgson, 1984; Jones and Svejnar, 1982; Stephen, 1982) suggests that to some extent the performance and efficiency of the firm is positively correlated with the level of cooperation and trust between members.

Esse autor vai além e assinala que as empresas, ao produzirem algum grau de lealdade e confiança, incitam as pessoas a agirem de forma diferente. Sem essa habilidade de gerar um comportamento mais coesivo e menos individualista, a firma não seria capaz de funcionar. Uma das chaves para entender a natureza das firmas seria, portanto, a sua habilidade de moldar as preferências e ações humanas, de forma a gerar um maior grau de lealdade e confiança. Essas relações seriam essenciais para a inovação tecnológica e o crescimento, especialmente a longo prazo. Segundo Hodgson, a firma não teria futuro se fosse regida apenas pela visão de curto prazo dos seus contadores (ibid: 211-213). É evidente que organizações como as cooperativas teriam, segundo esta visão, grandes oportunidades de serem eficientes, caso corretamente geridas. Suas características principais lhes ofereceriam excelentes oportunidades de aumentar a sua competitividade.

Confiança e outras formas de capital social são particularmente interessantes, segundo a avaliação de Powell; Smith-Doerr (1994: 385), por se tratarem, na realidade, de recursos morais que operam de uma maneira fundamentalmente diferente do capital físico: a oferta de confiança cresce com o “uso”, em vez de diminuir; de fato, a confiança pode-se esgotar se não é “usada”. Isto implica que, uma vez que a confiança comece a produzir os seus efeitos, pode-se transformar em duradoura. Porém, é bom assinalar que ela não implicaria lealdade cega. Para esses autores, a cooperação, embora baseada na confiança, requer estar disposto a correr riscos e ficar em uma posição mais vulnerável; implica criar estruturas de governança que permitam um monitoramento e consulta constantes. Contudo, o monitoramento fica mais fácil, natural e efetivo se feito pelos pares e não por superiores (ibid.). As assembléias cooperativas, assim como a conformação de grupos articulados de cooperados, possuem a potencialidade de se converterem nessas estruturas de governanças necessárias que assegurem um correto funcionamento que tire proveito da vivência desses valores, ainda que para isso se deva, seguramente, reestruturar o seu funcionamento.

Dessa forma, podemos pensar nas cooperativas agrárias como redes de empresas agropecuárias – redes de produtores cooperados – onde o conhecimento mútuo e as relações sociais e de vizinhança ajudam no estabelecimento de uma confiança na realização dos seus objetivos de forma conjunta através da cooperativa, enquanto o papel de monitoramento é constante e reciprocamente realizado por todos.

A esse respeito, Sabel (1993) observa que o monitoramento serve não só para diminuir as possibilidades de engano, mas também leva ao desenvolvimento de uma rotina de contato entre os agentes que permite a geração de confiança, minimizando erros e mal-entendidos; possibilita a construção permanente de melhorias, onde o consenso emerge como um subproduto do sucesso e não como uma pré-condição para obtê-lo (Powell; Smith-Doerr, 1994: 385). Nesse contexto, os cooperados devem aprender a cooperar. Esse é um fato reconhecido desde as origens das cooperativas; a educação faz parte dos princípios cooperativos e estatutariamente deve ser implementada por estas organizações.

Segundo os neoschumpeterianos, a aprendizagem é intrinsecamente social; é um fenômeno coletivo que requer códigos comuns de comunicação e que *embebe* rotinas, ainda que de forma não totalmente completa. Como destacam Dosi et alii: “são as próprias rotinas, e a habilidade da gestão de convocar a organização

a executá-las, que representam as capacidades essenciais da organização” (1989: 10). O êxito depende das estratégias de acumulação e desenvolvimento das capacidades essenciais; no caso das cooperativas, isso inclui a forma como se desenvolve a dimensão cooperação dentro da empresa, em que a gestão social passa a ser crítica para melhorar o desempenho econômico destas organizações. Nesse sentido, a especial relação cooperado-cooperativa merece um lugar privilegiado como centro de desenvolvimento de um conjunto de competências específicas na organização como um todo que, se esquecido, pode diminuir as capacidades competitivas dessas empresas.

No entanto, os processos de aprendizagem (*learning*), cada vez mais cruciais nas empresas econômicas (e na economia e na sociedade como um todo), podem ser prejudicados se não são devidamente valorizados e promovidos dentro da organização. A rotatividade de dirigentes, as maiores exigências no fluxo de informações na cooperativa (entendida esta não só em um âmbito empresarial restrito, mas também abrangente ao conjunto de produtores sócios), a profissionalização dos empregados com ênfase em administração de empresas mas sem uma capacitação especial em cooperativas e a própria falta de capacitação em cooperativismo por parte também dos cooperados fazem com que essas possibilidades de aprendizado em conjunto possam ver-se diminuídas.

Desse modo, uma gestão social que saiba aproveitar as vantagens de poder articular uma rede de produtores, na qual o fluxo de informação seja intenso, e permita responder agilmente às tendências da demanda, fornecendo as matérias-primas que a agroindústria necessita, coloca as cooperativas em condições de disputar competitivamente os mercados contemporâneos. Também permite transformá-las em parceiras cobiçadas para empresas que desejam obter um fornecimento constante e adequado de produtos a serem processados sem ter que intervir na produção primária. A gestão social, portanto, pode contribuir para uma melhora do desempenho econômico das cooperativas e de seus cooperados, abrindo-lhes uma alternativa de se inserir competitivamente na cadeia de valor do sistema agroalimentar.

Para isso, a gestão das cooperativas deve privilegiar a sua relação com os cooperados, transformando essa característica intrínseca em um atributo que gere valor. Tal estratégia pode aproveitar a segmentação dos mercados e a diferenciação da demanda, utilizando a cooperativa como veículo de informações, como transformadora ou indutora da reconversão da produção primária,

segundo as necessidades ou as mensagens que vêm da demanda. Nesse marco, a confiança e a cooperação entre os produtores e com a cooperativa, assim como a fidelidade, a lealdade e o envolvimento que sejam capazes de gerar, podem se transformar em armas muito poderosas. Desse modo, as cooperativas teriam implícita uma estratégia de desenvolvimento competitivo no cenário atual do sistema agroalimentar. Assim, enfatizar seus valores na construção de suas estratégias contribuirá para torná-las empresas mais competitivas.

## Referências bibliográficas

- Aliança Cooperativa Internacional (ACI). *Identidad y Principios Cooperativos - Publicación da Declaração adotada pelo Congresso e Assembléia Geral de 1995 da A.C.I. Montevideu: Cudecoop - Editorial Nordan Comunidad, 1995a.*
- ACI / UN. *Agricultural Co-ops in North America & Europe (UN/ECE 1995) - The Agricultural Cooperative Movement. Submission to the Committee on Agriculture of the UN Economic Commission for Europe. Agenda Item 5: Institutions and policies relating to agricultural markets and their impact on regional trade. Documento disponível via Internet em <http://www.coop.org>. Documento consultado em 1997.*
- Bialoskorski Neto, S. *Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégias de Gestão. Orientador: Evaristo Marzabal Neves. Piracicaba: USP/Esalq, 1994. (Dissertação de Mestrado).*
- Burlamaqui, L. *Sociologia Econômica, Instituições e a Perspectiva Evolucionária na Teoria Econômica: A Recuperação de um Diálogo. Texto preparado para o XXI Encontro Anual da Anpocs. Caxambu 21/25 de outubro, 1997.*
- Cook, M. *Notas da sua Palestra no XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. OCB, Brasília, outubro, 1997.*
- Cracknell, M. *Cooperatives in the Context of Globalization and Liberalization, 1996. Trabalho disponível via Internet em <http://www.fao.org>. Documento consultado em 1997.*
- Dosi, G., Teece, D. J.; Winter, S. *Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks unpublished paper, Center for Research in Management, University of California at Berkeley, 1989.*
- Goodman, D; Sorj, B.; Wilkinson, J. *Da Lavoura às Biotecnologias. Rio de Janeiro: Campus, 1990.*
- Granovetter, M. *The Old and the New Economic Sociology: a History and an Agenda. In Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society. FRIEDLAND, R.; Robertson, A. F. (eds.). New York: Aldine de Gruyter, 1990.*
- \_\_\_\_\_. *Economic Action and Social Structure: the problem of Embeddedness. In The Sociology of Economic Life. Granovetter, M.; Swedberg, R. (eds.). Oxford: Westview Press, 1992.*
- Green, R. H.; Rocha dos Santos, R. *Economía de red y Reestructuración del Sector Agroalimentario. In Revista de Estudios Agro-Sociales, n. 162 (4/1992), 1992. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.*
- Hodgson, G. *Economics and Institutions: a manifesto for a modern institutional economics. Cambridge: Polity Press, 1988.*

- Jank, M.S.; Bialoskorski Neto, S.B. Comércio e Negócios Cooperativos. Trabalho apresentado na Assembléia Regional das Américas da Aliança Cooperativa Internacional. São Paulo, 1994.
- North, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. New York: Cambridge University Press, 1990.
- Oncuoglu, S., Perez, R.; Rastoin, J.L. Les Stratégies Concurrentielles des Groupes Privés et Coopératifs dans l'Industrie Laitière Européenne, In *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, n. 28, 1993.
- Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB). Anais do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Outubro, 1997. Brasília. Documento veiculado na Internet via: <http://www.ocb.org.br>
- . Relatórios Estatísticos do Cooperativismo, 2001. In: [www.ocb.org.br/RelatóriosEstatísticos/estatística.html](http://www.ocb.org.br/RelatóriosEstatísticos/estatística.html).
- . As exportações cooperativas em 1997. Informe do departamento econômico, 1998. Material disponível via Internet em <http://www.ocb.org.br>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Creación de un Clima Positivo y Condiciones Favorable para el Desarrollo Cooperativo en América Latina. Dpto. De Empresas y Cooperativas, Organização Internacional del Trabajo, 1998. Documento disponível via Internet em <http://www.ilo.org>. Documento consultado em 1998.
- Porter, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Powell, W.W., Smith-Doerr, L. Networks and Economic Life. In *The Handbook for Economic Sociology*. Smelser, N.J. & Swedberg, R. (eds.). New York: Princeton University Press, 1994.
- Rastoin, J.L.; Allaya, M.C. Les multinationales de l'agro-alimentaire à la fin des années 80: l'impératif de la mondialisation. In *Economie et Gestion Agro-Alimentaire*, n. 17, Outubro, 1990.
- Sabel, C.F. Studied Trust: building new forms of cooperation in a volatile economy. In *Technology and the Wealth of Nations: The Dynamics of Constructed Advantage*, D. Foray; C. Freeman (eds.). London: Pinter Publishers/OECD, 1993.
- Van Dijk, G.; Mackel, C. A New Era for Co-operatives in the European Agro-Food Industries. Nationale Cooperatieve Raad voor Land-en Tuinbouw: Rijswijk, The Netherlands, 1994.
- Wilkinson, J.; Traill, B. Modern Food Systems, Developing Countries and Changing Comparative Advantage. Discussion paper for the OECD Development Centre studies on Changing Comparative Advantage in Food and Agriculture, 1986.
- Zylbersztajn, D. Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma Aplicação da Nova Economia das Instituições (Tese). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

Resumo: (*As cooperativas e os desafios da competitividade*). O artigo analisa as características específicas das cooperativas agroindustriais e estuda como elas influenciam na competitividade e na sua funcionalidade no sistema

agroalimentar. O objetivo é examinar as potencialidades da cooperação como estratégia de desenvolvimento e a relação entre gestão social e competitividade.

Palavras-chave: cooperativas; sistema agroalimentar; competitividade; cooperação.

Abstract: (*Co-operatives and the challenges of competitiveness*). The article analyses the specific characteristics of agroindustrial co-operatives and how these influence their competitiveness and functioning in the agrifood system. The objective is to examine the potential of co-operation as a development strategy and the relationship between social management and competitiveness.

Key Words: co-operatives; agrifood system; competitiveness; co-operation.

Nora Presno é coordenadora  
acadêmica da REDCAPA.

Estudos Sociedade e Agricultura, 17, outubro 2001: 119-144.