
Mediação de conflitos e confiança: um estudo da economia dos custos de transações em uma cooperativa de laticínios

Conflict mediation and trust: a study of the economics of transaction costs in a dairy cooperative

Jucilene Pereira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3281-9569>

Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Varzea Grande, Brazil

E-mail: jucilenepereirasantos44@gmail.com

Rosely Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7508-3793>

Federal University of Mato Grosso, Brazil

E-mail: roselyferreira508@gmail.com

Sueuma Peroba

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9892-3804>

Federal University of Mato Grosso, Brazil

E-mail: superoba_rocha@hotmail.com.br

Elizabeth Maria da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5522-4915>

Federal Rural University of the Amazon, Brazil

E-mail: elizabeth.silva@ufra.edu.br

RESUMO

O trabalho é a descrição de uma intervenção, para medição de um conflito, realizada em uma cooperativa de laticínios no Estado de Mato Grosso, a COOPERGRANDE, visando a diminuição dos custos de transações da mesma, por meio do restabelecimento da confiança entre a cooperativa e os seus cooperados. Foi implementada a proposta de mediação do conflito existente, sendo a metodologia utilizada a pesquisa-ação, em que os (as) pesquisadores (as), em conjunto com a equipe pesquisada, desenvolveram ações em prol da resolução do problema identificado em um diagnóstico inicial. Os resultados da intervenção foi o restabelecimento da confiança entre cooperados e cooperativa e, conseqüentemente, a diminuição do custo de transações pela retomada do fornecimento da matéria prima, o leite, essencial para a produção da COOPERGRANDE. A pesquisa evidencia importância de políticas públicas voltadas para a qualificação de profissionais extensionistas no apoio a empreendimentos agrícolas familiares.

Palavras-chave: Cooperativa agrícola familiar; Assimetria de informações; Pesquisa-ação.

ABSTRACT

The work is the description of an intervention, to measure a conflict, carried out in a dairy cooperative in the State of Mato Grosso, COOPERGRANDE, aiming to reduce its transaction costs, through the reestablishment of trust between the cooperative and its collaborators. The proposed mediation of the existing conflict was implemented, with the methodology used being action research, in which the researchers, together with the researched team, developed actions in favor of resolving the problem identified in an initial diagnosis. The results of the intervention were the reestablishment of trust between members and the cooperative and, consequently, the reduction in transaction costs by resuming the supply of raw material, milk, essential for COOPERGRANDE's production. The research highlights the importance of public policies aimed at qualifying extension professionals to support family agricultural enterprises.

Keywords: Family agricultural cooperative; Information asymmetry; Action research.

INTRODUÇÃO

Os custos de transações exercem influência no campo administrativo, o que podemos observar na forma como as empresas escolhem os seus arranjos organizacionais. Outro fator importante é a estratégia a ser adotada dentro de uma empresa na identificação de quais processos são mais onerosos e o que pode ser feito para minimizá-los ou reduzi-los. Esses fatores tornam os custos de transação uma ferramenta de análise, para ações futuras, ao estudar a viabilidade de uma operação ou um novo negócio.

Nos custos de transações um atributo importante é a confiança, pois ela atua na possibilidade de dissolução de potenciais conflitos, inibindo comportamentos oportunistas que podem ser gerados nos processos de negócios. Segundo Piaia e Preis (2019), confiança é o combustível primordial que leva uma organização a funcionar com eficiência. Portanto, a confiança pode interferir nos custos associados à formação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, reduzindo ou aumentando os custos de transações existentes.

Visando contribuir na diminuição dos custos de transações de uma cooperativa agrícola familiar, por meio do restabelecimento da confiança entre cooperados e equipe gestora, docentes e discentes do curso superior tecnólogo em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação Ciência Tecnologia do Estado de Mato Grosso, IFMT, Campus Várzea Grande, em 2019, se dispôs a realizar uma intervenção na mesma. A proposta era a mediação de um conflito existente entre os cooperados e a equipe gestora.

A mediação de conflitos é recomendada por Bacellar (2012), como o melhor meio na resolução de impasses em situações em que há uma continuidade nas relações, sejam essas, familiares, de amizade, de vizinhança e decorrentes de relações comerciais, trabalhistas, entre outros.

A intervenção foi realizada por meio da pesquisa-ação, uma pesquisa com caráter extensionistas, cujo foco, portanto, foi a Cooperativa Familiar Agropecuária Várzea-Grandense, A COOPERGRANDE. Uma cooperativa agrícola familiar de beneficiamento de leite. A proposta foi contribuir na interpretação e avaliação dos custos de transações dentro de empresas. A importância desse trabalho tem seus fundamentos no desafio apresentado para a extensão rural e políticas públicas de inclusão produtivas no Brasil.

ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) SEUS ATRIBUTOS E PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A Economia dos Custos de Transação tem origem nos escritos de Coase (1991), o autor analisa a firma como uma organização que busca minimizar seus custos através dos seus arranjos organizacionais, que tem por eixo a estrutura administrativa da entidade produtora e, não somente as análises fundamentadas nas funções de produção (Zanella et al., 2015).

Conforme Zylbersztanj (1995) o objetivo fundamental da Economia dos Custos de Transações (ECT) é a compreensão desses custos em uma instituição, o que, conseqüentemente, contribui com a sua diminuição. Existem vários tipos de custos associados ao funcionamento do mercado, sendo que alguns desses custos estão diretamente ligados a produção e outros ao estabelecimento dos contratos. Nos custos de estabelecimento dos contratos, está o de transação que são gerados pelas despesas no monitoramento dos contratos de compra, venda, prestação de serviço. (Bezerra et.al., 2017).

Compreender os custos de transações de uma instituição facilita a adoção de uma metodologia de organização dos empreendimentos econômicos, com vista à diminuição desses. A metodologia adotada por uma empresa pode ser essencial na sobrevivência dessa, principalmente no que se refere a empreendimentos agrícolas familiares, os quais devido sua descapitalização; processo em que os prejuízos acumulados ultrapassam a totalidade do capital social, produzindo um patrimônio líquido negativo nestes;

necessitam reduzir ao máximo seus custos, para obter sobras que garantam renda mínima aos seus associados produtores (Possani, et al. 2018).

Pelo exposto percebe-se a importância do reconhecimento desses custos dentro de empresas Cooperativas, para a sobrevivência desta, como possibilidade de sustentabilidade dos empreendimentos agrícolas familiares. As Cooperativas, agrícolas familiares, devido sua descapitalização constante, necessitam reduzir ao máximo seus custos, para obter sobras que garantam renda mínima aos seus associados e a comunidade.

Entre os fatores que fazem parte dos debates da ECT está a confiança, apesar de esta não integrar seu modelo analítico padrão. A confiança vem se mostrando cada vez mais instigante e importante para os estudos da Economia e Sociologia ao longo do tempo (Sarto; Almeida,1998) e abordá-la sob o ponto de vista da própria ECT é realizar uma interface com outros autores, a fim de justificar a escolha dessa metodologia e tratar essa dimensão, como uma variável importante para o modelo de análise dos Custos de Transação.

O sucesso da relação cooperativista, principalmente entre os responsáveis pela direção da cooperativa e os cooperados, está ligado ao estabelecimento da confiança que perpassa o entendimento de que um indivíduo contribui, no conjunto, para o sucesso organizacional de ambas as partes. A confiança se faz importantíssima, pois é ela o principal atributo para a formação dos laços entre as partes que estão em transação, possibilitando que estas adotem e mantenham comportamento cooperativo, capaz de diminuir os custos de transação e melhorar a eficiência organizacional (Ladeira; Marconatto; Estivaleta, 2012).

Na atividade de laticínio, os ativos da empresa são específicos para o beneficiamento do leite e a produção dos derivados deste, não sendo possível sua adaptação para outra atividade. Assim, em uma ponta há a empresa beneficiadora, e na outra, o produtor responsável pelo suprimento da matéria prima para a empresa, que também enfrenta especificidade de ativos. Na hipótese de um problema no laticínio, o produtor de leite não pode direcionar seu produto, o leite, para outras finalidades devido à alta perecibilidade do produto. Pode-se observar, pelo exposto, que a especificidade de ativos ocorre nas duas partes, contratante e contratada, gerando a frequência das transações decorrente da própria especificidade de ativos. Falhas nas transações pode gerar danos a ambas as partes (Führ; Lins, 2023).

Na agricultura familiar, mesmo entre os produtores de leite e laticínios, os contratos são raros, geralmente as transações são baseadas unicamente na confiança, o que torna este ativo tão imprescindível nas negociações. Se em determinado grupo há expectativas de comportamentos confiáveis e honestos, os membros desse grupo acabarão por confiar uns nos outros. Entretanto, pode existir a assimetria de informações, outro pressuposto comportamental que influencia nas transações (Baccarin, 2017).

A assimetria da informação é definida como uma corrente da microeconomia que afirma haver assimetria no acesso à informação entre compradores e vendedores nas mais diversas transações. Uma vez que a informação é recebida pelos membros da cooperativa, podem ser dominadas pelos dirigentes, estes, por sua vez, têm mais possibilidades de controlar o tipo e a profundidade da informação fornecida. Assim, a compreensão do fenômeno da assimetria de informação, na relação de confiança em cooperativas, mostra-se fundamental, pois o associado, na posição de principal, assume lugar central no funcionamento da organização em que a confiança é vital (Tierling; Schmidt, 2020).

A frequência das transações, representada pela continuidade das relações com os fornecedores, deveria gerar redução da racionalidade limitada dos agentes envolvidos, entretanto, a pouca formação técnicas de diversos agentes, podem levar a frequentes limitações nas clausuras contratuais, sejam esses formais ou informais, gerando danos aos envolvidos e interrupção das transações, que podem incidir em conflitos ainda mais danosos que as limitações contratuais iniciais (Oliveira Junior et al, 2019).

MÉTODOLOGIA DA PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa é um estudo de caso, por considerar que essa é uma maneira de organizar dados com a preservação do objeto que está sendo estudado. O estudo de caso parte de uma construção ordenada e mental e tem o objetivo de investigar as importantes características do elemento que será estudado, no caso a pesquisa-ação realizada pelos extensionistas do IFMT, Campus Várzea Grande.

Segundo Yin (2015), estudos de caso são também utiliza dos como benchmark, ou seja, como ponto de partida ou inspiração para quem deseja realizar um trabalho parecido com o que foi relatado. A proposta é observar os passos dados pela equipe de extensionistas do IFMT, Campus Varzea Grande, junto a COOPERGRANDE, buscando compreender e fazer previsões para que os extensionistas possam evitar

erros futuros. Portanto, é importante que sejam mostrados não apenas os acertos, mas também as falhas encontradas nas ações desenvolvidas, pois ambos podem servir como orientação para que os extensionistas façam um planejamento eficiente e consiga alcançar seus objetivos.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas junto aos cooperados técnicos da Empaer e moradores circunvizinhos, bem como observação e anotações nos cadernos de campo realizados pelos extensionistas. Quanto aos dados secundários, estes foram coletados por meio de documentos institucionais, como atas da cooperativa.

A Metodologia aplicada na intervenção desenvolvida, na mediação do conflito na Cooperativa COOPERGRANDE, foi à pesquisa-ação. A pesquisa-ação, segundo Thiollent (1985, p. 14), é “um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou ainda, com a resolução de um problema coletivo, onde todos pesquisadores e participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”.

O termo pesquisa-ação foi apresentado pela primeira vez por Kurt Lewin em 1946, ao desenvolver trabalhos que tinham o propósito de integrar as minorias étnicas à sociedade norte-americana. Por possuir um caráter empírico, a pesquisa-ação deve executar quatro ações básicas, as quais são: Planejar, Implementar, Descrever e Avaliar (Gil, 2010).

A pesquisa ainda pode ser definida como pesquisa exploratória, que é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, bem como apresenta como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que está sendo investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento. Outra característica da pesquisa exploratória é a facilitação da delimitação do tema da pesquisa; orientação da fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrimento de um novo tipo de enfoque para o assunto abordado, no presente caso os custos de transação em cooperativa agrícola familiar de laticínio.

COOPERGRANDE E SEUS CONFLITOS

De acordo com o diagnóstico realizado na Cooperativa COOPERGRANDE, junto aos diretores e em pesquisa realizada com os técnicos da Empresa Mato-grossense de

Pesquisa, Assistência e Extensão Rural (Empaer), que possuía ações pontuais junto aos agricultores familiares na região, foi identificado um conflito entre a cooperativa e moradores assentados, dentro do assentamento e em assentamentos circunvizinhos. O conflito estava relacionado à quebra de confiança, que gerou altos custos para a Cooperativa e cooperados, visando a diminuição desses custos, principalmente de transações, foi planejado, junto a diretoria da cooperativa, uma ação para resolução desse conflito.

Em entrevista junto ao grupo administrativo da COOPERGRANDE, tomou-se conhecimento que a cooperativa, estava em funcionamento a mais de 14 anos. Seu início deu-se em 2006, com a adesão de 27 das 144 famílias assentadas. A atividade principal da cooperativa era o beneficiamento de produtos de laticínios: leite, muçarela, iogurte. Verificou-se, que na atividade de laticínio, a cooperativa só começou a desenvolver suas ações em 2016, devido diversos problemas com a construção e aquisição de equipamentos, bem como tramites burocráticos na aquisição do selo de inspeção sanitária. Outra informação importante é que o leite, no início da pesquisa, vinha sendo fornecido por produtores, moradores de Santo Antônio do Leverger, Serra de São Vicente, Nobres, Rosário Oeste, Jangada, entre outros, municípios que distava até 150 km da cooperativa,

A COOPERGRANDE era associada a União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (unicafes), sendo que o cooperativismo é amparado pela lei 5.764/71 que estipula para sua constituição um número mínimo de 20 sócios, que responde formalmente, em nível nacional à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e em nível estadual a Organização estadual de Cooperativas (OCE) (Santos; Carvalhal, 2015) ou, como no caso da COOPERGRANDE, a nível estadual a Unicafes e a nível nacional a União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (Unicopas).

Nesta investigação constatou-se como era realizado o trabalho de produção na cooperativa, e compreendeu-se o fenômeno da dificuldade de matéria prima na COOPERGRANDE. Muitas famílias do assentamento, sede da cooperativa, não eram cooperadas, visto não confiarem na continuidade dos trabalhos da organização. Constatou-se, que, inicialmente, o governo doou alguns equipamentos para a construção do laticínio, porém, tais equipamentos foram roubados antes de sua instalação. Este fato gerou grande desmotivação nos assentados, moradores do assentamento sede da cooperativa, além do sentimento de medo por conta da falta de segurança que havia no

local, levando diversos moradores iniciais a desistirem do lote. Algum tempo depois, em 2012, o Grupo Votorantim, por meio de projetos realizados pelos atuais gestores da COOPERGRANDE, investiu na compra de novos equipamentos para a cooperativa.

O processo de implementação da cooperativa demorou muito tempo, de 2006, quando começou o assentamento, a 2016, quando se inicia o processamento do leite. Isso, devido às adversidades citadas acima, entre outras. Assim, os moradores do assentamento, sede da COOPERGRANDE e, alguns, moradores dos arredores, foram desistindo da criação do gado leiteiro, por não ter onde escoar o produto. Muitos moradores investiram na criação de gado de corte e outros foram trabalhar nas cidades de Várzea Grande e Cuiabá- MT, visto o assentamento distar menos de 30 km da sede do município de Várzea Grande.

Após iniciar os trabalhos, em 2016, a cooperativa foi interditada pela vigilância sanitária, por falhas na aquisição do selo de inspeção federal SIF, que é concedido pelo serviço de inspeção Federal, vinculado ao departamento de inspeção de produtos de origem animal (DIPOA). Por essa interdição, muitos cooperados tiveram prejuízo, com a perda de cerca de 40 mil litros de leite que não foram absorvidos para beneficiamento. Fez parte, também, do prejuízo dos cooperados, os produtos, já processado, interditados no interior da cooperativa, cinco mil toneladas de queijo muçarela pronto para entrega no comércio local, que a mesma foi obrigada a destruir.

O beneficiamento do leite, pelos produtores, exige adequações específicas da propriedade, visando a saúde e seguridade sanitária e alimentar dos consumidores. Essas instalações, dos produtores rurais, são fiscalizadas por órgão públicos, de vigilância sanitária, com poder de polícia nas três esferas do governo.

As ações desenvolvidas pela vigilância sanitária são controversas, impondo, muitas vezes, situações de constrangimentos aos produtores agricultura familiar, principalmente quando esses são descapitalizados o que já foi diagnosticado por Fischer, Marini e Winck (2016), em estudo sobre a percepção dos agricultores familiares quanto às normas sanitárias para produzir e comercializar seus produtos nos municípios de Joaçaba, Herval d'Oeste e Luzerna, no meio oeste de Santa Catarina. Segundo os citados autores, o que também foi evidenciado na região deste estudo, os agricultores familiares não incorrem em falhas, na adaptação da estrutura produtiva intencionalmente, mas por desconhecimento e, frequentemente, por falta de recursos financeiros.

Muitos produtores de leite têm se organizado em Cooperativa, visando maiores possibilidades de beneficiamento do produto. Sendo necessário destacar que a produção de leite, por meio da agricultura familiar na região Centro Oeste, possui vantagem comparativa em relação às demais atividades econômicas agrícolas. O que pode ser explicado pela importância deste setor na economia local, conforme apontado por Oliveira Júnior et al. (2016).

A COOPERGRANDE, no período da pesquisa-ação, possuía o Selo de Inspeção Estadual, SIE, pois diante das dificuldades para aquisição do Selo de Inspeção Federal, SIF, o cancelou e deu início a outro processo, para adquirir o SIE, os prejuízos nessa troca foram grandes, pois a empresa teve que retomar o processo inicial da documentação necessária para aquisição do novo selo. A COOPERGRANDE precisou interromper a produção por quatro meses, até regularizar essa situação.

Foi constatado que não houve um procedimento de transparência nas informações entre a direção da cooperativa e cooperados, sobre a interdição sofrida, as exigências burocráticas para mudança do processo anterior de aquisição do SIF para a aquisição do SIE. Essa assimetria de informação, pode estar relacionada, principalmente, na falta de conhecimento, do grupo gestor da cooperativa, na importância da comunicação na gestão corporativa. As informações rápidas e diretas poderiam ter minimizado a crise, pois os cooperados, sem acessos a informações, não tiveram agilidade para buscar soluções para o escoamento da produção. O período que os produtores ficaram esperando um retorno da cooperativa, causou grande perdas para esses, visto a especificidade e perecibilidade do leite. Os cooperados foram obrigados a descartar cerca de 40 mil litros de leite, no período, alimentando os animais e jogando fora o excedente.

Os principais cooperados, fornecedores de matéria-prima, o leite, para a COOPERGRANDE, eram os moradores do projeto assentamento São Miguel (Sadia III) que dista cerca de 40 km da sede da cooperativa. Portanto, esses grupos foram os mais afetados pela crise causada pela interdição na entidade. A COOPERGRANDE não conseguiu, também, repassar a esses cooperados, o valor do leite coletado no mês anterior a interdição, pois, a destruição do produto queijo muçarela, pronto para a entrega aos mercados locais, no momento da interdição, não permitiu a cooperativa cumprir seus contratos comerciais, pagar suas despesas e fazer os repasses aos cooperados fornecedores.

Diante do embargo sofrido pela COOPERGRANDE, os moradores do assentamento Sadia III tiveram que buscar outros mercados para seus produtos. Foi firmado, pelos produtores cooperados da COOPERGRANDE, um contrato de fidelidade da entrega da matéria prima para uma empresa privada, beneficiadora de leite na região, cuja sede era no município Nossa Senhora do Livramento, MT.

Quando a COOPERGRANDE retomou os trabalhos, já certificada com o SIE, os seus cooperados do Sadia III, não quiseram mais retomar a entregar do leite na cooperativa, receosos de que ocorressem outros prejuízos como o anterior, causados, principalmente, pela assimetria de informações da equipe gestora da COOPERGRANDE, para com seus cooperados. Quando houve a interdição da COOPERGRANDE, os cooperados ficaram cerca de um mês aguardando o retorno das atividades, sem saberem da profundidade do problema enfrentado na cooperativa.

Os cooperados perderam a confiança na cooperativa e depois do retorno as atividades, a COOPERGRANDE passou um período de dois anos com dificuldades de manter seus compromissos contratuais com os mercados locais, principalmente institucionais, que era a comercialização por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar, PNAE, isso devido o rompimento do fornecimento de matéria-prima, para beneficiamento, que era provida pelos cooperados do assentamento Sadia III.

A equipe de pesquisa, tomou conhecimento das dificuldades enfrentadas, na época da pesquisa, pelo cooperados da COOPERGRANDE, no atendimento a empresa de laticínio privada. A inexistência do vínculo de pertencimento e a impossibilidade da participação direta nos negócios da empresa, causava descontentamento. No entanto, a falta de confiança na gestão da COOPERGRANDE, a insegurança no cumprimento dos contratos, os tornavam cativos da situação.

Em vista dessa problemática, uma das ações propostas, pelas pesquisadoras e aceitas pela equipe gestora da cooperativa e dos cooperados afastados, foi à mediação de um diálogo entre os dois grupos. A equipe de pesquisa era conhecedora da realidade local, pois uma das pesquisadoras contribuía em diversos projetos em prol da agricultura familiar no estado. A equipe também tinha conhecimento das técnicas de mediação de conflito, apesar de, ainda, não as ter empregado na prática. Assim, entre os dias 18 de março de 2019 à 29 de abril de 2019, a equipe se reuniu, diversas vezes com as lideranças do assentamento Sadia III, gestores da COOPERGRANDE e técnicos da EMPAER, que contribuíram na mediação.

Após exaustivas reuniões a equipe mediaram à conversa entre os agentes, no caso assentados e representantes do grupo gestor da cooperativa. A proposta era uma aproximação entre as lideranças, para possibilitar a reconciliação e o retorno do fornecimento da matéria prima, pelos moradores do assentamento Sadia III, para a COOPERGRANDE. A mediação do conflito, poderia possibilitar a retomada da confiança e, por meio dessa, diminuir os custos de transação da cooperativa hora analisada.

As pesquisadoras empregaram as técnicas da mediação visando empoderar os participantes, passando a esses o protagonismo sobre suas pendências, lhes propiciando a autonomia na resolução dos próprios conflitos. Possibilitou-se a ampliação da comunicação entre os dois grupos, gestão da COOPERGRANDE e cooperados dissidentes, envolvidos no conflito em foco. Entre as técnicas utilizadas podem ser citadas a escuta ativa, a reflexão, a empatia pela apresentação da situação em que se encontrava cada parte, as perguntas abertas, a observação das expressões. As pesquisadoras se revezaram nas anotações e gravações das conversas, visando um feedback, aos envolvidos, após cada reunião.

A ação desenvolvida possibilitou o diálogo e colaborou na retomada das negociações entre os moradores, produtores de leite, do assentamento Sadia III e a COOPERGRANDE. As lideranças, do assentamento Sadia III, que tinham rompido o contrato com a COOPERGRANDE, e que participaram do processo de mediação, realizaram a averiguação administrativa da cooperativa, antes de firmar o acordo, pois sabiam que esta era importante, para o equilíbrio da informação entre as partes e, conseqüentemente, para alavancar o bom desenvolvimento e crescimento da confiança.

Após essas reuniões, de averiguação administrativa, houve nova conversa mediada pelas pesquisadoras, onde foi firmado o acordo e, então, os grupos retomaram o trabalho em conjunto. Na solução do conflito, por meio da mediação, não houve a figura de um ganhador ou de um perdedor, o que já era esperado, visto essa ser uma característica fundamental da mediação.

Os cooperados, moradores do assentamento da Sadia III e gestores da COOPERGRANDE, optaram pela reconstrução da confiança, visando a melhoria na qualidade de vida local, ao qual parecia improvável no início do desenvolvimento da pesquisa.

Após o acordo firmado no dia 27 de maio de 2019, entre assentados cooperados do assentamento Sadia III e gestores da COOPERGRANDE, a produção no interior da cooperativa, foi retomada com vigor. O acesso a matéria prima para beneficiamento, foi facilitado, pois o grupo do Sadia III continuava cooperado a COOPERGRANDE, visto não terem se desvinculado completamente nesse período de afastamento. Por meio da ação de mediação do conflito, houve um aumento no beneficiamento de leite, que antes era cerca de 600 litros/dia, após a intervenção, passou para 1.700 litros/dia, mais que dobrando o fornecimento da matéria prima para a produção no empreendimento analisado.

Para fortalecer o processo de retomada da confiança, entre cooperados do assentamento Sadia III e o grupo gestor da COOPERGRANDE, foi realizada uma assembleia extraordinária, no dia oito de junho de dois mil e dezenove na COOPERGRANDE. A assembleia foi inovadora, pois foi aberta a cooperados da sede da cooperativa e a todos os moradores do assentamento, até os que não eram cooperados. Participaram, como convidadas especiais, a equipe responsável pela presente pesquisa e os técnicos do projeto Mais Gestão, equipe que contribuía na assistência técnica para a cooperativa. As assembleias da COOPERGRANDE sempre foram fechadas, podendo participar somente os cooperados da cooperativa. A abertura para a participação local, configurou-se, para as pesquisadoras, como resultado dos trabalhos realizados pela equipe de pesquisa, que contribuiu no processo de conhecimento da importância da transmissão das informações ao maior número de pessoas participantes do empreendimento, sejam como cooperados ou consumidores.

A citada assembleia foi um instrumento para apresentar à comunidade participante a nova gestão da cooperativa, bem como o desejo da nova equipe gestora, de operar com transparência sobre as prestações de contas e de projetos a serem desenvolvidos. Essa transparência foi um fator considerado de suma importância pela equipe pesquisadora, para o desenvolvimento das ações futuras relacionadas ao crescimento da cooperativa, adesão de novos cooperados e consumidores locais, diminuindo a distância entre os ofertantes de matéria prima e mercado consumidor.

Portanto, o restabelecimento da confiança já mostrava sinais positivos na redução dos custos de transações da cooperativa. Esses processos certamente poderiam vir a contribuir com os estreitamentos das relações, recriando os vínculos de pertencimento anteriormente quebrados. Fator que poderia vir a facilitar as transações entre os agentes,

por meio da proximidade entre esses, contribuindo também, com o monitoramento da continuidade da entrega de leite, mesmo em períodos de seca, proporcionando um aumento dos mercados atendidos pela COOPERGRANDE.

Entretanto, a pesquisa reconhece que o processo desenvolvido ainda era muito instável, necessitando de acompanhamento posterior para a consolidação. Tal metodologia poderia ser realizada por meio de assistência técnica de qualidade, o que foi constatado ser incipiente no assentamento sede da cooperativa analisada. A Empaer, apesar de toda ajuda prestada, no processo de mediação, não oferecia assistência técnica aos assentados do assentamento sede da COOPERGRANDE.

A Empaer, no Estado de Mato Grosso, se encontrava, no momento da pesquisa, cada vez mais privada de recursos para manutenção dos trabalhos, faltava veículos para transporte dos técnicos até o produtor, não havia capacitação técnica dos trabalhadores contratados, as estruturas eram precárias entre outros.

CONCLUSÃO

Por meio deste estudo pode-se compreender que a confiança era fundamental para proporcionar aos cooperados da COOPERGRANDE o desenvolvimento e a inclusão socioeconômicas. Pois o trabalho em cooperação, poderia criar possibilidades de proporcionar melhoria na renda familiar desses cooperados, bem como na dos moradores circunvizinhos, por meio do desenvolvimento do local. Este desenvolvimento poderia ser irradiador e atingir outras localidades. Esta relação de confiança, entre cooperados e cooperativa, poderiam, também, tornar o produtor mais fiel, gerando assim maior compromisso no cumprimento dos contratos, mesmo que informal com a cooperativa, bem como estimular os demais assentados, do assentamento sede da cooperativa, a produção do leite, mesmo os que não fosse cooperado, ainda, na cooperativa.

Com base nesta pesquisa-ação, foi realizada a mediação do conflito local, portanto, ficou evidente que o objetivo do estudo foi alcançado, pois houve um acordo de restabelecimento da parceria entre a COOPERGRANDE e seus cooperados do Sadia III. Percebeu-se, que a retomada da confiança entre estes, já estava contribuindo, no final da pesquisa, com a diminuição dos custos de transações, pois o leite que era adquirido de não cooperados à 150 km da cooperativa, já havia passado a ser fornecido por cooperados residentes à 40 km, criando relações de proximidade. Houve, também, aumento no

fornecimento dessa matéria – prima, o leite, que passou de 600 litros/dia, para 1700 litros/dia com a participação dos novos cooperados.

Conclui-se que a intervenção foi importante na retomada das relações na Cooperativa, portanto, fica evidenciado a importância de políticas públicas voltadas para a qualificação de profissionais extensionistas, incluindo, além do fornecimento da assistência técnica de qualidade a capacidade de contribuir na resolução de conflitos de forma imparcial. Outra questão é a importância da capacitação de gestores sobre a necessidade de se manter a confiança dos associados, processo que perpassa a disponibilização de informações de forma clara e transparentes. Fatores que se mostraram fundamentais para a diminuição dos custos de transações na Cooperativa analisada.

REFERÊNCIAS

- BEZERRA, G. J; SCHULTZ, G; SCHINAIDER, A.D.; SCHINAIDER, A Custos, de. Transação, no agronegócio: Uma revisão sistemática das publicações. Internacionais. **Revista Espace** Vol.38(Nº38) 2017.
- COASE, R. H. **A natureza da firma. Origens, evolução e desenvolvimento.** Nova York, Oxford, p. 18-33, 1991.
- FÜHR, J.; LINS, H. N. Reflexos territoriais de mudanças em setores agroindustriais: estudo sobre uma realidade gaúcha de produção láctea. **Revista de Economia**, v. 44, n. 83, p. 154-184, 2023.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. reimpr. São Paulo: Atlas, v. 201, 2010.
- LADEIRA, W. J; MARCONATTO, D. A. B.; ESTIVALETE, V. B. Controlar para confiar? Uma análise do risco percebido em relacionamentos de uma cadeia de suprimentos. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 76-94, 2012.
- OLIVEIRA JÚNIOR, O.L, et al. Análise econômico-financeira de sistemas integrados para a produção de novilhas leiteiras. **Archivos de zootecnia**, 65.250: 203-212. 2016.
- OIVEIRA JUNIOR, O. de P. et al. Custos de Transação na Cadeia Produtiva da Mandioca: O Caso da Região do Vale do Araguaia (Goiás, Brasil). **Revista de Estudos Sociais**, v. 21, n. 42, p. 63-83, 2019.
- PIAIA, T. C.; PREIS, M. A. Deveres fundamentais: contribuições ao desenvolvimento das “virtudes cívicas”, do “capital social” e da “confiança”. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 24, n. 1, p. 126-142, 2019.
- POSSANI, L. et al. Access to agricultural markets for hortifruti on the west frontier of Rio Grande do Sul. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 5, p. 2532-2550, 2018.

SANTOS, A. V.; CARVALHAL, M. D. Cooperativismo e economia solidária: Formas de organização do trabalho de catação em Vitória da Conquista/BA. **PEGADA-A Revista da Geografia do Trabalho**, v. 16, n. 2, 2015.

SARTO V. R; ALMEIDA L.T. A teoria dos custos de transação: uma análise a partir das críticas evolutivas. **Universidade Estadual Paulista Ciências e Letras**, UNESP. São Paulo – SP 1998.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1985.

ZANELLA, C. et al. Conhecendo o campo da economia dos custos de transação: uma análise epistemológica a partir dos trabalhos de Oliver Williamson. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 2, p. 64-77, 2015.