

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**CAPITAL SOCIAL E A FIDELIZAÇÃO DO  
COOPERADO: CASO DA COPASUL, MATO GROSSO DO  
SUL**

**WESLEY BATISTA AKAHOSHI**

**DOURADOS/MS  
2013**

WESLEY BATISTA AKAHOSHI

**CAPITAL SOCIAL E A FIDELIZAÇÃO DO  
COOPERADO: CASO DA COPASUL, MATO GROSSO DO  
SUL**

Dissertação apresentada à  
Universidade Federal da  
Grande Dourados –  
Faculdade de Administração,  
Ciências Contábeis e  
Economia, para obtenção do  
Título de Mestre em  
Agronegócios.

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>.  
DR<sup>a</sup>. ERLAINE BINOTTO.

**DOURADOS/MS  
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**WESLEY BATISTA AKAHOSHI**

**CAPITAL SOCIAL E A FIDELIZAÇÃO DO COOPERADO: CASO  
DA COPASUL, MATO GROSSO DO SUL**

**BANCA EXAMINADORA**

**ORIENTADORA: Prof. Dra. Erlaine Binotto – UFGD**

**Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia – UFGD**

**Prof. Dr. Olivier François Vilpoux – UCDB**

**Fevereiro de 2013**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central - UFGD**

334.0918171 Akahoshi, Wesley Batista.  
A313c Capital social e a fidelização do cooperado : caso da Copasul, Mato Grosso do Sul / Wesley Batista Akahoshi – Dourados– MS : UFGD, 2013.  
107 f.

Orientadora: Profa. Dra. Erlaine Binotto.  
Dissertação (Mestrado em Agronegócios)  
Universidade Federal da Grande Dourados.

1. Cooperativas – Mato Grosso do Sul. 2. Cooperativismo. 3. Capital social. I. Título.

**WESLEY BATISTA AKAHOSHI**

**CAPITAL SOCIAL E A FIDELIZAÇÃO DO COOPERADO: CASO DA  
COPASUL, MATO GROSSO DO SUL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios com área de Concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Grande Dourados.

Dourados (MS), 28 de fevereiro de 2013.

---

Prof<sup>a</sup>. Erlaine Binotto, Dra.  
Coordenadora do Programa

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>a</sup>. Erlaine Binotto, Dra. (Orientadora)  
Universidade Federal da Grande Dourados

---

Prof. Guilherme Cunha Malafaia, Dr.  
Universidade Federal da Grande Dourados

---

Prof. Olivier François Vilpoux, Dr.  
Universidade Católica Dom Bosco

*À minha esposa Gissely,*

*amor da minha vida, companheira e  
maior incentivadora durante todo o  
tempo.*

*Ao meu pai, Carlos Toshio (in memorian),*

*que, com poucas palavras e muito  
exemplo de vida, me ensinou a ser o  
homem que sou hoje (saúde).*

*À minha mãe, Ivonete,*

*por minha criação e educação.*

## AGRADECIMENTOS

*Engana-se quem pensa que um trabalho acadêmico como esse é construído de forma solitária e independente de ajuda alheia. Mesmo o caminho desde o início, do processo seletivo até o egresso do programa de pós-graduação, não é individual nem tampouco isolado. Para chegar até este trabalho final de dissertação, requisito legal para a conclusão do curso de mestrado, muita ajuda, compreensão, paciência, incentivo e força são necessários, não só do indivíduo como dos que os cercam.*

*Sendo assim, não agradecer àqueles que contribuíram para a conclusão, com êxito, de mais essa etapa da vida acadêmica, profissional e acima de tudo pessoal seria uma gafe imensurável. Dessa forma, agradeço:*

*À minha esposa, Gissely, de maneira especialíssima, pelo amor, companheirismo, incentivo. Agradeço a ela por ter sido a pessoa que mais me incentivou nesse período, que teve paciência e que “segurou as pontas” quando o desânimo tentava me abater.*

*À minha família, e à família da minha esposa que sentiram minha ausência nesse período.*

*Aos meus amigos, que não ousou citar os nomes para não cometer o pecado do esquecimento de algum*

*À professora Erlaine Binotto, minha orientadora e muitas vezes ponto de apoio para os desabafos. Agradeço de forma especial à sábia sensibilidade de me conduzir de maneira brilhante ao estudo realizado, o qual fiz com muito apreço e paixão.*

*À professora Elizabeth Matos Rocha, minha amiga, que desde o início me incentivou e me apoiou de maneira ímpar. Seu amor pela educação é algo invejável e contagiante! Muito obrigado por acreditar no meu potencial enquanto muitos duvidavam (em alguns momentos até eu mesmo).*

*Aos meus amigos, pois são mais que colegas de trabalho, do setor de Educação à Distância da UFGD que me apoiaram e também incentivaram desde o início.*

*Aos meus colegas de mestrado: Adriana, Airson, Amilton, Anderson, Andreia, Celia, Daniela, Eduardo, Fabio, Francis, Gisele, Ivânia, Katia e Rhaysa, pelo apoio, companheirismo, força e muitas risadas.*

*Ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, seus professores e técnicos pela oportunidade de ampliar meu conhecimento e pelo suporte dado durante esse período.*

*À Copasul, que através dos diretores, gestores e funcionários, abriram as portas da cooperativa para a realização do trabalho, dando total apoio. Em especial ao Tuca que ajudou no contato com os produtores, ao Valdemir pelos infíndos e-mail's e telefonemas de minha parte pedindo favores e agendas, ao Taguti pela presteza, atenção e contribuição, ao Gervásio pela apresentação na reunião técnica aos produtores e à todos que me ajudaram a identificar os produtores durante as visitas à Cooperativa.*

*Aos cooperados da Copasul, que de forma voluntária e bastante prestativa, participaram das entrevistas; sem eles o estudo não seria possível.*

*Àqueles que acreditaram ou não no meu potencial, ambos foram importantes para minha motivação.*

*Por fim, e não menos importante, agradeço a Deus pela capacidade, serenidade, amparo e lucidez. Sem Ele nada somos, nada podemos, nada realizamos!*

*Os momentos vividos nesse período ficarão gravados eternamente na minha memória, sentirei saudades imensas de tudo e de todos. O conhecimento e a experiência adquiridos levarei para sempre. Digo: “entrei, mudei, contribuí, aprendi, ensinei, errei, acertei, falei, ouvi, ajudei, fui ajudado, caí, levantei... SOBREVIVI!”. Cada momento foi único e valeu a pena!*



## RESUMO

O capital social tem sido utilizado com certa frequência para explicar o desenvolvimento econômico e social de comunidades e também a cooperação entre pessoas. Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo investigar o papel do capital social para a fidelização do cooperado. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória de caráter qualitativo, complementada por dados quantitativos, ou seja métodos mistos. Foi realizado estudo de caso por meio de entrevistas com gestores e cooperados e análise documental na Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense – Copasul, Naviraí/MS. Os resultados da pesquisa mostram que o capital social pode ser adquirido por meio de interações sociais, dentro e fora do ambiente da cooperativa e que as comunidades de prática podem ser fontes importantes para origem desse capital. As relações de confiança, a cooperação e as normas informais são a base para o acúmulo do capital social na organização cooperativa. As ações da cooperativa baseada em princípios probos como honestidade, transparência, confiabilidade, assim como, a fidelidade por parte dos produtores associados, fazem com que a Copasul mantenha as posturas cooperativas do grupo. Constata-se que o cooperativismo, quando realizado com base nos seus princípios e desenvolvido de forma planejada em todos os seus aspectos se apresenta como um modelo que permite criar volume de capital social, e ser determinante para o sucesso da cooperativa.

Palavras-Chave: Capital Social. Confiança. Cooperação. Comunidade de Prática.

## **ABSTRACT**

The capital has been used with some frequency to explain the social and economic development of communities and cooperation between people. This way, this study aims to investigate the role of social capital for the loyalty cooperated. The research is characterized as descriptive and exploratory of qualitative character, complemented by quantitative data, in other words mixed methods. A case study was conducted through interviews with managers and cooperative people, at the Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense – Copasul, Naviraí/MS. The survey results show that social capital can be acquired through social interactions within and outside of the cooperative and that communities of practice can be important sources for the origin of this capital. The relationships of trust, cooperation and informal norms are the basis for the accumulation of capital in the cooperative organization. The action of the cooperative upright principles as honesty, transparency, reliability, as well as fidelity by the associated producers, it makes the Copasul hold the cooperative group postures. It is asserted that the cooperativism, when performed based on their principles and developed in a planned manner, in all its aspects it is presented as a model for creating volume of social capital, and be decisive for the success of the cooperative.

**Keywords:** Social Capital. Trust. Cooperation. Communities of Practice.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de análise de cooperação.....	24
Figura 2 - Organograma Básico de uma Cooperativa. ....	43
Figura 3 - Modelo conceitual de capital social.....	30
Figura 4 - Manutenção da cooperação por meio do capital social .....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fontes de informações sobre tendências de mercado e de produção.....	66
Gráfico 2 - Fontes de conhecimento.....	67
Gráfico 3 - Tipos de interação social entre os cooperados.....	69
Gráfico 4 - Nível de confiança. ....	77
Gráfico 5 - Fatores influenciadores da não cooperação por parte dos associados. ....	87

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Faixa etária dos gestores da Copasul entrevistados em 2012.....	63
Tabela 2 - Forma de ocupação dos cargos de gerência da Copasul, gestores entrevistados em 2012. ....	64
Tabela 3 - Faixa etária dos cooperados da Copasul entrevistados em 2012.....	65
Tabela 4 - Grau de escolaridade dos cooperados da Copasul entrevistados em 2012....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo das características da cooperativa e da CoP. ....	39
Quadro 2 - Linha temporal de investimentos em infraestrutura.....	47
Quadro 3 - Relação das categorias de análise.....	57
Quadro 4 - Estratégias para manter os produtores atuantes e cooperando. ....	72
Quadro 5 - Cooperação no ambiente da cooperativa.....	74
Quadro 6 - Ações da cooperativa para manter e aumentar a confiança do cooperado...	79

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

AREC – Associação Recreativa e Esportiva da Copasul

CoP – Comunidade de Prática

Copasul – Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense

Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAO – Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação

Fundação MS – Fundação MS para a Pesquisa e Difusão de Tecnologias Agropecuárias

MBA – *Master of Business Administration*

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	16
1.1	Objetivos .....	18
1.2	Justificativa.....	18
2	REVISÃO TEÓRICA – CAPITAL SOCIAL .....	21
2.1	Cooperação .....	21
2.2	Capital Social, Relações de Confiança e Comunidade de Prática (CoP) .....	26
2.2.1	Capital Social .....	26
2.2.2	Relações de Confiança .....	33
2.2.3	Comunidade de Prática (CoP).....	35
3	COOPERATIVA AGRÍCOLA.....	42
4	COOPERATIVA AGRÍCOLA SUL MATOGROSSENSE – COPASUL .....	47
5	METODOLOGIA .....	52
5.1	Tipo de Pesquisa.....	52
5.2	Sujeitos da Pesquisa .....	53
5.3	Instrumento de Pesquisa .....	55
5.4	Categorias de análise .....	56
5.5	Coleta de Dados.....	57
5.6	Tratamento e Análise dos Dados.....	60
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	62
6.1	Perfil dos Entrevistados .....	62
6.1.1	Perfil dos Diretores .....	62
6.1.2	Perfil dos Gestores .....	63
6.1.3	Perfil dos Cooperados .....	65
6.2	Análise do Capital Social: Caso da Copasul .....	68
6.2.1	Caso da Copasul: Comunidade de Prática (CoP).....	68
6.2.2	Ações da cooperativa que estimulam a cooperação.....	71
6.2.3	Relação de Confiança no contexto da Copasul.....	75
6.2.1	Capital Social e a Manutenção das posturas cooperativas .....	80
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89
	REFERÊNCIAS .....	92
	APÊNDICE A – Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas com os produtores cooperados da Copasul. ....	97
	APÊNDICE B – Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas com os diretores da Copasul. ....	101
	APÊNDICE C – Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas com os gestores da Copasul. ....	104
	APÊNDICE D – Consentimento Informado. ....	106



## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial mundial se caracteriza pela competitividade na atuação em mercados globalizados. O conhecimento e formas de cooperação tornam-se alternativas para aumentar a competitividade no ambiente onde a empresa está inserida. Nesse contexto, percebe-se que “o sucesso das corporações nunca foi tão frágil. Apenas algumas poucas empresas têm demonstrado capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que as cerca e de lidar com as complexidades envolvidas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.18).

Este cenário revela, aos segmentos de mercado, a necessidade de constantes mudanças com vistas à superação dos impactos causados pela globalização. Segundo Pereira (1995), as mudanças são implacáveis e atingem todas as pessoas, independentemente da vontade, consentimento ou ações.

A realidade mutável também está presente no meio rural, pois boa parte dos produtores encontram dificuldades nesta nova realidade, que traz mudanças rápidas e profundas no modo de produção e comercialização daquilo que é produzido em suas propriedades.

Buscando abrandar as dificuldades ocasionadas pela nova realidade emergente, a união de esforços entre os produtores faz-se necessária, como uma alternativa de ganhar força e representatividade no mercado e a forma que muitos produtores têm encontrado para realizar essa união é por meio da cooperação. O resultado dessa cooperação, em muitos casos, converte-se em associações e/ou cooperativas agrícolas.

Brisola (2010) explica que essas organizações são espaços utilizados pelos produtores como forma de exporem suas realidades, e absorverem novos conhecimentos. Essa ação tem o intuito de adaptar o produtor nesse novo ambiente globalizado, o que corrobora com a ideia de Nascimento (2000, p.2), que afirma: “(...) as cooperativas nascem para corrigir relações desiguais na sociedade (...)”.

Nesse aspecto, o surgimento das cooperativas está ligado ao conceito de cooperação que, segundo Gianezini et al. (2009, p.6), é “[...] uma relação de colaboração, auxílio, trabalho mútuo e de trocas recíprocas entre homens. É um atributo das relações sociais que precisa ser valorizado tanto quanto é importante”. Essa ação em conjunto, iniciada por meio da interação social em que muitos produtores estão

inseridos, buscando respostas, socializando ideias a procura de soluções, pode ser o início para a formação de um processo cooperativo.

A cooperação e união de esforços podem ter como base a confiança, que na concepção de Giddens (1991, p.41) é a “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”.

É também possível considerar que uma cooperativa nasça de um pensamento individualista e não de cooperação, com o intuito apenas de se criar, segundo Schneider (1999, p.20), “[...] empresas que legal e estatutariamente professam os princípios de cooperação, mas na prática são meros artifícios legais para usufruir de incentivos [...]”. Ainda nesse sentido Silva (2006, p.10) explica que “[...] a figura jurídica *cooperativa* tem sido utilizada também de forma perversa, quando se torna um meio de angariar força de trabalho sem arcar com as obrigações e os encargos trabalhistas”.

A formação de uma cooperativa com esses parâmetros está em contradição com os princípios cooperativos, podendo causar uma dissidência entre os cooperados e até a extinção da cooperativa.

Autores como Crúzio (1999), Nilsson et al. (2009) e Rigo et al. (2008) elencam alguns motivos que têm levado à falência algumas cooperativas brasileiras, evidenciando as contradições do Modelo Cooperativista atual em relação ao Modelo Original primitivo. A falta de cooperação após a formação da cooperativa e a utilização da organização em benefício próprio (individual) podem ser considerados fatores de grande influência para que isso aconteça.

Nota-se então que, enquanto há a cooperação entre os membros, alguns dos problemas identificados pelos autores não acontecem ou são minimizados. Tomando como referência as cooperativas agrícolas, e os problemas comuns trazidos nos trabalhos de Cruzio (1999), Nilsson et al. (2009) e Rigo et al. (2008) pergunta-se: quais são os elementos presentes em uma cooperativa agrícola que podem auxiliar na manutenção da fidelidade e da cooperação dos seus associados?

Na busca de respostas a essa questão, o estudo de temas atuais ligados à cooperação pode ajudar a identificar esses elementos. Nesse sentido, o capital social tem sido bastante usado em discussões relacionadas a desenvolvimento local, redes sociais, entre outros. Como registram Vilpoux e Oliveira (2011, p.203), o “termo capital social

vem sendo utilizado com frequência cada vez maior para explicar o desenvolvimento social e econômico e a cooperação entre indivíduos”.

Para a realização do estudo sobre o capital social, se faz necessário também analisar a confiança que está diretamente ligada a ele. Segundo Cunha (2000, p.50-51), “[...] o conceito de confiança é, geralmente, definido a partir de suas relações estreitas com o conceito de capital social”. Outro ponto que contribui para o estudo sobre o capital social está em identificar a fonte que o dá origem, ou seja, identificar o tipo de interação social existente em uma cooperativa agrícola que auxilia na sua concepção.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Investigar o papel do capital social para a fidelização do cooperado.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Analisar as práticas cooperativas que desencadeiam relações de confiança entre os associados e destes com a cooperativa.
- Verificar a presença da cooperação nas ações da cooperativa que visam manter e estimular essa cooperação.
- Identificar as características da Comunidade de Prática (CoP) presentes no quadro de associados da cooperativa.
- Identificar elementos que reforçam o capital social da cooperativa.

## **1.2 Justificativa**

Autores como Crúzio (1999), Nilsson et al.(2009) e Rigo et al. (2008) têm identificado os motivos que levam as cooperativas à falência.

Segundo Nilsson et al. (2009), o modelo de cooperativas tradicionais tem sofrido alterações justamente para permanecerem no mercado e tem se transformado em outros modelos de cooperação organizacional. Segundo os autores, cooperativas estão desaparecendo por meio de fusões, aquisições e até mesmo falência. Alguns dos problemas enfrentados na última década podem estar relacionados a fatores estruturais do ambiente de negócios em que a cooperativa está inserida.

Para os mesmos autores, dentre os fatores que podem estar causando essas mudanças e até mesmo a extinção de cooperativas do modelo tradicional, estão o fato de serem demasiadamente grandes e complexas; a insatisfação dos membros, a redução do envolvimento, e a desconfiança na liderança. Os autores concluem, em seu estudo, que quando as cooperativas tradicionais crescem muito e passam a ter negócios muito complexos, possivelmente enfrentarão dificuldades em relação aos seus membros, como a incapacidade de controle, insatisfação com a cooperativa, perda da confiança na liderança e a incredulidade na reformulação da cooperativa (NILSSON et. al. 2009).

Rigo et al. (2008) identificaram alguns problemas responsáveis pela dissolução das cooperativas instaladas nos perímetros irrigados do vale do Rio São Francisco. Os problemas levantados estão ligados à imposição na implementação das cooperativas com o intuito de angariar recursos de financiamento do governo; paternalismo, nepotismo e individualismo, ou seja, a utilização da cooperativa em benefício próprio; a falta de profissionalização da gestão e a ausência de cooperação e espírito cooperativista, entre outros.

Vilpoux e Oliveira (2011) identificaram que quando os integrantes do movimento dos “sem terra” estão ainda na luta pela aquisição da terra, existe grande cooperação entre eles. No entanto, ao receberem seus lotes de terras, a cooperação entre os assentados muda, se torna fraca, pois o objetivo inicial, onde todos tinham interesse comum deixa de existir. Não existindo mais o objetivo comum, a cooperação inicial não prospera. Neste caso, as garantias de outrora esvaecem levando os assentados a não cooperarem mais entre si.

Portanto, muitos estudos relacionando motivos que levam as cooperativas ao insucesso têm sido realizados, no entanto, pouco tem-se falado das razões pelas quais muitas cooperativas têm obtido sucesso mesmo depois de anos de atuação e de terem atingido seus objetivos iniciais.

Assim, considera-se nesse trabalho que a relevância teórica está na exploração dos temas sobre cooperação, capital social e CoP, relacionados ao agronegócio, neste caso, mais especificamente, no que se refere ao produtor rural e à formalização dessa cooperação por meio da organização cooperativa. Busca-se também o estudo dos fatores basilares para o desenvolvimento deste trabalho como a cooperativa agrícola e a confiança. A análise de fatores ligados ao capital social poderão identificar se estes são responsáveis pelo bom desempenho apresentado por algumas cooperativas, ao contrário de outras que estão com dificuldades ou mesmo falindo, como identificado nos estudos de Crúzio (1999), Nilsson, et al.(2009) e Rigo, et al. (2008).

Assim como a relevância teórica, para o meio acadêmico a contribuição se dá de maneira bastante particular, pois foram encontrados poucos estudos relacionando os temas propostos: cooperação, CoP e capital social. Sendo assim, vê-se a oportunidade de a academia realizar pesquisas relacionando tais temas, aprofundando o conhecimento em temáticas pautadas na interação social.

Nesse aspecto a contribuição para o meio acadêmico com estudos que demonstrem opções aos produtores rurais, já que em muitos lugares no Brasil, o desenvolvimento regional se dá por meio da produção rural e da formação de organizações cooperativas, se faz importante.

Como relevância prática o estudo tem o intuito de contribuir para manter os produtores rurais e as cooperativas atuantes, buscando mostrar que muitas dificuldades enfrentadas, podem ser transpostas por meio da manutenção da cooperação.

Diante do exposto, a justificativa para a elaboração dessa pesquisa, em um contexto geral, é estudar de forma conjunta o capital social, a cooperação, as CoP's e a confiança.

Para tratar sobre esses assuntos neste trabalho, a dissertação foi estruturada em quatro capítulos, além da parte introdutória e das considerações finais. O primeiro capítulo trata da revisão teórica, abordando os temas relacionados ao capital social que contempla a cooperação, a cooperativa agrícola, o capital social, as relações de confiança e a comunidade de prática. O segundo capítulo é especificamente sobre o objeto de estudo de caso, ou seja, trata da Cooperativa Agrícola Sulmatogrossense – Copasul. O terceiro capítulo contempla os aspectos metodológicos utilizados para a elaboração do estudo. O quarto capítulo é dedicado as análises realizadas na pesquisa, ou seja, nele é apresentado os resultados e discussões.

## **2 REVISÃO TEÓRICA – CAPITAL SOCIAL**

Neste tópico serão abordadas as temáticas relacionadas ao capital social: a cooperação, os conceitos sobre capital social e relacionado a ele a confiança. Por fim abordar-se-á a CoP, trabalhando seus conceitos e características, na busca por uma relação entre os temas tratados.

### **2.1 Cooperação**

A cooperação é algo natural. Animais cooperam entre si para atingirem objetivos comuns. Um exemplo disso acontece com os leões que raramente caçam sozinhos. Eles realizam, instintivamente, planos estratégicos de cooperação para abaterem grandes presas com a finalidade de se alimentarem de forma satisfatória, garantindo assim sua sobrevivência e de seu grupo. Quando agem de forma solitária, a chance de êxito é pequena se o objetivo são grandes presas. Certamente, realizando a caça de forma individual, um leão conseguirá apenas pequenos animais, que muitas vezes são insuficientes para repor suas energias e calorias necessárias para sobrevivência (BBC, 2011).

Outros animais também cooperam em prol de objetivos comuns, como alimentação, criação da prole, proteção, moradia, entre outros. Nesse aspecto a condição de cooperação não é uma característica essencialmente humana, podendo ser observada de forma instintiva também presente em animais ditos irracionais.

Nessa perspectiva, a cooperação sempre existiu na sociedade humana. Desde os registros mais antigos da humanidade, a cooperação esteve presente. Os membros de tribos da antiguidade desenvolviam atividades de forma cooperativa, onde juntavam forças para realizar tarefas comuns, como por exemplo, uma caçada. Registros históricos da antiguidade já mostravam atividades realizadas por grupos de pessoas de forma cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

Assim, comunidades se uniam há milhares de anos, com o intuito de atingir objetivos e propósitos que sem cooperação seria muito difícil realizarem, ou seja, a

cooperação é um processo social com raízes milenares, utilizada desde o início buscando o fortalecimento de um grupo.

A cooperação sempre existiu nas sociedades humanas desde eras mais remotas, resultante da necessidade de sobrevivência e vista como necessidade, como meio de sobrevivência e, sobretudo, como agrupamento de pessoas que, na reciprocidade do trabalho, no conjunto de suas idéias e no esforço continuado de suas ações, realizavam seus propósitos e seus objetivos (BINOTTO, 2005, p.93).

No entanto, essa condição de cooperação passou por períodos de esquecimento. O advento de novas formas de viver em sociedade, das revoluções industriais, do capitalismo, da globalização, e outros acontecimentos históricos, aumentaram a competição entre pessoas e organizações, deixando estática e esquecida essa característica humana instintiva de cooperação, abrindo espaço para o individualismo.

Lopes (2005) considera que os fatores ligados à cooperação, solidariedade entre pessoas e nações, as trocas de conhecimentos, o compartilhamento de saberes devem ser a base para os debates políticos mundiais no sentido de definir uma agenda de desenvolvimento humano e mudança da sociedade. Nesse sentido, o autor identifica o desafio da realização de uma cooperação internacional que respeite as liberdades e particularidades de cada nação.

De forma interessante, nos últimos anos, o mundo tem vivido um momento em que a necessidade de cooperação é cada vez maior. Países antes autossuficientes, como Estados Unidos, agora precisam de ajuda de países considerados em desenvolvimento, como o Brasil. A ajuda tem por finalidade o enfrentamento da crise capitalista instaurada no mundo nos tempos atuais. Segundo Oliveira (2001, p.34), “[...] se a competição é inevitável, a cooperação é essencial”. Esse comentário do autor traduz a importância da cooperação mesmo diante do mercado globalizado e competitivo vivido na atualidade.

Outro exemplo de cooperação pode ser visto por meio das ações da Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação – FAO no Brasil. Através do seu objetivo de fornecer assistência técnica e outras formas de ajudar a prática em quase todas as áreas da atividade econômica e social, a FAO, desde o início das atividades no Brasil, tem cooperado com o país em áreas relacionadas à agricultura e na luta pela erradicação da fome (FAO, 2013).

No mundo, a FAO foi criada com o objetivo de elevar os níveis de nutrição, melhorar a produtividade agrícola, a vida das populações rurais e contribuir para o

crescimento da economia mundial. Atua tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento. Busca, através da cooperação, modernizar e melhorar as práticas de agricultura, silvicultura e pesca, além de assegurar uma boa nutrição para todos (FAO, 2013).

A cooperação pode ser definida, segundo Gianezini et al.(2009, p.6), como “[...] uma relação de colaboração, auxílio, trabalho mútuo e de trocas recíprocas entre homens. É um atributo das relações sociais que precisa ser valorizado tanto quanto é importante”. Nesta definição, o autor, considera a cooperação um atributo muito importante das relações sociais e que deve ser incentivada e valorizada, dada a sua essência de coletividade.

Segundo Souza et al. (2003, p. 290), “o termo cooperar vem do latim *cum operari*, que significa “trabalhar com” ou “fazer com”. Os mesmos autores complementam a ideia dizendo que a cooperação “é todo ato coletivo (que envolve mais de uma pessoa) e organizado com vistas à realização de um objetivo comum”. No entanto, os autores defendem que nesse sentido a cooperação não abrange todas as formas cooperativas, apenas aquelas que possuem objetivo comum, o que segundo eles não condiz à realidade.

Os autores consideram que há formas de cooperação onde os envolvidos não possuem objetivos comuns, e, dessa forma, definem a cooperação como “a situação segundo a qual para que uma pessoa alcance seu objetivo, todas as demais pessoas envolvidas devem igualmente atingir seus respectivos objetivos, sejam eles comuns ou não” (SOUZA et al., 2003, p. 291).

Essa definição pode muito bem ser aplicada tanto à sociologia quanto à economia e à história social. Todas elas vêem a cooperação enquanto forma de interação social e econômica que pode ser entendida como ação conjugada de indivíduos ou grupos que procuram alcançar os mesmo objetivos (ou objetivos não excludentes) em benefício de todos, podendo ser essa interação contratual ou não (SOUZA et al., 2003, p. 291).

Nesse sentido a cooperação torna-se mais abrangente, considerando que não restringe a cooperação apenas para o alcance dos objetivos comuns entre os envolvidos, estendendo e abarcando outros aspectos das relações sociais.

Chang et al. (2010) consideram a cooperação como sendo uma relação social formada entre indivíduos, a fim de atingir determinados objetivos, uma ação coletiva iniciada em um grupo de pessoas. Defendem ainda que a cooperação é um sinônimo de coordenação, definida como o processo de ação coletiva iniciada pelos atores na busca



de objetivos específicos. Ainda em seu estudo, Chang et al. (2010) observam que a permanência da cooperação por um longo prazo está baseada na intenção futura de cooperação, que é formada por uma expectativa de benefícios a longo prazo, bem como o respeito mútuo que está subjacente às relações de cooperação entre os atores. Mesmo que os sujeitos envolvidos na relação tenham experimentado perdas por um curto período de tempo, eles continuam cooperando.

Para representar o conceito de cooperação, Chang et. al. (2010, p. 1417) apresentam estrutura de análise da cooperação conforme apresentado na Figura 1:

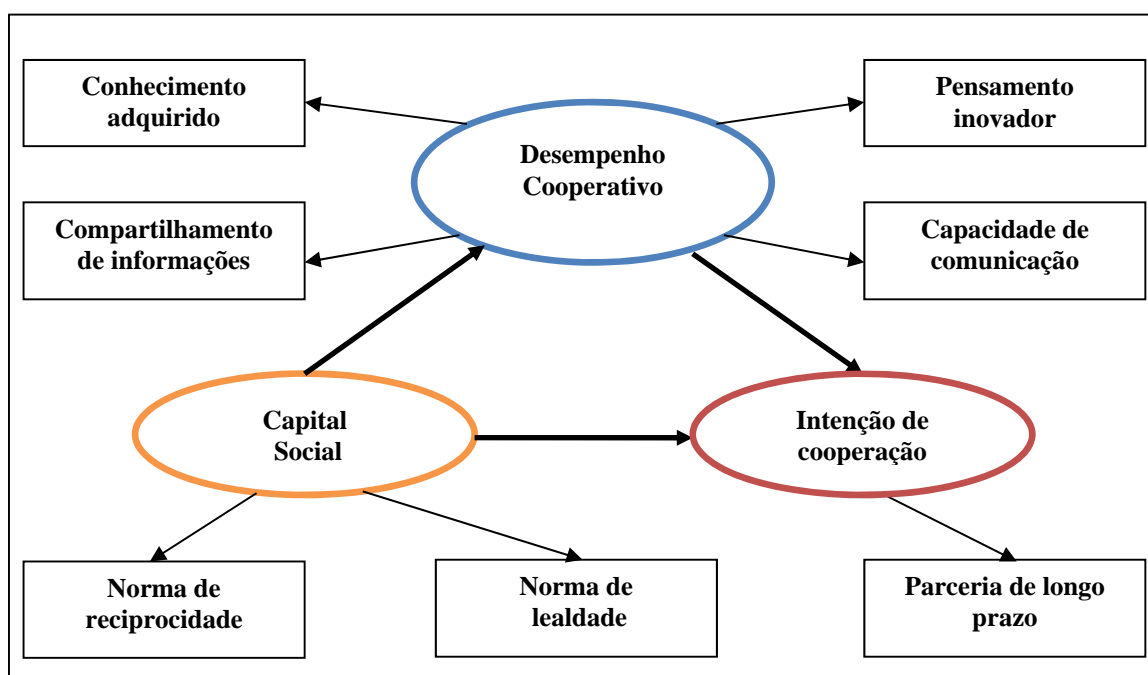


Figura 1 - Estrutura de análise de cooperação.

Fonte: Chang et. al. (2010, p. 1417)

A estrutura de Chang et al. (2010) relaciona a cooperação a três variáveis: capital social, desempenho cooperativo e intenção de cooperação futura.

Para investigar a relação entre estas três variáveis, Chang et al. (2010) utilizaram as normas de reciprocidade e lealdade como as variáveis do indicador de capital social. Esses indicadores estão relacionados a ações e normas que motivam e geram maior confiança entre os envolvidos.

Para o desempenho cooperativo, os autores consideraram os indicadores de conhecimentos adquiridos, compartilhamento de informação, capacidade de comunicação e pensamento inovador. Esses indicadores relacionam-se à maneira como os indivíduos podem interagir entre si, trabalhando em conjunto, obtendo benefícios da

ação cooperativa, como inovações, troca de experiências, novos conhecimentos, entre outros.

E por fim, para a variável de intenção de cooperação futura, foi atribuído o indicador de parceria de longo prazo. Esse indicador está relacionado à continuidade da cooperação e à importância dada pelos envolvidos na continuidade da interação, da relação social.

A cooperação entre indivíduos pode surgir de relações familiares, de amizade, de relações profissionais ou mesmo por meio de catástrofes (naturais ou não). Ela acontece através da interação social. Essa condição de cooperação está na natureza humana assim como a competição. Existem, segundo Souza et al. (2003), duas vertentes de pensadores que defendem situações humanas diferentes: uma defende a natureza humana como sendo cooperativa e a outra como sendo competitiva.

No entanto, os mesmos autores explicam que se o ser humano é um animal em sua natureza biológica, por outro lado ele se diferencia dos demais animais pelo poder de mudança por meio da razão e da cultura. Neste caso, mesmo que a natureza humana seja de competição, esta pode ser mudada através da natureza racional e cultural, necessárias para a vida em sociedade. Assim, não importa se o ser humano é naturalmente cooperativo ou competitivo, ele é passível de se autotransformar. O que importa segundo Souza et al. (2003, p. 298) é:

Se identificarmos a cooperação como uma boa dinâmica pessoal e social sobre a qual se possa fundar uma sociedade voltada para a emancipação do ser humano e seu desenvolvimento material, psíquico e espiritual, é por ela que devemos trabalhar. Não precisamos que nossa natureza nos habilite ou desabilite a isso. Simplesmente porque, enquanto humanos, nós a construímos incessantemente.

Nesse sentido, soluções têm sido alcançadas por meio da cooperação entre pessoas, mais especificamente entre produtores rurais. Várias associações e cooperativas são criadas no Brasil e no mundo por meio da cooperação iniciada através de relações sociais, sejam elas baseadas nas amizades, na família ou em necessidades comuns ou não. Essas empresas constituídas, quando instauradas com sucesso, têm alterado realidades regionais, sendo responsáveis por fomentar o desenvolvimento regional e humano.

Putnam (2006), ao estudar a experiência italiana moderna de comunidade e democracia, apresenta uma parábola originalmente escrita pelo filósofo David Hume:

Teu milho está maduro hoje; o meu estará amanhã. É vantajoso para nós dois que eu te ajude a colhê-lo hoje e que tu me ajudes amanhã. Não tenho

amizade por ti e sei que também não tens por mim. Portanto não farei nenhum esforço em teu favor; e sei que se eu te ajudar, esperando alguma retribuição, certamente me decepcionarei, pois não poderei contar com tua gratidão. Então, deixo de ajudar-te; e tu me pagas na mesma moeda. As estações mudam; e nós dois perdemos nossas colheitas por falta de confiança mútua (DAVID HUME, 1740 apud PUTNAM, 2006, p. 173).

Putnam (2006) busca mostrar por meio dessa parábola que não necessariamente existe irracionalidade em não cooperar e que situações como essa seriam evitadas caso houvesse cooperação.

A cooperação pode partir de ações voluntárias de indivíduos que não possuem relação social alguma, no entanto, essa cooperação é facilitada quando existem relações sociais pré-existentes.

## **2.2 Capital Social, Relações de Confiança e Comunidade de Prática (CoP)**

Primeiramente será abordado o capital social seguida das relações de confiança e, por último as Comunidades de Prática.

### **2.2.1 Capital Social**

A literatura sobre o capital social tem se avolumado nos últimos anos. O conceito não pode ser considerado novo, mas tem sido frequente nas discussões de autores como Coleman (1988), Putnam (2006), Fukuyama (2000), Bourdieu (1980), Lin (1999), sendo alguns desses pioneiros no uso desse termo.

Adler e Kwon (2002, p.17) afirmam que o conceito de capital social foi utilizado em um extenso número de disciplinas das ciências sociais e que no momento da realização do seu estudo, o conceito estava crescente entre os sociólogos, cientistas políticos, economistas que utilizavam o conceito de capital social, na busca de respostas para uma vasta ampliação de questões que estão sendo enfrentadas em seus próprios campos.

Fukuyama (2000) apresenta a definição de capital social como sendo uma norma informal que promove a cooperação entre dois ou mais indivíduos, podendo essas

normas variar de uma reciprocidade entre dois amigos até as doutrinas complexas como a do cristianismo ou o confucionismo.

O autor afirma que não são quaisquer conjuntos de normas que constituem o capital social, essas devem levar à colaboração em grupos. Estão relacionadas às virtudes tradicionais tais como honestidade, comprometimento, desempenho de funções de confiança, reciprocidade e outras relacionadas a estas (FUKUYAMA, 2000).

Para Putnam (2006), as normas fortalecem a confiança social, e considera a reciprocidade a mais importante delas. O autor divide a reciprocidade em dois tipos: a balanceada ou específica e a generalizada ou difusa.

A reciprocidade balanceada “diz respeito à permuta simultânea de itens de igual valor; por exemplo, quando colegas de trabalho trocam seus dias de folga [...]” (PUTNAM, 2006, p.181). A permuta, nesse caso, ocorre no mesmo instante entre as partes.

A reciprocidade generalizada “diz respeito a uma contínua relação de troca que a qualquer momento apresenta desequilíbrio ou falta de correspondência, mas que supõe expectativas mútuas de que um favor concedido hoje venha ser retribuído no futuro” (PUTNAM, 2006, p. 181). Nesse caso, a permuta não acontece imediatamente entre as partes. Uma das partes concede um favor sem, naquele momento, receber algo em troca. A outra parte, portanto, adquire um “crédito” com a outra parte.

Coleman (1988) também explica a reciprocidade como: se A faz algo para B e B confia retribuir no futuro, isto estabelece uma expectativa em A e uma obrigação por parte do B. Esta obrigação pode ser concebida como uma cessão de crédito realizado por A para o desempenho de B.

Para Putnam (2006) e Coleman (1988), essa reciprocidade tem relação direta com o capital social, “a regra da reciprocidade generalizada é um componente altamente produtivo do capital social” (PUTNAM, 2006, p. 182). No exemplo de Coleman (1988), se A tem um grande número dessas cessões de crédito, para um número de pessoas com as quais mantém relações, A, então, tem uma relação direta com o capital social.

Para Coleman (1988), o capital social é definido pela sua função não sendo uma entidade única, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores dentro da estrutura. Segundo o autor, como outras formas de

capital, o capital social é produtivo, tornando possível a realização de certos fins que na sua ausência não seriam possíveis.

Segundo Coleman (1988), o capital social se dá por meio de mudanças nas relações entre as pessoas que facilitam a ação. Se o capital físico é totalmente palpável, sendo acionado de forma material visível, e o capital humano é menos palpável, por estar aliado às habilidades e conhecimentos de um indivíduo, o capital social é ainda menos palpável, por existir nas relações entre as pessoas.

**Para** Coleman (1988), assim como o capital físico e capital humano facilitam a atividade produtiva, o capital social o faz também e muito bem. Para o autor, um grupo, dentro do qual existem ampla credibilidade e confiança mútua, é capaz de realizar muito mais que um grupo sem credibilidade e confiança.

Coleman (1988) ainda apresenta, por meio de exemplos práticos, quatro fontes principais de capital social que inclui:

- Laços fortes por meio da comunidade, religião e família. Para exemplificar essa fonte, Coleman (1988) faz referência ao mercado de diamantes de Nova Iorque que indica laços estreitos, por meio da filiação, família, comunidade e religião e que fornecem a segurança que é necessária para facilitar as transações no mercado;
- A convivência por meio da relação na mesma cidade, igreja ou escola. Através de um exemplo de estudantes radicais, ativistas sul-coreanos, que estão ligados por círculos de estudos que podem servir como unidade organizacional básica para manifestações e outros protestos. Os círculos de estudo em si, constituem uma forma de capital social, uma forma de organização celular que parece especialmente valiosa para facilitar oposição em qualquer sistema político intolerante;
- Origem cultural. Para exemplificar essa fonte de capital social, o autor cita o caso de uma família que se muda dos Estados Unidos para Jerusalém, buscando maior liberdade aos seus filhos. Isso se dá, segundo ele, pelo sentimento de segurança em deixar os filhos ir de ônibus para a escola sozinho, e ainda jogar em um parque da cidade sem supervisão. A razão para esta diferença é descrita como uma diferença de capital social disponível em Jerusalém. Em Jerusalém, a estrutura normativa garante que as crianças sozinhas serão cuidadas por adultos na vizinhança, o que

não ocorre em nenhuma estrutura normativa existente na maioria das áreas metropolitanas dos Estados Unidos. Pode-se dizer que as famílias têm, disponível para eles, em Jerusalém, um capital social que não existe em áreas metropolitanas dos Estados Unidos.

- Decorrente das relações de mercado. Para essa fonte, o caso exemplificado é o do mercado *Kahn El Khalili* no Cairo. A relação estabelecida entre os comerciantes desse mercado é de colaboração. Como o limite entre uma loja e outra é de difícil identificação por uma pessoa externa, quando questionado sobre onde se pode encontrar um certo tipo de mercadoria, ou invés de passar a vender esse bem, eles levam o cliente até um colaborador próximo que o vende. O mercado inteiro está tão repleto de relações do tipo que o autor o descreve como uma organização igual a uma loja de departamentos. Outra alternativa é ver o mercado como consistindo de um conjunto de comerciantes individuais, cada um tendo um corpo extenso de capital social em que são extraídos por meio das relações de mercado.

Putnam (2006, p.177) escreve que “o capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”.

Ao estudar a experiência italiana moderna, Putnam (2006) apresenta o capital social baseado na confiança e na cooperação. Segundo o autor, “o capital social facilita a cooperação espontânea” (PUTNAM, 2006, p. 177). A exemplificação do capital social por meio das associações de crédito rotativo<sup>1</sup>, realizada pelo autor, dissemina que a primordial característica do capital social é a confiança mútua.

Para Putnam (2006), o capital social funciona como o capital convencional, ou seja, os que dispõem deles tendem a acumular cada vez mais. No entanto, o capital social não pode aumentar de forma individual. É necessário que mais de um agente esteja presente. Normalmente esse tipo de capital está presente em cadeias de relações sociais, onde é permitido transmitir e difundir confiança. No exemplo dado pelo autor dos créditos rotativos, os associados não dispõem de bens físicos, no entanto, investem suas relações sociais como garantia.

---

<sup>1</sup> Associação de crédito rotativo: consiste num grupo que aceita contribuir regularmente para um fundo que é destinado, integral ou parcialmente, a cada contribuinte alternadamente (PUTNAM, 2006, p. 177).

Um modelo conceitual do capital social é demonstrado por Adler e Know (2002), que apresentam que além do consenso básico de que o capital social é derivado de relações sociais, existem discordância e confusão sobre os aspectos específicos das relações sociais que criam capital social. Dessa forma os autores buscam demonstrar as fontes do capital social conforme a Figura 3.

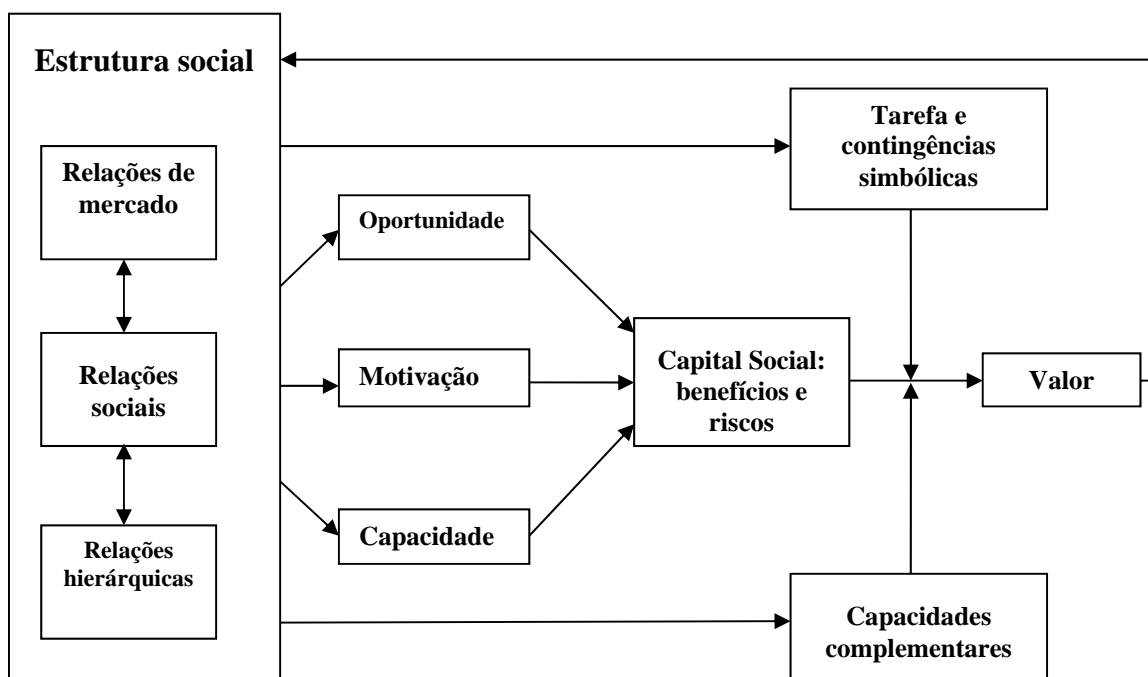


Figura 2 - Modelo conceitual de capital social.  
Fonte: Adaptado de Adler e Know (2002, p. 23).

O modelo apresentado pelos autores considera aspectos relacionados à estrutura do capital social. Nesse modelo, as fontes dos laços que compõem a estrutura social formal na rede social são representadas na figura pelas relações de mercado, relações sociais ou relações hierárquicas. Decorrentes dessa estrutura social estão a oportunidade, a motivação e a capacidade.

A rede de laços sociais criam oportunidades para operações de capital social, para alavancar seus recursos e contatos, para agir em conjunto, entre outros. As motivações consistem em se beneficiar das transações proporcionadas pelo capital social. As motivações constituem não apenas um fator eventual, mas uma fonte direta de capital social, considerando que as fontes de capital social não estão apenas em redes, mas também em normas e confiança (as redes funcionam a partir de normas e as normas criam a confiança). A capacidade está relacionada às competências e os recursos que os nós da rede possuem (ADLER; KNOW, 2002).

Esses elementos juntos compõem o capital social, gerando valor e retornando à estrutura social em forma de benefícios. O valor gerado pelo capital social pode ainda ser reforçado pela estrutura social, que pode contribuir com tarefas e contingências simbólicas e também por meio de capacidades complementares (ADLER; KNOW, 2002).

Para Vilpoux e Oliveira (2011), o capital social tem sido utilizado como forma de explicar o desenvolvimento econômico e social além da cooperação entre indivíduos. O capital social pode surgir de algumas relações sociais tais como família, vizinhos, amigos, profissionais entre outras, que possuem características próprias, onde se podem destacar as normas e a confiança. Essas características ajudam no aumento do desempenho social de forma mais eficiente, tornando a coordenação das ações mais fácil, além de maior compartilhamento de informações e conhecimento, maior espírito cooperativo, além de reduzir comportamentos oportunistas dentro das relações sociais.

Para Bourdieu (1980, p.2), o capital social é o conjunto dos recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e de reconhecimento, ou seja, a participação em um grupo que não são apenas equipados com propriedades comuns, mas também são unidos por ligações permanentes e úteis. O volume de capital social possuído por um indivíduo em particular depende da extensão da rede de conexões que ele pode efetivamente mobilizar.

Segundo Aquino (2000), Bourdieu descreve o capital social como algo possuído por indivíduos, e existindo o capital social existe também o melhor aproveitamento de outros recursos, como o econômico e o humano.

Dessa forma, o capital social pode ser individual e coletivo. Segundo Recuero (2005, p. 4), ele é individual pois “diz respeito ao indivíduo, a partir do momento que este é que pode alocar esses recursos e utilizá-los”. Ou seja, o indivíduo que o possui deve investir nele como qualquer outro capital. No entanto o capital social individual só pode ser utilizado de forma coletiva. Assim o capital social é também coletivo “porque faz parte das relações de um determinado grupo ou rede social e somente existe com ele” (RECUERO, 2005, p. 4). Portanto, o capital social existe em duas esferas, a individual e a coletiva; no entanto é um recurso a ser utilizado coletivamente, mesmo podendo ser alocado de forma individual.



Para Lin (1999), o capital social é o investimento nas relações sociais com retornos esperados. Ou seja, indivíduos se envolvem em interações sociais e redes, a fim de produzir lucros. Segundo o autor, existem explicações sobre a razão pela qual os recursos incorporados em redes sociais melhoraram os resultados das ações:

- Facilita o fluxo de informações - laços sociais localizados em certos locais estratégicos e ou posições hierárquicas podem fornecer a um indivíduo informações úteis sobre oportunidades.
- Os laços sociais podem exercer influência sobre os agentes que desempenham um papel fundamental nas decisões envolvendo o ator – exerce certo peso no processo de tomada de decisões sobre um indivíduo.
- Os recursos do laço social, e suas relações reconhecidas para o indivíduo, podem ser concebidos pela organização ou seus agentes como certificações de credenciais sociais do indivíduo, alguns dos quais refletem a acessibilidade do indivíduo a recursos por meio de redes sociais e relações - capital social.
- As relações sociais servem para reforçar a identidade e reconhecimento. Sendo assegurado e reconhecido do próprio valor como um indivíduo e como um membro de um grupo social que partilham de interesses e recursos semelhantes, não só oferece apoio emocional, mas também o reconhecimento público de sua pretensão a certos recursos.

Diante das várias abordagens conceituais apresentadas sobre o capital social, faz-se um resumo através do quadro abaixo:

Quadro 1 - Quadro resumo das abordagens do capital social

Autores	Abordagem conceitual
Fukuyama (2000)	Norma informal que promove a cooperação entre dois ou mais indivíduos, que levem à colaboração em grupos, e devem estar relacionadas às virtudes tradicionais tais como honestidade, comprometimento, desempenho de funções de confiança, reciprocidade.
Coleman (1988)	Definido pela sua função não sendo uma entidade única, mas uma variedade de diferentes entidades, com dois elementos em comum: todas elas consistem em algum aspecto das estruturas sociais e elas facilitam certas ações dos atores dentro da estrutura.
Putnam (2006)	Diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas.
Bourdieu (1980)	Conjunto dos recursos reais ou potenciais ligados à posse de uma rede

---

durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e de reconhecimento.

Lin (1999)	Investimento nas relações sociais com retornos esperados. Ou seja, indivíduos se envolvem em interações sociais e redes, a fim de produzir lucros.
------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos conceitos apresentados.

Apresentadas as diversas definições e conceitos sobre o capital social de vários autores, neste trabalho tomar-se-á como base o conceito de capital social descrito por Putnam (2006), transitando, por vezes, em algumas conceituações descritas por autores expostos neste referencial.

Para o estudo do capital social, baseado na definição dada por Putnam (2006), é importante abordar as relações de confiança. Para o autor, a confiança é a base para o capital social.

### 2.2.2 Relações de Confiança

A confiança está presente e faz parte das relações sociais. Ela pode ser definida como “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)” (GIDDENS, 1991, p.41).

A confiança existe, segundo Giddens (1991), devido à racionalidade limitada no tempo e no espaço, ou seja, não existiria a confiança se fosse possível ver todas as atividades e pensamentos das pessoas, e se essas atividades e pensamentos fossem completamente transparentes, compreendidos e conhecidos.

Nesse sentido a confiança existe como uma forma de fé, de crença, de credibilidade. Está relacionada à probidade de um indivíduo ou sistema (GIDDENS, 1991).

A confiança também está ligada aos riscos que algo ou alguém podem proporcionar. Quando há a confiança, se assume o risco de que existem alternativas de que as ações do indivíduo ou sistema podem tanto aumentar a credibilidade, quanto haver uma decepção e a credibilidade diminuir ou se tornar nula (GIDDENS, 1991).

Vilpoux e Oliveira (2011, p.202) relacionam a confiança como a vontade de aceitar uma situação vulnerável baseada no comportamento de outro, ligando essa atitude a dois tipos de expectativas: (1) em “função do julgamento de uma pessoa sobre a tendência de outra pessoa em se comportar de modo oportunista”; (2) em “função da possibilidade de uma pessoa se comportar de modo oportunista em função dos poderes impeditivos, locais e globais, das normas e dos controles formais”, ou seja, relacionado as penalidades que o indivíduo pode sofrer caso atue de maneira oportunista.

Segundo Bachmann e Inkpen (2011), a confiança tornou-se um conceito central para explicar o comportamento das empresas em contextos organizacionais. A capacidade de criar confiança tem sido amplamente reconhecida como extremamente valiosa porque pode reduzir significativamente os custos de transação e levar à criação de novas ideias. Conforme os autores, a confiança entre indivíduos ou atores coletivos baseia-se na decisão de uma parte confiar em outra, em condições de risco. Segundo os autores, o que confia permite que o seu destino seja determinado por outro.

Borges et al.(2010) apresentam, nas análises realizadas no estudo realizado pelos autores, que a confiança é fundamental para que os arranjos produtivos como os *clusters*, no ambiente do agronegócio, obtenham êxito. Nesse sentido os integrantes desses arranjos, tratados pelos autores como condicionantes de desenvolvimento e consolidação, necessitam cultivar esse atributo, pois dele emerge a cooperação.

Para Jerônimo (2005, p.35), “a confiança tem sido vista, além de um resultado e de um meio da interação cooperativa, como um aspecto do contexto organizacional e um antecedente da cooperação”. Nesse sentido, a autora relaciona a disposição dos indivíduos em cooperarem de forma dependente da confiança. Para cooperar, os indivíduos de uma organização social devem ter confiança suficiente para compartilharem seus recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, mesmo ocorrendo no risco da outra parte ter um comportamento oportunista, obtendo vantagem desta confiança.

Putnam (2006, p.180) considera a confiança como componente básico do capital social, “a confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”. Nesse sentido, a relação de confiança apresentado pelo autor gera a cooperação, que gera confiança e que estes são base para o capital social.

No entanto, Putnam (2006) explica que essa confiança não é uma confiança cega. Essa confiança não está relacionada a apenas uma crença de que uma outra pessoa fará algo somente porque disse que irá fazer. Ela está relacionada à análise das possibilidades de que a outra pessoa dispõe, das suas consequências, da sua capacidade entre outras, e a esperança de que essa pessoa preferirá agir de forma correta.

Segundo Oliveira et. al (2009, p. 45), a “confiança pode ser entendida como um mecanismo que inibe o oportunismo motivando pessoas a cooperarem umas com as outras, se abstendo de mecanismos explícitos de salvaguarda [...]”. Dessa forma, a confiança é geradora de cooperação assim como inibidora de ações oportunistas, baseada apenas na credibilidade de outrem, sem normas formais de sanções.

Relacionando os temas apresentados até o momento, pode-se notar, nos conceitos e definições apresentados, que a cooperação deriva da confiança mínima pré-existente, e que a cooperação pode gerar maior confiança entre os envolvidos. Assim, a cooperação e a confiança são base para o surgimento do capital social, que está ligado às interações sociais.

As interações sociais podem ser fontes para o capital social, por essa razão, aborda-se, na sequência, o conceito de Comunidade de Prática.

### **2.2.3 Comunidade de Prática (CoP)**

Os estudos etnográficos mostram que as interações sociais nas organizações têm sido uma forma da criação de conhecimento em comunidades organizacionais formadas por meio dessas interações (GROPP; TAVARES, 2006). Assim, considerando a criação do conhecimento como sendo de forma explícita e de forma tácita, uma comunidade de prática (CoP) contribui com a parte do conhecimento tácito e não formalizado.

Existe um momento em que a metodologia de aprendizado sistemática e formalizada, até mesmo metodologia de coleta de dados para a criação do conhecimento, segundo Gropp e Tavares (2006, p.25), “[...] não consegue perceber e registrar o que se situa no âmbito do “não dito”, do não verbalizável, do conhecimento tácito e do implícito”. Nesse ponto, a prática começa a ser considerada, pois muito acontece no dia-a-dia, no “fazendo”, que não pode ser explicado com palavras, somente vivenciado. As autoras contribuem de forma direta quando dizem que “a prática, o fazer

conjunto, cria mais do que produtos – cria conhecimento, criatividade, aprendizado – cria comunidades de prática.”.

Dessa forma, podem-se definir as comunidades de prática como sendo grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo continuamente (WENGER et al. 2002).

Gropp; Tavares (2006, p.27) definem as CoP como

[...] estruturas auto-organizadas responsáveis pela construção do conhecimento aplicado na prática do dia-a-dia. É nelas que as interpretações e os significados são assimilados por seus constituintes, transformando-se no conhecimento estratégico tão procurado e possibilitando a criatividade e a inovação.

Não se pode confundir comunidades de prática com outras estruturas sociais, como grupo de amigos, departamentos formais, comunidades de interesse, entre outros. No entanto é saudável e ideal o estreitamento entre as relações pessoais por meio de relacionamentos de amizade, já que estes podem ser capazes de promover a confiança, e assim, maior facilidade no compartilhamento de conhecimento.

Uma comunidade de prática, na visão de Souza-Silva e Schommer (2008, p.109), “é um grupo de pessoas que se aglutinam entre si para se desenvolverem em um domínio do conhecimento, vinculado a uma prática específica”. Nessa visão, fica claro que a comunidade de prática se dá inicialmente pela busca do atendimento de um objetivo comum de um grupo de pessoas, com o intuito de desenvolverem conhecimento de uma prática, também comum ao grupo, e não apenas por uma interação de amizade pré-existente. Esse vínculo social (amizade) pode ser adquirido com a convivência, fruto da comunidade de prática. Dessa forma, para se entender a comunidade de prática, para Wenger et al. (2002), três elementos bases são necessários:

- O domínio: que envolve compartilhamento de práticas que detêm um foco comum. O domínio cria uma base comum e um sentido de identidade comum. Um domínio bem definido legitima a comunidade pela afirmação do seu propósito e valor para os membros e outras partes interessadas. O domínio inspira membros a contribuir e a participar, orienta a sua aprendizagem e dá sentido às suas ações (WENGER, et al., 2002).
- A comunidade: cria o tecido social da aprendizagem. Uma comunidade forte promove interações e relações baseadas no respeito mútuo e

confiança. Ela estimula a vontade de compartilhar ideias, expor a própria ignorância, fazer perguntas difíceis, e ouvir com atenção. A Comunidade é um elemento importante porque a aprendizagem é uma questão de pertencer, bem como um processo intelectual, envolvendo o coração e a cabeça (WENGER, et al., 2002).

- A prática: é um conjunto de estruturas, ideias, ferramentas, informações, estilos, linguagem, histórias e documentos que são compartilhados entre os membros da comunidade. Esse corpo de conhecimentos e recursos compartilhados permite que a comunidade prossiga de forma eficiente para lidar com seu domínio (WENGER, et al., 2002).

As comunidades de prática têm o objetivo de desenvolver as capacidades de construção e troca de conhecimentos, de membros autosselecionados, que se fundem pela paixão, compromisso e identidade com o tema ou especialidade do grupo, podendo durar enquanto houver interesse dos membros do grupo. Não é necessário, que essas pessoas estejam num mesmo espaço geográfico para que ocorra uma comunidade de prática:

[..] essas pessoas e grupos podem estar geograficamente dispersos, o que não constitui impeditivo para sua efetividade e enredadas em um conjunto de relacionamentos ao longo do tempo, possibilitando a elaboração de seus próprios mecanismos de confiança, ao desenvolverem temas que interessam aos participantes (IPIRANGA MARIA, et al., 2008, p.152).

Para que se obtenha o aprendizado por meio da prática, é necessário “tornar-se membro de uma CoP, não implicando, simplesmente, uma questão de adquirir informações; requer, sim, disposição, conduta e perspectiva profissional” (BINOTTO, et al., 2007, p. 19). Sendo assim, para se adquirir o conhecimento tácito, “oferecido” pela CoP, é necessário estar inserido nela, recebendo e transmitindo conhecimento, construindo o conhecimento juntos (BINOTTO, et al., 2007), ou seja, através do coletivo, da cooperação.

Boyett e Boyett (1999) consideram que o desenvolvimento da CoP acontece por meio de redes informais, de conversas de corredor, de compartilhamento de informações, de formas de desempenhar o trabalho, da cooperação, entre outros. É uma comunidade dinâmica, versátil, que se torna repositório de conhecimento. As CoPs, dessa forma, “emergem através de redes de interação, não sendo projetadas. São características das CoPs a informalidade, a improvisação, o início do aprendizado real, a reconstrução do significado do ambiente [...]” (BINOTTO, 2005, p. 77).

As CoPs se formam de maneira informal, por meio da necessidade compartilhada e coletiva de um grupo de pessoas, tornando-se uma interação e uma ferramenta de criação de conhecimento tácito, ou seja, aquele que não pode ser simplesmente ensinado de modo sistemático e explícito. A CoP é o compartilhar de ideias e experiências, é o vivenciar, é a cooperação em favor da criação e construção de conhecimento em comum.

Dessa forma, o aprendizado, por meio das CoPs, pode ser uma arma para a construção de conhecimento em grupos de produtores rurais, onde o conhecimento explícito é reduzido, considerando o baixo nível de escolaridade e a cultura própria das pessoas que vivem no meio rural, que se caracterizam pela informalidade. Binotto (2005, p.71) elucida que “os pequenos agricultores preferem buscar informações de fontes que compartilham com seus valores e que lhes trarão noções de alinhamento com a sua atividade”.

Souza-Silva (2009) identifica alguns fatores que podem atuar como inibidores da formação da CoP em uma organização. No entanto, o autor salienta que o ambiente organizacional propício para a formação desse tipo de interação social passa pela valorização do elemento humano, o que fomenta o desenvolvimento de condições afetivas e mais íntimas entre as pessoas, que são fatores importantes para que haja um engajamento mútuo.

É importante atentar para fatores que possam minar o surgimento da CoP, causando prejuízo à organização, pois alguns fatores positivos gerados por ela podem estar se perdendo. Binotto (2005, p. 81-82) demonstra algumas características positivas em relação a CoP:

- aprender com a participação social;
- compartilhar práticas, valores, *insights*, objetivos e interesses;
- compartilhar especificidades da área de atuação e solução de problemas;
- aumentar a motivação no trabalho, reputação profissional e produtividade;
- ter um conjunto comum de focos em problemas e senso de propósito;
- engajar as pessoas num processo de encorajamento para o compartilhamento, criação e uso do conhecimento;
- criar um respeito mútuo e confiança para a realização de trocas;
- encorajar as pessoas a realizar trocas, expor as “ignorâncias”, fazer questões difíceis e ouvir cuidadosamente;
- ter conhecimento coletivo e necessidades reais para conhecer o que cada um conhece;
- ser auto-organizada; criar uma “fábrica” de aprendizado;
- ser formal ou informalmente organizada.

Na literatura encontram-se vários estudos relacionados ao tema Comunidades de Prática, de forma conceitual e aplicados ao ambiente empresarial organizacional

(BROWN; DUGUID, 1991; LESSER; STORCK, 2001; WENGER; SNYDER, 2001; GROPP; TAVARES, 2006; MOURA, 2009; SOUZA-SILVA, 2009). Em sua maioria, os autores citados relacionam a CoP com o ambiente organizacional empresarial e estudam os casos de grupos inseridos dentro de uma corporação.

Binotto (2005) e Binotto, et al. (2007) trabalharam no Brasil o conceito da Comunidade de Prática no contexto do agronegócio, utilizando como foco principal os produtores rurais. Com seus estudos relacionando às CoPs como ferramentas de criação do conhecimento, as autoras inseriram o tema CoP no Agronegócio tendo como foco principal a Criação do Conhecimento através da Comunidade de Prática. Essa inserção do tema em seus trabalhos, relacionado com o contexto rural, contribuem como base para o desenvolvimento de outros estudos nessa área.

Para este estudo, o conceito de CoP a ser utilizado é o de Wenger et al.(2002) considerando que tal autor foi quem cunhou inicialmente o termo “Comunidade de Prática”. O mesmo autor esclarece que o fenômeno a que se refere a CoP é antigo, apenas a nomenclatura é recente.

Neste ponto, buscando traçar um paralelo entre algumas características visualizadas nos conceitos da cooperativa e da CoP, aproximando essas duas temáticas, para melhor entendimento das correlações entre eles.

Quadro 2 - Comparativo das características da cooperativa e da CoP.

Fatores	Cooperativa	CoP
Definição	Associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para fazer frente às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa (ANDRADE; SICSÚ, 2003, p.3)	Grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo continuamente (WENGER, et al. 2002, p.4).
Formação	Autônoma – Formal	Autônoma – Informal
Objetivo	Fazer frente às necessidades em comum.	Compartilhar uma preocupação em comum.
Tipo de Adesão	Livre e Voluntária	Livre e Voluntária
Tipo de Gestão	Democrática – autogestão	Autogestão
Natureza Econômica	Participação formal dos membros.	Não há.
Características gerais.	Autonomia e independência; preza a educação, formação e informação aos membros; intercooperação;	Autonomia e independência; geração de conhecimento por meio de experiências e troca de informações.



	interesse pela comunidade.	Interação contínua.
Tempo de duração	Indeterminado	Indeterminado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Há indícios de que muitas cooperativas se formaram decorrentes da existência da CoP. Mesmo na história do início do cooperativismo, em Rochdale, pode-se notar algumas características da CoP na formação da organização cooperativa da época.

Fatores como a aproximação voluntária entre o grupo para buscar solução frente a uma situação limite, utilizando de conhecimentos individuais em prol do coletivo (Domínio), realizando trocas de experiências entre eles (Prática), realizando reuniões para discutirem sobre o momento em que viviam (Comunidade) – opressões causadas pela revolução industrial que se instaurava são indícios de que as características da CoP estavam presentes na primeira cooperativa.

Bialoskorski Neto (2000, p.242-243) apresenta que “a cooperativa somente terá sucesso social, cumprindo com a sua responsabilidade junto ao seu quadro associado, se esta for um empreendimento econômico de sucesso de forma a permitir o crescimento conjunto e igualitário de seus cooperados”. Diante do que apresenta o autor, buscou-se respostas para explicar esse sucesso por meio das relações sociais construídas dentro e fora do ambiente da cooperativa.

Através do conceito de capital social apresentado por Putnan (2006) que considera o capital social com a mesma lógica do capital convencional, ou seja, aqueles que possuem tendem a acumular mais quando bem utilizado e mantido, podendo acontecer também o contrário por se tratar de um recurso moral, a sua não utilização faz com que o capital social se esgote.

O capital social apresentado por Putnan (2006) e Fukuyama (2000) está baseado na cooperação, na confiança mútua. No entanto, os autores identificam outros aspectos que devem ser considerados, tais como: normas e cadeias de relações sociais. Como fazem parte do capital social, esses atributos tendem a se esgotar se não forem constantemente utilizados e mantidos.

Fazendo um resgate da definição de Putnan (2006, p. 177) para quem “o capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”, busca-se uma identificação na prática desses fatores dentro da Copasul.

As normas e sistemas, citados por Putnan (2006), fazem com que a confiança seja mantida, e por meio delas há a contribuição para o aumento da eficiência da sociedade, ou seja, o aumento da eficiência e sucesso da cooperativa. O autor defende que as características da organização social facilitam suas ações coordenadas.

Com essa base, estabelece-se a seguir um capítulo destinado a conhecer a Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense – Copasul, objeto do estudo de caso apresentado, seguido pela metodologia, os resultados e discussões e concluindo com as considerações finais.

### 3 COOPERATIVA AGRÍCOLA

A competitividade surgida por meio da globalização traz alguns problemas aos produtores rurais que ainda não perceberam o mercado competitivo em que estão inseridos. Assim, para grupos que se encontram em dificuldades devido a esse processo de globalização, Schneider (2004, p.2) mostra que uma solução pode ser encontrada por meio do cooperativismo, afirmando que “as cooperativas são uma resposta para os problemas impostos pela globalização”.

As primeiras cooperativas formais surgiram na Inglaterra. *Rochdale Society of Equitable Pioneers* (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale) é considerada como a primeira cooperativa, criada em 21 de dezembro 1844 no bairro de Manchester, localizado na cidade de Rochdale, na Inglaterra. Concebida por 28 tecelões com a finalidade de enfrentar a crise industrial da época, garantia empregos e o suprimento de necessidades básicas do grupo.

A cooperativa de Rochdale surgiu com o objetivo de fortalecer um grupo de pessoas ameaçadas pela crise da indústria, sendo assim uma forma de sobrevivência, como nos primórdios da humanidade. Neste caso, entretanto, por meio de uma organização formal. Deste momento em diante, o cooperativismo cresceu e se desenvolveu, mas manteve os princípios que norteiam as ações das organizações cooperativas até hoje.

A cooperativa foi definida, segundo Andrade e Sicsú (2003, p.3) no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), como “uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para fazer frente às necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa”.

Sendo assim, a cooperativa é uma empresa formada por uma associação de pessoas, que tem como missão principal a intermediação entre o mercado e a economia dos cooperados. Conforme Bialoskorski Neto (2000, p. 236-237), “a missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é servir como intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados para promover o seu incremento, podendo promover a integração do produtor à cadeia produtiva”.

Existem vários tipos de cooperativas como agropecuárias, habitacionais, de trabalho, de saúde, de serviços, de crédito, entre outras. O tipo focado neste trabalho é a

primeira citada: a cooperativa agropecuária. Segundo Gimenes (2007), esse tipo de cooperativa exerce um papel importante na melhoria da distribuição de renda no meio rural.

O papel do cooperativismo como forma de fortalecimento e desenvolvimento dos pequenos produtores rurais é estudado também por outros autores como Martínéz e Pires (2002), Gianezini et al.(2009). Pode-se evidenciar a importância da cooperativa para os produtores rurais através da ideia de Martínéz e Pires (2002, p.103), para quem “as cooperativas desempenham uma função chave nos entornos rurais, em função da configuração como organização socioeconômica de natureza demográfica, ajustando-se perfeitamente aos postulados do desenvolvimento rural”.

Por ser uma organização empresarial formal, a cooperativa possui em geral um organograma básico, composto por uma assembleia geral que possui o poder máximo de decisões, um conselho fiscal responsável pela fiscalização orçamentaria da cooperativa e um conselho de administração que tem por finalidade realizar a gestão da empresa cooperativista (Figura 2).

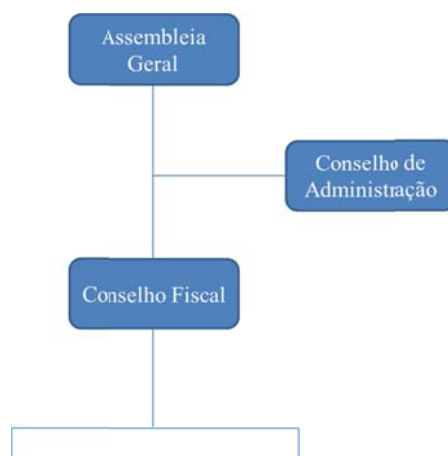


Figura 3 - Organograma Básico de uma Cooperativa.  
Fonte: (BIALOSKORSKI NETO, 2000)

Na estrutura das sociedades cooperativas, o cooperado exerce ao mesmo tempo o papel de usuário/cliente da empresa e de proprietário, em alguns casos de gestor dessa cooperativa. Outro ponto importante das organizações cooperativas são os princípios doutrinários, que regem de forma geral como deve ser uma organização cooperativa.

Esses princípios pouco mudaram desde a primeira cooperativa em Rochdale que, conforme Schneider (1999, p.50), eram seis: “democracia, livre adesão, liberdade para sair da cooperativa, compras e vendas à vista, juro limitado ao capital, retorno das sobras.” Os princípios listados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), foram

baseados nos princípios da cooperativa primitiva de Rochdale: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade.

A cooperativa traz vantagens competitivas para os produtores, de forma a fortalecê-los diante do mercado:

Esse posicionamento competitivo no mercado propiciou a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas agropecuárias, garantindo ao produtor um menor risco na sua atividade e um maior valor agregado para os seus produtos que, isoladamente, em muitos casos, seriam presa fácil daqueles mercados (BIALOSKORSKI NETO, 1994 *apud* GIMENES, 2007, p.96).

Ainda nesse contexto, Gimenes (2007) diz que além de agregar valor aos produtos agrícolas, a cooperativa permite “(...) aumentar o poder de barganha do produtor rural em mercados relativamente imperfeitos”, promovendo também uma melhoria na renda média do produtor rural. Sexton (1986) *apud* De Souza e Braga (2007, p.169) lista alguns benefícios trazidos pelas cooperativas:

[...] os benefícios das sociedades cooperativas estão associados à integração vertical, que promove a redução dos custos por meio de melhor poder de barganha na aquisição de insumos; às economias de escala, à melhoria da posição de barganha no mercado, em especial, quando se trata de produtos perecíveis; aos ganhos de eficiência advindos da capacidade coordenadora das cooperativas; e à redução nos riscos em ações conjuntas, comuns a esse tipo de empreendimento.

Pode-se citar ainda o aprendizado como benefício que as sociedades cooperativas trazem, já que o trabalho em conjunto é sua principal fonte, onde cada um aprende com o outro (OLIVEIRA, 2001).

Nos últimos anos, o cooperativismo no Brasil tem se dividido em duas vertentes com correntes ideológicas diferentes, mas que são constituídas juridicamente da mesma forma: as vertentes da Cooperativa Tradicional e da Cooperativa da Economia Solidária.

Essas duas vertentes se destacam nessa abordagem sobre o cooperativismo no Brasil (BETANHO et al., 2005; SILVA, 2006; CHIARIELLO; EID, 2010), com o cooperativismo da Economia Solidária e a o cooperativismo Tradicional, regido pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Essas duas vertentes têm por diferença primordial o modo de gestão que cada uma estabelece.

Nas cooperativas da Economia Solidária, que “propõe um cooperativismo pautado por relações igualitárias e democráticas” (SILVA, 2006, p.9), a autogestão é a forma defendida de gestão, ou seja, os cooperados são os gestores da cooperativa. Nas

cooperativas regidas pela OCB, a busca é pela eficiência econômica, sendo assim, a gestão defendida é a profissionalizada, ou seja, profissionais especialistas como administradores, economistas, agrônomos, etc., que não são necessariamente cooperados.

Considerando o foco da cooperativa tradicional, Oliveira (2001) defende que devem se armar das novas formas da administração empresarial (modelos de gestão), a fim de criarem vantagens competitivas reais em relação às empresas não cooperativas, pois somente a constituição jurídica da cooperativa não é mais considerada uma vantagem competitiva real. Ainda segundo Oliveira (2001, p.62), “as cooperativas terão que decidir qual é a delas perante as empresas concorrentes – cooperativas ou não – no atual mercado fortemente competitivo”.

Corroborando com essa ideia, Silva (2006, p.20) mostra que para a OCB, que defende a cooperativa como um empreendimento econômico, “a ênfase é dada à eficiência econômica do empreendimento dentro das regras do mercado, o que exige, entre outros, a profissionalização da gestão e a subjugação do desempenho da função social da cooperativa às necessidades do mercado”. Isso mostra que na visão da vertente da cooperativa tradicional, a cooperativa deve estar atual quanto às inovações tecnológicas e principalmente administrativas, desenvolvendo o foco na eficiência econômica e abafando sua função social.

Já a outra vertente tem utilizado as cooperativas para alavancar a ideia da economia solidária. A economia solidária não é criação intelectual de um indivíduo. Segundo Singer e Souza (2003, p.13), “a economia solidária é uma *criação em processo contínuo* de trabalhadores em luta contra o capitalismo”. Portanto, a economia solidária busca contrapor as ideologias capitalistas que são baseadas na propriedade, ou seja, “o capitalismo é o modo de produção em que os meios de produção e distribuição, assim como o trabalho, se tornam mercadorias, apropriadas privadamente” (SINGER; SOUZA, 2003, p.11). Dessa forma, a economia solidária defende a união entre propriedade e o uso socializado dos meios de produção e distribuição.

Visto assim, o cooperativismo e/ou associativismo torna-se de certa forma, uma das maneiras de alcançar essa união entre a propriedade e o uso socializado dos meios de produção, pois a definição de cooperação encaixa-se na ideia defendida pela economia solidária. Nascimento (2000) comenta que não é necessário a cooperativa tornar-se uma competidora que se utiliza dos mesmos artifícios das empresas

convencionais para ter destaque no mercado. Na visão do autor, a cooperativa “[...] nasceu para transformar e não para ser igual” (NASCIMENTO, 2000, p.2).

Essa vertente é tratada por Barbosa (2007) como o “novo cooperativismo”, visto que as cooperativas, segundo o próprio autor, “também sucumbiram a uma maior formalização, adequando-se às exigências da competitividade da economia de mercado com a modernização das forças produtivas, a ampliação das estruturas organizacionais e a burocratização das práticas participativas” (BARBOSA, 2007, p.91).

A economia solidária busca resgatar os valores dos pioneiros da cooperativa, iniciada em Rochdale, que nasceu com o intuito de corrigir as relações desiguais da sociedade (NASCIMENTO, 2000) e não com o de competir com as indústrias, criadas a partir da Revolução Industrial, baseadas na concorrência e competitividade do mercado.

De qualquer forma, é importante lembrar que a constituição legal das cooperativas no Brasil, independente da vertente a qual professam, dá-se da mesma forma e são regidas pela Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971).

Independente das vertentes, a cooperativa tem se mostrado a solução para a correção de desigualdades nas relações da sociedade, podendo ser utilizada para o fortalecimento de produtores rurais (MARTINÉZ; PIRES, 2002).

Em pesquisa realizada, Martínéz e Pires (2002) consideram que as cooperativas são uma estratégia importante para o desenvolvimento rural e do local onde estas estão inseridas, pois auxiliam os produtores associados e a sociedade local a se desenvolverem.

O associativismo e/ou o cooperativismo pressupõe uma relação social entre as pessoas, compartilhamentos, ajuda mútua, cooperação, relacionamentos face a face, entre outras formas de interação social. Em muitas dessas relações sociais podem emergir comunidades com maiores vínculos e relações mais próximas.

#### 4 COOPERATIVA AGRÍCOLA SUL MATOGROSSENSE – COPASUL

Por meio dos dados disponíveis no *site* da cooperativa, da análise do estatuto e ainda através das informações obtidas nas entrevistas, foi possível contextualizar como se apresenta hoje a cooperativa.

A Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense foi criada em 16 de dezembro de 1978 e contava com 27 produtores de algodão no ato de sua fundação. Esses produtores eram, em sua maioria, integrantes de dois grupos: Kamitani e Suekane. A cooperativa foi criada com o objetivo de dar melhores condições de produção, beneficiamento e comercialização do algodão, cultura predominante na época. Essas melhores condições estavam baseadas no ideal de buscar preços mais justos e da comercialização direta com as indústrias de fiação.

Ao longo de seus 34 anos, a Copasul se desenvolveu e cresceu, investindo na criação de infraestruturas que atendessem às necessidades de seus associados.

Quadro 3 - Linha temporal de investimentos em infraestrutura

Ano	Investimento	Objetivo
1978	Sede Administrativa	Administração central localizada em Naviraí/MS.
1980	Usina de beneficiamento de algodão	Criada com o propósito de agregar valor à produção de algodão da região de Naviraí/MS.
1986	Silos Aeroporto	Criado para atender às necessidades dos associados que passaram a produzir soja, milho e trigo.
1990	Entrepasto Itaquiraí	Criado para atender às necessidades dos associados que passaram a produzir soja, milho e trigo.
1991	Silos Deodópolis	Criado no município de Deodópolis para o atendimento aos agricultores, produtores de grãos da região.
1996	Fiação	Criada com o objetivo de agregar valor ao algodão em pluma produzido pelos associados.
2001	Usina de Beneficiamento de algodão Maracaju	Criada no município de Maracaju/MS para atender aos produtores de algodão da região. É uma das usinas mais modernas do Estado de Mato Grosso do Sul.
2006	Silos Caiuá	Adquirido com o objetivo de separar a produção de cereais transgênicos dos convencionais,



		buscando atender às exigências de rastreabilidade do mercado internacional. Os Silos estão localizados em Naviraí/MS.
2008	Nova Sede Administrativa	Construída no intuito de dar melhor atendimento aos associados, clientes, fornecedores, colaboradores e prestadores de serviços.
2010	Maracaju	Unidade construída com a finalidade de receber e armazenar grãos no município de Maracaju/MS.
2010	Deodópolis	Unidade construída com a finalidade de receber e armazenar grãos no município de Deodópolis/MS.
2012	Unidade Silos Aeroporto	Reforma e ampliação da unidade para maior recebimento e armazenamento de grãos, buscando melhor atendimento aos produtores da região de Naviraí/MS.
2012	Unidade Industrial de Fecularia	Criada com o objetivo de alavancar a cadeia agrícola da cultura da mandioca no município de Naviraí/MS, considerada uma antiga demanda dos associados da região.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações do *site* da cooperativa (COPASUL, 2013a).

Atualmente a cooperativa conta com 608 cooperados, distribuídos nos municípios de Naviraí, Juti, Jateí, Novo Horizonte do Sul, Maracaju, Itaquiraí, Deodópolis, entre outros da região sul do Estado de Mato Grosso do Sul. Atende aos produtores de soja, milho, trigo, sorgo, girassol, aveia, algodão e mandioca da região sul do Mato Grosso do Sul.

Os associados da Copasul possuem juntos uma área plantada em torno de 130.000 ha, considerando todos os cooperados espalhados pelo Estado de Mato Grosso do Sul. As principais culturas produzidas pelos associados são soja e milho.

A Copasul comercializa cereais *in natura*, algodão em pluma, fios de algodão, e, com a instalação da Unidade Industrial de Fecularia, passou a comercializar também a fécula de mandioca. Fornece insumos agrícolas para plantio e manejo das lavouras e proporciona todo suporte técnico de orientação ao produtor associado. Em 2012, a Copasul apresentou um faturamento de R\$ 446 milhões.

Possui em seu quadro de gestores, além da Diretoria Executiva composta por Presidente, Vice-Presidente e Diretor Secretário, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, também os seguintes cargos de dirigentes:

- Superintendente;
- Gerências:

- Gerente da Divisão Administrativo Operacional;
- Gerente da Divisão Financeiro Comercial;
- Gerente Comercial de Fios, Pluma, Mandioca e Fécula;
- Gerente Financeiro;
- Gerente do Departamento Agrônômico;
- Gerente do Departamento de Contabilidade;
- Gerente Comercial de Insumos;
- Gerente Comercial de Grãos.

A Copasul professa como missão “o fortalecimento e crescimento dos Associados, assegurando condições de viabilidade de sua atividade agropecuária, a satisfação dos seus clientes e colaboradores e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e tecnológico da região” (COPASUL, 2013b).

A Copasul possui ainda como valores, conforme publicado no *site* (COPASUL, 2013c):

- Praticar a honestidade como uma norma rígida nas relações internas e externas;
- Valorizar o profissional comprometido que internamente constrói uma carreira através do seu desempenho e competência;
- Buscar e incentivar a qualidade dos produtos e serviços, garantindo a credibilidade junto aos associados, clientes e colaboradores;
- Agir com humildade e presteza;
- Valorizar o bom ambiente de trabalho através do respeito, da harmonia nas relações e da cooperação como forma de crescimento dos colaboradores;
- Atuar com simplicidade e seriedade nas decisões e nas ações da empresa;
- Trabalhar com foco na segurança do trabalho.

Como objetivo, descrito em seu estatuto, a cooperativa busca a defesa econômico-social dos seus cooperados por meio de ajuda mútua. Por meio do cumprimento das suas finalidades e na medida dos recursos disponíveis, opera basicamente na venda em conjunto dos produtos entregues pelos cooperados e na aquisição de gêneros e artigos para o abastecimento e produção do cooperado.

Nas vendas em conjunto, a cooperativa, por meio das suas instalações, procede desde o recebimento, passando por padronização e industrialização total ou parcial da

produção agrícola, até a venda direta nos mercados consumidores locais, nacionais e/ou internacionais. Contempla também a assistência técnica necessária com propósito de melhorar e aumentar a produção dos cooperados.

Nas compras em conjunto, a Copasul atua adquirindo e distribuindo os produtos e insumos necessários para a produção dos associados. Para isso, a cooperativa compromete-se a realizar instalações próximas aos grupos de associados para facilitar essa distribuição. Sempre que possível, a cooperativa realiza vendas a prazo aos cooperados dos artigos necessários para produção e manutenção de suas propriedades.

Alguns outros serviços são realizados a fim de suprir necessidades dos cooperados tais como: condições aos cooperados para obterem financiamentos nas instituições de crédito para custeio da produção agropecuária ou melhoria dos seus estabelecimentos; convênios com entidades públicas e/ou privadas especializadas visando o aprimoramento técnico-profissional dos dirigentes, cooperados e colaboradores; entre outros serviços que os cooperados julgarem necessários.

A adesão é livre e voluntária a qualquer pessoa que se dedique à atividade agrícola ou extrativa, seja ela em propriedade própria ou ocupada por processo legítimo como, por exemplo, arrendamentos, desde que esteja de acordo com o estatuto e ideais da cooperativa. A cooperativa não limita o número máximo de cooperados, respeitando apenas o mínimo estabelecido por lei de 20 pessoas físicas.

Conforme estabelecido no estatuto, para o ingresso na cooperativa o produtor deve:

- Dedicar-se à atividade agrícola e ou extrativa, em propriedade própria ou arrendada;
- Deve concordar com o estatuto da Copasul;
- Não praticar atividade que possa prejudicar ou colidir com os interesses e objetivos da cooperativa;
- Preencher a ficha cadastral de proposta de admissão que é levada ao conselho de administração para aprovação;
- Pagar joia de admissão.

Ainda em seu estatuto a cooperativa abrange também três tipos de desligamentos de associados: demissão, eliminação e exclusão. Assim como a adesão, a demissão também é livre e voluntária e parte unilateralmente a pedido do cooperado e não pode ser negada. A eliminação é aplicada pela cooperativa, em virtude de infração das leis

brasileiras ou do estatuto da cooperativa. A exclusão do cooperado é feita por: dissolução da pessoa jurídica da cooperativa, por morte do associado, ou por incapacidade civil não suprida.

A Copasul oferece atualmente aos seus associados os serviços de limpeza, secagem, armazenagem e padronização de cereais; fornecimento de insumos agrícolas; assistência técnica agrônômica; elaboração de projetos de custeio agrícola, de incentivo fiscal e de limite de crédito; análise de solo através de laboratórios parceiros; laboratório S.O.S. soja em parceria com fornecedores; parceria com institutos de pesquisas como a Fundação MS e a Embrapa, para o desenvolvimento de novas tecnologias e rotação de culturas.

A cooperativa conta hoje com 332 funcionários efetivos podendo chegar, em períodos de safra com os temporários, a aproximadamente 500 em toda sua planta industrial, administrativa, de recebimento e armazenamento, distribuídos nos municípios da região sul do Mato Grosso do Sul: Naviraí, Deodópolis, Maracaju, Itaquiraí e Novo Horizonte do Sul.

## 5 METODOLOGIA

Neste tópico, busca-se descrever a metodologia utilizada para a realização deste estudo. Estão apresentados o tipo de pesquisa, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos utilizados na pesquisa, as categorias de análise, a coleta dos dados e a forma como foram analisados.

### 5.1 Tipo de Pesquisa

A natureza metodológica deste trabalho foi pautada na pesquisa exploratória e descritiva. Na concepção de Gil (2002), a pesquisa exploratória ajuda a compor um quadro suficiente para dar uma visão geral além de proporcionar maior familiaridade de uma determinada problemática. Em comparação, a pesquisa descritiva busca a descrição das características de determinada população (GIL, 2002, p.42).

Os instrumentos que compõem a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva se reportaram a entrevistas com pessoas que se inserem no cerne do problema pesquisado. Dessa forma, puderam ajudar a apontar experiências e casos que estimulando o olhar do pesquisador no desenvolvimento de novos caminhos que ajudaram ampliar o campo de abordagens em termos de ideias e conceitos.

Aliado a estes tipos de pesquisa – exploratória e descritiva – foi utilizado também como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, além de permitir realizar uma investigação preservando as características dos eventos da vida real na sua totalidade.

A pesquisa foi pautada principalmente no método qualitativo, já que se buscou identificar a existência de interações sociais, baseadas na confiança, que dão origem ao capital social em uma cooperativa agrícola. Para isso, muitas das informações necessárias para realizar tal identificação estão presentes nas atitudes e no “não dito”, ou seja, nas percepções comportamentais do grupo pesquisado (CRESWELL, 2010).

No entanto foram utilizados também dados socioeconômicos para a caracterização e contextualização dos cooperados. Assim, a pesquisa utilizará também dados quantitativos para esse fim.

A pesquisa, então, se enquadra como pesquisa de métodos mistos, que segundo Creswell (2010, p.27) “é uma abordagem de investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa”. A intenção é realizar a pesquisa conforme as características do método qualitativo e quantitativo, apresentadas por este mesmo autor, inserindo-se no ambiente natural, ou seja, no ambiente do produtor rural, realizando a coleta dos dados pessoalmente e de múltiplas fontes de dados (entrevistas, documentos, participação em eventos, etc.).

## **5.2 Sujeitos da Pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram identificados dentro do corpo de associados da COPASUL, atuantes, e que realizassem suas movimentações nas unidades estabelecidas na cidade de Naviraí/MS e que também fossem residentes nesta cidade, independente de possuírem terras em outros municípios. Foi escolhido a cidade de Naviraí por ser o local da sede da cooperativa e pela acessibilidade aos produtores ser maior.

Para obter os dados dos produtores para a realização da pesquisa o único acesso a eles era por meio da cooperativa. Dessa forma devido a este acesso condicionado a escolha dos participantes da pesquisa, os produtores foram indicados pela Copasul, podendo dessa forma ter influência no resultado da pesquisa.

Por se tratar de uma cooperativa relativamente grande, com aproximadamente 608 associados e em sua maioria grandes produtores espalhados nos municípios de atuação da cooperativa, buscou-se reduzir a amostra a apenas um dos municípios onde a Copasul tem atuação mais forte.

Inicialmente, entrou-se em contato via e-mail e telefone com o gestor responsável pela divisão administrativo operacional, solicitando a autorização para que a pesquisa pudesse ser realizada na Copasul. Foi apresentada a temática da pesquisa, com os objetivos e a metodologia a ser utilizada, mostrando a ele a necessidade de entrevistas com produtores ligados à cooperativa em Naviraí e ainda com os diretores e gestores.

Após concedida a autorização, foi indicado o gerente do departamento técnico, para que este pudesse relacionar e indicar os produtores para a pesquisa. Ao mesmo tempo, foi indicado também o supervisor administrativo da Copasul, para que fossem agendadas as entrevistas com os gestores e diretores da cooperativa.

A primeira visita às dependências da cooperativa ocorreu no dia 20/09/2012 com o objetivo de se realizar uma reunião com o gerente do departamento agrônômico para a definição da amostra dos produtores que contribuiriam com a pesquisa. O gestor relacionou, através de uma lista utilizada pelo departamento técnico, alguns produtores atuantes na Copasul em Naviraí. Neste momento, o gestor apresentou a forma como a cooperativa trabalha com seus produtores. Alguns dos produtores atuam de forma individual e outros atuam por meio de grupos.

A cooperativa considera que há aproximadamente 40 grupos de produtores na sua totalidade. Neste caso, os produtores que atuam em grupo possuem um representante diante da cooperativa. Esse representante pode ser entendido como líder do seu grupo. Nesse modelo de grupos, alguns produtores chegam a representar doze outros produtores. Alguns estão ligados por laços familiares, outros por sociedade, outros por desenvolverem a mesma atividade. Mas o que prevalece são os grupos de laços familiares.

Assim por meio da indicação do gestor do departamento técnico da Copasul, foram selecionados produtores, representantes de grupos e que representassem mais de duas pessoas. Isso se dá pelo entendimento de que só pode ser considerado grupo uma interação com mais de dois indivíduos.

Portanto a escolha dos produtores seguiu as seguintes exigências: a) o produtor escolhido deveria ser cooperado ativo da Copasul; b) o cooperado deveria ser atuante nas unidades da sede da Copasul na cidade de Naviraí/MS; c) deveria ser representante de um grupo de mais de dois produtores.

Estabelecidos os padrões para a escolha dos produtores, se chegou a uma amostra de 11 grupos, representados por 11 produtores. Estes produtores assistem 56 cooperados conforme as informações obtidas no departamento técnico da Copasul, uma média de pouco mais de cinco produtores para cada representante. Dos 11 produtores selecionados, foi possível realizar a pesquisa com 10 deles que representam o total de 47 cooperados.

Quanto ao quadro de dirigentes da cooperativa, a Copasul conta com quatro diretores: Diretor Presidente, Diretor Vice-Presidente, Diretor Secretário, e Superintendente; e com oito gestores. Assim, todos os líderes foram relacionados para realização das entrevistas, contabilizando 12 pessoas.

Para a realização da pesquisa, foi mantido o anonimato dos entrevistados, utilizando-se apenas siglas para identificar a fala de cada um, quando houvesse a necessidade. No momento de transcrever as falas dos entrevistados, essas foram mantidas em sua forma original, não havendo, portanto, correções por parte do pesquisador. Tais falas estão apresentadas em itálico para salientá-las no texto, seguidas pela sigla de identificação do entrevistado, conforme o seguinte padrão:

- Diretor: D1, D2, D3, D4.
- Gestor: G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8.
- Produtor Cooperado: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10.

Essa identificação não seguiu a ordem das entrevistas feitas e sim uma classificação dada pelo pesquisador de forma aleatória. Isso se dá para evitar qualquer possibilidade de identificação e a manutenção do anonimato.

### **5.3 Instrumento de Pesquisa**

Como a pesquisa é considerada um estudo de caso, pautado nos tipos de pesquisa exploratória e descritiva, o instrumento utilizado foram as entrevistas semiestruturadas.

A entrevista semiestruturada “pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde” (GIL, 2002, p. 115). A entrevista semiestruturada teve o intuito de verificar situações pertinentes às perguntas, mas também o que está nas entrelinhas das respostas das questões e fatos que não podem ser percebidos através de uma resposta pré-estabelecida. Ou mesmo em questões abertas em que os participantes respondem individualmente (GIL, 2002).

O instrumento utilizado na entrevista foi submetido a um pré-teste no intuito de verificar a pertinência e adequação das questões propostas. Essa ação se dá por tratar-se de um estudo de campo. Na visão de Gil (2002, p. 132), para a utilização de



instrumentos de pesquisas relacionados a pesquisas de campo como as entrevistas, é necessário realizar um pré-teste com o objetivo de “[...] (a) desenvolver os procedimentos de aplicação; (b) testar o vocabulário empregado nas questões; e (c) assegurar-se de que as questões ou as observações a serem feitas possibilitem medir as variáveis que se pretende medir”.

Foram aplicados questionários com dois produtores, ligados à Copasul, nos padrões estabelecidos nesta metodologia. Para os líderes da cooperativa, foi realizado inicialmente somente um formulário de questões. Esse formulário contemplaria tanto diretores quanto os gestores. Com a aplicação do pré-teste a dois dos gestores da cooperativa, observou-se a necessidade de criar formulário de questões distintos – um para os diretores e outro para os gestores, e assim foi feito. A entrevista dos produtores não necessitou de adequações nas perguntas elaboradas, apenas na forma como o pesquisador deveria conduzir a entrevista.

Tanto o pré-teste das entrevistas com os cooperados, quanto com os líderes aconteceu em 05/10/2012 nas dependências da Copasul. Algumas questões foram inseridas nas entrevistas após a reunião com o gerente do departamento administrativo operacional, também realizada nesta data. Tanto o pré-teste com os produtores quanto o realizado com os gestores não foram utilizados para compor os dados da pesquisa, ou seja, foram descartados.

#### **5.4 Categorias de análise**

Diante da definição de capital social dada por Putnan (2006) e ainda da afirmação realizada por Bialoskorski Neto (2000) sobre o sucesso social das cooperativas estar ligado ao cumprimento da responsabilidade junto aos cooperados, de forma a permitir um crescimento conjunto e igualitário, pretendeu-se identificar se essas características estão presentes na Copasul.

Para isso, as categorias de análise apresentadas, no intuito de verificar ações tanto dos cooperados quanto da cooperativa são a cooperação, o capital social, a relação de confiança e a CoP. Para auxiliar na análise dessas categorias, alguns elementos são descritos abaixo, relacionando-os a cada categoria:

Quadro 4 - Relação das categorias de análise.

Elementos a serem identificados	Categorias de Análise		
	Cooperação	CoP	Confiança
Perfil dos entrevistados	-	-	-
Percepção da cooperativa em relação ao cooperado	X	-	X
Percepção do cooperado em relação à cooperativa	X	-	X
Existência de confiança da cooperativa no cooperado e vice-versa	-	-	X
Identificação de normas existentes na cooperativa	X	-	X
Identificação de Sistemas (procedimentos) na cooperativa	X	-	X
Existência da cooperação e onde está pautada ( o cooperado confia devido às normas e sistemas existentes, ou a confiança é baseada nas pessoas que realizam a gestão da cooperativa)	X	-	X
Fatores que levam à cooperação e continuidade na cooperativa	X	X	X
Ganhos de experiência, conhecimentos técnicos, informações e inovações e as fontes geradoras	X	X	-
Tipo de interação social existente entre os cooperados e a possível existência da CoP	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As questões aplicadas aos entrevistados buscaram extrair informações ligadas a essas categorias de análise. Aos gestores e diretores as perguntas foram relacionadas às ações realizadas pela cooperativa. Aos produtores buscou-se verificar se as ações da cooperativa estavam dando resultado no corpo de associados.

## 5.5 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro e dezembro de 2012 por meio da realização de entrevistas. As pesquisas foram realizadas no município de Naviraí/MS, onde se encontra a sede da Copasul. A maioria das entrevistas realizadas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, no entanto três entrevistas não apresentam gravação por não terem sido autorizadas.

A primeira visita nas dependências da cooperativa, para a coleta de dados, ocorreu no dia 05/10/2012, com o objetivo de aplicar o pré-teste da entrevista semiestruturada e de se realizar uma reunião com o Gerente da Divisão Administrativo Operacional.

A reunião com o gestor teve o objetivo de realizar a apresentação formal do pesquisador, buscar entender de forma geral o funcionamento da Copasul, além de abrir maior espaço para as atividades relacionadas à pesquisa, que aconteceriam com membros do corpo cooperado, gestor e diretivo da Copasul. Neste encontro, muitas dúvidas quanto ao funcionamento da cooperativa e a forma de gestão foram sanadas. Com duração de aproximadamente duas horas, este encontro contribuiu ricamente para o delineamento da pesquisa.

Houve por parte do gestor ampla aceitação da pesquisa, considerando este um tema relevante. Os objetivos que se buscava por meio dessa reunião foram alcançados de forma a superar as expectativas do pesquisador. Vale ressaltar que houve, da parte do gestor, toda a presteza, acessibilidade e apoio necessários para a realização da pesquisa no ambiente da cooperativa.

A segunda visita para coleta de dados aconteceu no dia 12/11/2012. No período da manhã haviam sido agendadas entrevistas com três cooperados que optaram, no ato do agendamento, via telefone, que fossem realizadas na sede da cooperativa. No entanto, nesse dia, os produtores agendados não compareceram e uma nova data foi agendada. No período da tarde estavam agendadas as entrevistas com os gestores, e essas aconteceram no período e hora marcada. Os gestores se mostraram receptivos à pesquisa e contribuíram de forma bastante prestativa.

No final da tarde houve a participação na reunião com os produtores. A reunião técnica com os produtores acontece uma vez por mês e nela são discutidos assuntos relacionados à produção como novas tecnologias, técnicas de plantio, dados climáticos presentes e futuros. Também são apresentados índices de comercialização, com informações sobre mercado futuro dos produtos comercializados na cooperativa. Outros assuntos também são abordados como informação sobre confraternizações, visitas a outras propriedades, viagens, etc.

A reunião tem o objetivo principal de manter o produtor próximo da cooperativa, e de mantê-lo informado do contexto geral que cerca sua atividade. A participação do pesquisador, mesmo como somente observador, contribuiu para o entendimento de

algumas ações da cooperativa. Nesta mesma reunião, o gerente do departamento agrônomo fez a apresentação da pesquisa e do pesquisador deste trabalho, no intuito de pedir o apoio dos produtores na realização das entrevistas.

No dia 04/12/2012 foram agendadas novas entrevistas, com produtores e gestores, e foram entrevistados dois gestores e apenas um produtor. A agenda contava com um número maior de entrevistas com produtores, no entanto, houve ausência dos entrevistados por imprevistos.

No dia 10/12/2012 em nova visita, foram realizadas duas entrevistas com gestores e duas entrevistas com produtores. Houve também nova participação na reunião técnica mensal. Nessa ocasião foram tratados assuntos relacionados à previsão climática para o ano de 2013, além de apresentação de dados históricos das chuvas do ano de 2012 e de anos anteriores. Foram tratados assuntos relacionados à safra atual como provável rendimento médio de colheita do soja, previsão de investimentos da cooperativa e informações sobre o pagamento de *royalties* além de previsão do estoque mundial de soja e milho. Um grupo de 35 a 40 pessoas, entre produtores e gestores da cooperativa, participou dessa reunião.

Foi informado, aos produtores, sobre a pesquisa que estava sendo realizada com os cooperados e gestores da Copasul, e mais uma vez houve o pedido de colaboração aos produtores.

Após a reunião, é de praxe a realização de um jantar na AREC – Associação Recreativa e Esportiva da Copasul, localizada próximo à sede da cooperativa. Nesse momento, todos que participam da reunião são convidados para o jantar. Pode-se notar a participação dos cooperados juntamente com a família, funcionários da cooperativa, gestores e diretores. Em um clima de confraternização, todos interagem entre si durante o jantar. As mesas distribuídas no salão de festas da AREC acomodam até oito pessoas, o que torna a interação mais natural.

Com o intuito de finalizar a coleta de dados, houve visita à cooperativa em dois dias consecutivos, 19/12 e 20/12/2012. Na ocasião, houve o agendamento com produtores, gestores e diretores que faltavam ser entrevistados. No dia 19/12/2012 foram entrevistados um gestor, um diretor e dois cooperados.

No dia 20/12/2012 foram entrevistados dois diretores e quatro cooperados. As entrevistas dos diretores e de três dos quatro cooperados aconteceram na sede da Copasul. O outro cooperado, impossibilitado de comparecer à sede, autorizou o

pesquisador a entrevistá-lo em sua propriedade. A propriedade do cooperado está localizada ainda no município de Naviraí/MS e fica a uma distância aproximada de 40km da sede da Copasul. Ainda no período da manhã, houve o deslocamento até a propriedade, onde se realizou a entrevista que teve duração de aproximadamente meia hora

Ao finalizar, o produtor fez o convite para almoçar na propriedade com ele e a esposa. Esse convite demonstra a atenção e a boa aceitação da pesquisa pelo cooperado, o que se observou também por parte de todos os outros entrevistados, apesar de alguns contratempos e furos de agenda. Durante o almoço, pode-se observar e captar por meio das conversas informais, dados relevantes à pesquisa, como comportamento, credibilidade da cooperativa, fatores que fazem o produtor confiar na cooperativa, etc. Após o almoço, dirigiu-se até a sede da cooperativa onde havia entrevistas marcadas com outros produtores e gestores.

Alguns produtores, inicialmente listados para serem entrevistados, não puderam participar das entrevistas. Assim como não foi possível realizar a entrevista com o presidente da cooperativa que, por problemas de saúde, encontrava-se internado em São Paulo para tratamento. Na primeira semana de janeiro de 2013 recebeu alta, no entanto, ainda não voltou às atividades na cooperativa, mantendo assim repouso médico.

## **5.6 Tratamento e Análise dos Dados**

A coleta de dados utilizou como base os passos estabelecidos por Creswell (2010, p.212):

Os passos da coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semi-estruturadas, de documentos e materiais visuais [...].

Por meio das entrevistas realizadas com os cooperados, gestores e diretores que participaram da pesquisa, buscou-se adquirir alguns dados utilizados para o desenvolvimento do trabalho. Outra fonte utilizada para a análise do caso foi o estatuto da cooperativa, disponibilizado pela Copasul com a finalidade de ser usado de forma unicamente acadêmica.

Os dados provenientes das entrevistas e que trataram de dados quantitativos relacionados às informações socioeconômicas foram analisados utilizando a tabulação

em planilha eletrônica. Considerando que a quantidade de dados desse método é relativamente pequena, a planilha eletrônica supriu a contento essa análise.

A análise dos dados qualitativos coletados através das entrevistas, além de outras percepções identificadas pelo pesquisador – que estão além da fala ou da escrita do entrevistado – foi utilizada a análise temática de texto ou imagem, apresentada por Creswell (2010).

Dessa forma, a análise envolveu inicialmente a preparação dos dados por meio da transcrição das entrevistas gravadas. Condução de diferentes análises com o intuito de se aprofundar cada vez mais no processo de compreensão. Representação dos dados em planilha eletrônica de foram a possibilitar a comparação entre as respostas. Realização da interpretação do significado dos dados em um sentido amplo.

Por se tratar de uma análise de um grupo de pessoas, a utilização de uma investigação interpretativa do que se vê, ouve e entende será inevitável e primordial para a execução do trabalho (CRESWELL, 2010).

Esse tipo de análise “trata-se de um processo permanente envolvendo reflexão contínua sobre os dados, formulando questões analíticas e escrevendo anotações durante todo o estudo” (CRESWELL, 2010, p.217). Ou seja, a análise de dados qualitativos exige um trabalho contínuo, que provavelmente não se esgotará apenas com a apresentação deste trabalho.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Buscando responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos apresentados na parte introdutória, analisam-se os dados coletados por meio das entrevistas realizadas com os diretores, gestores e cooperados atuantes na região de Naviraí/MS da Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense – Copasul, organização base para o estudo de caso apresentado.

### **6.1 Perfil dos Entrevistados**

Na realização das entrevistas, foi possível esboçar um perfil dos pesquisados por meio de dados ligados aos aspectos socioeconômicos. Foram levantados dados relacionados ao sexo, idade, estado civil e grau de escolaridade de todos os entrevistados. Aos cooperados foram solicitados ainda dados relacionados à propriedade como localização, área total, tipo de produção e área plantada por tipo de produção.

Dessa forma, os dados socioeconômicos foram tratados como quantitativos e analisados por meio de planilha eletrônica. Tais dados foram considerados importantes para a análise dos dados qualitativos, que são predominantes no estudo. São apresentados a seguir, portanto, o perfil dos entrevistados, respectivamente, dos Diretores, Gestores e Cooperados.

#### **6.1.1 Perfil dos Diretores**

Nessa categoria foram considerados como diretores o Presidente, o Vice-Presidente, o Diretor Secretário e o Superintendente. Os entrevistados, nessa categoria, são todos do sexo masculino e casados. Três possuem idade entre 51 e 60 anos e apenas um com mais de 60 anos. O que possui mais de 60 anos é o presidente, hoje com 82 anos e que desde a fundação da cooperativa ocupa esse cargo.

Os quatro diretores possuem descendência japonesa e são originalmente do estado do Paraná, onde já atuavam como cooperados em outras cooperativas.

O tempo de atuação no cargo varia entre seis e 34 anos, estabelecendo uma média de 15 anos de permanência nos cargos de direção. Deve ser considerado nesse aspecto, que o presidente, como já explicitado, atua desde o início da fundação da cooperativa; o cargo de superintendência foi criado há 10 anos e desde então é ocupado pela mesma pessoa. Dessa forma, em todo o período de existência da Copasul, apenas os cargos de Vice-Presidente e de Diretor Secretário foram ocupados por mais de uma pessoa, e ainda assim, os ocupantes destes cargos, atualmente, já faziam parte do conselho fiscal da cooperativa.

A média de tempo de cooperação na organização entre os diretores é de aproximadamente 27 anos, que varia entre 13 e 34 anos. Quanto ao grau de escolaridade dos diretores, três possuem nível superior com graduação em Agronomia, e um possui o ensino fundamental completo.

Por meio desses dados, pode-se perceber a continuidade de atuação nos cargos de direção da cooperativa. Não há assim, uma rotatividade elevada. Além de visualizar que o tempo de cooperação, independente de atuação no cargo, é também elevado. Possuem de forma geral um bom nível de escolaridade e alguns possuem a graduação de nível superior relacionada à atividade de atuação da cooperativa.

### 6.1.2 Perfil dos Gestores

Quanto ao sexo dos gestores, 87,5% é do sexo masculino e 12,5% do sexo feminino, ou seja, em números absolutos, sete e um respectivamente. Todos os gestores possuem o estado civil de casado.

Tabela 1 - Faixa etária dos gestores da Copasul entrevistados em 2012.

Faixa Etária (anos)	Frequência (%)
De 31 a 40	62,5
De 41 a 50	25,0
De 51 a 60	12,5
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

A Tabela 1 demonstra que o quadro de gestores da cooperativa é composto por profissionais relativamente jovens, onde a maioria, 62,5%, possui idade entre 31 e 40 anos o que representa cinco dos oito gestores.

Todos os gestores são profissionais contratados e não cooperados. Exercem a função de gerência como profissionais de mercado capacitados e com experiências para atuarem em



tais funções, seja por formação acadêmica ou por experiência profissional adquirida pelo desempenho da atividade. A média de ocupação do cargo atual é de oito anos, variando entre dois e 32 anos. No entanto alguns desses profissionais atuavam em outras funções dentro da cooperativa, e assumiram o cargo conforme mostrado a seguir:

Tabela 2 - Forma de ocupação dos cargos de gerência da Copasul, gestores entrevistados em 2012.

Forma de Ocupação	Frequência (%)
Por Indicação	25,0
Por Experiência	25,0
Por Promoção	50,0
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

Os dados da tabela anterior mostram que a metade dos cargos foi ocupada por meio de promoção, ou seja, por profissionais que já eram colaboradores da cooperativa e que passaram por um processo de promoção interna. Essa informação fica mais clara quando apresentada a média do tempo de trabalho dentro da cooperativa, que é de aproximadamente 16 anos, ou seja, o dobro da média temporal de atuação no cargo.

Dos 25% dos profissionais que declaram ter assumido o cargo por experiência, o que representa duas pessoas, apenas uma adquiriu essa experiência fora da cooperativa. O outro profissional adquiriu a experiência dentro da própria cooperativa, atuando em outras funções estratégicas dentro da organização e, dessa forma, ele considera que não houve uma promoção e sim um aproveitamento, estratégico, da sua experiência dentro da cooperativa.

Dos pesquisados que declararam serem indicados, um atua no cargo há 32 anos, ou seja, está atuando na função desde que a cooperativa tinha dois anos de criação.

Cabe ressaltar que os cargos de gerente de divisão administrativa operacional e o cargo de gerente de divisão financeiro comercial foram criados recentemente, há pouco mais de três anos. Os gestores que hoje ocupam essas funções, já ocupavam cargos de gestão na cooperativa anteriormente.

Essas informações indicam que a cooperativa buscou valorizar profissionais formados dentro da sua estrutura de recursos humanos, com visões e valores alinhados aos da Copasul.

No que se refere ao grau de escolaridade dos gestores, verificou-se que 87,5% possuem ensino superior completo, e 12,5% possuem ensino médio completo. A formação acadêmica dos profissionais com ensino superior completo está dividido entre Agronomia, com 57%, e Administração, com 43%. Todos os profissionais com nível superior possuem inclusive especializações e MBA's custeados, em parte, pela cooperativa.

### 6.1.3 Perfil dos Cooperados

Os produtores rurais entrevistados, cooperados da Copasul, são líderes em seus grupos de atuação, ou seja, representam mais de um associado como explicitado na metodologia do presente trabalho. Os dados informados, portanto, representam somente os entrevistados e não o perfil geral dos associados da Copasul. Outro fator a ser lembrado é que estes são produtores que atuam especificamente na região de Naviraí/MS.

Os entrevistados são 100% do sexo masculino destes, 90% são casados e 10% solteiros e estão distribuídos em faixa etária conforme a tabela seguinte:

Tabela 3 - Faixa etária dos cooperados da Copasul entrevistados em 2012.

Faixa Etária (anos)	Frequência (%)	Absoluto
De 21 a 30	10,0	1
De 31 a 40	10,0	1
De 41 a 50	20,0	2
De 51 a 60	50,0	5
Mais de 60	10,0	1
Total	100	10

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

Os dados apresentados na Tabela 03 mostra que 60% dos cooperados que hoje são líderes dos seus grupos, possuem mais de 50 anos e apenas 20% estão em uma faixa até 40 anos, mostrando que os mais experientes estão a frente dos negócios como referência e liderança do grupo.

Os 10 produtores entrevistados são originalmente do estado do Paraná, e já atuavam como cooperados em outras cooperativas.

O grau de escolaridade apresentado pelos cooperados entrevistados está assim distribuído:

Tabela 4 - Grau de escolaridade dos cooperados da Copasul entrevistados em 2012.

Grau de Escolaridade	Frequência (%)	Absoluto
Fundamental Incompleto	20,0	2
Fundamental Completo	10,0	1
Médio Incompleto (2º grau)	10,0	1
Superior Completo	60,0	6
Total	100,0	10

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

Os dados sobre grau de escolaridade mostram que, apesar de os líderes possuírem faixa etária elevada, a maioria deles possuem ensino superior completo, ou seja, 60%

possuem um nível relevante de formação acadêmica. Os produtores que estão nessa condição cursaram, 83%, o curso de Agronomia e, 17%, o curso de Administração.

O nível de escolaridade dos produtores pesquisados se mostra uma exceção diante da realidade brasileira. Segundo o IBGE (2013), no último censo agropecuário realizado em 2006 apenas 3% dos produtores rurais possuíam nível superior completo. O nível de escolaridade geral no Brasil apresenta que 39% dos produtores rurais não possuem qualquer tipo de nível escolar, ou seja, não frequentaram a escola. Dos que frequentaram a escola 42% não completaram o ensino fundamental. Ou seja, 80% dos produtores rurais no Brasil possuem um nível muito baixo de escolaridade.

Os cooperados pesquisados possuem como tempo médio de cooperação na Copasul de 17,4 anos, variando entre 10 e 30 anos. Alguns destes são produtores, filhos de cooperados pioneiros e que por conta disso deram continuidade, mesmo após a sucessão, na cooperação com a Copasul.

Quanto à propriedade dos cooperados, elas estão localizadas nos municípios de Naviraí, Itaquiraí, Ivinhema, Juti e Jateí. Essas propriedades juntas somam mais de 30 mil hectares, onde são cultivados soja, milho, algodão, mandioca e feijão. Alguns dos produtores também trabalham com a pecuária de bovinos.

As questões relacionadas às fontes de informações, de conhecimento e de inovações tecnológicas, permitiam aos entrevistados responderem a mais de um item.

Quanto às fontes onde buscam informações sobre tendência de mercado e de produção, as repostas indicaram o que se observa no gráfico a seguir.

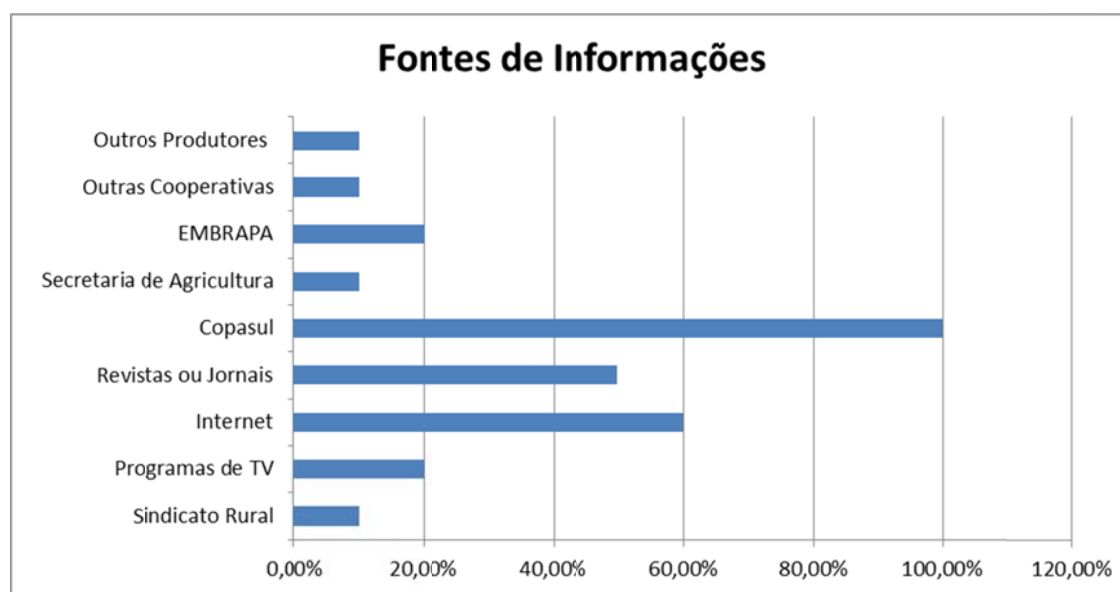


Gráfico 1 - Fontes de informações sobre tendências de mercado e de produção.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

Como a pergunta permitia a escolha de mais de uma alternativa, os dados mostram a Copasul como fonte principal de busca de informações sobre tendências de mercado e produção, sendo esta opção respondida por 100% dos entrevistados. Em seguida, a alternativa que obteve maior número de respostas foi a Internet com 60%, seguida pelas revistas e jornais com 50%.

Sobre as fontes de conhecimento relacionados à produção e à propriedade, os produtores entrevistados relataram o seguinte panorama:

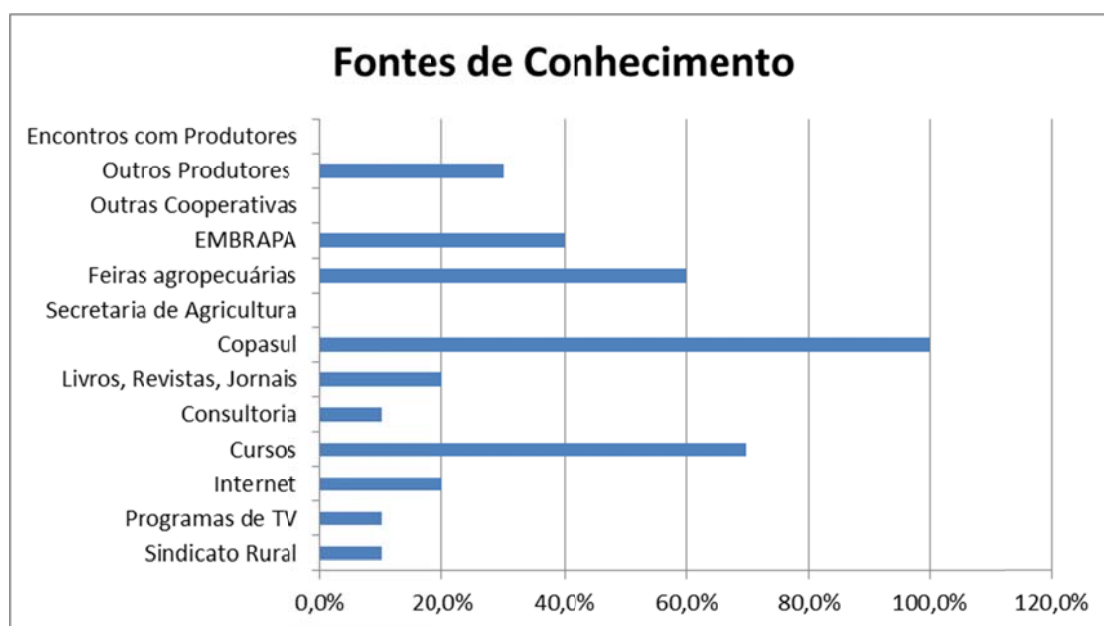


Gráfico 2 - Fontes de conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

A fonte mais citada pelos entrevistados novamente foi a Copasul com 100% de respostas. Os produtores também mostraram que realizam cursos para busca de conhecimento relacionados à produção e à propriedade. Esta alternativa foi respondida como fonte de conhecimento por 70% dos produtores. Alguns dos cursos citados pelos entrevistados são proporcionados pela própria Copasul e outros ainda em parceria entre a Copasul e institutos como a EMBRAPA e a Fundação MS. Outra fonte bastante citada nesse ponto foram as feiras agropecuárias, com 60% das respostas.

Sobre a fonte de informações sobre inovações tecnológicas, dos produtores entrevistados, 100% dizem que uma das fontes é a Copasul, 70% responderam que além da cooperativa também buscam por meio de cursos relacionados a novas tecnologias, e 60% buscam também em feiras agropecuárias.

Esses dados mostram que os produtores entrevistados recorrem à Copasul na busca de informações sobre assuntos relacionados a tendências de mercado e produção; ampliação de conhecimento voltado à produção e à propriedade; e para a busca de inovações tecnológicas. Outras alternativas também se mostraram importantes na rotina do produtor, como a internet, as feiras agropecuárias e os cursos relacionados aos temas.

## **6.2 Análise do Capital Social: Caso da Copasul**

Após a apresentação do contexto geral que buscou traçar um perfil tanto da cooperativa estudada, quanto dos entrevistados ligados à Copasul, objetiva-se, neste tópico, a análise do caso proposto, com base na teoria apresentada de capital social, CoP, cooperação e confiança, com vistas a atingir os objetivos propostos no trabalho.

Por meio das entrevistas realizadas, buscou-se a identificação da existência de interações sociais, baseadas na confiança que dão origem ao capital social em uma cooperativa agrícola. Nesse sentido, foi realizado o estudo de caso da Copasul na intenção de realizar tais constatações.

Para melhor entendimento e por questão de organização das ideias apresentadas, foram realizadas as análises inicialmente das CoP, das ações da cooperativa que estimulam a cooperação, das relações de confiança e por fim a análise principal do trabalho pautada no capital social.

### **6.2.1 Caso da Copasul: Comunidade de Prática (CoP)**

Com o intuito de verificar a existência das características da CoP no ambiente da Copasul, algumas perguntas das entrevistas foram realizadas com base nas categorias de análise do estudo.

A CoP, como apresentada no referencial teórico, foi definida por Wenger et al. (2002, p.4) como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, ou uma paixão sobre um tópico e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área,

interagindo continuamente. Está pautada em três características básicas: O domínio, a comunidade e a prática.

Partindo da metodologia utilizada para escolha dos cooperados entrevistados, já se pode perceber a presença de algumas características. A escolha foi realizada por meio de indicação da cooperativa dos representantes de grupos de produtores. Ou seja, foram entrevistados produtores que representam um grupo informal, que atuam numa mesma atividade. Estão ligados a algum tipo de relação social, seja ela familiar, de amizade, de sociedade ou mesmo de estarem atuando em um mesmo ramo.

Essa organização informal está em constante contato, para troca de informações, confraternizações, reuniões, e também para decidirem sobre negociação, produção, assistência técnica entre outros assuntos. Isso demonstra a interação social entre membros de um mesmo grupo, independente da cooperativa.

Há ainda a relação entre produtores que, através da cooperativa, possuem uma relação profissional e de amizade. Estes, independente do grupo do qual fazem parte, interagem entre si e possuem em comum, além do desenvolvimento na mesma atividade, a cooperação na Copasul.

O tipo de interação social existente na Copasul, entre os cooperados entrevistados pode ser visualizada por meio do gráfico a seguir.

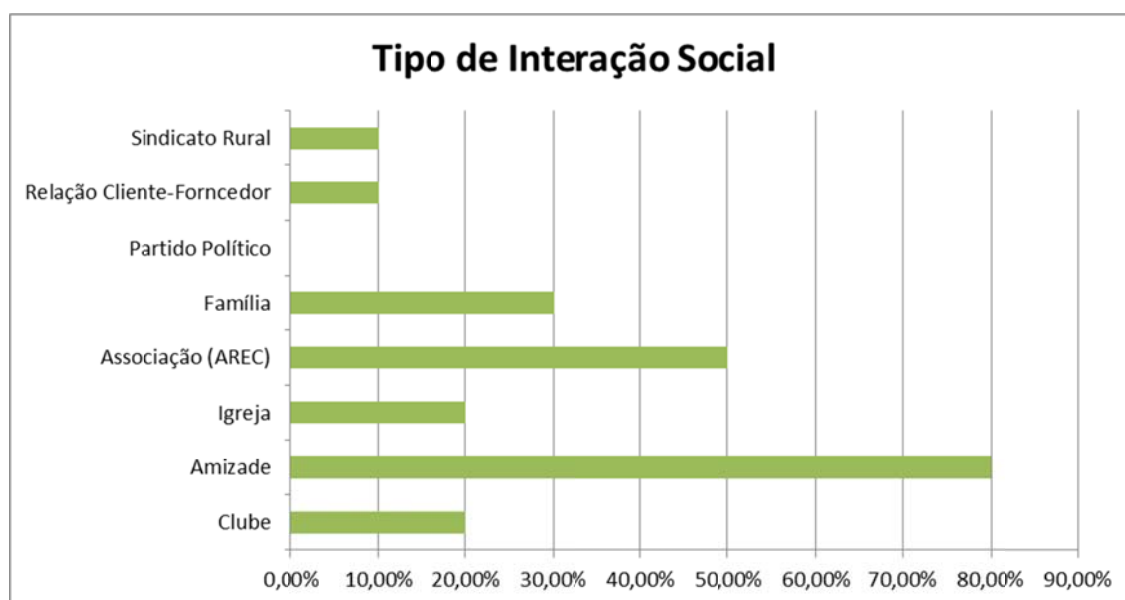


Gráfico 3 - Tipos de interação social entre os cooperados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

Nessa questão foi permitido responder mais de um item. Assim, a amizade se mostrou a interação social mais citada pelos cooperados, 80%. A relação social por meio de associação

também se mostrou forte, com 50% das respostas. A associação citada é a AREC – Associação Recreativa e Esportiva da Copasul. A cooperativa utiliza as instalações de sua associação para a realização de eventos com cooperados e funcionários, como reuniões, confraternizações, torneios de futebol, comemorações de datas especiais como Dia das Crianças, Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal, etc.

As razões pelas quais os produtores costumam se reunir fora do ambiente da cooperativa são principalmente para confraternizações, que apresentou 100% de respostas. Em seguida para manterem-se informados, com 50%. Outros motivos apresentados foram visitas pessoais, tirar dúvidas, busca de conhecimento e outros, apresentaram 30% de respostas cada.

Quando perguntado aos entrevistados se costumavam compartilhar informações técnicas desenvolvidas em suas propriedades com outros produtores, 90% deles responderam positivamente. As informações compartilhadas estão relacionadas ao manejo das lavouras, atividades novas como cultivo da mandioca, informação sobre eficiência da produção. Um dos entrevistados afirmou que *“sim. Na verdade a gente procura compartilhar, pra ter um nivelamento de produtividade pra melhor, na região”*(P5). Essa frase demonstra a preocupação dos produtores em compartilhar essas informações para um bem comum.

A relação mais importante apontada pelos produtores, considerando os relacionamentos com os produtores da Copasul, foi a relação com os que possuem a mesma atividade, com 80%, ficando a amizade como segunda com 60% de respostas. Isso demonstra uma união entre os produtores e a preocupação em manter os vínculos com aqueles que possuem atividades em comum.

Por meio das respostas obtidas, pode ser percebida a presença das características da CoP entre os produtores da Copasul: o domínio através do desenvolvimento da mesma atividade e ainda a relação com a cooperativa; e a comunidade marcada por meio dos grupos informais formados para gestão de propriedades em conjunto, além de relações comerciais e de amizade proporcionadas pela Copasul. E por fim, cita-se a prática por meio de reuniões para compartilhamento de informações e confraternizações.

## 6.2.2 Ações da cooperativa que estimulam a cooperação

A cooperação, apresentada neste trabalho, pode ser definida como “[...] uma relação de colaboração, auxílio, trabalho mútuo e de trocas recíprocas entre homens. É um atributo das relações sociais que precisa ser valorizado tanto quanto é importante” (GIANEZINI et al., 2009, p.6). Assim, são necessárias ações por parte da cooperativa para que essa cooperação permaneça acontecendo.

Pediu-se para que todos os entrevistados definissem o que era cooperação na percepção de cada um. Alguns de maneira bem direta e sucinta disseram que é uma ajuda mútua. Outros tiveram um alongamento em suas respostas, que resultou em definições como: “Cooperação é tentar todo mundo junto somar forças pra alcançar um objetivo maior. Acho que é isso que é cooperação, você estar tentando buscar algo melhor”(D1); “cooperar é ser parceiro, é estar junto, troca de informações, é querer o bem comum”(D2); “É a união pra gente obter o melhor resultado”(D3).

Ainda outras definições dadas podem ser citadas, como as de alguns gestores que afirmaram:

*Pra mim essa cooperação significa sinergia, onde o todo é maior que as partes. Outra coisa importante é a questão da evolução, a cooperação de certa maneira ela está trazendo evolução, ela está trazendo transformação tanto na parte de custos, de tecnologia, na parte de gestão, na parte de empreendedorismo... o todo acaba criando um... não digo que é um efeito manada, mas acaba criando um clima dentro do grupo que o pessoal fica com uma visão mais empreendedora, o pessoal acaba buscando alternativas apoiadas nesse conjunto.(G1)*

*Cooperação é todo mundo trabalhando para um objetivo em comum. Aqui eu vejo assim, produtor que planta dez hectares e produtor que planta 10.000 hectares, igual tem aqui, eles têm a mesma condição. Principalmente o grande ele sabe disso, que ele tá sendo importante para o conjunto. G2*

*Cooperação seria tudo aquilo que a gente pode fazer pro crescimento do grupo [...]. Então aquilo que for para o bem do grupo é a cooperação. Tudo aquilo que a gente faz pro grupo se fortalecer isso daí é cooperação. Então grupo forte cooperativa forte. G5*

Todas as respostas contemplaram o ponto central da cooperação definida por Gianezini et al. (2009) que está pautado na relação de colaboração, de trocas recíprocas. Por meio dessas definições percebe-se que os gestores e diretores tem a ideia clara do que é cooperação.

Mas o que se faz na cooperativa para que essa cooperação, definida por cada um dos gestores e diretores, permaneça? Respondendo a essa pergunta, alguns gestores afirmaram que



a cooperativa possui uma estratégia para a manutenção da cooperação, no entanto, não são estratégias estabelecidas em estatuto ou mesmo em algum documento escrito. Essas estratégias são expostas nas falas dos dirigentes da seguinte forma:

Quadro 5 - Estratégias para manter os produtores atuantes e cooperando

Entrevistado	Respostas
G1	<i>São várias estratégias. Na parte de fornecimento de insumos e assistência técnica, na questão da prestação de serviços de recebimento dos grãos, com capacidade elevada de recebimento e secagem. E também o lado social que está iniciando agora, é uma parte interessante desse processo de integração, de fidelização.</i>
G2	<i>O próprio departamento técnico é a principal estratégia que a cooperativa tem de tá no dia a dia do associado, vendo a necessidade dele, ajudando ele na parte técnica. A questão também de sempre estar investindo em armazém para o produtor ter essa tranquilidade de saber que a sua safra tem espaço suficiente pra ele depositar aqui na cooperativa. Fornecimento de insumos é outro, que basicamente dos associados 100% fieis a gente conhece 100% da sua necessidade de insumos, com o vencimento de prazo safra. Eu vejo que isso é um diferencial, porque 90% aqui dos associados é arrendatário e as revendas que atuam aqui na região elas tem restrição de fornecimento para arrendatários, por não ter garantia real, por ser a produção a única garantia deles. E a Copasul por conhecer esse produtor, ter o agrônomo dentro do campo com eles e conhecer profundamente o produtor ela fornece 100% da necessidade deles de insumos.</i>
G3	<i>As estruturas físicas de recebimento de grãos, as condições de fornecimento de insumos, as condições de comercialização de grãos.</i>
G4	<i>Eu acredito que sim, porque as ações dela são para o fortalecimento do produtor. Aquele produtor fiel da cooperativa, ela trabalha sempre pra poder manter esse camarada. Nos anos ruins a cooperativa sempre tá junto com o produtor, no ano bom também, mas em especial nos anos mais difíceis, a cooperativa sempre deu suporte para o produtor não deixar de ser produtor.</i>
G5	<i>No papel a gente não tem não. Mas a gente procura ter transparência, um modelo de comercialização transparente. Essa questão de na parte técnica, você não ser um vendedor, ser um técnico recomendante da melhor opção para o produtor. Então esse tipo de coisa, acho que ajuda o produtor a fidelizar e falar que realmente aqui a cooperativa opera como uma cooperativa tem que ser.</i>
G7	<i>Busca comprar bem, repassar o melhor preço, buscar novas tecnologias, entregar em tempo. Dar opções de fornecedores conforme a necessidade do produtor. Dar condições comerciais prontas.</i>
G8	<i>Nós temos a gestão do associado. A gente busca identificar durante o ano algumas atividades que a gente identifica que seja a necessidade deles. É estar mais junto no processo decisório.</i>
D1	<i>Manter os cooperados atuantes e cooperando é a palavra do presidente que mantém o associado em primeiro lugar, dá atenção, fazendo com que o associado tenha ganhos, seja sustentável.</i>

- |    |   |
|----|---|
| D2 | <i>Procura a fidelização dos associados e para isso ela deve ser imparcial, transparente e manter um diálogo franco e direto com todos os membros da diretoria e gerência.</i>  |
| D3 | <i>Na verdade a gente tem as reuniões mensais, uma assistência técnica atuante no dia a dia com o associado. E estamos realizando os eventos que seria a parte social e festiva, que a gente participa e faz com que ele participe conosco. Não ficaria aí só um elo comercial, mas também um elo social.</i> |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

Em resumo, as estratégias abordadas pela cooperativa na visão dos gestores e diretores são os serviços oferecidos pela Copasul. Ações realizadas no sentido de melhorar o atendimento ao produtor, com boas compras, boas vendas, investimento em infraestrutura, assistência técnica, prazos na compra de insumos, ou seja, faz a gerência de seus recursos visando o melhor para o produtor. Além das ações comerciais, a cooperativa busca manter um elo social com o associado por meio de confraternizações e eventos, na busca pela fidelização e continuidade da cooperação com a Copasul.

Sobre a educação cooperativa dos associados e familiares, a cooperativa, na figura dos diretores e gestores entrevistados, admite não ter um trabalho forte desenvolvido nessa área. O que se tem, segundo eles, são ações isoladas e pontuais. No entanto, a cooperativa tem inserido em seu planejamento estratégico a necessidade de aumentar essas ações. Estes sabem da necessidade de tornar esse trabalho um trabalho forte e consistente visando à continuidade da cooperação nas novas gerações de associados.

Dentre as ações pontuais relacionadas pelos diretores e gestores, estão o envolvimento da esposa e da família do associado nas reuniões técnicas e assembleias da cooperativa. Na visão de um dos diretores, esse envolvimento das mulheres proporciona uma maior compreensão por parte da família em relação à política da cooperativa.

As ações realizadas pela cooperativa no intuito de manter os associados atuantes e cooperando têm dado resultados. As entrevistas realizadas com os produtores mostraram isso. Quando perguntado aos cooperados o significado de cooperação na visão deles, eles citam a cooperativa como sinônimo, misturando seu sentimento pela cooperativa como conceito de cooperação.

Para o produtor, cooperação é *“auxílio, ajuda para o produtor. Realizar compra da melhor forma. A cooperativa é para ajudar o produtor. Não é uma empresa particular. Todos nós somos donos da Cooperativa”* (P3). O produtor P1 ainda define cooperação como:

*Para mim, a cooperativa é um porto seguro. A cooperativa sempre está do lado nosso, seja no tempo fácil ou difícil. Então pra mim a cooperativa é um porto*

*seguro. A cooperação é essa união que nós temos, é a cooperativa e o cooperado, esse seguro que nós temos. Isso é a cooperação (P1)*

Isso demonstra que os produtores têm a Copasul como um símbolo de cooperação. Nesse sentido ainda, foi perguntado a eles em que momentos dentro da cooperativa eles veem essa cooperação, e algumas das respostas foram:

Quadro 6 - Cooperação no ambiente da cooperativa.

Entrevistado	Respostas
P1	<i>Entre os produtores é essa união muito grande que nós temos, onde um procura ajudar o outro, sem inveja, né, a gente vem de uma região onde se um puder passar a perna no outro, passa, aqui não, aqui a gente é um grupo que sempre procura ajudar o outro, na medida do possível. Então, aí quanto a cooperativa, a facilidade que nós temos em conversar direto com o presidente, vice-presidente, esse elo que a gente têm bem próximo, essa afinidade que a gente tem, acho que é isso aí.</i>
P2	<i>Dentro da nossa cooperativa a gente percebe mais forte essa cooperação nos momentos mais difíceis, vamos dizer assim, nos anos que a gente tem problemas climáticos e a gente tem tido o apoio da cooperativa. E outras questões de comprar junto, comercialização em volume maior, volume de compra.</i>
P3	<i>Nós somos acostumados a trabalhar com cooperativas no Paraná. A Copasul é completamente diferente. A Copasul ela faz de tudo para o cooperado comprar no melhor preço, fazer a melhor compra, fazer o melhor lucro. É diferente das cooperativas que estamos acostumados.</i>
P4	<i>Auxílio ao produtor, assistência técnica. Sempre nos momentos em que precisa da Copasul.</i>
P5	<i>Na compra de insumos e comercialização dos produtos.</i>
P7	<i>Na verdade a todo momento. Mas onde fica mais claro isso é na hora de comercializar, na hora de comprar os insumos, nas confraternizações também, eu acredito nisso, a gente é muito unido.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

Com base nos dados da pesquisa, percebe-se que a política da Copasul está pautada em valorizar o cooperado, trabalhar para o produtor, visando melhores oportunidades a eles, no intuito de manter o produtor ativo no seu ramo de atuação, mostrando que essa política tem dado certo até o momento. Os produtores permanecem cooperando e cada vez mais próximos e envolvidos nas atividades da cooperativa, situação evidenciada pelos dados, falas e depoimentos de todos os entrevistados.

As ações realizadas pela cooperativa, mesmo não formalizadas por meio de documentos, gera nos produtores uma sensação de segurança, o que na atividade que desenvolvem, ou seja, na agricultura, tem sido cada vez menor. Seja por problemas climáticos enfrentados nos últimos anos na região, seja pelo conhecimento de empresas do ramo de

comercialização de grãos que fecharam no Estado nos últimos anos. Tais fatos foram evidenciados por meio dos depoimentos dos associados entrevistados.

Esse sentimento de segurança está baseado na confiança adquirida pelo produtor na cooperativa, através dos anos de atuação na região. Esse tema é explorado no próximo tópico.

### 6.2.3 Relação de Confiança no contexto da Copasul

No trabalho é apresentado o conceito de confiança baseada na definição de Giddens (1991, p.41) – “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”. Nesse sentido, a confiança existe como uma forma de fé, de crença, de credibilidade. Está relacionada à probidade de um indivíduo ou sistema.

Segundo o autor, a confiança também está ligada aos riscos que algo ou alguém podem proporcionar. Quando há a confiança, se assume o risco de que existem alternativas de que as ações do indivíduo ou sistema podem tanto aumentar a credibilidade, quanto haver uma decepção e a credibilidade diminuir ou se tornar nula (GIDDENS, 1991).

Para Putnan (2006), além da cooperação, a confiança é a base para o capital social. Nesse sentido, nas perguntas aos entrevistados foram contempladas questões relacionadas ao tema confiança. Foi perguntado aos entrevistados, por exemplo, qual o significado, para eles, da palavra confiança, tomando como parâmetro a relação cooperativa-associado.

Os diretores acreditam que a confiança está pautada nas atitudes da cooperativa para com os cooperados. Para um dos diretores, “*é a transparência em todas as relações comerciais e o livre acesso que ele (o produtor) tem desde a diretoria até os colaboradores*” (D3). Para outro diretor, “*a confiança é você poder colher o produto, entregar na Copasul e ficar sossegado que continua sendo o dono do produto e que não vai ter problemas de recebimento na hora da comercialização. É acreditar nos gestores*” (D2).

Essas visões de confiança estão alinhadas com as dos gestores. O gestor G1 corrobora com a definição dada por D3 apresentada anteriormente.

*Acho que o significado principal da confiança é que ela é uma coisa que está sendo conquistada através da transparência. Não adianta você querer a confiança... Acho que a gente tem que mostrar que somos confiáveis, nós temos que demonstrar na prática algumas ações que vão trazer a confiança. Ninguém confia no outro, se o*

*outro não é transparente, se o outro não demonstra através de ações, daquilo que a gente fala. Ela está baseada no exemplo e na transparência. (G1)*

Para um dos gestores, a “*confiança é o associado entregar a produção pra cooperativa e saber que quando ele precisar vender, aquele produto vai tá lá, ele vai conseguir receber certinho, isso daí é a confiança que a gente vê do associado na Copasul*” G5. Essa definição é muito parecida com a apresentada pelo diretor D2.

Assim, com base no exposto anteriormente, pode-se afirmar que, na visão dos dirigentes da cooperativa, a confiança está ligada às realização de ações transparentes, que depende da prática diária de ações que levam o produtor a confiar. Conforme explicitado por alguns gestores, não é algo conquistado do dia para a noite, demanda tempo. As ações realizadas pela cooperativa visam aumentar a credibilidade da cooperativa com o cooperado por meio da transparência, das ações acertadas, do livre acesso do produtor a toda a cooperativa, ou seja, a cooperativa tem buscado conquistar e manter a confiança do associado por meio da probidade individual e do sistema.

Para os cooperados, a confiança está relacionada também a relações e ações realizadas ao longo do tempo – “*é a honestidade, administração correta, diretoria honesta e séria*” como apresentado pelo produtor P4. Ou ainda, conforme outro produtor, “*é a transparência em todas relações comerciais e o livre acesso que a gente tem desde a diretoria até os colaboradores*”(P5).

Para o produtor P1:

*Confiança é tudo, confiança é tudo pra nós. Por que se não tiver confiança como é que faz? Agora por que essa confiança? É que eu conheço a fundo a cooperativa, eu sei da sua idoneidade, eu entrego todos os meus cereais, meus grãos na cooperativa, deito minha cabeça no travesseiro e durmo sossegado. Essa é a grande confiança que eu vejo na cooperativa, eu durmo tranquilo! Em momento nenhum eu perco o sono ou fico preocupado de toda minha safra estar aqui dentro, isso é confiança. Entrego 100% da minha safra aqui. (P1)*

Então, para os cooperados, a definição de confiança está bem próxima das definições dadas pelos diretores e gestores. A ideia de confiança apresentada pelas lideranças da cooperativa tem influenciado na definição dada pelos produtores. As definições estão alinhadas. Do lado da cooperativa, ela propõe a transparência e a segurança aos produtores em relação aos serviços oferecidos. Do lado do produtor cooperado, a ações realizadas pela Copasul se tornam sinônimo de confiança, ou seja, a tranquilidade em entregar o produto e “dormir em paz” sabendo que seu patrimônio está seguro.

A definição dada pelos produtores também relaciona a confiança a sua própria participação ativa dentro da cooperativa. Mas isso só é possível porque a Copasul, por meio da sua política de gestão acessível e transparente, permite e incentiva esse maior envolvimento dos produtores nas ações da cooperativa.

Dada as definições, as perguntas elaboradas buscaram identificar o nível de confiança do cooperado nos diretores, gerentes e na Copasul. Os produtores tinham que responder conforme uma escala de nível de confiança. Essa escala apresentou-se com os níveis de confiança: Muito Alto; Alto; Regular; Baixo; Muito Baixo; e Não Confio.

A aplicação dessa pergunta aos produtores foi relacionada ao Presidente; Vice-Presidente; Diretor Secretário; Superintendente; Gerentes; Outros Cooperados e por fim a Copasul como empresa. O resultado está apresentado conforme o gráfico:

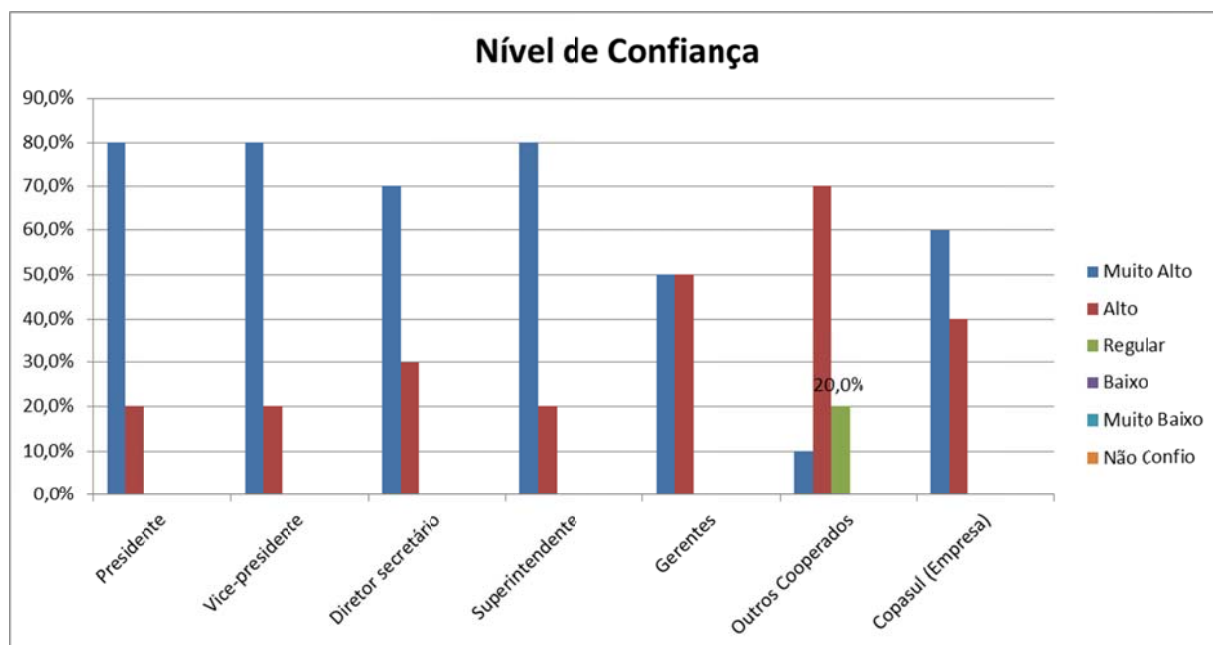


Gráfico 4 - Nível de confiança.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

O gráfico mostra que 80% dos entrevistados têm um nível muito alto de confiança no presidente, e 20% demonstram um nível alto de confiança nele. Já no vice-presidente 80% possuem um nível muito alto de confiança e 20% um nível de confiança alto. O mesmo percentual apresenta-se para o superintendente. Para o diretor secretário, 70% possuem um nível muito alto de confiança enquanto 30% um nível alto.

Com os gerentes as opiniões se dividem em 50% para nível de confiança muito alto e alto. Como são oito gerentes, não foram especificados as divisões ou departamentos das gerências. Buscou-se apenas uma ideia geral da confiança nesses profissionais como um todo.

Em relação a outros cooperados, o nível de confiança ficou com 10% muito alto, 70% alto e 20% regular. Analisando o gráfico, pode-se notar que no geral, nenhuma das opções teve nível de confiança abaixo de regular, e apenas uma foi classificada nesse nível. Vale lembrar que por se tratar de uma cooperativa com um número de cooperados relativamente grande, nem todos os cooperados têm contato direto um com o outro. Dessa forma, pediu-se ao entrevistado que fizesse uma média geral.

Ou seja, alguns produtores por terem um relacionamento mais próximo com alguns cooperados, o nível de confiança seria inevitavelmente muito alto. No entanto, há alguns cooperados com os quais os entrevistados não possuem tanta proximidade, por essa razão o nível de confiança não seria tão alto. Esse fato, revelado por alguns dos cooperados entrevistados, mostra que apesar de não conhecerem o corpo de associados em sua totalidade, a confiança se mantém alta entre eles.

Para a Copasul como empresa, 60% possuem um nível muito alto de confiança e 40% um nível alto. Essa confiança, segundo os entrevistados, está baseada na transparência da cooperativa. Esse fator foi demonstrado por meio do questionamento aos cooperados do motivo pelo qual eles confiavam na cooperativa. Dada as opções, o seguinte resultado foi delineado: 60% dos cooperados entrevistados confiam na cooperativa devido à transparência; 10% confiam porque possuem uma participação ativa e direta dentro da cooperativa; e 30% depositam sua confiança na cooperativa em virtude de seus dirigentes (diretores e gestores).

Outra informação importante sobre a confiança no ambiente da cooperativa está ligada à quebra de confiança. Assim, foi perguntado aos cooperados entrevistados se em algum momento houve quebra de confiança em relação a outro cooperado e em relação à cooperativa.

Em relação a outro cooperado, apenas 30% disseram que já houve e 70% responderam que não. Os que responderam que sim, de uma forma geral, informaram que a situação já foi resolvida há bastante tempo. Os motivos dessa quebra de confiança não foram externados pelos produtores, que preferiram não comentar. Como apresentado por um dos entrevistados “*sim. Mas não houve relevância*” (P9).

Em relação à cooperativa, 100% responderam que nunca houve uma situação de quebra de confiança na Copasul. No momento da pergunta, durante as entrevistas, notava-se que quando a pergunta referia-se à quebra de confiança em relação a outros cooperados, os entrevistados não respondiam imediatamente. Buscavam na memória algum fato ou

acontecimento relacionado à pergunta, só depois respondiam se sim ou não. Já quando a pergunta remetia-se à cooperativa, a resposta era dada quase que imediatamente, e como apresentado, 100% responderam que tal situação não havia acontecido.

Para se alcançar um nível de confiança elevado como apresentado, a cooperativa, os gestores e diretores devem realizar ações que levem os produtores a confiar, constatação feita por meio do depoimento de alguns gestores durante as entrevistas. Dessa forma, perguntou-se como a cooperativa consegue criar, manter e aumentar a confiança do cooperado.

Quadro 7 - Ações da cooperativa para manter e aumentar a confiança do cooperado.

Entrevistado	Respostas
G1	<i>Os pilares que a gente baseia a nossa gestão é voltado para a gente conquistar essa confiança. Então nós temos a questão da gestão financeira, da gestão comercial, a parte administrativa, todos os pilares dessas gestões estão visando a gente conquistar a confiança.</i>
G2	<i>A gente prega a questão da transparência em todas as ações nossas... Tanto na parte comercial, quanto na questão de balanço, até a questão de acesso se ele tiver alguma dúvida, algum problema e tá com acesso livre com a diretoria diariamente.</i>
G3	<i>Transparência, custos, preços, administração de recursos.</i>
G4	<i>Sim, ela tem várias ações que busca fortalecer essa confiança. Sempre tem um nivelamento do que está acontecendo na cooperativa, ações. Por exemplo, todo mês nós temos uma reunião que tem um alinhamento com produtores da cooperativa onde os gestores e os diretores da cooperativa sempre estão apresentando, várias informações que são pertinentes ao negócio do produtor. Ela tem uma característica de proximidade. Isso gera uma confiança.</i>
G5	<i>Na verdade é o histórico, é a estabilidade da cooperativa, é o modelo de trabalhar que o associado vê, conhece... Ele no dia a dia passa a confiar na cooperativa, pelas ações que ela tem, pelo histórico dela. Mas não tem nenhum trabalho específico.</i>
G6	<i>Transparência.</i>
G7	<i>Transparência nas atividades diárias.</i>
G8	<i>Através da transparência. Saúde financeira sólida.</i>
D1	<i>É a transparência né. A gente sempre fala que as portas estão abertas, mostrar tudo que está acontecendo, falar o porquê de tal atitude de tal norma... Então é tá mostrando.</i>
D2	<i>Com essa transparência que ela mantém junto dos cooperados. Transparência, credibilidade.</i>
D3	<i>O que a gente procura fazer é trazer mais gente pra dentro da cooperativa. No caso da escolha quando é conselho fiscal, e de diretores é procurar estar contemplando todos os segmentos deles pra eles estarem, daí, vamos dizer assim, quando eles passam a estar dentro eles enxergam como é feita a gestão aí ele vai repassando. É</i>



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

O quadro de respostas, quanto às ações realizadas pela cooperativa no intuito de manter e aumentar a confiança do cooperado, mostra que não existe uma estratégia formal definida para esse fim. No entanto, as ações baseadas na transparência prevalecem na visão de todos os gestores e diretores como um fator de influência nesse quesito. A ideia central nas respostas dadas pelos líderes relacionam-se a fazer com que o produtor se sinta parte da cooperativa, dono de fato.

Na visão dos dirigentes, há confiança mútua no ambiente da cooperativa em Naviraí/MS. A cooperativa confia no produtor e o produtor na cooperativa. Um dos gestores acredita que a confiança mútua *“é o mais importante em qualquer cooperativa. Sem confiança você não constrói uma cooperativa”*(G4).

As ações da cooperativa, baseadas na transparência, buscando o envolvimento do produtor nas atividades rotineiras da Copasul, fazem com que sejam inibidas as ações oportunistas de ambos os lados. Assim, a confiança mútua passa a existir, ser mantida e tende a aumentar. Neste caso, a confiabilidade da Copasul tem se mostrado, pelo menos diante dos produtores cooperados, de forma bastante elevada.

### **6.2.1 Capital Social e a Manutenção das posturas cooperativas**

Tomando como base as definições de Putnam (2006) e Fukuyama (2000), analisa-se a presença do capital social na Copasul por meio das entrevistas e pesquisas realizadas. Foi apresentado até o momento a presença das características da CoP nos relacionamentos entre os produtores, das ações realizadas pela Copasul no sentido de manter a cooperação, e também a análise da relação de confiança entre a cooperativa e os cooperados. Agora busca-se tratar especificamente do capital social da cooperativa.

Fazendo um recorte dos conceitos apresentados por Putnam (2006, p.177), observa-se que *“o capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas”*. Na mesma direção, Fukuyama (2000) apresenta o capital social como sendo uma norma informal que promove a cooperação entre dois ou mais indivíduos, podendo

essas normas variar de uma reciprocidade entre dois amigos até as doutrinas complexas como a do cristianismo ou do confucionismo.

Fukuyama (2000) explica que não são quaisquer conjuntos de normas que constituem o capital social, essas devem levar à colaboração em grupos. Estão relacionadas às virtudes tradicionais tais como honestidade, comprometimento, desempenho de funções de confiança, reciprocidade e outras relacionadas a estas.

Baseado nesses dois conceitos, apesar de outros autores também apresentarem definições bastante importantes para a literatura, intentou-se analisar o capital social tomando como base o caso da Copasul.

Os autores Putnam (2006) e Fukuyama (2000) apoiam seus conceitos de capital social na cooperação, confiança e em normas e sistemas estabelecidos entre indivíduos de uma relação social.

Neste sentido, as normas e sistemas estabelecidos pela cooperativa não dizem respeito a regras formais regidas pelo estatuto ou qualquer outro tipo de documento formal. No estatuto da cooperativa, descrevem-se apenas normas básicas de uma organização cooperativa, com direitos e deveres de ambas as partes. As normas que estão relacionadas à cooperação e à relação de confiança estão presentes em regras sociais e morais, conforme evidenciado por Putnam (2006).

Entende-se por moral, nesse contexto, a definição estabelecida por Passos (2010, p.22) “moral vem do latim *mores*, que quer dizer costume, conduta, modo de agir”. A autora define moral e ética como sendo: “a *moral normatiza e direciona* a prática das pessoas e a *ética teoriza sobre as condutas*, estudando as concepções que dão suporte à moral” (PASSOS, 2010, p. 23). Ou seja, a moral é o objeto e a ética é a ciência.

A moral, neste caso, está relacionada ao papel que ela desempenha na sociedade, buscando um equilíbrio entre os desejos individuais e os interesses da sociedade. Assim, não existe uma moral individual já que ela sempre está relacionada a relações entre sujeitos. (PASSOS, 2010).

Aos dirigentes foi perguntado como a cooperativa lida com cooperados oportunistas, aqueles que se valem da cooperativa apenas em benefício próprio. Para os entrevistados, esse tipo de cooperado não exerce o papel fundamental do cooperativismo que é a cooperação, ou seja, ajuda mútua. Ele apenas busca satisfazer seus interesses pessoais, e neste caso, são considerados transicionais.

*Na verdade a gente não tem um procedimento de lidar com essa pessoa. Na verdade ele vai se excluindo, é uma coisa meio que natural. Ela procura tratar como associado, mas ele mesmo aos poucos vai entendendo que dentro da cooperativa ele não vai conseguir espaço (G5).*

*O princípio do cooperativismo diz que todo mundo sendo associado tem os mesmos direitos. De alguma forma, na prática, a gente sabe que tem pessoas que têm o perfil mais oportunista ou o perfil mais de trabalho em equipe ou de trabalho com a cooperativa. Não é feito, assim, nenhuma diferenciação, mas aquelas pessoas que estão mais ligadas, que tem o perfil mais fiel, eles acabam recebendo a assistência técnica e por consequência disso um fornecimento de insumos que tem umas vantagens em relação aos oportunistas. O princípio é que os fieis tem um limite de crédito de fornecimento pelo histórico de entrega de grãos, de compras de insumos, de um trabalho mais próximo à cooperativa (G1).*

A política da cooperativa, segundo os dirigentes, é de buscar a fidelização desse cooperado por meio da transparência nas ações, e apresentando os ideais da cooperativa. A cooperativa busca sempre a recuperação desse associado. Caso não se enquadre nos padrões e ideais da cooperativa, o próprio oportunista, naturalmente, acaba se afastando. Na visão dos diretores, o resgate do cooperado é fundamental e resulta em poucos cooperados oportunistas:

*Nós procuramos a fidelização, comprometimento e a fidelização. Então com isso daí nós temos poucos oportunistas. Mostrando a transparência do negócio e a cooperativa sendo imparcial, então limita bastante esse negócio de querer favorecimentos (D2).*

*A gente procura dar a ele um tratamento é, não igual, mas um tratamento também que ele possa no dia a dia ir vendo algum diferencial dentro da cooperativa. A gente tem feito visitas, às vezes de algum diretor, alguém que possa estar explicando da cooperativa pra ele pra ver se ele deixa de ser transicional e passe a ser um efetivo. O objetivo da cooperativa é resgatar ele, nunca excluir (D3).*

Mesmo com a possibilidade de haver produtores oportunistas buscando se aproveitar da livre adesão à cooperativa, segundo os dirigentes entrevistados, a Copasul não faz exigências para a inserção de novos associados. Todos os produtores cooperados entrevistados declararam não ter sido exigido nada além do que consta no estatuto da cooperativa.

Dessa forma, a cooperativa não possui normas rígidas que possam levar à exclusão ou sanções disciplinares que possam gerar algum receio do produtor em ser oportunista ou fiel. A forma como a cooperativa trabalha acaba, como já dito, inibindo tais ações. Como apresentado por Putnam (2006), as normas sociais e morais ligadas a honestidade, comprometimento, seriedade, credibilidade, imparcialidade entre outros atributos considerados de boa índole, são a base para a confiabilidade existente nas estruturas sociais.

Segundo os dirigentes, outra forma de se manifestar positivamente ou negativamente a confiança e a cooperação nos produtores é por meio das vantagens e desvantagens

proporcionadas pela cooperativa. Contemplando esse aspecto nas entrevistas, a lista de vantagens citadas por todos os cooperados foram: compras em grupo com bons produtos e bons preços; venda da produção em grupo, alcançando bons preços independentemente de ser grande ou pequeno produtor; suporte financeiro em anos de produção ruins; apoio técnico; influência da cooperativa como balizadora de preços na região, principalmente no que se refere a preços de insumos.

Dos produtores pesquisados apenas um relatou uma desvantagem em ser associado da Copasul:

*Mas se tem uma desvantagem que eu posso dizer é você... Vamos supor, eu não compro semente aqui. Eu compro no Paraná. Comprei um ano e eu não fiquei contente. Por que? Porque na cooperativa eu não tenho como eu chegar aqui na Copasul e exigir aqui: olha eu quero melhor lote de semente pra mim eu vou pagar trinta centavos, quarenta centavos, cinquenta centavos a mais por quilo de semente, mas eu quero o melhor lote pra mim. Eu não posso fazer isso. É uma cooperativa de todos os cooperados! Não importa eu que planto 9.000 hectares ou o que planta 100 hectares todo mundo tem direitos iguais e isso que eu acho bom na cooperativa. Por isso que eu tenho essa confiança que eu tenho nela. Então essa eu acho uma desvantagem eu vou em Maringá que é uma empresa particular [...] eu quero o melhor lote que vocês têm. [...] Essa é uma desvantagem porque eu não posso exigir o melhor pra mim. Tudo é em coletivo, e nem sempre o coletivo é vantagem... então essa é a desvantagem que eu digo. Por isso a confiança que eu tenho nela (Copasul), quem garante que se fizerem pra mim, daqui a pouco não estão fazendo contra mim? (P1).*

Isso mostra que mesmo em desvantagem comercial, o produtor passa a confiar na cooperativa. Essa declaração mostra a seriedade com a qual a Copasul trabalha. Trabalha para o cooperado, mas sem privilegiar um ou outro devido à capacidade de produção, de compra ou entrega de produção. Valoriza o cooperado por ser produtor rural, e não pelo potencial produtivo, poder de compra ou bens que possui. Todos possuem os mesmos direitos e deveres.

O capital social, portanto, se mostra presente na Copasul, por meio da cooperação evidenciada dentro e fora do ambiente da cooperativa, das relações de confiança existentes entre os produtores e com os produtores, e também através das normas morais e sociais estabelecidas, que são fortes e visíveis em ações tanto dos produtores quanto da cooperativa.

A comunidade de prática, neste contexto, surge como uma das principais fontes do capital social na cooperativa. Conforme Coleman (1988), uma das fontes para o capital social são laços fortes por meio da comunidade, religião e família. No caso dos cooperados da Copasul, não se trata de uma relação étnica, religiosa ou cultural, pois as pesquisas mostraram que os produtores são de etnias e culturas variadas e não estão dentro da mesma prática

religiosa. O que se mostra na Copasul são laços fortes por meio da relação social representada pelos grupos de produtores fora da cooperativa e também dos grupos surgidos devido à cooperação no ambiente da cooperativa, como apresentado no item 4.3.1.

Essas relações sociais sólidas apresentadas na cooperativa fazem com que haja a manutenção das posturas cooperativas na Copasul. Mesmo após 34 anos de existência, a Copasul permanece ativa e em pleno crescimento.

Um dos motivos identificados para tal sucesso, até o momento, é a existência de um capital social elevado, o que possibilita a cooperativa realizar ações comerciais baseadas na confiança que possui nos produtores, assim como os produtores mantêm suas ações de fidelidade diante da cooperativa. Um dos exemplos mais citados pelos produtores e pelos dirigentes é a fidelidade na entrega dos produtos à cooperativa.

O capital social possibilita que a cooperativa realize transações comerciais com produtores que possuem apenas arrendamentos, disponibilizando a quantidade total necessária de insumos para a produção desse produtor, com pagamento pós-safra. Tal ação não é realizada por empresas de insumos particulares da região, que não disponibilizam crédito a produtores arrendatários, pois estes não possuem a propriedade para ser dada como garantia.

Este fato é tratado por Putnam (2006), ao exemplificar, por meio do caso das associações de crédito rotativo, que os membros da associação por não disporem de garantias físicas, empenham suas relações sociais. Para o autor, “[...] o capital social serve como uma espécie de garantia [...]” (PUTNAM, 2006, p. 178).

Da mesma forma, a cooperativa corre riscos ao realizar compras de insumos em um volume considerável, realiza investimentos em infraestrutura contando com a fidelidade do produtor, que por sua vez reflete na oferta de melhores serviços e a continuidade da confiança e cooperação do produtor com a cooperativa.

Para uma visualização gráfica do que se percebe no estudo de caso apresentado, pensou-se em uma figura que representa de forma integrada os temas tratados. Além de visualizar como o capital social da cooperativa é criado e influencia diretamente na continuidade da cooperação.

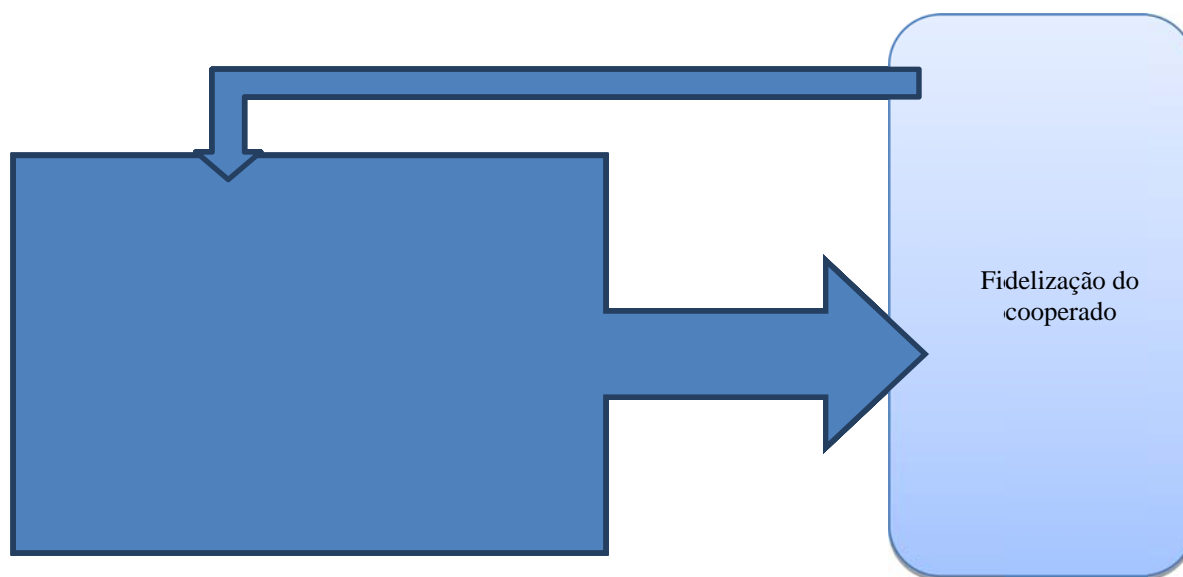


Figura 4 - Manutenção da cooperação por meio do capital social  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Essas práticas, tanto da Copasul quanto dos cooperados, viabilizam a manutenção das posturas cooperativas na estrutura social da cooperativa. A figura anterior mostra que por meio dos elementos analisados como a CoP, a cooperação, as relações de confiança e as normas estabelecidas através dos seus relacionamentos contínuos, dão origem ao capital social. Esse capital social auxilia diretamente na manutenção das posturas cooperativas da Copasul, e que a mantém atuante e em crescimento.

Para Putnam (2006, p.180), “a progressiva acumulação de capital social é uma das principais responsáveis pelos círculos virtuosos [...]”. Então, a prática inicial de cooperação, confiança, respeito às normas, estabelecidos em algum momento por meio da CoP, geram o capital social. Com a manutenção dessas relações assim estabelecidas, o capital social tende a aumentar assim como as virtudes relacionadas ao comportamento da sociedade.

Com base na pesquisa com dirigentes e associados, verificou-se uma figura importante no contexto de capital social na cooperativa: o atual presidente. A figura do presidente da cooperativa, que desde a fundação da Copasul ocupa esse cargo, se mostrou basilar para a constituição da cooperativa como ela é hoje.

Neste sentido, ao se perguntar sobre a percepção do entrevistado sobre a figura do líder principal da cooperativa, algumas respostas obtidas foram: “*uma pessoa extremamente honesta. [...] e extremamente de confiança, e capaz com uma visão extraordinária. Tem uma visão que é... empreendedorismo*”(P1). Alguns depoimentos de produtores chegaram a ser emocionados ao se falar da pessoa e do que ele representa não só para cooperativa, mas para a

sociedade local “*Ele é um ser humano fantástico. Exemplo de vida, de honestidade, de seriedade*” (P4).

*É uma pessoa de... É uma figura muito, apesar de ser pequenininho, ele tem uma força interior, ele consegue sabe... De uma visão empresarial, em termos de cooperativa muito grande, e muito, muito honesto... Como cooperado é até uma figura de pai... Ele é fora de sério... eu admiro muito... (P2).*

Aos dirigentes também foi realizada a pergunta sobre o presidente da cooperativa:

*Na verdade a figura dele é um norte, então tudo aquilo que a gente trabalha a gente se espelha exatamente na figura do Sr. Presidente<sup>2</sup>. Tudo que a gente vai fazer olha a figura do Sr. Presidente. Isso tá dentro do perfil da cooperativa. A cooperativa na verdade é uma fotografia do Sr. Presidente. Então tudo que você fala de princípios, de valores são todos ligados... essas características são características do Sr. Presidente... de idoneidade, de coisa certa, da maneira certa... Sr. Presidente na verdade, as características da cooperativa, o desenho da cooperativa ela foi se modelando exatamente como Sr. Presidente é na verdade. Os negócios que a gente vai fazer a gente olha pro Sr. Presidente, aí você sabe se é coerente ou não. Os princípios básicos da cooperativa permeiam as características do Sr. Presidente. (G4)*

Essa fala do gestor representa de modo geral os depoimentos realizados pelos dirigentes quanto à figura do presidente da cooperativa. Outra fala que se torna importante evidenciar é que o presidente “*é uma pessoa assim, bastante carismática, formadora de opinião, de grande liderança, personalidade, credibilidade e fez com que a cooperativa tivesse somente um presidente desde sua fundação*” (D2). Pode ser percebido, nesta fala, que o presidente é influenciador. Sua figura virtuosa acaba por constranger, de forma positiva, os agentes que se relacionam com ele a possuírem condutas também virtuosas.

O capital social individual do presidente da cooperativa reflete no capital social coletivo da Copasul, e influencia o capital social individual de outros associados e dirigentes. Como apresentado por Recuero (2005), o capital social é alocado no indivíduo, mas existe apenas enquanto recurso coletivo, ou seja, o capital social só é aproveitado enquanto estiver relacionado a estruturas sociais. Fica mais evidente essa afirmação ao perguntar sobre quais fatores fariam os produtores pararem de cooperar.

---

<sup>2</sup> Conforme metodologia adotada, substitui-se o nome do presidente da cooperativa por Presidente, com o intuito de manter a privacidade do sujeito da pesquisa.

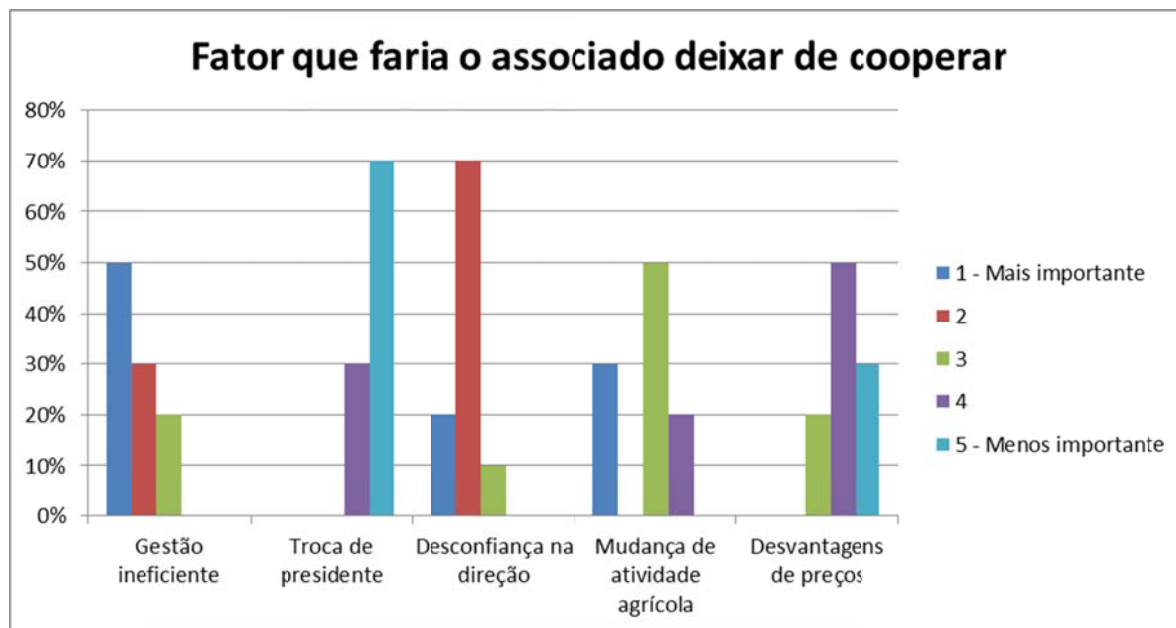


Gráfico 5 - Fatores influenciadores da não cooperação por parte dos associados  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas (2012).

Apesar do nível de confiança no presidente, como apresentado anteriormente no item 5.2.3, ser muito alta, a troca do presidente não influenciaria na continuidade da cooperação por parte dos associados. As entrevistas mostraram que essa opção possui uma influência pequena na decisão dos produtores de deixarem de cooperar. De uma escala de um a cinco, onde um é o mais importante, a troca de presidente ficou com 30% na classificação quatro e 70% na classificação cinco, ou seja, a troca de presidente não seria um motivo forte para que o produtor associado deixasse de cooperar ou de se desligar da cooperativa.

A continuidade da cooperação por parte dos produtores com a cooperativa está baseada na gestão competente dos dirigentes, com 80% das respostas contabilizando entre classificação um e dois (50% e 30% respectivamente). Ou seja, não está pautada em uma só pessoa, e sim no coletivo, na forma como os dirigentes da cooperativa conduzem a Copasul como um todo. As informações obtidas mediante as respostas dão base para tal afirmação.

Outro fator importante tratado na entrevista foi o processo de sucessão do cargo de presidente. Esta pergunta foi arrolada no rol de questões devido à presidência da cooperativa ter sido ocupada pela mesma pessoa desde o início das atividades. Apesar do nível de confiança no presidente ser alto, todos os entrevistados encaram o processo de sucessão como uma ação natural.

Todos os entrevistados demonstraram grande respeito à figura do presidente, no entanto, devido a idade já avançada (82 anos) e de uma saúde já fragilizada, fica evidente nos



depoimentos que o processo de sucessão está na pauta das conversas entre os produtores e dirigentes da cooperativa.

Percebeu-se durante a pesquisa que alguns dos entrevistados ainda possuem receio em falar do assunto se contendo apenas em responder que “*não tenho muita informação*” (P7) ou ainda “*é um processo que tem que acontecer como em qualquer outra atividade. E aí estão sendo preparadas pessoas*” (D2). Alguns entrevistados evitaram citar o provável sucessor. Nesse aspecto, não fica claro ao pesquisador, se o motivo é por respeito ao atual presidente, permanecendo um cuidado por parte dos respondentes em preservar a sua imagem, pelo que fez e está fazendo, pela dedicação ainda visível do presidente, ou se realmente é uma informação ainda obscura no ambiente da cooperativa.

Independentemente do processo de sucessão acontecer neste momento ou não, esse fator não é influenciador na continuidade da cooperação dos associados na Copasul, como já apresentado através do Gráfico 5.

Isso mostra que o capital social da Copasul em Naviraí/MS, na figura de seus dirigentes e cooperados, existe e é um fator que influenciou e continua influenciando no sucesso da cooperativa até o momento. Em 34 anos de história, a cooperativa, apesar de passar por dificuldades em alguns momentos, se manteve sólida e com um desenvolvimento crescente no decorrer dos anos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da questão de pesquisa apresentada no presente estudo, buscar quais são os elementos presentes em uma cooperativa agrícola que podem auxiliar na manutenção da fidelidade e da cooperação dos seus associados, alguns objetivos foram traçados.

O objetivo geral foi de investigar o papel do capital social para a fidelização do cooperado. Para isso foi realizado um estudo de caso na Copasul – Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense, localizada no município de Naviraí/MS.

Foi identificado que o capital social está baseado em interações sociais. Essas interações sociais existem dentro da cooperativa e realmente podem dar origem a um tipo de capital que não é diretamente financeiro, é sim social. Ou seja, está ligado às relações sociais constituídas por meio da cooperação, da confiança e dos relacionamentos. Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho foi atingido, pois essas interações sociais, baseadas na confiança deram origem ao capital social na organização cooperativa estudada e tem auxiliado na fidelização do cooperado.

Para se chegar a essa conclusão, outros objetivos foram propostos neste trabalho de forma específica. O primeiro foi o de analisar as práticas cooperativas que desencadeiam relações de confiança entre os associados e destes com a cooperativa. Na cooperativa estudada, essas práticas ficam evidentes e estão relacionadas à fidelidade do produtor com a cooperativa, seja na entrega de produtos ou na utilização dos serviços por ela proporcionada. Por outro lado, a cooperativa mantém ações baseadas primordialmente no amparo ao produtor, por meio de infraestrutura, de cessões de crédito, de assistência técnica, entre outros. Outro aspecto que têm levado os produtores a confiar na cooperativa é a política de transparência assumida pela organização.

O segundo objetivo foi o de verificar a presença da cooperação nas ações da cooperativa que visam manter e estimular a cooperação. As ações, realizadas pela cooperativa, que auxiliam no fortalecimento das relações de confiança, como foi apresentado, fazem com que a cooperação do associado seja cada vez maior. A confiança leva ao aumento natural da cooperação. Sem uma confiança mínima a cooperação não acontece.

O terceiro objetivo foi o de identificar as características da CoP presentes no quadro de associados da cooperativa. Por meio das pesquisas, foram identificadas as características

dessa forma de interação social. Os produtores associados possuem grupos informais dentro e fora do ambiente da cooperativa. Esse tipo de interação social presente entre eles tem contribuído para a criação de conhecimento, trocas de informações e experiências, aumento da confiança e da cooperação. Nesse sentido, todas as características basilares da CoP puderam ser identificados entre os produtores pesquisados.

Por fim, o quarto objetivo foi o de identificar elementos que reforçam o capital social da cooperativa. A confiança, a cooperação e a CoP foram considerados elementos que reforçam e criam o capital social. A identificação da CoP entre os cooperados entrevistados, mostrou que essa forma de interação social, geradora de conhecimento, confiança e cooperação, é uma fonte bastante importante do capital social da cooperativa. Outros elementos que contribuem para o reforço desse tipo de capital estão ligados às normas morais das pessoas envolvidas nas relações sociais existentes. A transparência, a honestidade, a dedicação, a cooperação, a fidelidade e outras características probas são base para que o capital social seja acumulado, mantendo assim as posturas cooperativas na organização e entre os produtores associados.

Assim, o cooperativismo, quando bem realizado com base nos princípios cooperativos, se apresenta como um modelo que permite criar um grande volume de capital social, com base no estudo de caso realizado. Ao considerar os fracassos apresentados pelos autores Crúzio (1999), Nilsson et al.(2009) e Rigo et al (2008), das cooperativa por eles estudadas, pode-se concluir que o capital social criado por meio da manutenção das posturas cooperativas, da transparência nas ações da cooperativas e dos cooperados, assim como das relações de confiança fortes, podem levar a organização cooperativa ao sucesso.

Por meio das análises realizadas na cooperativa, vislumbra-se que este estudo poderá ser útil em replicações com outros objetos de pesquisas, assim como para utilização de parâmetro para outros grupos cooperativos iniciantes ou mesmo já estabelecidos, respeitando as particularidades e individualidades de cada um.

Dessa forma, em momento algum se tentou esgotar o assunto relacionado ao capital social, à cooperação, às comunidades de prática, as relações de confiança, ou mesmo sobre o modelo cooperativista. De modo inverso, esse estudo procura estabelecer uma relação entre os temas tratados, dando a opção a novos estudos que corroborem ou mesmo refutem as ideias aqui tratadas. Os temas trazidos no estudo possuem um número incontável de possibilidades e de campos ainda não explorados. Um deles que se mostrou mais evidente foi a questão da

sucessão no contexto da cooperativa, principalmente pelo fato de hoje um grande líder estar ocupando esse posto. A justificativa está na percepção de que há fortes relações de confiança e o capital social se faz presente de forma significativa, porém se a sucessão da presidência não for considerada como ponto importante e construída de forma democrática e transparente, todos esses elementos que sustentam capital social podem ser extintos.

As limitações desse estudo estão pautadas na dificuldade de entrevistar um número maior de produtores cooperados, já que a cooperativa possui aproximadamente 600 cooperados para que o estudo contemplasse os produtores de todas as regiões de atuação da Copasul. Coloca-se, portanto como sugestão a ampliação da pesquisa para os demais grupos.

Outra limitação foi de não poder acompanhar a equipe técnica em suas atividades de assistência aos cooperados. Esse acompanhamento, do ponto de vista do pesquisador, seria de grande valia para observar e entender a realidade cotidiana da cooperativa e dos produtores cooperados.

Mesmo diante das limitações apontadas, considera-se que o objetivo do trabalho foi atingido a contento dentro do que se foi proposto no estudo. As contribuições de uma pesquisa mais abrangente para o meio acadêmico, para o sistema cooperativo brasileiro e também para o Agronegócio, são incalculáveis e com certeza bastante enriquecedoras. No entanto, a contribuição do trabalho com temas relacionados a cooperação, CoP, relações de confiança e capital social foram relevantes para o contexto do Agronegócio.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S.-W. Social Capital: Prospects for a New Concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n.1, p. 17-40, 2002.
- ANDRADE, I. D. D.; SICSÚ, A. B. Cooperativismo: um modelo associativista inovador. In. ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 23. 2003, Ouro Preto. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto: Enegep, 2003, p. 8.
- AQUINO, J. A. As teorias da ação social de Coleman e de Bourdieu. **Humanidades e Ciências Sociais**, V. 2, p.17-29, 2000.
- BACHMANN, R.; INKPEN, A. C. Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 32, p. 281-301, 2011. Disponível em: < <http://oss.sagepub.com/content/32/2/281> >.
- BARBOSA, R. N. D. C. **A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2007. ISBN 978-85-249-1314-3.
- BBC - British Broadcasting Corporation - The Truth About Lion - Strength in numbers?, 2011. Disponível em: < <http://www.bbc.co.uk/programmes/p00fptxf> >. Acesso em 11/01/2013.
- BETANHO, Cristiane. et al. Economia Solidária e Marketing no Cooperativismo de Reforma Agrária: um estudo com Educandos do ITERRA. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural**. Ribeirão Preto: SOBER, 2005.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness Cooperativo. In: (Ed.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. cap. Cap.11, p.235-253.
- \_\_\_\_\_. **Aspectos econômicos da cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006. 222 ISBN 85-7604-087-5.
- BINOTTO, E. **Criação de Conhecimento em Propriedades Rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália**. 2005. 268 (Doutorado). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, UFRGS, Porto Alegre, RS.
- BINOTTO, E. et al. A Comunidade de Prática como ferramenta de criação de conhecimento no contexto do agronegócio. **Desenvolvimento em Questão**. Ijuí, Brasil: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. v.5: 11-42 p. 2007.
- BORGES, J. A. R.; SALDIAS, R.; LEONARDI, A. A Confiança nos condicionantes de desenvolvimento e consolidação de *Agriclusters*. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande. **Anais da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural**. Campo Grande: SOBER, 2010.

BOURDIEU, Pierre. Le capital social: notes provisoires. **Actes de la recherche en sciences sociales**. v.31, 1980. pp. 2-3.

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. **O Guia dos Gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRASIL. **Lei nº 5764, de 16 de Dezembro de 1971 - Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Brasil: Presidência da República. 1971.

BRISOLA, M. V. A Evolução das "Empresas Rurais": uma proposição de análise interdisciplinar para a sustentabilidade econômico-social do setor rural. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48., 2010, Campo Grande. **Anais da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural**. Campo Grande: SOBER, 2010.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. **Organization Science**, v. 2, p. 58 - 81, 1991.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding New Cooperative Models: An Ownership–Control Rights Typology. **Review of Agricultural Economics**, v. v. 26, n. 3, p. 348-360, 2004.

CHANG, S.-C. et al. Social capital, cooperative performance, and future cooperation intention among recreational farm area owners in Taiwan. . **Social Behavior and Personality**., v. 38(10), p. 1409-1430, 2010.

CHIARIELLO, Caio Luis. EID, Farid. Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do Paraná. **Organizações Rurais & Agroindustriais**. p. 98-112, 2010.

COLEMAN, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, 94, p. 95-120, 1988.

COPASUL, Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense – Institucional – A Cooperativa, 2013a. Disponível em: <http://copasul.coop.br/>. Acesso em: 11/01/2013.

\_\_\_\_\_. Institucional - Missão, 2013b. Disponível em: <http://copasul.coop.br/>. Acesso em: 11/01/2013.

\_\_\_\_\_. Institucional – Valores, 2013c. Disponível em: <http://copasul.coop.br/>. Acesso em: 11/01/2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRÚZIO, H. D. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, 1999.

- CUNHA, L. A. G. Confiança, Capital Social E Desenvolvimento Territorial. **R. RA'EGA**, v. 4, p. 49-60, 2000.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.
- DE SOUZA, U. R.; BRAGA, M. J. Diversificação concêntrica na cooperativa agropecuária: Um estudo de caso da COMIGO. **Gestão e Produção, São Carlos**, v. 14, n. 1, p. 169-179, 2007.
- FAO, Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação. FAO Brasil – Quem Somos. 2013. Disponível em < <https://www.fao.org.br/quemSomos.asp>>. Acesso em: 16/01/2013.
- FUKUYAMA, James S. Social Capital and Civil Society. **IMF Working Paper**. 2000.
- GIANEZINI, M. et al. O cooperativismo e seu papel no processo de desenvolvimento local: a experiência das cooperativas agrícolas no médio norte de Mato Grosso. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47, 2009, Porto Alegre. **Anais da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre: SOBER, 2009.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIMENES, R. M. T. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **REDES**, v. 12, n. 2, p. 92-108, 2007.
- GROPP, B. M. C.; TAVARES, M. D. G. P. **Comunidade de Prática - Gestão de conhecimento nas empresas**. São Paulo, SP: Trevisan Editora Universitária, 2006.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Resultados do Censo Agropecuário 2006. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006\\_segunda\\_apuracao/default\\_tab\\_xls.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006_segunda_apuracao/default_tab_xls.shtm) Acesso em: 15 de março 2013.
- IPIRANGA MARIA, A. S. R.; FARIA, V. C. M.; AMORIM, M. A. A Comunidade de Prática da Rede NÓS: colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos locais. **o&s**. v.15: 149-170 p. 2008.
- JERÔNIMO, F. B. **A Confiança em Redes: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar do Rio Grande do Sul**. 2005. (Dissertação de Mestrado.). Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio (CEPAN), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- LESSER, E. L.; STORCK, J. Communities of practice and organizational performance. **IBM Systems Journal**, v. 40, n.4, n. ABI/INFORM Global, 2001.
- LIN, Nan. Building a Network Theory of Social Capital. **Connections**, nº 22, v1, 1999. Pp. 28-51.

LOPES, Carlos. **Cooperação e desenvolvimento humano: a agenda emergente para o novo milênio**. São Paulo: UNESP, 2005.

MARTINÉZ, I. B.; PIRES, M. L. L. E. S. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 19, n. 1, 2002.

MOURA, G. L. Somos uma comunidade de prática? **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 323-346, 2009.

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

NILSSON, J.; KIHLEN, A.; NORELL, L. Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 12, n. 4, 2009.

OLIVEIRA, Marcos P. ZANINI, Marco T.F. RESENDE, Paulo T. V. Confiança e monitoramento na integração de cadeias de Suprimentos. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 4 p. 43 – 54, Outubro/Dezembro 2009.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. J. L. D. B. Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: (Ed.). BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança**. Porto Alegre: AGE, 1995. p.108-159.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. 5. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RECUERO, Raquel da Cunha. Um estudo do Capital Social gerado a partir de Redes Sociais no Orkut e nos Weblogs. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 28, p. 88-106, 2005.

RESENDE, J. V. D.; MARTINS, R. Governança Corporativa no Agronegócio. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, v. 2, 2007.

RIGO, A. S. et al. Profissionalização da Gestão e Autogestão: um Estudo dos Problemas que Ocasinaram a Dissolução das Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008. **Anais do EnANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1999. 496

\_\_\_\_\_. Globalização, Desenvolvimento Local Sustentável e Cooperativismo. In: ENCUESTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 3., 2004. **Anais do Encuentro de Investigadores**



**Latinoamericanos de Cooperativismo**, São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), 2004.

SILVA, M. W. D. D. **Possibilidades e limites do cooperativismo pelo prisma de entidades de representação das cooperativas: uma análise comparativa entre a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP) e a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL/Brasil)**. São Paulo: Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. 2006.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. D. O. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. 2. São Paulo: Contexto, 2003.

SOUZA, A. R. D.; CUNHA, G. C.; DAKUZAKU, R. Y. O. **Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária**. São Paulo: Contexto, 2003.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e Desafios ao Surgimento de Comunidades de Prática em Organizações. **RAE**, São Paulo, v. 49, n.2, 2009, p. 176-189.

SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A Pesquisa em Comunidades de Prática: Panorama Atual e Perspectivas Futuras. **O&S**: Janeiro/Março. 15: 105-127 p. 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e Dialética do Conhecimento. In: (Ed.). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 01, p.17-38.

VILPOUX, O. F; OLIVEIRA, M. A. C. Governanças na agricultura familiar: mercados, contratos, redes e cooperativismo. VILPOUX, O. F.(org). **Sustentabilidade e Agricultura familiar**. Curitiba/PR: CVR, 2011.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de Prática a Fronteira Organizacional. In: REVIEW, H. B. (Ed.). **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas com os produtores cooperados da Copasul.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**I. Perfil do respondente:**

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade:

( ) até 20 anos                      ( ) 31 a 40 anos                      ( ) 51 a 60 anos  
( ) 21 a 30 anos                      ( ) 41 a 50 anos                      ( ) mais de 60 anos.

3. Estado civil:

( ) Solteiro(a)                      ( ) Separado(a)                      ( ) União Estável  
( ) Casado(a)                      ( ) Viúvo(a)                      ( ) Outro: \_\_\_\_\_

4. Grau de escolaridade (Grau de Ensino):

( ) Sem Instrução                      ( ) Médio Completo (2º grau)  
( ) Fundamental Incompleto                      ( ) Superior Incompleto  
( ) Fundamental Completo                      ( ) Superior Completo: \_\_\_\_\_  
( ) Médio Incompleto (2º grau)                      ( ) Outro: \_\_\_\_\_

5. Quanto a sua propriedade:

a. Localização: \_\_\_\_\_

b. Tamanho (ha): \_\_\_\_\_

c. Tipo de Produção/área plantada:

( ) Soja: \_\_\_\_\_                      ( ) Algodão: \_\_\_\_\_  
( ) Milho: \_\_\_\_\_                      ( ) Outros: \_\_\_\_\_

6. O que significa para você a palavra cooperação quando se refere à cooperativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Em que momentos a cooperação pode ser percebida no ambiente da cooperativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Qual significado você dá para a palavra confiança quando se refere à cooperativa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Há quanto tempo é associado da Copasul? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. O que o levou a ser cooperado da Copasul? (fator motivador)

\_\_\_\_\_

11. Como se deu o seu ingresso na cooperativa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Houve alguma exigência feita pela cooperativa para o seu ingresso? Quais?

\_\_\_\_\_

13. Quais vantagens e desvantagens, na sua opinião, a cooperativa proporcionou a você?

a. Vantagens: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. Desvantagens: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Qual o nível de confiança que você tem em relação

Avaliado	Muito Alto	Alto	Regular	Baixo	Muito Baixo	Não confio
Presidente						
Vice-presidente						
Diretor secretários						
Superintendente						
Gerentes						
Outros Cooperados						
Copasul (Empresa)						

15. Quais os fatores presentes na cooperativa que o fazem confiar?

Transparência

Grupos de Cooperados

Participação Ativa

Outros: \_\_\_\_\_

Pessoas (dirigentes)

16. Já houve alguma situação de quebra de confiança em relação a:

**a. Outro associado**

Não  Sim. Por qual motivo? \_\_\_\_\_

**b. A cooperativa**

Não  Sim. Por qual motivo? \_\_\_\_\_

17. Você recomendaria a alguma pessoa o ingresso na Copasul como associada?

Sim  Não A quem?

Amigo

Produtor Rural

Outro: \_\_\_\_\_

Familiar

Sócio

18. Existe alguma forma de interação social entre você e outros cooperados?

Clube: \_\_\_\_\_

Igreja: \_\_\_\_\_

Família

Amizade

Associação: \_\_\_\_\_

Partido Político: \_\_\_\_\_

( ) Relação Cliente-Fornecedor ( ) Outras: \_\_\_\_\_

19. Caso possua, por quais razões você costuma se reunir com outros cooperados fora das dependências da cooperativa?

( ) Visitas Pessoais ( ) Confraternizações ( ) Tirar Dúvidas  
( ) Manter-se Informado ( ) Busca de Conhecimento ( ) Outros: \_\_\_\_\_

20. Quais são as fontes para busca de informações sobre as tendências de mercado e de produção?

( ) Sindicato Rural ( ) Revistas ou Jornais ( ) EMBRAPA  
( ) Programas de TV ( ) Copasul ( ) Outras Cooperativas  
( ) Internet ( ) Secretaria de Agricultura ( ) Outros Produtores  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

21. Quais são suas fontes para busca de conhecimentos relacionados à produção?

( ) Sindicato Rural ( ) Livros, Revistas, Jornais ( ) EMBRAPA  
( ) Programas de TV ( ) Copasul ( ) Outras Cooperativas  
( ) Internet ( ) Secretaria de Agricultura ( ) Outros Produtores  
( ) Cursos ( ) Feiras agropecuárias ( ) Encontros com Produtores  
( ) Consultoria ( ) Outros: \_\_\_\_\_

22. Quais são suas fontes para busca de Inovações tecnológicas relacionadas à produção e à propriedade?

( ) Sindicato Rural ( ) Livros, Revistas, Jornais ( ) EMBRAPA  
( ) Programas de TV ( ) Copasul ( ) Outras Cooperativas  
( ) Internet ( ) Secretaria de Agricultura ( ) Outros Produtores  
( ) Cursos ( ) Feiras agropecuárias ( ) Encontros com Produtores  
( ) Consultoria ( ) Outros: \_\_\_\_\_

23. Você compartilha informações e técnicas desenvolvidas em sua propriedade com outros produtores?

( ) Não ( ) Sim. Que tipo? \_\_\_\_\_

24. Quanto à periodicidade, como se dá a sua participação na cooperativa?

Referência	Semanal	Mensal	Semestral	Anual
Assembleia				
Reuniões Periódicas				
Conselhos				
Outros:				

25. Qual sua opinião sobre essas formas de participação na cooperativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. Como você percebe a figura do líder principal da cooperativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. Como você percebe o processo de sucessão do cargo de presidente da Copasul?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nas próximas questões 28 a 32, enumere em ordem de importância, tendo 1 como mais importante:

28. Quais os fatores que levam você a continuar cooperando na Copasul?

- Gestão competente       Transparência       Preço de venda da produção  
 Preço dos insumos       Assistência técnica       Outros: \_\_\_\_\_

29. Quais fatores fariam você deixar de cooperar, ou seja, se desligar da Copasul?

- Gestão ineficiente       Troca de presidente       Desconfiança na direção  
 Mudança de atividade agrícola       Desvantagens de preços       Outros: \_\_\_\_\_

30. O que você espera dos outros cooperados para que você continue cooperando?

- Continuidade da Cooperação       Fidelidade  
 Transparência       Confiança  
 Outros: \_\_\_\_\_

31. Com quais produtores, ligados à Copasul, você têm maior relacionamento?

- Familiares       Vizinhos       Amigos  
 Sócios       Produtores de mesma atividade       Outros: \_\_\_\_\_

32. Quais serviços da Copasul você costuma utilizar?

- Limpeza, secagem, armazenagem e padronização de cereais;  
 Fornecimento de insumos agrícolas;  
 Assistência técnica agrônômica;  
 Elaboração de projetos de custeio agrícola;  
 Elaboração de projetos de incentivo fiscal;  
 Elaboração de projetos de limite de crédito;  
 Análise de solo;  
 Laboratório S.O.S. soja em parceria com fornecedores;  
 Parceria com Institutos de pesquisas (Fundação MS, Embrapa) no desenvolvimento de novas tecnologias e rotação de culturas;  
 Outros: \_\_\_\_\_

## II. Observações Gerais (percepções do pesquisador):

---

---

---

---

**Pesquisador: Wesley Batista Akahoshi**

**APÊNDICE B – Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas com os diretores da Copasul.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**I. Perfil do respondente:**

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade:
 

( ) até 20 anos	( ) 31 a 40 anos	( ) 51 a 60 anos
( ) 21 a 30 anos	( ) 41 a 50 anos	( ) mais de 60 anos.
3. Estado civil:
 

( ) Solteiro(a)	( ) Separado(a)	( ) União Estável
( ) Casado(a)	( ) Viúvo(a)	( ) Outro: _____
4. Grau de escolaridade (Grau de Ensino):
 

( ) Sem Instrução	( ) Médio Completo (2º grau)
( ) Fundamental Incompleto	( ) Superior Incompleto
( ) Fundamental Completo	( ) Superior Completo: _____
( ) Médio Incompleto (2º grau)	( ) Outro: _____
5. Qual sua função (cargo) na Copasul?
 

( ) Presidente	( ) Diretor-secretário
( ) Vice-presidente	( ) Superintendente.
6. Há quanto tempo atua nessa função? \_\_\_\_\_
7. Desempenhou alguma outra função dentro da cooperativa? Qual?  
\_\_\_\_\_
8. Há quanto tempo é cooperado da Copasul? \_\_\_\_\_
9. Fazendo uma contextualização histórica, em sua opinião, quais foram os motivos que levaram à criação da Copasul? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Que tipo de relação social tinham os 27 produtores pioneiros?
 

( ) Familiar	( ) Nenhuma
( ) Amizade	( ) Outros: _____
( ) Cooperados em outra cooperativa	
11. Como você percebe a figura do líder principal da cooperativa?  
\_\_\_\_\_

- 
- 
12. Como você percebe o processo de sucessão do cargo de presidente da Copasul?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Como acontece o processo de eleição da Diretoria? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. A Copasul investe de alguma forma na formação e capacitação dos diretores?  
( ) Não ( ) Sim. Como? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Você participou de alguma formação ou capacitação promovida pela cooperativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. Como você percebe o perfil do cooperado ligado à Copasul em Naviraí (MS)?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
17. Quais os critérios utilizados pela Copasul para inserção de novos associados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. A cooperativa possui alguma estratégia para manter os associados atuantes e cooperando na Copasul? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
19. Existe algum tipo de ações realizadas no sentido da educação cooperativa dos associados e familiares? Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. Como a cooperativa lida com os associados transicionais, ou seja, aqueles que, devido à livre adesão, se beneficiam da cooperativa enquanto convém, mas visa sempre o seu benefício individual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. Na sua percepção qual o significado da palavra cooperação no contexto da cooperativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. O que significa a palavra confiança para a Copasul na relação cooperativa x associado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
23. A Copasul realiza alguma ação no intuito de manter e aumentar a confiança do produtor na cooperativa?

( ) Não ( ) Sim, através de: \_\_\_\_\_

24. Para você, existe confiança mútua entre cooperado e a cooperativa?

\_\_\_\_\_

**II. Observações Gerais (percepções do pesquisador):**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Pesquisador: Wesley Batista Akahoshi**



**APÊNDICE C# Roteiro de questões para as entrevistas semiestruturadas com os  
gestores da Copasul.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
Programa de Pós-Graduação em Agronegócios

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**I. Perfil do respondente:**

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade:
 

( ) até 20 anos	( ) 31 a 40 anos	( ) 51 a 60 anos
( ) 21 a 30 anos	( ) 41 a 50 anos	( ) mais de 60 anos.
3. Estado civil:
 

( ) Solteiro(a)	( ) Separado(a)	( ) União Estável
( ) Casado(a)	( ) Viúvo(a)	( ) Outro: _____
4. Grau de escolaridade (Grau de Ensino):
 

( ) Sem Instrução	( ) Médio Completo (2º grau)
( ) Fundamental Incompleto	( ) Superior Incompleto
( ) Fundamental Completo	( ) Superior Completo: _____
( ) Médio Incompleto (2º grau)	( ) Outro: _____
5. Qual sua função (cargo) na Copasul? \_\_\_\_\_
6. Há quanto tempo atua nessa função? \_\_\_\_\_
7. Há quanto tempo trabalha na Copasul? \_\_\_\_\_
8. Como você percebe a figura do líder principal da cooperativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Como você percebe o processo de sucessão do cargo de presidente da Copasul?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Você é: ( ) Cooperado ( ) Não cooperado, profissional contratado.
11. A sua contratação para o cargo atual na cooperativa se deu por:
 

( ) Eleição	( ) Experiência	( ) Promoção
( ) Indicação	( ) Especialidade	( ) Outra: _____
12. A Copasul investe de alguma forma na formação e capacitação dos gestores?  
( ) Não ( ) Sim. Como? : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Você participou de alguma formação ou capacitação promovida pela cooperativa?  
\_\_\_\_\_
14. Como você percebe o perfil do cooperado ligado à Copasul em Naviraí (MS)?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Quais os critérios utilizados pela Copasul para inserção de novos associados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. A cooperativa possui alguma estratégia para manter os associados atuantes e cooperando na Copasul? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
17. Existe algum tipo de ações realizadas no sentido da educação cooperativa dos associados e familiares? Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. Como a cooperativa lida com os associados transicionais, ou seja, aqueles que, devido à livre adesão, se beneficiam da cooperativa enquanto convém, mas visa sempre o seu benefício individual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
19. Na sua percepção qual o significado da palavra cooperação no contexto da cooperativa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. O que significa a palavra confiança para a Copasul na relação cooperativa x associado?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. A Copasul realiza alguma ação no intuito de manter e aumentar a confiança do produtor na cooperativa?  
( ) Não ( ) Sim, através de: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
22. Para você, existe confiança mútua entre cooperado e a cooperativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**II. Observações Gerais (percepções do pesquisador):**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pesquisador: Wesley Batista Akahoshi**

## APÊNDICE D – Consentimento Informado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Agronegócios  
Mestrado em Agronegócios

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### **Dados de identificação**

Título da Dissertação: Capital social e a fidelização do cooperado: Caso da Copasul, Mato Grosso do Sul.

Pesquisador Responsável: Wesley Batista Akahoshi.

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Telefones para contato: (67) 9603-2170 (67) 3410-2655

Nome do voluntário: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos R.G. \_\_\_\_\_

Responsável legal (quando for o caso): \_\_\_\_\_

R.G. Responsável legal: \_\_\_\_\_

O Sr. (ª) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa do trabalho de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios a nível de Mestrado “CAPITAL SOCIAL E A FIDELIZAÇÃO DO COOPERADO: CASO DA COPASUL, MATO GROSSO DO SUL”, de responsabilidade do pesquisador WESLEY BATISTA AKAHOSHI.

1. O objetivo desta pesquisa é, de forma geral, investigar o papel do capital social para a fidelização do cooperado, ou seja, verificar quais são os elementos presentes em uma cooperativa agrícola, neste caso a Copasul, que podem auxiliar na manutenção de ações cooperativas por parte dos associados.
2. Este trabalho se justifica por existirem vários estudos que identificam motivos pelo qual muitas cooperativas fecham, este, no entanto, busca saber o que leva cooperativas agrícolas, como a Copasul, a terem um bom desempenho no sentido da cooperação.
3. A intenção é realizar entrevistas com associados e com gestores e membros da direção da Copasul.
4. A pesquisa não tem o intuito de expor o voluntário a qualquer tipo de desconforto e riscos pessoais, profissionais ou mesmo diante da cooperativa e outros associados. Ela busca identificar os fatores já apresentados como forma de gerar estudos acadêmicos e discussões, a fim de auxiliar o sistema cooperativo no Brasil em obter bons resultados.
5. A participação nesta pesquisa é de caráter inteiramente voluntário.
6. O pesquisador garante a confidencialidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.

## Consentimento:

De acordo com as explicações fornecidas pelo pesquisador WESLEY BATISTA AKAHOSHI, estou ciente de que ele poderá utilizar os dados obtidos na realização da entrevista semiestruturada, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

Dourados-MS, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

---

Pesquisado

Wesley Batista Akahoshi  
Pesquisador

Observação: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido original permanecerá em poder do pesquisador.

Período de realização da pesquisa: setembro a dezembro de 2012.