

**A SOCIOLOGIA ECONÔMICA E O PROCESSO COMPETITIVO NAS
COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS CENTRALIZADAS: Uma análise sob três
diferentes paradigmas teóricos**

GUSTAVO LEONARDO SIMÃO

UFLA - Universidade Federal de Lavras
gustavoleu@hotmail.com

LUIZ MARCELO ANTONIALLI

UFLA - Universidade Federal de Lavras
lmantonialli@uol.com.br

ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS

UFLA - Universidade Federal de Lavras
acsantos@dae.ufla.br

ALEX DOS SANTOS MACEDO

UFLA - Universidade Federal de Lavras
alexmacedo.ufv@gmail.com

ANA CLÁUDIA AZEVEDO

FUMEC
anaklaudians@hotmail.com

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que propiciou recursos financeiros para a participação no evento.

A SOCIOLOGIA ECONÔMICA E O PROCESSO COMPETITIVO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS CENTRALIZADAS: Uma análise sob três diferentes paradigmas teóricos

Área: Estratégia em Organizações

Tema: Estratégia Competitiva

Resumo

O presente trabalho, de natureza teórica, visou analisar a tendência de verticalização e centralização das organizações cooperativas do setor agropecuário em relação as correntes epistemológicas da Sociologia Econômica. Nesse sentido, a tendência competitiva de centralização das cooperativas agropecuárias foi analisada a partir de três diferentes pressupostos teóricos: das Redes, da Nova Economia Institucional e da Teoria da Habilidade Social Estratégica. A análise foi realizada notavelmente em relação aos pontos positivos e às suas fragilidades teóricas. Concluí-se que o enfoque teórico que pode melhor explicar a situação da maioria das cooperativas agropecuárias centrais, no contexto brasileiro, pela permanência frequente de determinados atores na direção dessas organizações, é a Teoria dos Campos e da Habilidade Social Estratégica.

Palavras-chave: centralização, competitividade, cooperativas.

Abstract

This work, of theoretical nature, analyzes the tendency of verticalization and centralization of the agricultural cooperatives in relation to epistemological theoretical currents of the Economic Sociology. In this paper, the competitive tendency of centralization of the agricultural cooperatives was observed from the approach of Networks, of the New Institutional Economics and the Theory of Strategic Social Skills. The discussion was realized in relation to fragilities and to the positive theoretical points. It is concluded that the theoretical approach that can best explain the situation of most central agricultural cooperatives, in case of Brazil, due to the persistence of certain actors in the direction of these organizations for long period time, is the Theory of Fields and Strategic Social Skills.

Key-words: centralization, cooperatives, competitive

1. Introdução

Os empreendimentos cooperativos do setor agropecuário, caracterizados como organizações complexas, têm incorporado novas tendências competitivas, notavelmente em relação às perspectivas de integralização e verticalização, criando cooperativas centrais. É por meio da centralização que as cooperativas conseguiriam incrementar a cadeia de valor das *commodities*, típicas das cooperativas singulares. Essa tendência seria uma alternativa para aumentar as vantagens competitivas do negócio cooperativo.

Quanto maior for a cadeia de valor das cooperativas agropecuárias maior também será a complexidade de sua gestão. O empreendimento centralizado assume uma maior responsabilidade na ordenação da cadeia produtiva quanto aos aspectos de eficiência e eficácia, tanto em relação à disponibilização de produtos competitivos, quanto na satisfação de seu quadro social. Além disso, o processo de integração vertical, advindo da centralização do empreendimento cooperativo, tende a aumentar a distancia relacional entre os produtores rurais associados nas cooperativas singulares e os tomadores de decisão, que se concentram na cooperativa central.

Devido a sua natureza, as cooperativas são caracterizadas como organizações de pessoas, com fortes aspectos doutrinários relacionados às suas especificidades sociais. Seria, dessa forma, um empreendimento cujos resultados econômicos resultariam das relações sociais entre os membros que nela se encontram.

A Sociologia Econômica toma nesse contexto uma aplicabilidade bastante plausível, enquanto corrente teórica, para a análise do contexto complexo, tanto do cooperativismo, enquanto perspectiva sociológica, como em relação ao contexto econômico das cooperativas singulares e de suas associações para a formação de empreendimentos centralizados. São por meio das relações sociais (de pessoas) que são formadas as cooperativas singulares, e da decisão de pelo menos três destas, a formação de empreendimentos cooperativos integrados em cooperativas centrais.

O presente artigo, de natureza teórica, teve por objetivo analisar a tendência de competitividade das cooperativas agropecuárias à luz da Sociologia Econômica sob o enfoque dos três principais paradigmas teóricos que nela se situam, quais sejam: Redes; Nova Economia Institucional (Institucionalismo); Teoria dos Campos e da Habilidade Social Estratégica.

2. A cooperativa vista como um sistema complexo de gestão

Apesar da importância social que os empreendimentos cooperativos apresentam, Bialoskorski Neto (2008) ressalta que essas organizações têm, e devem ter preocupações econômicas. Diante dessas afirmações, Emelianoff (1942) e Boland *et al.* (2011) caracterizam as cooperativas agropecuárias como a integração das unidades econômicas de seus associados. Os empreendimentos cooperativos, no setor agropecuário, principalmente, são criados para a agregação de vantagens competitivas ao quadro de seus associados, que separadamente apresentam desvantagens econômicas frente ao contexto de operação do agronegócio.

Valadares (2005) aponta para dois cenários econômicos principais existentes nas organizações cooperativas (Figura 1). O cenário 1, considerado interno, caracteriza-se pela relação existente entre a cooperativa e o cooperado, e é balizado pela necessidade do empreendimento cooperativo disponibilizar cenários favoráveis à viabilização das

unidades econômicas dos associados, tornando-as competitivas¹. O cenário 2, considerado externo, remete à relação entre a cooperativa e o mercado, determinada pela necessidade de características competitivas que assegurem viabilidade econômica do empreendimento.

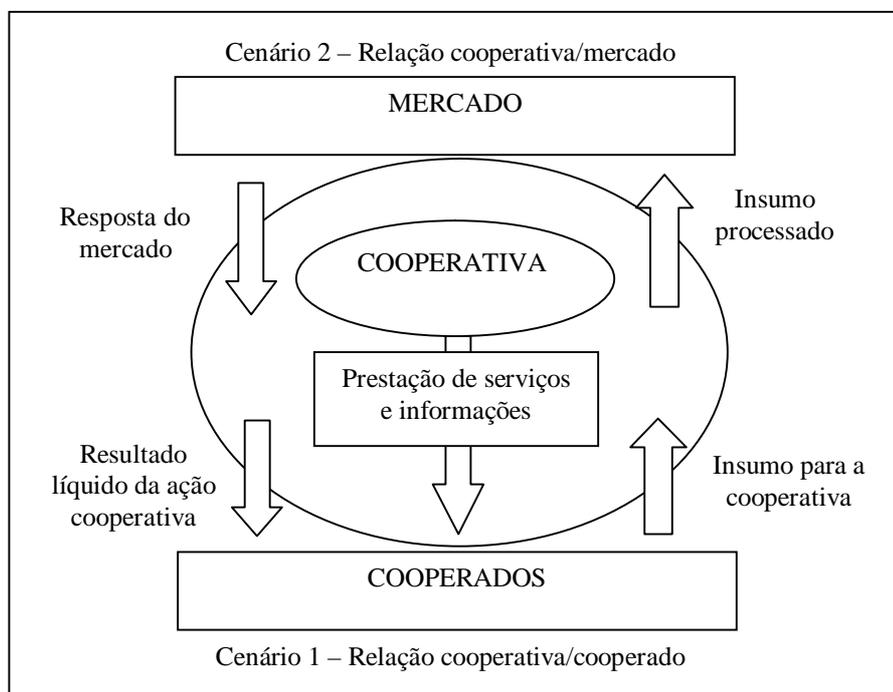


Figura 1 – Modelo teórico das relações econômicas em cooperativas agropecuárias
Fonte: Valadares, 2005.

Ademais, a natureza da participação do associado é na maioria das vezes conflitante, haja vista que a figura de cliente, fornecedor, gestor e proprietário estão concentrados em uma única pessoa. Há, portanto, uma latente incompatibilidade de expectativas no negócio cooperativo, que se amplia na medida em que todos esses cenários são extrapolados às relações de cooperativas singulares com a cooperativa central em processos de centralização².

O processo de elaboração de estratégias, voltadas à competitividade do empreendimento pluralista³ deve considerar o problema da multiplicidade de anseios que são simultaneamente conflitantes à elaboração do planejamento do negócio (JARZABKOWSKI; FENTON, 2006). A complexidade torna-se evidente na medida em que esses múltiplos objetivos tem de serem levados em consideração. Boland *et al* (2011) ressaltam que uma cooperativa somente obterá sucesso econômico a partir de um planejamento estratégico que esteja alinhado aos de seus associados.

Tal alinhamento perpassa invariavelmente pelas características sociais do empreendimento. Crúzio (1999), Antonialli (2000) e Gimenes e Gimenes (2007) acreditam que algumas características distintas do empreendimento cooperativo,

¹ Competitividade, neste trabalho, diz respeito ao estabelecimento pelas cooperativas agropecuárias de “uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial” (PORTER, 1992, p.1).

² Levi e Davis (2008) por este contexto caracterizam as cooperativas como uma “*enfant terrible*” dada sua contraditória despersonalização.

³ Organizações pluralistas são assim denominadas quando possuem interesses e objetivos divergentes entre os grupos que as compõem, sendo que cada um desses apresentam prerrogativas para garantir que seus objetivos sejam legitimados na estratégia da organização (JARZABKOWSKI e FENTON, 2006).

notavelmente os relacionados aos princípios dogmáticos (gestão democrática, falta de gestão profissionalizada, dentre outros) tornam o processo de decisão mais lento, e, portanto, menos competitivo. Tais características comprometem os setores de marketing, inovação, pesquisa e desenvolvimento e planejamento futuro do negócio.

Diante desses problemas, as cooperativas agropecuárias podem se apresentar sob distintas formas estruturais. As cooperativas agropecuárias singulares, ou locais, na terminologia adotada por Cook (1995), são representadas, na maioria das vezes, pela comercialização de *commodities* agrícolas com pouca agregação de valor.

Contudo, o contexto globalizado do agronegócio tem sido marcado por uma grande intensidade competitiva. Organizações locais passam a competir com empresas multinacionais, que pelo volume de produção inviabiliza a atuação das cooperativas tradicionais, que possuem capacidade produtiva para atuação apenas no âmbito local ou nas primeiras etapas do sistema agroalimentar (HARTE, 1997). Isso se deve pelo aumento do grau de industrialização na agricultura primária, introdução de novas tecnologias e a adoção de novas formas de gestão (AMODEO, 2001; GIMENES; GIMENES, 2007; NILSSON *et al.*, 2012).

Tal contexto faz com que a tendência competitiva das cooperativas agropecuárias aponte para a representação de outra face do negócio cooperativo. Neste caso, as cooperativas seguem uma linha de verticalização e integralização criando cooperativas centrais que passam a agregar valor aos produtos disponibilizados pelas cooperativas singulares associadas (TORGERSON, 2001). Assim, a cooperativa criaria condições de competir com organizações não-cooperativas, dado seu portfólio de atuação, uma vez que os preços pagos aos associados poderiam ser maiores e os custos de produção mais baixos. Diversos pesquisadores apontam que esta é a principal tendência competitiva para as cooperativas agropecuárias, ou seja, o crescimento baseado na verticalização e na integralização de pequenas cooperativas em empreendimentos cooperativos centrais (GALERANI, 2003; MAGALHÃES, 2007; LING, 2011; BIALOSKORSKI NETO, 2012; NILSON *et al.* 2012).

Por outro lado, todas as etapas da cadeia de valor seriam parte da cooperativa, quando a estratégia for a centralização e integralização mediante a ampliação do negócio cooperativo, e, teriam assim de ser geridas por meio dos princípios ideológicos e doutrinários do cooperativismo. Esses princípios fazem com que as decisões sejam democráticas, participativas e amplamente discutidas pelas cooperativas singulares. Há, portanto, um contexto aparentemente contraditório, pois, a tendência para que o empreendimento cooperativo seja mais competitivo (rápida tomada de decisão, preços competitivos pagos aos insumos recebidos dos “fornecedores”, etc.), o que tende a tornar os princípios do cooperativismo menos influentes.

Nassar e Zylbersztajn (2004) evidenciam por meio de estudos empíricos que o associativismo interposto em grupos grandes, apresenta, na maioria das vezes, quadros heterogêneos, uma complexidade maior no tocante a gestão e na obtenção de uma estratégia que represente o interesse de todos os agentes. O que também corrobora o posicionamento de Österberg e Nilsson (2009), onde se afirma que cooperativas operando em grandes áreas geográficas possuem associados em condições adversas, o que pode representar interesses distintos e conflitantes. Tal contexto, em último grau fará com que a participação dê lugar a passividade e a indiferença para com o negócio cooperativo.

Em suma, a competitividade do empreendimento cooperativo agropecuário defronta-se com uma aparente contradição, por um lado advoga pela necessidade de integralização e verticalização, constituindo empreendimentos robustos e com atuação ao longo da cadeia de valor dos produtos agropecuários. Por outro lado, esse processo

tende a criar cenários de desgaste do capital social entre os membros associados, e por consequência diminuir os incentivos à sua permanência na organização.

3. A Sociologia Econômica e seus distintos olhares ao novo paradigma da competitividade nas cooperativas agropecuárias

A Sociologia Econômica defende os pressupostos de que ao contrário da visão neoclássica da economia, permeada pelo individualismo metodológico, da racionalidade, e da visão atomizada dos atores, as relações sociais acarretam implicações nas relações econômicas. Segundo Beckert (1996, p. 803), a sociologia econômica lida com “as relações sociais, cultura, cognição, normas, estruturas, poder e instituições sociais como variáveis explicativas para a interpretação de resultados econômicos”. Essas perspectivas seriam vistas sob três enfoques, quais sejam: a perspectiva das Redes, a vertente Institucionalista e a Teoria dos Campos e das Habilidades Sociais Estratégicas (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2009).

3.1 O enfoque das Redes

O processo de integralização e verticalização das cooperativas agropecuárias voltado ao incremento da competitividade pode ser explicado à luz do enfoque das redes, conceituada como as alianças de partilha e co-desenvolvimento existentes entre organizações para lidar com as incertezas das forças ambientais (GULATI, 1999). Assim, no caso das cooperativas agropecuárias, criaria-se uma densa relação de relacionados (*closure*) fortalecendo o capital social o que facilitaria o processo de inovação, aumentando a confiança e a reciprocidade entre seus membros, etc. (AHUJA, 2000; BURT, 2001; VALE *et al.* 2006; NOVKOVIC; HOLM, 2012).

A formação de redes intercooperativas tende a favorecer maiores níveis de capital social (PORTES, 1998; GRANOVETTER, 2000). Contudo, não basta constituir um empreendimento integralizado em diversos níveis para o surgimento de uma rede. Amodeo (2001) ressalta que, no caso das cooperativas, as redes deveriam utilizar de suas densas e privilegiadas relações com seus sócios para traçar suas propostas estratégicas, e não o contrário, sob pena de suplantarem seus ideais de identidade cooperativa⁴. O fortalecimento das redes intercooperativas passa pelo que Granovetter (1990) denominou de *embeddedness* (imersão).

Segundo Granovetter (1990), a imersão diz respeito às relações sociais existentes em determinadas estruturas por meio dos atores que nela se encontram, inclusive nas redes interorganizacionais, que acarretam efeitos de confiança e, por consequência, diminuição de comportamentos oportunistas. A visão da imersão tende a defender que a realização de transações com organizações e atores já conhecidos é mais favorável a arriscar-se livremente no mercado. Além disso, as redes interorganizacionais seriam estruturas que, mediante densas relações sociais entre os atores, favoreceriam maiores níveis de competitividade na medida em que tornariam as informações mais baratas, precisas e seguras.

No caso das cooperativas agropecuárias centralizadas pode-se dizer que os efeitos econômicos da imersão, com reflexos na competitividade do empreendimento, estariam subdivididos em dois estágios ou em relações de dois graus distintos, conforme evidencia a Figura 4.

⁴ A identidade cooperativa está relacionada aos princípios da ajuda mútua, gestão democrática, e os demais valores cooperativos.

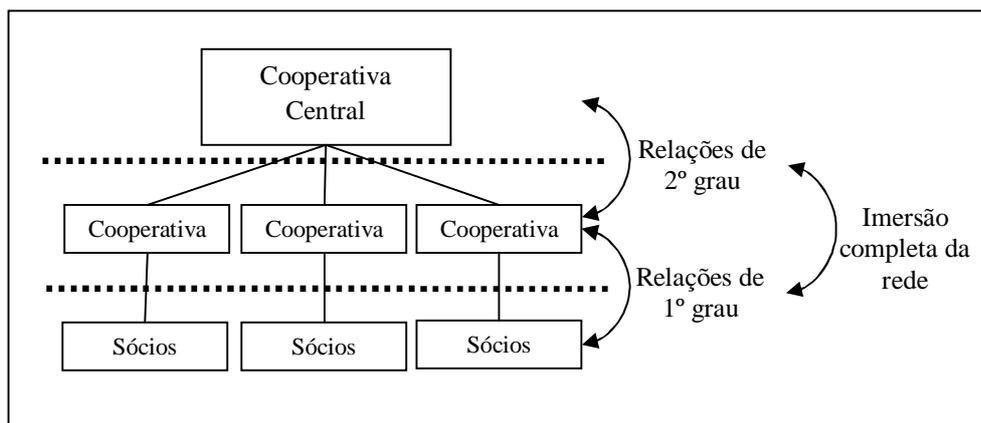


Figura 4 – Representação esquemática das relações sociais de imersão em rede de cooperativas

Fonte: elaboração própria, a partir de Granovetter (1990).

As relações de 1º grau ocorrem entre o produtor rural e a cooperativa singular a qual o mesmo é associado. Nesse contexto, a criação de vínculos sociais entre ambos facilita a intermediação dos questionamentos do associado junto à cooperativa central. Suponha-se que o associado, produtor de leite, entregue sua produção diretamente à cooperativa central, contudo, esteja insatisfeito com os preços pagos, como a relação social deste associado com a cooperativa singular é, na maioria dos casos, mais densa, este leva seu questionamento à mesma para que ela tome providências junto à cooperativa central. Essa relação de 1º grau contribui, dentre outros fatores, para o processo de imersão da rede, uma vez que o produtor rural, como no exemplo acima, é menos voltado a fazer negócios com outros compradores, haja vista que tem uma reputação a zelar junto a seus pares, filiados na cooperativa singular. Tal reputação, contudo, só ocorre quando os níveis de capital social são suficientemente densos.

A relação de 2º grau ocorre justamente a partir dos efeitos gerados pelas relações de 1º grau. Quando o representante da cooperativa singular leva seus questionamentos à cooperativa central, ambas tendem a resolvê-lo, uma vez que caso isso não ocorra a confiança poderá diminuir, e, por consequência serão abaladas as relações sociais que são as responsáveis pela manutenção da rede.

As relações de 1º e 2º graus formam o que, aqui, denomina-se de processo de imersão das relações sociais totais existentes na integralização de cooperativas agropecuárias, por meio do processo de centralização. Esse processo de um todo, resultante de etapas parciais dá-se notavelmente pela existência de interesses que em alguns momentos mostram-se divergentes.

O modelo federado de cooperativas requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informações, frente à dificuldade em articular os interesses de produção primária de grande número de produtores, da organização produtiva por parte das Cooperativas singulares, juntamente com os interesses agroindustriais da Central (SOUZA *et al.* 2011).

Essa forma adequada de regulação dos fluxos de informação poderia ser resultante da imersão estrutural total da rede interorganizacional. Quando o processo é constituído por meio de relações duplamente significativas ocorre a formação de relações sociais mais densas haja vista que os atores estão proximamente relacionados. Isso ocorre, uma vez que as cooperativas singulares operam em favor da constituição de relações confiáveis junto à central, evitando o que Chaddad (2007) denominou de atritos e divergências políticas, sem eliminar os ganhos competitivos da entrega dos produtos agrícolas de seus associados diretamente à cooperativa central.

A competitividade de um sistema integralizado de cooperativas deverá levar em consideração a forma como a rede é centralizada, quais são os principais contatos externos e internos que podem tornar o processo mais viável, tudo isso se encontra no âmbito estrutural. Na questão do conteúdo, este se voltará a definir o teor a ser repassado nos laços elencados na estrutura da rede, que são compostos por questões tangíveis (produtos e serviços) e intangíveis (informações, questões emocionais, etc.).

Todavia, alguns apontamentos negativos também são passíveis de serem explicados pela abordagem das redes interorganizacionais. Granovetter (1990) ressalta que atitudes desonestas podem surgir, uma vez que os ganhos de atitudes oportunistas são diretamente proporcionais aos níveis de confiança existentes. O surgimento do oportunismo, contudo, dependerá, ressalta o referido autor, da forma como a rede estiver estruturada. Por isso, propõe-se que a competitividade só será duradoura a partir da criação de laços fortes junto às duas situações apontadas para o caso das cooperativas integralizadas.

3.2 O enfoque da Nova Economia Institucional

O chamado Novo Institucionalismo⁵ abrange diversos enfoques e, por isso, foi classificado por alguns pesquisadores em três grandes contextos: o sociológico, histórico/político e o econômico (HALL; TAYLOR, 1996; THELEN, 1999; THÉRET, 2003). Para os fins propostos neste trabalho, analisar-se-á o institucionalismo em sua vertente econômica, e como esta vertente pode contribuir na compreensão de maiores níveis de competitividade nas cooperativas agropecuárias integralizadas.

Hall e Taylor (1996) explicam que a perspectiva econômica desse novo institucionalismo é especialmente relevante para apontar como a abordagem institucional pode diminuir determinados custos organizacionais, denominados de custos de transação. Esses custos de transação tenderiam a ser diminuídos por uma estrutura de governança adequada, que seria alcançada principalmente pela celebração de contratos entre os diversos atores envolvidos. Zylbersztajn (2002), Valadares (2003) e Bialoskorski Neto (2012) reconhecem as cooperativas como arranjos institucionais, dadas as relações existentes entre os diversos agentes que com elas mantêm contato, às suas normatizações e preceitos doutrinários. As cooperativas agropecuárias seriam, portanto, passíveis de serem analisadas à luz da NEI.

Em seu trabalho seminal, Coase (1937) ressaltou que uma firma só obterá resultados econômico-financeiros viáveis à sua perenidade à medida que otimizar suas transações, ou seja, reduzir seus custos operacionais. Tais transações, contudo, não se resumem àquelas destacadas pela economia neoclássica, são mais abrangentes, e se relacionam a toda e qualquer troca onde um ou mais atores transacionam bens, serviços e informações (WILLIAMSON, 1991).

Tais custos emergem a partir de dois enfoques principais, a racionalidade limitada dos atores frente as complexas relações, e também a especificidade dos ativos. Dessa forma, a ECT se correlaciona positivamente em relação a especificidade dos ativos e a racionalidade limitada dos atores. Corroborando essa afirmativa, Amodeo (1999) afirma que quanto maior a especificidade dos ativos de determinada cooperativa, maior também as chances de comportamentos oportunistas.

Na visão de Coase (1937) uma firma pode ser vista como um nexo de contratos. Tais contratos seriam firmados entre os mais diversos atores que com a firma se

⁵ Na perspectiva da Nova Economia Institucional (NEI), as instituições, entendidas como as regras formais e informais, costumes e acordos são os responsáveis diretos pelo desempenho econômico, tanto das sociedades, quanto das diversas organizações que nela se situam (NORTH, 1994).

relacionam, inclusive em relações aos seus associados⁶. A realização desses contratos, e seu posterior monitoramento gerariam os chamados custos de transação. Destarte, além de observar os custos de produção, por esta concepção, a cooperativa teria também que observar os custos de transação de seus vários contratos, ampliados enormemente no caso da criação de cooperativas centrais.

A Figura 5 evidencia o ambiente institucional de uma cooperativa integralizada à luz da Nova Economia Institucional, onde as ligações pontilhadas representam as relações contratuais, que podem ser formais ou informais.

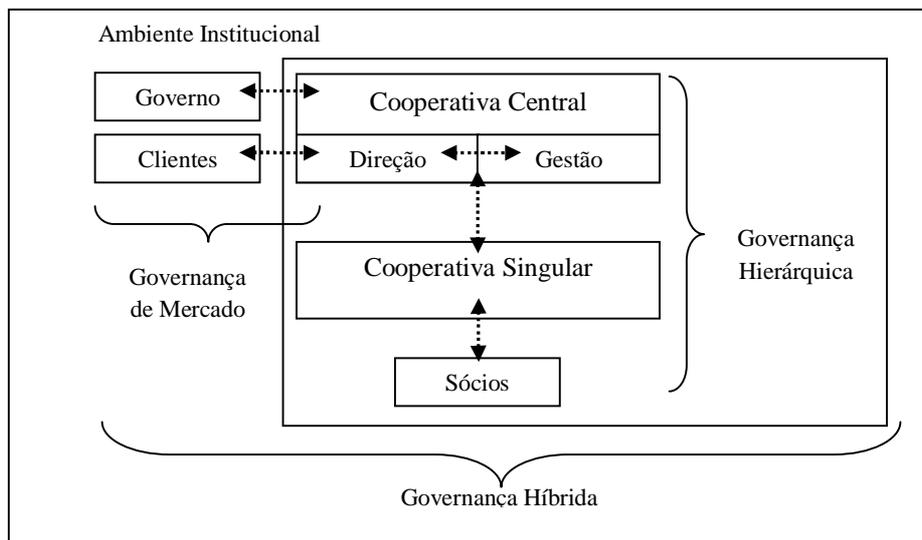


Figura 5 – Representação esquemática das relações contratuais de uma cooperativa integralizada

Fonte: elaboração própria, a partir de Coase (1937); Williamson (1999); Chaddad; Iliopoulos (2013).

A eficiência na gestão dos nexos contratuais da cooperativa central estaria diretamente atrelada à sua forma de governança. Na percepção de Williamson (1991) existiriam três formas básicas de governança as quais as cooperativas agropecuárias, inclusive as integralizadas em centrais, se defrontariam, quais sejam: mercado, hierárquica e híbrida.

A estrutura de governança de mercado estaria relacionada as transações da cooperativa central com os diversos atores a ela, externamente, relacionados tais como, os fornecedores, o governo e as cooperativas singulares⁷. A governança hierárquica seria a forma pela qual a cooperativa central se relaciona com as cooperativas singulares, e estas, com seus diversos associados, uma vez que nesse processo há interdependências transacionais formalmente constituídas. E a forma híbrida, seria a junção das formas anteriores, ou seja, quando o empreendimento mantém relações de mercado e hierárquicas, como é o caso das cooperativas, inclusive, as integralizadas.

Além de apresentar uma complexa forma de governança híbrida, Bialoskorski Neto (2008) ressalta ainda que os próprios princípios doutrinários do cooperativismo impõem aumento nos custos de transação do empreendimento. A NEI e a ECT tendem, portanto,

⁶ Bialoskorski Neto (2008, p. 17) afirma que a NEI e a ECT assume “que a empresa é um arranjo de contratos estabelecidos entre a direção e seus funcionários, entre a empresa e seus fornecedores, entre a empresa e seus clientes, entre os gestores e os proprietários desta empresa, entre outros”.

⁷ As cooperativas singulares são nesse contexto entendidas como externamente ao empreendimento cooperativo central na medida em os preços pagos aos produtos a ela entregues pelas cooperativas singulares têm de ser competitivos aos daqueles praticados no mercado (BIJMAN, 2005).

a fazer com que estes princípios sejam vistos como uma relação contratual a ser gerida para a redução dos custos ao empreendimento cooperativo.

Recentemente, no início dos anos 1990, surgiu, principalmente nos Estados Unidos, uma forma de governança híbrida com alto nível de formalização contratual, denominada de Nova Geração de Cooperativas (NGC). A NGC é baseada na formalização de um contrato entre associado/cooperativa, esse contrato (título) funciona como a compra de ações de direito de entrega da produção.

A forma híbrida de governança, vista aos olhos da NEI, quando visualizada a partir da integralização das cooperativas agropecuárias, segundo Chaddad e Iliopoulos (2013), acaba por criar a necessidade da separação entre gestão e controle (Figura 4). Segundo os referidos autores, o empreendimento cooperativo integralizado, com a criação da cooperativa central, traria altos custos de transação se fosse gerido apenas pela figura dos associados eleitos ao conselho de administração. Assim, a separação entre gestão e direção, mediante relações contratuais, gera competitividade, haja vista a especialização e profissionalização desses gestores. Por outro lado, os custos de monitoramento (custos de agência) nesta relação tende a aumentar, uma vez que podem surgir comportamentos oportunistas por parte desses profissionais contratados⁸.

Em relação a estas especificidades institucionais, Cook (1995), ao analisar diversas cooperativas agropecuárias estadunidenses apontou que, caso os mesmos não fossem geridos eficazmente poderiam incrementar elevados custos de transação, acarretando assim, perdas competitivas. Os principais fatores, neste contexto, seriam: problema do carona; problema de horizonte; problema de portfólio; problema de controle; problema dos custos de influência.

Observa-se diante dos argumentos expostos até o momento, que a NEI traz diversas contribuições para a compreensão do empreendimento cooperativo integralizado, nos elucidando soluções por meio de formalizações dos nexos contratuais, tanto entre as cooperativas singulares e central, bem como das singulares com seus associados. Porém, cabem algumas ponderações críticas em relação a NEI.

Amodeo (1999) ressalta que nem todas as ações em um empreendimento cooperativo tradicional podem ser reduzidas a relações contratuais, destacadamente em relação aos princípios doutrinários que não devem ser relegados. “Não parece que esta teoria [NEI] permita fazer a diferença entre a relação ‘cooperado - cooperativa’ e ‘produtor - empresa não cooperativa’, perdendo assim muitos dos elementos fundamentais que moldam e fazem mais difíceis as relações nestas organizações” (*Idem*, 1999, p. 90).

Além das especificidades doutrinárias dos empreendimentos cooperativos, que a NEI tende a deixar de lado, mediante o predomínio das relações contratuais, Zylbersztajn (2002) evidencia que nem sempre os custos de agência, e por consequência, os custos de transação são dirimidos mediante relações contratuais, formais ou informais. Segundo o referido autor, alguns dirigentes podem simplesmente se manterem na direção por possuírem relações de poder dentro da cooperativa, o que segundo ele, levaria a ineficiência do empreendimento. Contudo, na visão de Fligstein (2007) tal relação de poder seria a principal responsável por manter o empreendimento funcionando eficazmente.

⁸ Os custos de agência são advindos dos custos da relação contratual entre o agente (gestor) e o principal (associado). Os problemas de *agency* são resultantes do: 1) esforço de monitoramento das atitudes do agente, a fim de se evitar que o mesmo desempenhe ações em seu próprio proveito; 2) o custo da manutenção contratual a fim de evitar que o agente migre para outro estabelecimento; 3) custos residuais das relações de conflito naturais que possam surgir a partir da divergência de visões entre agente e principal (BIALOSKORSKI NETO, 2008).

3.3 A Teoria dos Campos e da Habilidade Social Estratégica

Por fim, a perspectiva da Habilidade Social Estratégica se apoiará nas relações de poder da Teoria dos Campos para evidenciar a eficácia dos empreendimentos cooperativos integralizados, e por consequência, a forma como administra sua complexa estrutura para alcançar níveis satisfatórios de competitividade. A Habilidade Social Estratégica diz respeito às interações simbólicas, ocorridas entre atores sociais, em um determinado campo, no qual alguns deles são capazes de induzir a cooperação dos outros (FLIGSTEIN, 2007; MAGALHÃES, 2007).

Enquanto a perspectiva das redes preza pelos vínculos sociais, e a TCT e a NEI analisam as relações binárias entre os agentes mediante a formalização contratual, e, o compartilhamento consensual das oportunidades e restrições, respectivamente. A Teoria da Habilidade Social Estratégica atua também por meio de relações sociais. Todavia, ao contrário das relações simétricas, da visão das redes, a eficácia do empreendimento integralizado, sob a perspectiva da Teoria da Habilidade Social e dos Campos, se daria por meio de uma relação de poder (assimétrica). A atuação habilidosa dos atores hábeis é tendente a manter a posição de dominância e de privilégios do mesmo no campo (FLIGSTEIN; MCADAM, 2012).

Mesmo que as estruturas sociais internalizadas por cada uma das cooperativas singulares, por vezes esteja pautada em buscar por seus próprios anseios, no momento da integralização, a cooperativa central tenderia a representar um maior poder simbólico frente às singulares. Essas relações de poder constituiriam o que Bourdieu (1996) denominou de campo⁹.

Na percepção de Monsch (2014), a noção de ação estratégica em campos busca a mudança do comportamento social, e com isso obter transformações sociais e cognitivas voltadas à cooperação. Os atores sociais estratégicos atuariam, portanto, para provocar, por meio da cooperação, uma mudança social dentro do campo.

Destarte, Bourdieu (1986) já discorria que as relações existentes nos campos, em alguns casos, são tidas como recursos usados para obter ou manter posições de poder. Esse contexto tende a explicar o motivo pelo qual diversas cooperativas integralizadas possuem determinados líderes, geralmente ocupando a posição de presidente, que se conservam no poder por diversos anos, e, nem por isso, o empreendimento torna-se menos competitivo.

A cooperação seria consequência, sob esta perspectiva teórica, das habilidades sociais estratégicas desses líderes. Fligstein (2007) ressalta que o ator com habilidades sociais estratégicas teria condições de atuar de diversas formas para tornar possível a cooperação (passar a ideia de que eles não estão no controle, definir agendas, isolar grupos divergentes, dentre outros).

Essas formas de atuação, todavia, teriam dupla finalidade, contribuir para a cooperação do grupo, fazendo com que a cooperativa central consiga a cooperação das cooperativas singulares, tornando o empreendimento competitivo, e ao mesmo tempo, garantir a perpetuação do ator estratégico no poder. Na percepção de Ganz (2005, p. 214) as habilidades sociais estratégicas estão relacionadas em “como os atores transladam seus recursos em poder”.

O campo é composto por uma intensa relação de poder, onde os atores desafiantes, no caso as cooperativas singulares buscam constantemente que seus anseios sejam atendidos, como, por exemplo, o pagamento de maiores valores aos produtos

⁹ Bourdieu (1996, p. 50) define campo como um espaço de “forças [...], e como um campo de lutas, no interior do qual os agentes se enfrentam, com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura, contribuindo assim para a conservação ou a transformação da sua estrutura”.

disponibilizados à central. Por outro lado, a cooperativa central atuaria com seu poder dominante, uma vez que possui as melhores condições de barganha e a presença dos atores sociais estratégicos. Tal atuação, todavia, deve contrabalancear para não tornar o campo instável demais e fazer com que as cooperativas singulares decidam, mesmo com uma perda de competitividade, atuarem isoladamente (Figura 7).

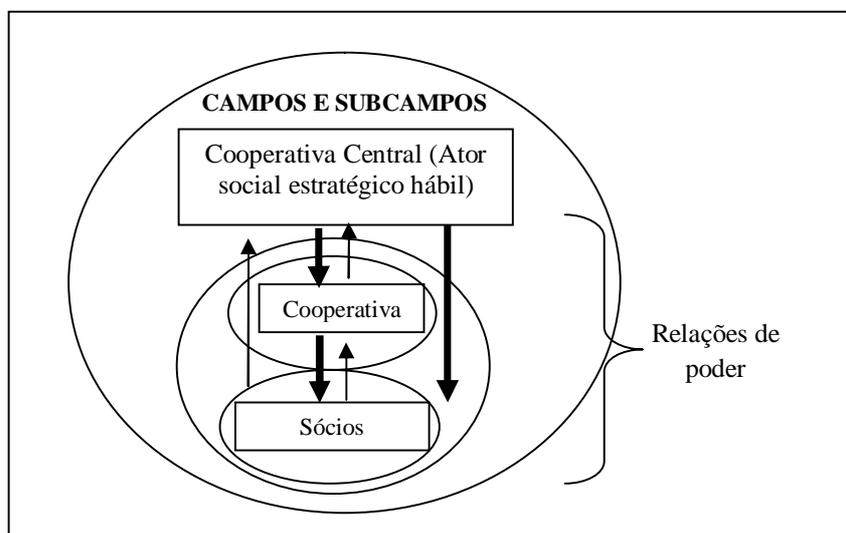


Figura 7 – Representação das relações de poder no campo e nos subcampos que envolvem o empreendimento cooperativo integralizado

Fonte: elaboração própria, a partir de Fligstein, 2007.

A Figura 7 representa as relações de poder existentes no empreendimento cooperativo integralizado. O sentido e a espessura das setas correlacionam o direcionamento e a força da habilidade estratégica dos atores sociais no campo. Mesmo que existam atores sociais hábeis desafiantes na estrutura, enquanto o empreendimento integralizado estiver oferecendo viabilidade financeira aos seus diversos atores, a figura dos atores sociais hábeis estratégicos tenderá a se manter no poder, conforme ressalta Fligstein e Mcadam (2012)¹⁰.

O ponto frágil da perspectiva da Teoria dos Campos e da Habilidade Social Estratégica é escassa comprovação empírica, haja vista que seu principal conceituador, o sociólogo Neil Fligstein, reconhecesse a lacuna entre os preceitos teóricos e a comprovação prática mediante pesquisas.

4. Apontamentos Finais

Enquanto a ECT e a NEI se concentram em relações dinâmicas binárias (comprador-vendedor) mediante a formalização de contratos, preocupando-se apenas com a redução dos custos para atores vistos separadamente, o processo de integralização visto pela perspectiva das redes defende benefícios para além dos atores individuais (SMITH, 2003). A teoria da rede social enfatiza que as relações estão submissas ao que Bijman (2005) denomina de mecanismo social (normas e vínculos sociais). Dessa forma, muito além de simples contratos, a relação de integralização em cooperativas agropecuárias seria perene a partir da imersão dos diversos atores nela envolvidos.

Já na perspectiva da Habilidade Social Estratégica, contestando as perspectivas anteriores, advoga-se que o cenário de cooperativas centrais funcionaria

¹⁰ A presença de atores estratégicos hábeis em grupos ajuda a produzir e reproduzir o *status quo* (FLIGSTEIN e MCADAM, 2012).

competitivamente na medida em que determinados líderes desempenham o processo estratégico mediante relações de poder, dadas por suas habilidades sociais. É essa relação de poder do ator social estratégico que impede os grupos desafiantes a desertarem ou agirem de forma oportunista junto ao empreendimento cooperativo centralizado, e, em grande parte das vezes esse ator encontra-se na gestão da cooperativa central.

É possível inferir que, no contexto brasileiro, a competitividade dos empreendimentos cooperativos integralizados em centrais tende a situar-se mais sob a perspectiva da Habilidade Estratégica. Existem algumas restrições legais que impedem a criação da Nova Geração de Cooperativas (NGC's) e a constituição de determinadas obrigações contratuais entre associados e a cooperativa, tais como os preceitos de livre admissão, inaccessibilidade das quotas-partes, etc. Além disso, nem sempre o capital social envolto na rede integralizada é suficientemente denso, situação em que o cooperado é frequentemente levado a agir de forma oportunista.

Não é rara a presença de cooperativas agropecuárias centralizadas em que figuram atores chaves que ocupam posições de destaque em longos períodos de tempo. Isso pode ser evidenciado pela perspectiva das habilidades estratégicas desses atores em conservar seu poder na estrutura da cooperativa, principalmente sob a justificativa de que o “negócio” tem dado certo, e, que, possíveis desafiadores poderiam comprometer a perenidade do mesmo. Dessa forma, a Teoria da Habilidade Social Estratégica seria aquela que contemplaria um número maior de elementos teóricos passíveis de explicar o contexto da centralização dos empreendimentos cooperativos brasileiros. Todavia, tal inferência ainda necessita de comprovação empírica.

Abrem-se, dessa forma, lacunas para futuras incursões a fim de evidenciar quais as perspectivas e predominâncias, passíveis de explicar a competitividade do complexo modelo de negócio cooperativo centralizado.

Bibliografia

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. **Administrative science quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.

AMODEO, N. B. P. **As Cooperativas Agroindustriais e os Desafios da Competitividade**. 1999. 259 f. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

AMODEO, N. B. P. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura (UFRJ)**, Rio de Janeiro, v. 17, n.17, p. 119-144, 2001.

ANTONIALI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, 2000.

BECKERT, J. What is sociological about economic sociology? Uncertainty and the embeddedness of economic action. **Theory and society**, v. 25, n. 6, p. 803-840, 1996.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: Atlas. 2012. 231 p.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas: um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade. In: BIALOSKORSKI NETO, S. **Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo**. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2008, p. 85-93.

- BIJMAN, J. Network and hierarchy in Dutch co-operatives: a critical analysis. **International Journal of Co-operative Management**, v. 2, n. 2, p. 16-24, 2005.
- BOLAND, M.; HOGELAND, J.; MCKEE, G. Current issues in strategy for agricultural cooperatives. **Choices**, v. 26, n. 3, 2011. Disponível em: <<http://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/critical-issues-for-agricultural-cooperatives/current-issues-in-strategy-for-agricultural-cooperatives>>. Acesso em: 27 jun. 2014.
- BOURDIEU, P. The Forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (ed.) **Handbook of theory and research for the Sociology of Education**. Nova Iorque: Greenwood Press, 1986. p.241-258.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. Papyrus Editora, 1996.
- BURT, R. S. The social capital of structural holes. In: GUILLEN, M. F. et al. (Eds). **New Directions in Economic Sociology**, p. 201-247, 2001.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no Agronegócio do Leite: Mudanças Organizacionais e Estratégicas em Resposta à Globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 9, p. 69-78, 2007.
- CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.
- CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.
- EMELIANOFF, I. V. **Economic theory of cooperation: Economic structure of cooperative organizations**. Edwards, 1942.
- FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a Teoria dos Campos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 61-80, 2007.
- FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. **A Theory of Fields**. New York: Oxford University Press, 2012. 238 p.
- GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, 2003.
- GANZ, M. Why David sometimes wins: Strategic capacity in social movements. In: MESSICK, D. M.; KRAMER, R. M. (Eds.). **Psychology of Leadership: New Perspectives and Research**, p. 209 - 238, 2005.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Redes**, v. 12, n. 2, p. 92-108, 2007.
- GRANOVETTER, M. The old and the new economic sociology: A history and an agenda. In: ROBERTSON, A. F.; FRIEDLAND, R. **Beyond the marketplace: Rethinking economy and society**, p. 89-112, 1990.
- GRANOVETTER, Mark. The economic sociology of firms and entrepreneurs. **Entrepreneurship: The social science view**, p. 244-275, 2000.

- GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. Political science and the three new institutionalisms. **Political studies**, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.
- HARTE, L. N. Creeping Privatisation of Irish Co-operatives: A Transaction Cost Explanation. In: NILSSON, J.; DIJK, G. V. (Eds.). **Strategies and structures in the Agro-food industries**. Netherlands: Van Gorcum & Comp., 1997, p. 31-53.
- JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.
- LEVI, Y.; DAVIS, P. Cooperatives as the "Enfants Terribles" of Economics: Some Implications for the Social Economy. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 6, p. 2178-2188, 2008.
- LING, K. C. **Cooperative theory, practice, and financing: A Dairy Cooperative case study**. USDA – Research Report 221. Washington: USDA, 2011. Disponível em: < <http://www.rurdev.usda.gov/supportdocuments/RR221.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2014.
- MAGALHÃES, R. S. Habilidades sociais no mercado de leite. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 1-11, 2007.
- MONSCH, G. **On strong citizens: a sociological view on cognitions and contentious participation**. 2014. 323 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Faculdade de Lausanne, Lausanne, Suíça, 2014.
- NASSAR, A. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: análise de estratégias coletivas. **Revista de Administração**, v.39, n. 2, p. 141-152, 2004.
- NILSSON, J.; SVENDSEN, G. L. H.; SVENDSEN, G. T. Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?. **Agribusiness**, v. 28, n. 2, p. 187-204, 2012.
- NOVKOVIC, S.; HOLM, W. Co-operative networks as a source of organizational innovation. **The International Journal of Co-operative Management**, v. 6, n. 1.1, p.51-60, 2012.
- ÖSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 25, n. 2, p. 181-197, 2009.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTES, A. Social capital: Its origins and applications in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1 - 24, 1998.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Redes, campos e instituições: constituindo uma agenda para a análise das relações entre organizações. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 230-253, 2010.
- SMITH, S. C. Network externalities and co-operative networks: stylized facts and theory. In: SUN, L. (Ed.). **Ownership and governance of enterprises – Recent innovative developments**. New York: Palgrave MacMillan, 2003, p.181-201.

- SOUZA, D. N. *et al.* A comunicação na articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. **Por Extenso: Boletim de Pesquisas do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**, n. 3, p. 28-33, 2011.
- THELEN, K. Historical institutionalism in comparative politics. **Annual review of political science**, v. 2, n. 1, p. 369-404, 1999.
- THÉRET, B. As instituições entre as estruturas e as ações. **Lua nova**, v. 58, p. 225-254, 2003.
- TORGERSON, R. E. A Critical Look at New-Generation Cooperative. **Rural Cooperatives**, v. 68, n. 1, p. 15-19, 2001.
- VALADARES, J. H. A moderna administração de cooperativas. In: MOURA, A. D.; SILVA JÚNIOR, A. G.; BAIÃO, L. B. **Agricultura familiar no agronegócio**. Viçosa, MG: UFV, 2005, v. 1, p. 205-214.
- VALADARES, J. H. **Estrutura e estratégia institucional**: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais. 126f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, UFRRJ, Seropédica, 2003.
- VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 2, 2006.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, jun., p. 269-296, 1991.
- ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio cooperativo–reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002, p. 55-75.
- ZYLBERSTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set. 1994.