



UNIFACS
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

EDMAR DE ARAÚJO

**ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DO AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL
E DO CAPITAL SOCIAL DA COOPERATIVA DE APICULTORES DE TUCANO/BA
(COOPIT) PARA O SEU ESTABELECIMENTO NO MERCADO DE MEL**

Salvador
2020

EDMAR DE ARAÚJO

**ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DO AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL
E DO CAPITAL SOCIAL DA COOPERATIVA DE APICULTORES DE TUCANO/BA
(COOPIT) PARA O SEU ESTABELECIMENTO NO MERCADO DE MEL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Salvador (UNIFACS) para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Professor Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Salvador
2020

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS
Universidade Salvador, Laureate International Universities.

Araújo, Edmar de

Análise das contribuições do ambiente institucional formal e do capital social da Cooperativa de Apicultores de Tucano/BA (COOAPIT) para o seu estabelecimento no mercado de mel. / Edmar de Araújo.- Salvador: Unifacs, 2020.

97 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto Pereira.

1. Cooperativas. 2. Capital social. I. Pereira, Lindomar Pinto, orient. II. Título.

CDD: 334

EDMAR DE ARAÚJO

ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DO AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL
E DO CAPITAL SOCIAL DA COOPERATIVA DE APICULTORES DE TUCANO/BA
(COOPIT) PARA O SEU ESTABELECIMENTO NO MERCADO DE MEL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e aprovada pela seguinte banca examinadora:

Lindomar Pinto Pereira - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade de Salvador – UNIFACS, Laureate International Universities

Maria Elisa Huber Pessina _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade de Salvador – UNIFACS, Laureate International Universities

Denise Ribeiro de Almeida _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 29 de abril de 2020.

Dedico esse trabalho a meu Pai, Edvaldo, e à minha mãe, Margarida, que não estão mais entre nós, à minha querida esposa Rosa por estar sempre presente em todos os momentos, e a meus filhos Luth e Mariana que enchem de alegria nossos dias.

Edmar

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva, à Profa. Maria Elisa Huber Pessina e à Profa. Denise Ribeiro de Almeida pela paciência e pelas orientações que deram corpo a este trabalho.

A todo o corpo de professores Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA - Mestrado Em Administração – UNIFACS, por ter proporcionado acesso a conhecimentos importantes para o amadurecimento intelectual de seus alunos.

RESUMO

Nesta pesquisa foram analisadas conjuntamente as contribuições do ambiente institucional e do capital social de uma cooperativa solidária de apicultores para seu estabelecimento no mercado de mel com o fim de descobrir os fatores determinantes. Na análise teórica foram utilizados os aspectos formais da teoria neoinstitucional organizados conforme as categorias tecnologia, capital, desenvolvimento organizacional e rede de comercialização, referentes às instituições e organizações do ambiente institucional. Os aspectos informais foram analisados a partir dos elementos comportamentais da teoria do capital social expressos nas categorias confiança e reciprocidade de Durston (2002) e rede de relacionamentos e participação conforme Putnam (1996). A abordagem foi qualitativa e teve como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com dez sócios de uma cooperativa solidária de produção de mel. O método de análise utilizado foi a análise de conteúdo em conjunto com a técnica da análise categorial realizada a partir do desmembramento e classificação das respostas dos entrevistados em categorias que viabilizaram as interpretações e inferências (BARDIN, 2016). Como resultados, os apicultores entrevistados apontaram as estruturas físicas financiadas pelo Estado e as relações internas e externas estabelecidas pelos cooperados como fundamentais para seu estabelecimento no mercado de mel. A contribuição teórica deste trabalho se dá pela análise conjunta das contribuições do ambiente institucional formal e dos elementos comportamentais do capital social de uma organização coletiva solidária com o fim de explicar o seu estabelecimento como organização competidora em um dado mercado. Estudos futuros podem ser realizados para analisar outras organizações coletivas solidárias em seus ambientes institucionais de modo a testar a aplicação conjunta dos conteúdos teóricos das teorias neoinstitucional e do capital social.

Palavras-chave: Ambiente Institucional. Capital Social. Cooperativas Solidárias.

ABSTRACT

In this research, the contributions of the institutional environment and the social capital of a solidarity cooperative to its establishment in the honey market were jointly analyzed in order to discover the determining factors. The theoretical analysis used the formal aspects of neoinstitutional theory organized according to the categories technology, capital, organizational development and marketing network, referring to institutions and organizations in the institutional environment. The informal aspects were analyzed from the behavioral elements of the social capital theory expressed in the categories of trust and reciprocity by Durston (2002) and network of relationships and participation according to Putnam (1996). The approach was qualitative and had as a data collection instrument semi-structured interviews with ten members of a honey production solidarity cooperative. The method of analysis used was content analysis in conjunction with the categorical analysis technique performed from the breakdown and classification of respondents' responses into categories that allowed interpretations and inferences (BARDIN, 2016). As a result, the beekeepers interviewed pointed out the physical structures financed by the State and the internal and external relations established by the cooperative members as fundamental for their establishment in the honey market. The theoretical contribution of this work is given by the joint analysis of the contributions of the formal institutional environment and the behavioral elements of the social capital of a collective solidarity organization in order to explain its establishment as a competing organization in a given market. Future studies can be carried out to analyze other collective solidarity organizations in their institutional environments in order to test the joint application of the theoretical contents of the neoinstitutional and social capital theories.

Keywords: Institutional Environment. Social Capital. Solidarity Cooperatives.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1 - Ranking da Produção de Mel por Região 2016	28
Gráfico 2 - Produção de Mel do Nordeste em 2016 (ton).....	28
Gráfico 3 - Ranking da produção de mel no Brasil por Estado.....	29
Gráfico 4 - Ranking da Produção de Mel na Bahia 2016 (ton)	29
Gráfico 5 - Ranking das Vendas de Mel na Bahia.....	30
Gráfico 6 - Evolução do Preço Médio do mel no Brasil	30

LISTA DE QUADROS

Quadro1 - Princípios Cooperativistas.....	24
Quadro 2 - Modelo de Análise.....	61
Quadro 3 - Síntese das Unidades de Registro e Unidades de Significação.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fundamentação Teórica	17
Figura 2 - Desenvolvimento Organizacional.....	34
Figura 3 - Rede de Comercialização	35
Figura 4 - Confiança.....	39
Figura 5 - Reciprocidade	40
Figura 6 - Participação	42
Figura 7 - Rede de Relacionamentos.....	44
Figura 8 - Tecnologia	56
Figura 9 - Capital.....	58
Figura 10 - Método de Análise	60
Figura 11 - Dimensões x Resultados	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ASCOOB	Associação de Cooperativas em Apoio a Economia Familiar
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BNB	Banco do Nordeste
CAR	Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional
CECOAPI	Central de Cooperativas dos Apicultores da Bahia
CVSF	Comissão do Vale do São Francisco
COOAPIT	Cooperativa de Apicultores de Tucano
DNOCS	Departamento de Obras Contra a Seca
EBDA	Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrário
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ICA	International Co-operative Alliance
IHGB	Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro
MOC	Movimento de Organização Comunitária
PRONAF	Programa de Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SDR	Secretaria de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SUDENE	Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste
SUAF	Superintendência de Agricultura familiar
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo Baiano
UNITAU	Universidade de Taubaté

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 COOPERATIVISMO.....	18
2.1.1 Definições	18
2.1.2 Breve histórico no Brasil	19
2.1.3 Modelos de Cooperativismo Rural.....	20
2.1.4 Princípios Cooperativistas	22
2.1.5 Definições dos Sete Princípios Cooperativistas	24
2.1.6 Contexto Apícola.....	26
2.1.7 Cooperativismo e Governança.....	31
2.1.8 Desenvolvimento Organizacional de Cooperativas	33
2.1.9 Rede de Comercialização de Cooperativas	35
2.2 CAPITAL SOCIAL	36
2.2.1 Capital Social e Políticas Públicas.....	44
2.2.2 Gestão do Capital Social	46
2.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	47
2.3.1 Políticas Públicas	51
2.3.1.1 Política Pública para a agricultura familiar na Bahia	57
3 METODOLOGIA	59
3.1 MÉTODO DE ANÁLISE.....	59
3.1.1 Análise de Conteúdo.....	59
3.2 COLETA DE DADOS	62
3.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	63
3.3.1 Contribuições do Ambiente Institucional.....	63
3.3.1.1 Tecnologia	63
3.3.1.2 Capital	67
3.3.1.3 Desenvolvimento Organizacional	69
3.3.1.4 Rede de Comercialização	71
3.3.2 Contribuições do Capital Social	73
3.3.2.1 Confiança.....	73
3.3.2.2 Reciprocidade.....	78
3.3.2.3 Participação	80
3.3.2.4 Rede de relacionamentos	83

4 CONCLUSÕES	86
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	96

1 INTRODUÇÃO

Em meio às situações adversas proporcionadas pela seca do semiárido baiano que geram pobreza e êxodo rural das novas gerações, as cooperativas solidárias de produção surgem como alternativa de geração de riqueza e fixação do homem no campo por proporcionarem às coletividades rurais o acesso legal às políticas públicas que viabilizam investimentos estatais em estruturas empresariais e capacitação com o fim de aumentar a lucratividade da produção e proporcionar o desenvolvimento econômico e social no campo. Partindo da relevância socioeconômica do tema supracitado, a presente pesquisa pretende abordar o estabelecimento no mercado de uma cooperativa solidária de mel do semiárido baiano em função das contribuições formais do ambiente institucional a que pertence e do capital social de seu grupo de associados.

O ambiente institucional considerado é formado por instituições e organizações que atuam na formulação de leis, geração e transferência de conhecimento, fornecimento de capital e formulação de estratégias e políticas públicas específicas para a agricultura familiar e para o setor da apicultura. A investigação do ambiente institucional, nesta pesquisa, teve como referência a teoria neoinstitucional de North (2018), para quem o desenvolvimento econômico é influenciado por instituições que, mediante incentivos e restrições, formatam os comportamentos da sociedade e de suas organizações empresariais, tornando-as mais ou menos competitivas. Instituições formadas por leis, políticas e entidades no âmbito do Estado em conjunto com organizações da sociedade civil, determinam a capacidade de países e empresas competirem em mercados, segundo North (2018), por afetarem seus custos de transformação (produção) e seus custos de transação (seguros, finanças, operações bancárias, vendas, etc.). Esses custos foram importantes para a implementação, sobrevivência e crescimento da cooperativa pesquisada em seu mercado de mel.

Capital social pode ser definido como o conjunto de características de uma organização social referenciadas por normas, redes de relacionamento e confiança que facilitam a coordenação e a cooperação em benefício mútuo (PUTNAM, 1996). As relações de confiança e reciprocidade, a partir de Durston (2002) foram, neste trabalho, observadas como elementos comportamentais do capital social do grupo

de apicultores da cooperativa, fundamentais para o estabelecimento de sua organização no mercado. Conforme Putnam (1996) o capital social é função determinante do aproveitamento eficiente e eficaz dos benefícios provenientes do ambiente institucional.

Considerando o baixo consumo de mel no Brasil e no Nordeste, as cooperativas de mel do semiárido baiano encontraram no mercado de exportação a opção viável para a sustentabilidade econômica de seus empreendimentos. Para tanto, investimentos em conhecimento e qualidade foram necessários. Formação de redes de cooperativas também contribuíram.

A Cooperativa de Apicultores de Tucano (COOAPIT), foi a empresa escolhida para esse estudo por ser uma organização coletiva de economia solidária referência na associação entre cooperação, trabalho e investimento público com foco no alcance de resultados economicamente e socialmente sustentáveis.

Conforme Barreto e De Paula (2009), os indivíduos historicamente têm dificuldades em inserir-se na lógica do cooperativismo solidário fundamentado na solidariedade e na democracia devido à cultura do individualismo da sociedade e à falta de interesse e entendimento da proposta solidária que requer confiança, participação e ajuda mútua. Políticas públicas existentes para agricultores familiares têm diminuído suas dificuldades de acesso ao capital para financiar a produção e proporcionar maiores lucratividades. Mas o acesso a políticas de investimento governamental mais robustas somente é possível legalmente através do cooperativismo da agricultura familiar. Portanto, o individualismo e a falta de interesse em ações coletivas e na ajuda mútua terminam por ser, também, impeditivos do bom aproveitamento das estruturas que o capital proveniente das políticas de incentivo pode viabilizar.

É possível observar algumas organizações que fazem parte do ambiente institucional formal a que pertence a COOAPIT, a exemplo de: Universidade Federal do Recôncavo (UFRB) e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) que desempenham o papel de produzir tecnologias agropecuárias e soluções para a apicultura da região do semiárido baiano; Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que são ambas agências sem fins lucrativos destinadas a transferir, respectivamente, das universidades e empresas de pesquisa para o homem do

campo os conhecimentos técnicos e de gestão fundamentais para o sucesso de empreendimentos agropecuários; Banco do Nordeste que, sendo um banco estatal, financia com juros baixos a produção e os investimentos necessários a produtores da agricultura familiar; e, por fim, Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), responsável pelo fornecimento do capital (estruturas físicas, máquinas e equipamentos) necessário para transformar trabalho em resultados. Todas essas organizações elaboram de modo particular suas políticas e costumam fazer parte das políticas públicas governamentais para o setor apícola e para a agricultura familiar.

Instituições formais e organizações do ambiente articuladas ou de modo independente contribuíram de diversos modos para que a cooperativa atingisse seus objetivos socioeconômicos. O capital social, entendido como capacidade de organização, articulação e cooperação do grupo de associados da cooperativa, também contribuiu para o alcance de tais objetivos.

Nesse sentido, a pergunta que esta pesquisa pretende responder é:

Que contribuições do ambiente institucional formal e o capital social da COOAPIT foram determinantes para o seu estabelecimento no mercado de mel?

O objetivo geral desta pesquisa é a investigação sobre as contribuições do ambiente institucional formal e do capital social da COOAPIT para o seu estabelecimento no mercado.

Como objetivos específicos temos:

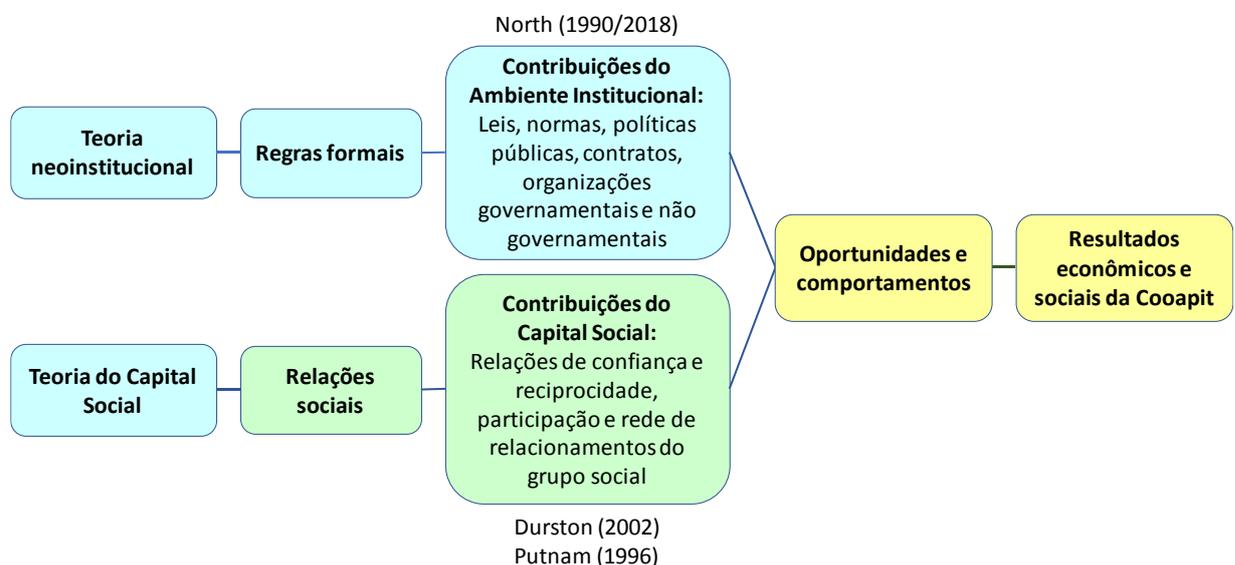
- a) Identificar as contribuições formais das instituições e organizações que compõem o ambiente institucional consideradas importantes para o estabelecimento da cooperativa no mercado de mel;
- b) Identificar as contribuições do capital social da cooperativa que foram importantes para seu estabelecimento no mercado de mel.

No estudo de Viana et al. (2016), os autores relacionam o capital social com o empreendedorismo e concluem que a confiança interpessoal e a eficiência institucional interagem diretamente na atividade empreendedora. Ou seja, a propensão ao risco inerente ao empreendedorismo depende de relações endógenas dos grupos empresariais de trabalho e da qualidade das instituições que compõem o

ambiente. A pesquisa de Davis e Bialoskorski (2010) conclui pela necessidade de gerir o capital social ao profissionalizar a gestão cooperativa contratando profissionais externos ao quadro de sócios. A gestão do capital social se faz necessária para manter o equilíbrio entre objetivos sociais e econômicos de uma organização coletiva através do controle de tais profissionais no sentido de manterem e desenvolverem nas organizações coletivas solidárias princípios cooperativistas como gestão democrática, participação dos cooperados nos resultados econômicos, educação, formação e informação, etc.

A contribuição teórica deste trabalho é função da análise conjunta das contribuições formais do ambiente institucional e dos elementos comportamentais do capital social de uma organização coletiva solidária com o fim de explicar o seu estabelecimento em um dado mercado. Este trabalho encontra limites pelo fato de que o grupo de apicultores entrevistados foi escolhido em função de facilidade de acesso, já que os associados da cooperativa se encontram distribuídos em ampla área geográfica de difícil acesso.

Figura 1 - Fundamentação Teórica



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentados a seguir o conjunto de conceitos teóricos que servirão de suporte para a análise dos dados e informações coletados por esta pesquisa: cooperativismo, capital social e ambiente institucional.

2.1 COOPERATIVISMO

2.1.1 Definições

De acordo com a lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, art. 4º, “as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. Conforme art. 3º da mesma lei, “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

Cooperativas são empreendimentos que objetivam promover o bem-estar de seus sócios e diferem da empresa capitalista cujo fim exclusivo é obter a máxima rentabilidade sobre o capital investido (DRUMOND, 2010). São sociedades de pessoas organizadas em bases democráticas que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços, como também a realizar determinados programas educativos e sociais (CANÇADO, 2012).

O trabalho humano é, no cooperativismo, um conceito central que constrói a identidade dos indivíduos conferindo-lhes a condição de sujeitos proprietários de sua produção e responsáveis pelas decisões da coletividade nas dimensões política, econômica e cultural (CENCI; FRANTZ, 2011).

Cooperativas de produção são, portanto, empresas sem fins lucrativos constituídas por trabalhadores para prestar-lhes serviços de organização da produção, vendas, aquisição de conhecimentos, elaboração de estratégias com o fim de gerar resultados econômicos para seus cooperados em determinada atividade, além de os representarem institucionalmente no acesso a políticas públicas.

A diferença fundamental entre cooperativa e sociedade mercantil (ou empresa capitalista) reside nos objetivos e nos procedimentos de gestão para atingi-los. Enquanto nas empresas capitalistas, o objetivo fundamental é o lucro e a gestão para alcançá-lo é determinada por quem detém o maior volume de capital na composição societária, nas cooperativas, “o seu objetivo básico consiste em prestar serviços aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo a produção e o consumo, possibilitando a seus cooperados se apropriarem de seu trabalho sem a intermediação de terceiros.” (CANÇADO, 2004).

2.1.2 Breve histórico no Brasil

O cooperativismo no Brasil surgiu no início do século XX com a chegada dos imigrantes europeus que trouxeram na bagagem conhecimentos em modelos organizacionais que os ajudaram a enfrentar as adversidades do novo mundo (MORAIS et al., 2011).

Em 1907, o Governador do Estado de Minas Gerais, João Pinheiro, criou seu projeto cooperativista com o objetivo de eliminar o controle da comercialização agrícola dominada por intermediários estrangeiros, utilizando-se de instrumentos como isenções fiscais e estímulos materiais. Posteriormente, cooperativas agropecuárias surgiram na região sul do Brasil em comunidades de origem italiana e alemã, trazendo modelos do sistema cooperativista europeu, cujo principal disseminador foi o italiano Stéfano Paternó (GONÇALVES, 2005).

A partir de 1932, as cooperativas brasileiras foram estimuladas pelo Poder Público, que as identificava como um instrumento de reestruturação da atividade agrícola no Brasil, e pela promulgação da lei básica do cooperativismo que regulamentou esse modelo de organização (PINHO, 1996 apud SILVA, 2003).

Na primeira metade do século XX, as cooperativas agrícolas, além de produzirem o maior volume de negócios do período, proporcionaram a difusão do ideário cooperativista no território nacional. Esse ideário foi utilizado pelo Estado como instrumento ideológico conservador e autoritário (SILVA, 2003). Observa-se, então, que o modelo de cooperativismo adotado no Brasil caracterizava-se como mecanismo de promoção das elites agrárias (RIOS, 1987 apud SILVA, 2003).

A partir da Constituição de 1988, o cooperativismo, do ponto de vista legal, foi

desvinculado do Estado e passou a ganhar contornos mais socializantes (PIRES, 1999 apud SILVA, 2003). Alterações na legislação cooperativa foram realizadas de modo a permitir maior flexibilidade para atender às necessidades econômico-produtivas do mundo globalizado. Em paralelo, o esforço de revitalização das cooperativas no Brasil, além dos processos de modernização, contemplou uma nova rota direcionada para a democratização interna e para o contorno como economia solidária. Atualmente esta tem sido a tônica do debate sobre o cooperativismo, tanto na academia como nos órgãos de representação cooperativa (SILVA, 2003).

O cooperativismo no Brasil possuiu duas faces: uma implementada pelo Estado e pelas elites agrárias de caráter conservador e responsável pelo aprofundamento das desigualdades regionais e sociais no meio rural e outra com características solidárias e de ajuda mútua com fim contrário de redução da desigualdade e geração de riqueza para o produtor da agricultura familiar.

2.1.3 Modelos de Cooperativismo Rural

A agricultura brasileira experimentou nas décadas de 80 e 90 significativo desenvolvimento com aplicação intensa de inovações tecnológicas nos campos da biotecnologia, microeletrônica e automação, provocando impactos na estrutura industrial e nas produções animal e vegetal com a incorporação de práticas como a irrigação, plantio direto e mecanização (GOODMAN et al., 1990; WILKINSON, 1990 apud PELEGRINI et al., 2015). Apesar disso, parcelas significativas de excluídos permaneceram com práticas de criação e cultivo tradicionais com baixos índices de produtividade e renda, configurando um quadro de subdesenvolvimento e estagnação econômica. Paralelamente, o cooperativismo da época se tornara, em certa medida, instrumento de submissão dessas parcelas de agricultores às emergentes cadeias de produção agroindustrial e agrocomercial (PELEGRINI et al., 2015).

O processo de agroindustrialização capitalista supracitado conduzido a partir de investimentos em capital e tecnologia, nos anos 80 e 90, aprofundou a subordinação dos interesses dos agricultores aos interesses dos complexos industriais, agroindustriais e agrocomerciais (PELEGRINI et al., 2015). Nesse período, as organizações cooperativas participaram da reestruturação da

agropecuária integrando-se de modo subordinado ao sistema agroindustrial brasileiro de insumos, máquinas agrícolas e transformação de alimentos e fibras como parte da estratégia (SORJ; WILKINSON, 1983 apud PELEGRINI et al., 2015). Essa herança histórica associada à interferência do Estado na supervisão e controle do setor cooperativista e enfoque prioritário no desenvolvimento econômico dissociado do social com administrações não participativas no interior das cooperativas gerou sequelas no movimento cooperativo nacional infringindo preceitos fundamentais como solidariedade, participação e partilha de resultados. Segundo Pinto (2006 apud MORAIS et al., 2011). A concorrência dos empreendimentos capitalistas descaracterizou as cooperativas, transformando-as em empresas capitalistas com a maior parte da força de trabalho, não de associados, mas sim, de assalariados. Nessas cooperativas existe uma administração hierarquizada com níveis sucessivos de controle do poder com funcionários de maior e menor importância e fluxo de informações em função do nível hierárquico e concentrado nas esferas mais altas da administração.

Lima (1998) descreve alguns desses modelos: cooperativas de trabalho que prestam serviços a empresas em troca de pagamento, mas sem direitos trabalhistas, configurando uma forma de burlá-los e baratear o custo de mão de obra; cooperativas que atuam como empresas capitalistas que, apesar de possuírem gestão participativa e divisão das sobras, empregam grandes somas de mão de obra assalariada. Por outro lado, nas cooperativas solidárias, a administração é operada conforme o princípio da autogestão pelos seus cooperados e as decisões de maior importância são resolvidas conjuntamente em assembleias gerais (MORAIS et al., 2011).

Para Meira et al. (2009), a economia solidária constitui-se em um modo de organização produtiva de trabalhadores, caracterizada por ser democrática, coletiva e solidária, cujo objetivo não está restrito à dimensão econômica, mas, também, destinado a desenvolver relações calcadas na solidariedade e cooperação que favorecem a participação do cidadão na sociedade. Portanto, é possível inferir que o cooperativismo solidário constitui ambiente de relações sociais no qual residem as condições para o desenvolvimento do capital social de coletividades rurais: confiança, reciprocidade e cooperação.

Conforme Pelegrini (2015), a produção teórica contemporânea entende como

secundário, o papel do capital e da tecnologia e tem enfatizado a importância da solidariedade, cooperação e participação da comunidade no planejamento e gestão como fatores de promoção do desenvolvimento. A própria noção de desenvolvimento passou a conferir importância especial às dimensões social e ambiental em lugar de meramente econômica. O planejamento centralizado das políticas públicas, devido à incapacidade de gerar desenvolvimento social da sociedade mais ampla, também foi questionado, fazendo surgir estratégias de descentralização das decisões governamentais. Os planos de desenvolvimento passaram a ser entendidos como construções de esferas territoriais, regionais e locais mediante metodologias participativas. O desenvolvimento baseado no planejamento participativo e no fortalecimento da cooperação está em concordância com as mais recentes teorizações que preconizam, não somente o processo endógeno de melhoria das condições socioeconômicas, mas, também, o aperfeiçoamento do capital social das comunidades rurais.

Concluindo, o cooperativismo solidário e participativo pode ser entendido como ferramenta para o desenvolvimento local e regional de comunidades rurais economicamente excluídas e, também, como um mecanismo para o desenvolvimento de seu capital social e dos relacionamentos dele provenientes.

O modelo de cooperativismo tema deste trabalho é o cooperativismo solidário por ser a COOAPIT, uma cooperativa da agricultura familiar onde a confiança, a ajuda mútua, a participação e a solidariedade, além de características dessa organização são responsáveis por manter seus objetivos e resultados socioeconômicos.

Como sociedades de propriedade coletiva sem fins lucrativos enquanto organização, mas que objetivam ganhos econômicos para seus associados sem a presença formal de intermediários, as cooperativas necessitam ser pautadas sob determinados princípios, os princípios cooperativistas (CANÇADO, 2004).

2.1.4 Princípios Cooperativistas

Para Cançado et al. (2014), os princípios cooperativistas foram idealizados a partir da criação da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em 1895, inspirados na Cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, Inglaterra.

Os membros dessa cooperativa formada em 1844 por 28 tecelões desempregados, sem perspectivas de retorno ao mercado de trabalho, como reação aos problemas socioeconômicos gerados pelo liberalismo econômico e pela Revolução Industrial inglesa, influenciaram-se pela doutrina do Socialismo Utópico e dela assimilaram “as noções fundamentais de democracia, associação de pessoas, auto-ajuda, capital a serviço dos homens, eliminação ou diminuição do lucro, crítica ao paternalismo estatal, entre outras.” (DUARTE; WEHRMANN, 2006). A partir desse conteúdo doutrinário, os tecelões de Rochdale constituíram os princípios do cooperativismo vigentes até hoje: “livre adesão; gestão e participação democrática; distribuição das sobras; juros limitados ao capital; fundo de educação; cooperação entre as cooperativas; cujos fundamentos básicos baseiam-se na igualdade e na ajuda mútua (DUARTE; WEHRMANN, 2006).

Ao observarmos o Quadro 1 a seguir, é possível notar que de 1844 a 1995 ocorreram, a partir dos congressos da ACI, evoluções dos princípios cooperativistas, adotados inicialmente, sem que fossem modificados os princípios essenciais concebidos pelos tecelões da Cooperativa de Rochdale, a exemplo da adesão livre, gestão democrática e retorno rateado das operações. As mudanças ocorridas nos princípios cooperativistas configuram-se como um reforço às suas características iniciais. Princípios como adesão livre gestão democrática, promoção da educação dos membros e distribuição das sobras estão presentes desde o início (CANÇADO, 2014):

Quadro1 - Princípios Cooperativistas

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris)	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital Investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão Aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro-rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital b) Métodos Essenciais de Ação e Organização 5. Compras e Vendas à Vista 6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Religiosa.	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação 7. Preocupação com a Comunidade

Fonte: Cançado (2002) apud Pereira et al. (2014).

2.1.5 Definições dos Sete Princípios Cooperativistas

a) Adesão Voluntária e Livre

Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas que necessitem de seus serviços e estejam dispostas a se responsabilizar enquanto membros. Nas cooperativas não há discriminação de gênero, classe social, raça, política ou religião (ACI, 2014).

b) Gestão Democrática

Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus membros, que participam ativamente na definição de suas políticas, diretrizes e na tomada de decisões. Seus representantes e coordenadores são eleitos e assumem responsabilidades sobre suas ações perante seus membros. Todos os seus membros têm direitos iguais de voz e voto - um membro, um voto (ACI, 2014).

c) Participação Econômica dos Sócios

Os membros da cooperativa contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente seu capital. Pelo menos parte desse capital é geralmente propriedade comum da cooperativa. Os membros geralmente recebem uma compensação limitada, se houver, no capital subscrito como condição de associação. Os membros atribuem excedentes para desenvolver sua cooperativa, possivelmente através da constituição de reservas de modo a beneficiar os membros proporcionalmente às suas transações com a cooperativa e apoiar outras atividades aprovadas em assembleia (ACI, 2014).

d) Autonomia e Independência

As cooperativas são organizações autônomas e de autoajuda controladas política e economicamente por seus membros. Ao firmarem acordos com outras organizações, incluindo governos, ou levantarem capital de fontes externas, seus membros devem fazê-lo em termos que garantam o controle democrático de seus cooperados e mantenham sua autonomia decisória (ACI, 2014).

e) Educação, Formação e Informação

As cooperativas têm a função de fornecer educação e treinamento para seus membros, representantes eleitos, gerentes e funcionários, com o objetivo de possibilitar sua contribuição efetiva para o desenvolvimento de suas organizações. As cooperativas devem informar ao público em geral sobre a natureza e os benefícios da cooperação (ACI, 2014).

f) Intercooperação

As cooperativas servem aos seus membros de forma mais eficaz quando fortalecem o movimento cooperativo ao trabalharem em conjunto com outras cooperativas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais (ACI, 2014).

g) Preocupação com a Comunidade

As cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus associados (ACI, 2014).

2.1.6 Contexto Apícola

A apicultura foi introduzida no Brasil em 1853 pelo alemão Frederico Augusto Hanemann que, ao chegar em São Leopoldo no Rio Grande do Sul (RS), foi o primeiro imigrante a se dedicar à criação de abelhas. Outros imigrantes alemães também contribuíram a partir de 1900 como a família Schenk, instalando um grande apiário em Taquari, também em RS (LEGLER et al. 2007). Posteriormente, a partir de pesquisa realizada em 1956, o pesquisador da Universidade de São Paulo, Warnick Estevam Kerr, verificou que a raça de abelhas africanas *Apis mellifera scutellata* apresentava alta produtividade, superando as abelhas europeias utilizadas até então no Brasil para a produção do mel em escala. Com apoio do governo, Kerr partiu em missão para importar da África as rainhas dessa abelha. Por um acidente, nesse mesmo ano, algumas rainhas de abelhas africanas recém importadas enxamearam, partiram para a natureza, e assim, iniciou-se a africanização dos apiários brasileiros entre 1956 e 1967. Nesse período, em função no temperamento agressivo das abelhas africanas, acidentes com pessoas e animais domésticos e da falta de conhecimento em seu manejo produtivo, os apicultores quase que desistiram da atividade. A partir de 1967, a apicultura voltou a crescer (GONÇALVES, 2006 apud LENGLER et al., 2007).

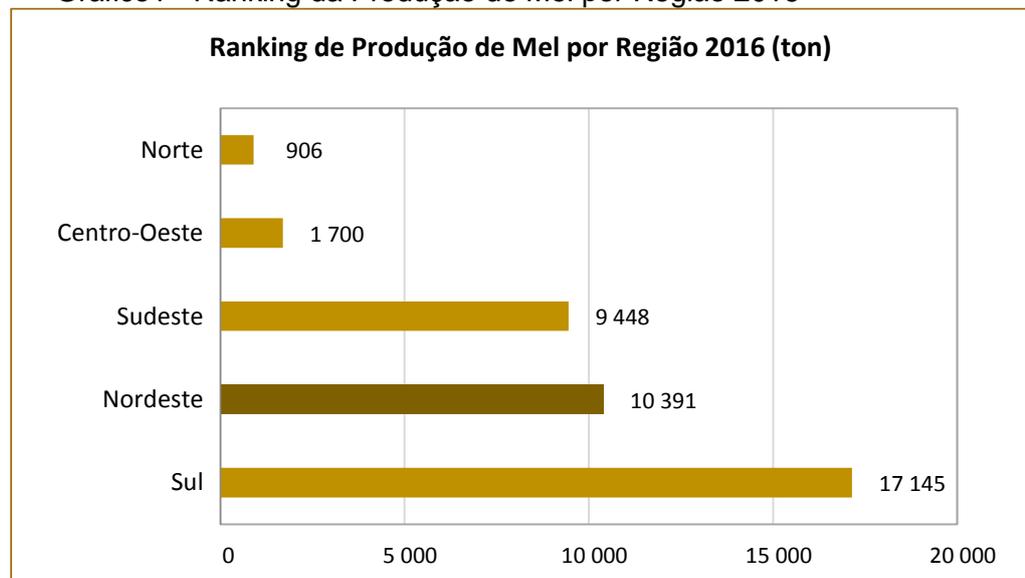
O comércio apícola apresenta algumas dificuldades relativas às exigências do mercado como: qualidade requisitada pelos consumidores; preço em função da produtividade e da capacidade de negociação; regularidade de fornecimento dos produtos no mercado; quantidade de produtos para atender à demanda em mercados alvo (LEGLER et al., 2007). Ainda conforme Lengler et al. (2007), o cooperativismo apícola apresenta problemas como falta de engajamento dos apicultores na execução das tarefas necessárias à condução de suas organizações coletivas. A cooperação e a constituição de organizações coletivas aumentam a capacidade de negociação e comercialização dos apicultores em mercados legalizados por reduzirem custos operacionais de beneficiamento do mel e distribuição devido ao aumento de escala (LEGLER et al., 2007) proporcionado pela aglutinação das produções individuais. Organizações coletivas de apicultores como associações e cooperativas potencializam resultados e elevam consideravelmente a competitividade e capacidade de permanência dos apicultores no mercado globalizado (LEGLER; RATHMANN, 2006).

Em 1997, um grupo de 28 apicultores do município de Tucano, acreditando no associativismo e vislumbrando um futuro promissor com a exploração da apicultura racional em substituição à apicultura extrativista, fundou a Associação dos Apicultores de Tucano (APIT). Esse mesmo grupo financiou com recursos próprios através do Banco do Nordeste a aquisição de 28 colméias, a construção da unidade de beneficiamento do mel, a compra de equipamentos de extração, um caminhão Volkswagen e materiais de escritório. Através da APIT, conseguiram parcerias com organizações governamentais e não governamentais para a participação em eventos apícolas, aquisição de cursos técnicos e de gestão, proporcionando a profissionalização e amadurecimento do grupo de associados. Em 2004, com o aumento do número de apicultores associados, aumento da produtividade e da produção do mel da APIT, perceberam a necessidade de criar uma cooperativa para comercializar a produção que individualmente se tornara inviável. Em 05 de setembro de 2004, os associados da APIT, fundaram a COOAPIT que passou a comercializar o mel da maioria dos apicultores de Tucano. Com a aquisição de novos equipamentos e ampliação das estruturas de produção e administração provenientes de programas governamentais através da Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Regional do Governo do Estado da Bahia. Hoje, com 96 sócios, a COOAPIT dispõe de estrutura para comercializar o mel no atacado para exportação e de modo fracionado sob a forma de sachês e embalagens de volumes diversos. Atualmente, a cooperativa foi estruturada para fornecer aos apicultores da região um curso EAD de tecnólogo em apicultura fornecido pela Universidade de Taubaté em convênio com o Governo do Estado. Além de referência como cooperativa solidária de mel no semiárido baiano, a COOAPIT passou a irradiar conhecimento na região e contribuir para a adoção de novas tecnologias de produção e formação de apicultores mais qualificados.

Considerando o contexto de seca na região do semiárido que compõe aproximadamente 60% do território da Bahia (SEBRAE, 2017), com populações vivendo em condições difíceis de sobrevivência, o presente trabalho analisará as contribuições institucionais formais, em seu conjunto, destinadas a produzir ações que viabilizaram a sobrevivência e a ampliação da COOAPIT no mercado do mel.

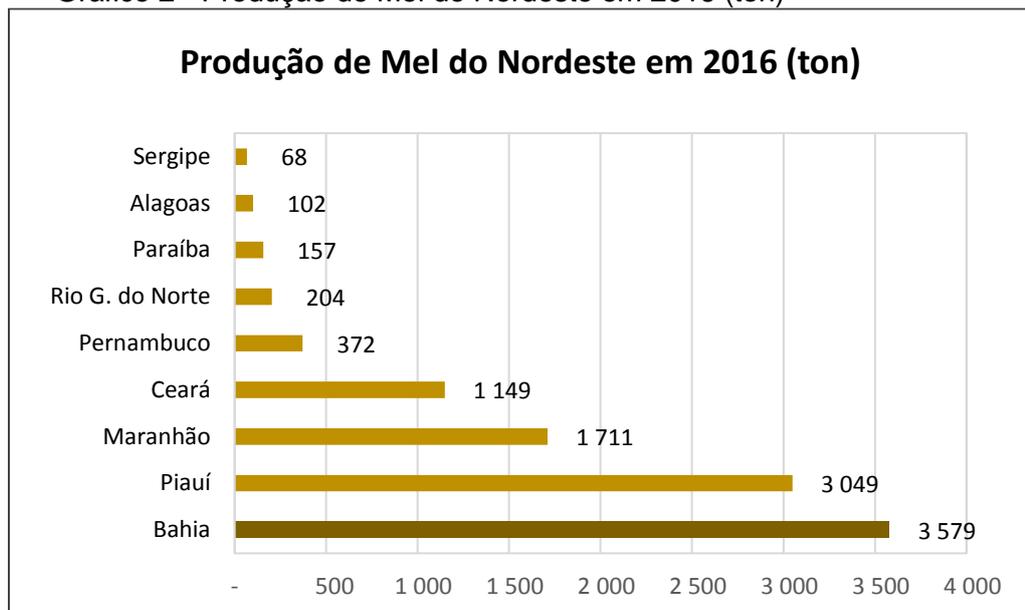
Conforme dados do IBGE (2016), o Nordeste ocupa a segunda posição no Brasil em volume de produção de mel. A produção baiana de mel ocupa o primeiro lugar no Nordeste e o sexto lugar no Brasil apesar da seca dos últimos 10 anos. De acordo com a Secretaria de Desenvolvimento Rural - Governo do Estado da Bahia (2016), esse resultado foi alcançado a partir de ações de apoio governamental e das ações de associativismo e cooperativismo por parte dos apicultores (ver gráficos 1, 2 e 3).

Gráfico1 - Ranking da Produção de Mel por Região 2016



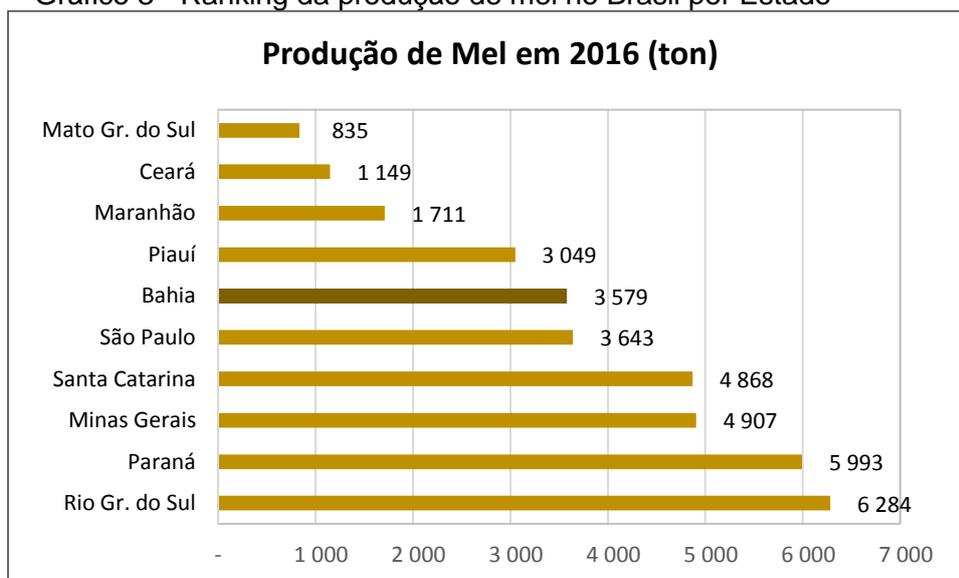
Fonte: IBGE. Perfil da Pecuária Municipal (2016).

Gráfico 2 - Produção de Mel do Nordeste em 2016 (ton)



Fonte: IBGE. Perfil da Pecuária Municipal (2016).

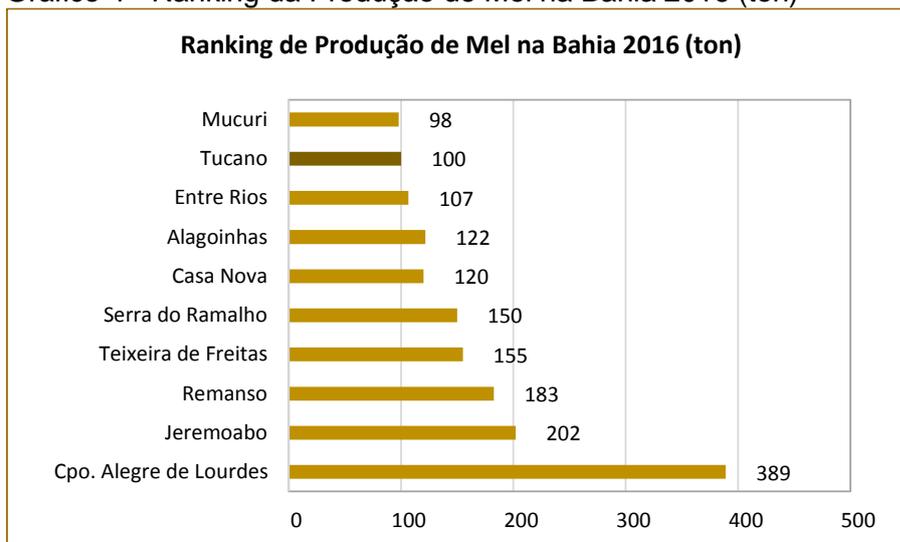
Gráfico 3 - Ranking da produção de mel no Brasil por Estado



Fonte: IBGE. Perfil da Pecuária Municipal (2016).

Os dez municípios baianos com maior produção anual concentram 45% do volume de mel produzido em 2016. Os 55% restantes estão distribuídos em 349 municípios, indicando uma produção pulverizada. O município de Tucano, onde se localiza a COOAPIT, é o nono produtor do Estado da Bahia e sua produção corresponde a 2,8% da produção baiana de mel que é de 3.579 ton em 2016 (ver Gráfico 4).

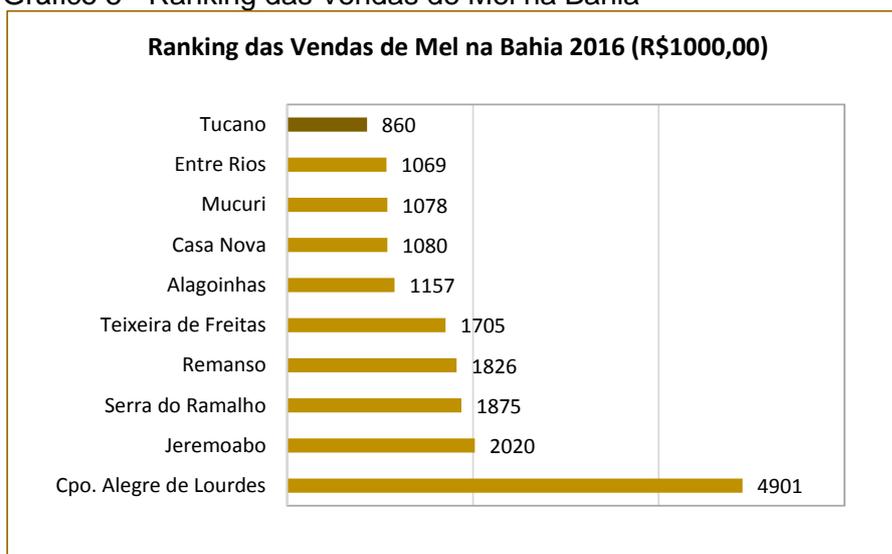
Gráfico 4 - Ranking da Produção de Mel na Bahia 2016 (ton)



Fonte: IBGE. Perfil da Pecuária Municipal (2016).

A COOAPIT responde por 100% da produção do mel de Tucano e injetou em sua economia, conforme Gráfico 5, R\$ 860.000,00 em 2016 (COOAPIT, 2018).

Gráfico 5 - Ranking das Vendas de Mel na Bahia



Fonte: IBGE. Perfil da Pecuária Municipal (2016).

Comparando os preços em dólar médios anuais do mel exportado do Brasil com os preços praticados pela COOAPIT, verifica-se, entre 2008 e 2017, uma diferença para menor de aproximadamente 35% (ver Gráfico 6).

Gráfico 6 - Evolução do Preço Médio do mel no Brasil



Fonte: Própria do autor desta dissertação com base em Ipeadata (2018) COOAPIT (2018).

Conforme dados do IBGE (2016), das 39.589 ton de mel produzidas no Brasil em 2016, 61% foram exportadas equivalentes a 24.203 ton. A COOAPIT exporta 95% de sua produção e apenas 5% são destinados ao mercado interno de mel local

em embalagens fracionadas para aquisição do consumidor final. Isso causa dependência das oscilações de preço do mercado internacional, já que de janeiro a junho de 2017 o mel exportado foi vendido a R\$ 11,00/kg, fechando o ano em dezembro com R\$ 9,00/kg, significando uma queda de 18% em seis meses. Essa mesma queda tem sido acentuada pelos preços praticados em fevereiro de 2020 em torno de R\$ 5,00/kg de mel.

2.1.7 Cooperativismo e Governança

Conforme Bialoskorski Neto (2004), o modo de focalizar os objetivos da organização se constitui em um fator importante para a governança cooperativa. Duas abordagens antagônicas podem orientar a gestão cooperativista em seus objetivos organizacionais: a econômica e a social. Segundo a abordagem econômica, a direção da cooperativa prioriza o rendimento econômico da organização como um todo para, então, atingir a eficácia social em benefício dos objetivos de seus sócios. Sob a abordagem social, ao contrário, a gestão tem o papel de atender primeiramente às demandas sociais, de modo que os rendimentos econômicos sejam alcançados em um segundo momento.

De acordo com a concepção econômica, as cooperativas devem organizar seu processo de tomada de decisões de modo ágil e flexível, adequando-o aos objetivos econômicos orientados para as necessidades do mercado. Essa flexibilidade pressupõe, em muitos casos, uma administração profissional com a contratação de agentes especializados externos ao quadro de sócios da cooperativa. Embora priorize os objetivos econômicos da organização, a abordagem econômica da gestão não exige a cooperativa dos benefícios a serem compartilhados com o conjunto de associados (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Na abordagem social, os objetivos de gestão da cooperativa obedecem prioritariamente às demandas sociais do grupo de associados em detrimento das regras de mercado, configurando a passagem de um modo operacional de concorrência e economia de mercado para uma economia cooperativa sob a lógica da igualdade. Nesse caso, os procedimentos de gestão obedecem a premissas regidas por princípios éticos e democráticos, em função dos quais os associados

têm o direito e o dever de participar coletivamente das decisões, do planejamento e do trabalho (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

A gestão das cooperativas, assim como dos demais modelos de organização que atuam no mercado, está sujeita ao problema da agência que se refere ao conflito de interesses entre o principal, aquele que contrata, e o agente, aquele que é contratado para desempenhar funções de acordo com os interesses do principal. No âmbito interno de uma cooperativa, o conflito se dá entre a mesma e seus sócios. Tal conflito pode ser entendido pelo viés da cooperativa como o principal e dos sócios como os agentes que deveriam participar dos processos de gestão e tomadas de decisão estratégicas, ou pelo viés dos sócios como o principal e da cooperativa no papel do agente que deveria direcionar seus esforços para atender aos interesses de seus sócios (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

Quando cooperativas contratam como gestores, profissionais de mercado externos ao quadro de sócios, um terceiro problema de agência surge em função do conflito entre os interesses desses gestores na condição de agentes, e os interesses da cooperativa como principal que os contrata para agir em seu benefício. O problema é que tais agentes tendem a agir conforme interesses profissionais próprios e não de acordo com os interesses da organização cooperativa que os contratou. Os conhecimentos especializados desses gestores contratados tendem a originar delegações de poder que terminam por criar assimetrias de informações e desconfiança no seio do processo decisório das cooperativas. O enfoque prioritariamente econômico da governança cria uma cisão entre a dimensão de negócio e a dimensão social, relegando ao completo esquecimento valores intrínsecos da organização cooperativa até então inseparáveis (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

A consequência disso é o direcionamento da cooperativa para um foco exclusivamente de negócios com assimetria de informações, interesses dos sócios contratantes relegados a um segundo plano e quebra da gestão democrática e coletiva, um dos princípios fundamentais do cooperativismo. Outra consequência pode ser o desmantelamento da unidade entre os sócios e sua cooperativa, com prejuízos para seu capital social por conta de práticas não cooperativistas.

2.1.8 Desenvolvimento Organizacional de Cooperativas

Cooperativas solidárias são organizações sujeitas a regras de mercado similares às que submetem empresas mercantis. Apesar disso, esses modelos de organização, em função de seus diferentes princípios, funcionam conforme conceitos distintos de desenvolvimento organizacional.

Cooperar é um modo de administrar e organizar a produção baseado na divisão do trabalho e na soma de esforços para adquirir e utilizar ferramentas, máquinas e insumos com o fim de produzir coletivamente, aumentando a produtividade do trabalho, racionalizando o uso de recursos e ampliando a competitividade de produtos no mercado. No processo de gestão cooperativa pode-se destacar concepções antagônicas, tanto entre cooperativas como entre associados de uma mesma cooperativa, que oscilam entre a ênfase sobre o desenvolvimento econômico voltado para a obtenção de sobras e a priorização do desenvolvimento político-social (CONCRAB, 1999 apud SCOPINHO; MARTINS, 2003).

A participação no campo pautada em relações de cooperação coletiva esbarra no individualismo da cultura camponesa forjado pela herança ideológica deixada pela propriedade individual da terra e, historicamente, recebida dos colonizadores e da classe dominante. Essa cultura individualista resulta em dificuldades de planejar coletivamente a produção e estabelecer políticas públicas de caráter coletivo que contribuam, não somente para a melhoria das condições de vida de comunidades, mas, também, para a formação de valores humanos e solidários (BOGO, 1999 apud SCOPINHO; MARTINS, 2003).

De acordo com Scopinho e Martins (2003), as mesmas experiências de exploração e dominação que muitas vezes levam uma coletividade a se organizar são, paradoxalmente os principais obstáculos para o estabelecimento de modos de organização econômica cooperativos e solidários. Portanto, o desenvolvimento organizacional de empreendimentos de economia solidária constitui-se, não somente em processos de conhecimento das técnicas de gestão da produção, comercialização e financeira, mas, principalmente, de mudança cultural em torno de valores humanos e sociais solidários entre os cooperados. Os gestores dessas organizações devem ter como desafios, além do enfrentamento da complexidade da

dinâmica econômica e dos mercados, a construção dos processos de autogestão, organização e participação coletiva (SCOPINHO; MARTINS, 2003).

A medição do desempenho organizacional é um processo permanente que envolve o monitoramento do progresso da organização para corrigir eventuais desvios associados à eficiência dos processos. Apesar disso, conforme Scopinho e Martins (2003), o desenvolvimento organizacional não se atenta apenas para questões de desempenho, mas, principalmente para o processo de mudança cultural e comportamental dos membros da organização no sentido da internalização de procedimentos de auto-gestão e valores associados à participação igualitária e solidária.

Figura 2 - Desenvolvimento Organizacional



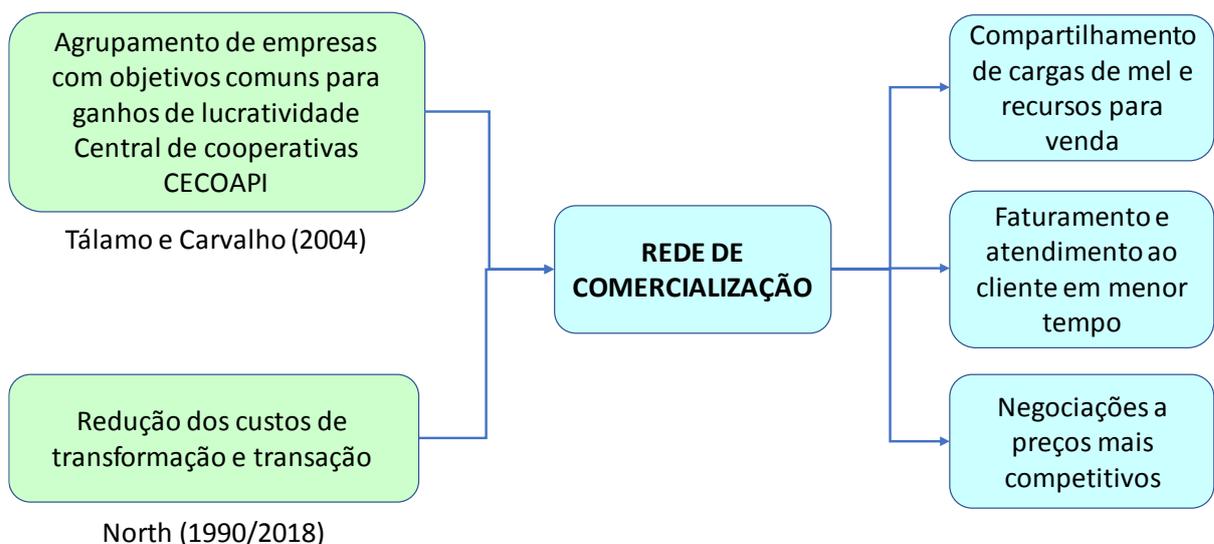
Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

2.1.9 Rede de Comercialização de Cooperativas

Redes de cooperação empresarial são agrupamentos de empresas em função de objetivos comuns normalmente associados ao aumento da lucratividade e obtenção de vantagem competitiva (TÁLAMO; CARVALHO, 2004).

Conforme taxonomia formulada por Storper e Harrison (1991 apud TÁLAMO; CARVALHO, 2004), redes de cooperação entre cooperativas solidárias e suas centrais de comercialização podem ser classificadas, segundo a hierarquia entre as partes, como rede levemente assimétrica. Uma empresa coordenadora apresenta certo grau de hierarquia limitada por sua incapacidade de realizar as atividades de produção que as demais empresas do sistema realizam. Em nosso caso específico, transpondo o conceito para o universo cooperativo, a empresa coordenadora seria a central de cooperativas, a CECOAPI, com fins apenas de comercialização e as demais, assim como a COOAPIT, seriam as cooperativas singulares produtoras de mel. A central coordena as vendas e a logística de fornecimento das demais cooperativas de modo a completar a carga do comprador, reduzindo o tempo de fornecimento ao cliente e, conseqüentemente, o tempo de faturamento para os associados das cooperativas singulares, além de diminuir os custos com logística e administração de vendas.

Figura 3 - Rede de Comercialização



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

2.2 CAPITAL SOCIAL

Capital social pode ser definido como o conjunto de características de uma organização social referenciadas por normas, redes de relacionamento e confiança que facilitam a coordenação e a cooperação em benefício mútuo. Por essas características, o capital social de um grupo ou comunidade proporciona a melhoria e o maior alcance dos benefícios dos investimentos em capital físico e humano (PUTNAM, 1996).

O capital social de comunidades representado pelo espírito de cooperação, engajamento cívico e participação em questões da coletividade, permite maior eficácia de políticas governamentais. Por outro lado, comunidades com baixo grau de participação e envolvimento cívico expresso na participação reduzida em cooperativas, sindicatos, associações culturais, etc., tendem a reproduzir resultados ineficazes de ações governamentais. Redes de relacionamento, normas de conduta e a confiança são cumulativos de experiências de colaboração bem-sucedidas e criam ativos sociais que facilitam a colaboração em diversos outros aspectos da vida comunitária, gerando melhores resultados (PUTNAM, 1996).

O estoque de capital social pode ser visto como ingrediente tão essencial para o desenvolvimento econômico quanto o capital físico ou a tecnologia. A abordagem do capital social pode ajudar na elaboração de estratégias de desenvolvimento regional (PUTNAM, 1996).

Uma observação importante é que o capital físico é criado por mudanças em materiais e ferramentas para facilitar a produção e o capital humano por mudanças nas habilidades e capacidades que permitem as pessoas agirem de maneiras diferentes ou mais adequadas e produtivas. Já o capital social ocorre mediante mudanças nas relações entre as pessoas, facilitando suas ações (COLEMAN, 1988).

Capital social pode ser entendido, também, como o conteúdo de certas relações e estruturas sociais expressas em atitudes de confiança que ocorrem combinando-se com comportamentos de reciprocidade e cooperação, proporcionando benefícios a quem estabelece tais relacionamentos. Essa definição admite o capital social no nível mais comportamental dos relacionamentos do que no campo mais abstrato referente à cultura simbólica de normas, valores e visões de mundo compartilhadas sem desprezar essas últimas. O capital social é, então,

composto por relações e instituições referenciadas na confiança, reciprocidade e cooperação (DURSTON, 2002).

Conforme Durston (2002), o capital social pode ser individual ou coletivo. O capital social individual é referente ao crédito acumulado por uma pessoa e que pode ser reivindicado sob a forma de reciprocidade futura, em caso de necessidade, àqueles a quem tenha prestado favor ou serviço no passado. O capital social coletivo ou comunitário consiste no conjunto de estruturas e instituições sociais de cooperação de um grupo de pessoas de uma localidade. Tais instituições permitem benefícios importantes como a prevenção de comportamentos oportunistas de apropriação indevida dos resultados de organizações coletivas e o acesso a uma série de bens provenientes de políticas públicas do Estado através de estruturas como cooperativas, sindicatos, partidos políticos, etc. A existência desse capital não garante os benefícios a uma determinada comunidade, pois os mesmos dependem também de outras situações favoráveis. Porém, comunidades nas quais tais benefícios estão presentes, certamente, apresentam em seu seio relações e instituições que os tornam possíveis (DURSTON, 2002). Experiências bem-sucedidas de colaboração criam ativos sociais que facilitam a colaboração futura em outras tarefas (PUTNAM, 1996).

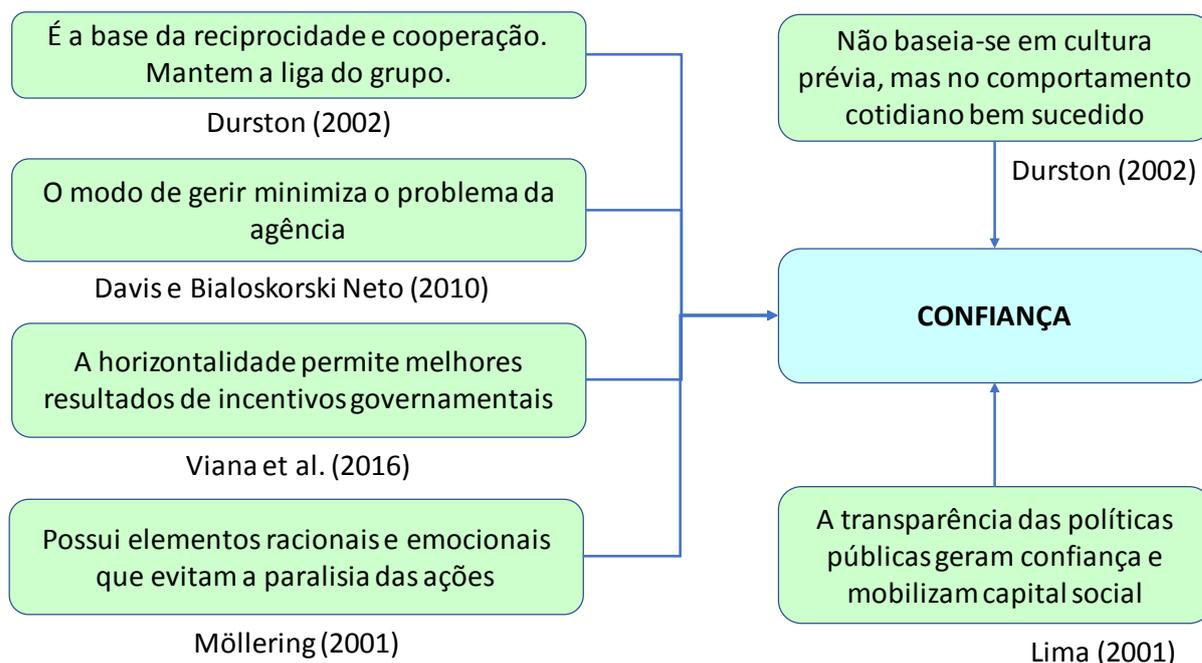
Quanto mais horizontalizada for uma comunidade, maior será o grau de organização sob a forma de grupos como clubes, cooperativas, associações culturais, sindicatos etc. e maior será o desempenho da economia como resultado de incentivos governamentais. Por outro lado, comunidades caracterizadas por organizações verticais e decisões centralizadas para beneficiar grupos fechados, além de viabilizarem comportamentos oportunistas e opressores, contribuem para a ineficácia de ações governamentais para o desenvolvimento coletivo. Comunidades caracterizadas por redes mais densas de capital social baseadas na confiança, cooperação e estratégias coletivas são também mais propícias ao empreendedorismo devido à minimização das assimetrias de informações acerca das oportunidades (VIANA et al., 2016).

Conforme Durston (2002), confiança é uma atitude baseada no comportamento esperado daquele com quem nos relacionamos. É suportada culturalmente no princípio da reciprocidade e na confiança mútua entre as pessoas, reforçada por comportamentos que se repetem através do discurso e das ações que

estabelecem tal relação. A confiança liga pessoas umas às outras. Não deriva de uma dada cultura ancestral, mas da experiência acumulada entre pessoas que se relacionam. Responde a atos de generosidade com atos equivalentes de generosidade que vinculam as pessoas, permitindo que aceitem o risco com sentimento de afetividade e identidade compartilhada.

Möllering (2001), partindo dos trabalhos, *Philosophie des Geldes* (1989) e *Soziologie* (1992), observa em George Simmel a confiança, não apenas como um processo de escolhas racionais, mas, também, de afetividades e abstrações morais. Para Simmel conforme Möllering (2001), a confiança é uma alternativa funcional para a redução da complexidade proporcionada pela previsão. Onde existe a possibilidade de falha da previsão, a confiança permite que as interações sociais prossigam mediante redução mais rápida e econômica da complexidade, evitando a paralisação da ação. A confiança em Simmel permite uma hipótese certa o suficiente para servir como base da conduta prática. Representa uma força que trabalha para e através dos indivíduos e, ao mesmo tempo, para e através das associações humanas. Para Simmel a confiança se manifesta em todos os níveis da sociedade (MÖLLERING, 2001). Ainda segundo Möllering (2001), a confiança é um processo mental composto por três elementos denominados expectativa, interpretação e suspensão, termos que objetivam capturar e desenvolver o conceito de confiança em Simmel através de um modelo simplificado. Considerando a interpretação como fator limitante da expectativa, essa teoria se utiliza da ideia de suspensão como conceito mediador entre a interpretação e a expectativa, um elemento misterioso, segundo Simmel, comparável à fé religiosa que confere à interpretação um caráter momentaneamente verdadeiro. A fé confere à interpretação a qualidade de verdade temporária. O desconhecido é suspenso com o fim de não paralisar a ação. Esse conceito reflete a parte não racional e emocional da relação de confiança. Enquanto a interpretação produz os motivos racionais para confiar, a suspensão produz motivos não racionais, emocionais e afetivos para confiar. A interpretação, trabalha a identificação, a classificação, a validação e a generalização para produzir tipologias e medições que permitam a elaboração de modelos que sirvam de base para a construção das “boas razões” para confiar. O fundamento teórico do modelo de Möllering (2001) resgata em Simmel a ideia da confiança como fruto concomitante de escolhas racionais e emocionais.

Figura 4 - Confiança



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

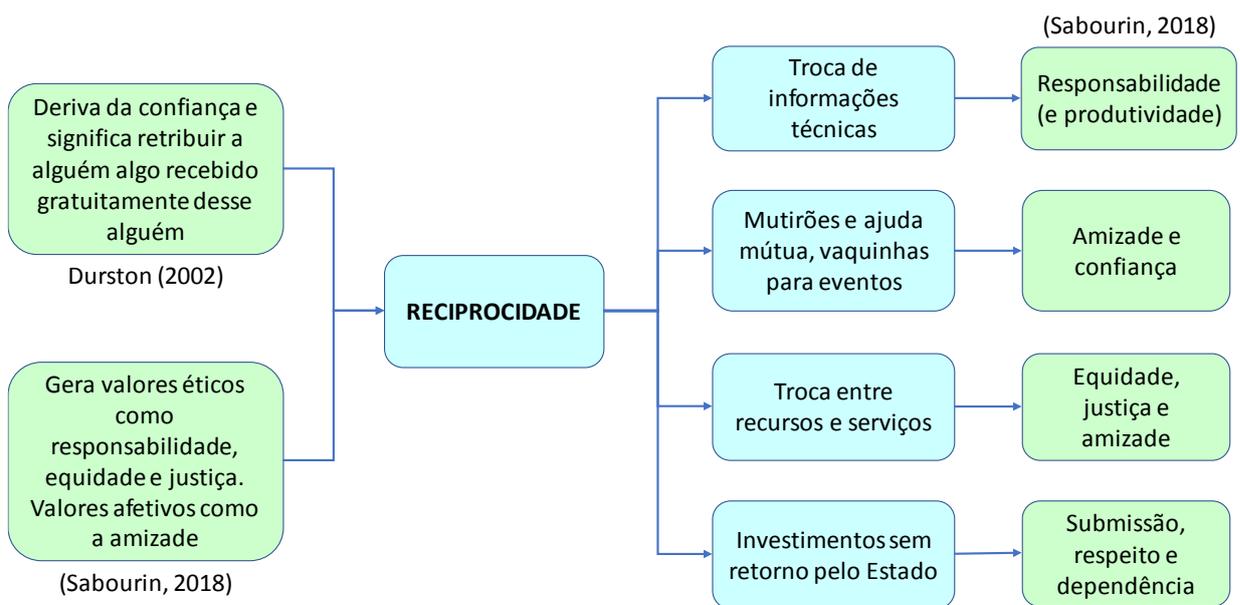
A reciprocidade deriva da confiança e significa retribuir a alguém algo recebido gratuitamente desse alguém. Constitui-se como base das relações e instituições do capital social e funciona como um contrato tácito entre duas pessoas durante suas relações. É centrada na relação entre indivíduos e constitui a base de uma organização social como ativo de natureza coletiva (DURSTON, 2002). Fortalece relacionamentos e pode ser entendida como a base da ajuda mútua e da cooperação.

Conforme Sabourin (2011), diferentes tipos ou estruturas de reciprocidade geram diferentes valores compartilhados entre as partes. Valores materiais como bens de uso ou valores imateriais como informações e saberes. Valores afetivos como a amizade e a proximidade e valores éticos como a equidade, a justiça e a responsabilidade.

A reciprocidade binária se dá através da ajuda mútua regular entre duas famílias ou indivíduos. O sentimento que se desenvolve nessa relação de aliança, quando realizada de forma simétrica, é a amizade que pode se institucionalizar através do compadrio e do apadrinhamento de filhos, originando relações de parentesco (SABOURIN, 2018). O compartilhamento de bens pode ser observado a partir do uso coletivo de equipamentos e máquinas agrícolas, sistemas de irrigação, pastagens, água, etc. Se mediante estrutura simétrica, a divisão ou

compartilhamento de bens dentro de um grupo, gera a justiça como valor (SABOURIN, 2011). O compartilhamento do trabalho expresso mediante mutirões, a exemplo de grupos de produtores rurais que ajudam a um dos membros do grupo, configura-se como um compartilhamento bilateral que produz amizade e confiança entre seus membros. A reciprocidade ternária unilateral ocorre quando se trata de ajuda entre gerações, a exemplo da transmissão de saberes e patrimônio como a construção de uma casa para um filho. Neste caso, o valor gerado é o da responsabilidade. A natureza simétrica das estruturas de reciprocidade origina sentimentos e valores correspondentes ao reconhecimento, identificação e amizade. Estruturas de reciprocidade assimétrica geram relações e sentimentos de submissão, respeito e dependência (SABOURIN, 2018).

Figura 5 - Reciprocidade



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

A cooperação é uma ação ou conjunto de ações que visa alcançar objetivos compartilhados em uma mesma empresa. Quando os objetivos ou as empresas são diferentes trata-se de colaboração. Cooperação é a consequência da interação entre ações individuais e pode ser fomentada mediante repetição de situações nas quais a confiança é correspondida (DURSTON, 2002).

A participação, segundo Freitas et al. (2009) encontra em modelos de gestão com exercício de poder centralizado um fator desmotivador. A gestão de empreendimentos cooperativos deve garantir a possibilidade de participação voluntária dos cooperados nas instâncias de decisão e acesso às informações necessárias às deliberações. Para que seja consolidado um ambiente participativo, é necessário que informações verdadeiras e atualizadas sejam disponibilizadas a todos de modo transparente. A institucionalização da participação depende da criação, por parte dos gestores, de um fluxo de comunicação que permita ao cooperado visualizar o seu papel na organização a partir de uma visão crítica do negócio (CRÚZIO, 2004 apud FREITAS et al., 2009).

A organização cooperativa caracteriza-se especificamente pela participação coletiva e o controle democrático da gestão. A centralização do poder relega as opiniões dos associados e compromete a democracia interna, condicionando a participação dos mesmos às vontades dos diretores. Esse modelo termina por privilegiar os interesses de grupos menores mais próximos à gestão revertendo-lhes ganhos econômicos desproporcionais ao restante da coletividade (FREITAS et al., 2009).

A condição inicial de aproximação para participação na cooperativa é o foco da gestão no cooperado, fazendo com que a cooperativa desempenhe o papel de mediadora com o mercado e com objetivos que se coadunam com os objetivos dos cooperados (FREITAS et al., 2009).

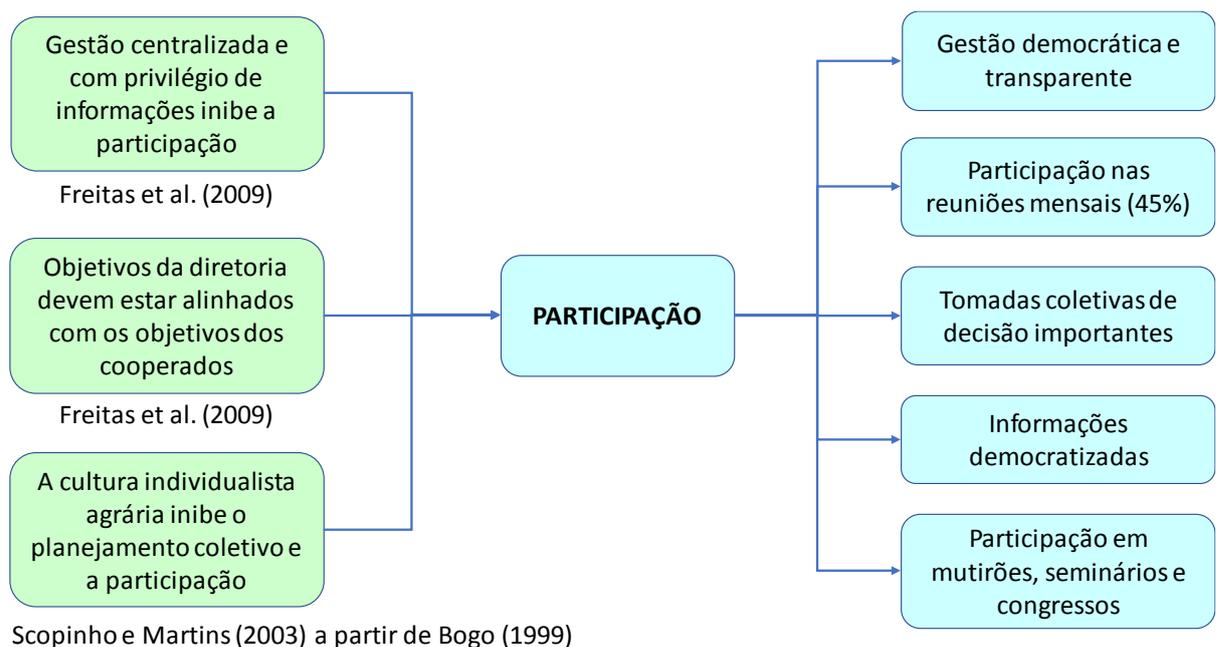
De acordo com Valadares (1995 apud Freitas et al., 2009), participação é a fixação dos objetivos da cooperativa em função do bem-estar dos cooperados. É um processo que deve envolver todos os membros que são responsáveis pelo controle e fiscalização das operações que são igualmente depositários do poder social. Para tanto, são necessários mecanismos institucionais formais que garantam aos cooperados a participação nos processos da cooperativa, não somente como participantes de assembleia, mas nos meandros mais próximos e específicos da administração. Os mecanismos de participação e as instâncias de deliberação proporcionam a democratização do poder e a qualificação da participação dos cooperados nas decisões da cooperativa.

Segundo Freitas et al. (2009) o baixo nível de participação dos cooperados pode estar relacionado à insatisfação dos mesmos com questões relativas ao

atendimento de suas necessidades operacionais, política de preços e gestão da organização. O alto nível de participação promove vantagem competitiva desse tipo de organização em ambientes de mercado. Portanto, o modelo de gestão cooperativa deve coadunar seus objetivos com os objetivos dos cooperados, educar os cooperados nos princípios cooperativistas e mecanismos de gestão, proporcionar informações necessárias para tomadas de decisão qualificadas e incentivar a participação em todos os processos administrativos da organização.

Uma vez cumpridos os deveres de casa, a diretoria de uma cooperativa ainda assim pode se deparar com baixos índices de participação dos cooperados. Tal fato pode estar relacionado a aspectos culturais e a baixos níveis de capital social do grupo.

Figura 6 - Participação



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

A confiança, a reciprocidade e a cooperação, além de se constituírem em escolhas racionais dos indivíduos, podem ser também entendidas como interações de emoções nas quais são importantes a afeição, a segurança e o pertencimento. Se não correspondidas ou quebradas por comportamentos oportunistas, podem se transformar em raiva, medo e rejeição. Porém, observa-se também que gestos de

confiança e amizade geram ciclos virtuosos que reforçam tais relações (DURSTON, 2002).

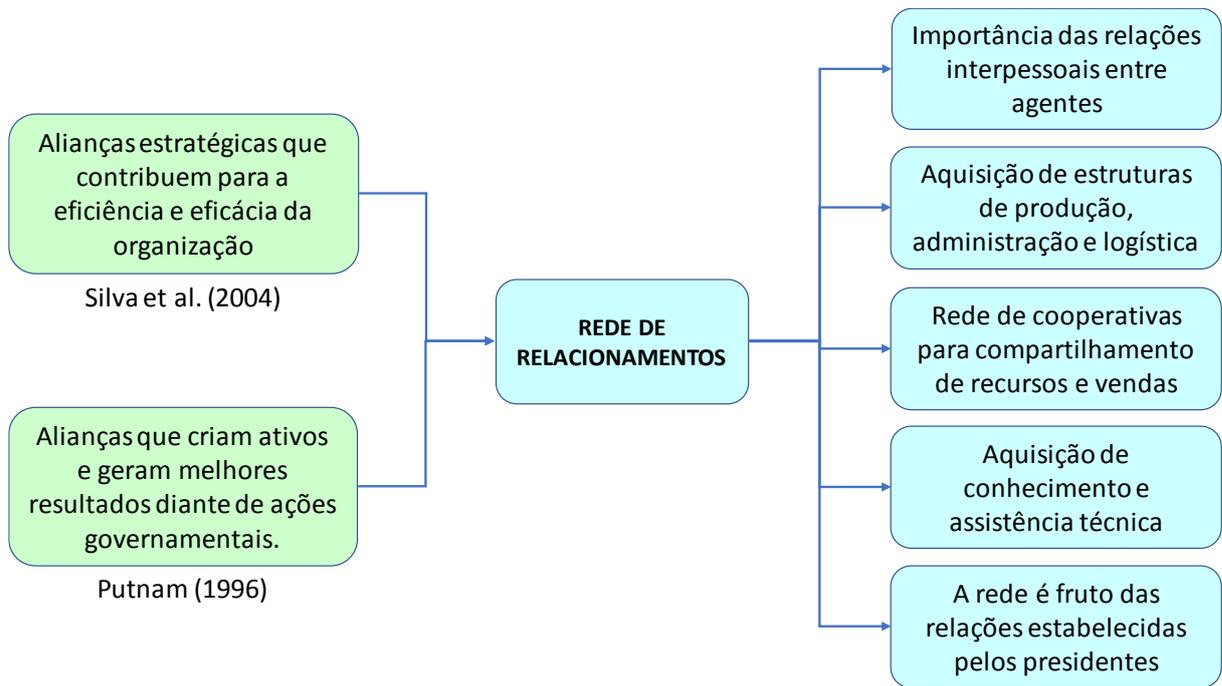
Relacionamentos entre organizações, como as alianças estratégicas e a cooperação inter-firmas, compõem o que podemos chamar de redes de relacionamentos. Essas redes apresentam-se como estratégias para a melhoria da eficiência e eficácia organizacional de cooperativas, assim como possibilidades de incremento de posições competitivas e compartilhamento de recursos (SILVA et al., 2004).

Organizações cooperativas podem estabelecer relações de parceria com outras cooperativas, instituições públicas, clientes e fornecedores com o fim de se beneficiarem de oportunidades conjunturais. As relações entre cooperativas caracterizam-se por parcerias que visam o compartilhamento de recursos, diminuição da capacidade ociosa e redução de custos para tais organizações. Nessas relações, os princípios cooperativistas são preservados (SILVA et al., 2004).

Com instituições públicas, as relações ocorrem normalmente mediante empresas de pesquisa, assistência técnica, bancos públicos e órgãos governamentais para construção de estruturas físicas e aquisição de máquinas e equipamentos, insumos e novas tecnologias. Com fornecedores, busca-se a relação ganha-ganha de longo prazo permeada pela confiança, credibilidade e segurança (SILVA et al., 2004). A cooperação entre cooperativas visa principalmente a otimização de ativos imobilizados e das capacidades de produtivas com fins de melhoria dos resultados financeiros. A capacitação dos gestores das cooperativas é o principal investimento necessário para o estabelecimento de parcerias. Redes pessoais de relacionamento dos gestores de cooperativas são a base das ações de cooperação com outras organizações e permitem certa informalidade que agiliza tais parcerias sem a necessidade de contratos em alguns casos (SILVA et al., 2004).

Redes de relacionamento ocorrem, também, internamente às cooperativas e funcionam através de parcerias entre cooperados para compartilhamento de recursos e divisão de custos via estabelecimento de relações de reciprocidade.

Figura 7 - Rede de Relacionamentos



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

Confiança, reciprocidade, participação e redes de relacionamento, são capitais sociais que aumentam a coesão social e funcionam como requisitos essenciais para a ação coletiva, contribuindo continuamente para o aumento do espírito cooperativo de grupos sociais e da sociedade.

2.2.1 Capital Social e Políticas Públicas

Retomando o conceito de Putnam (1996), o estoque de capital social de uma comunidade com seus níveis de confiança interna, participação pública e redes de relacionamento, se configura como ingrediente tão importante quanto investimentos em capital físico ou tecnologia.

Para Lima (2001), o capital social pode ser entendido como um recurso social capaz de fazer políticas públicas funcionarem ou não funcionarem a depender de como foi socialmente construído. Para que políticas públicas funcionem, é necessário também que o Estado possua estrutura burocrática composta por órgãos governamentais e agências públicas que incentivem redes sociais participativas e organizações existentes na sociedade para promoção do desenvolvimento.

As relações de sinergia entre o Estado e a sociedade podem ser explicadas pelos conceitos de complementaridade e embeddedness. Complementaridade definida como o suporte mútuo entre atores públicos e privados e que tornam mais eficientes a distribuição de bens coletivos de investimento estatal. Embeddedness como os laços que conectam cidadãos representantes de organizações coletivas, a exemplo das cooperativas, e agentes públicos na condição de funcionários, técnicos e políticos sem o estabelecimento de relações de corrupção. Esses conceitos combinados, além de explicarem a sinergia Estado-Sociedade, constituem-se em dimensões do capital social (LIMA, 2001).

O conceito de capital social sozinho, seja de uma comunidade, região ou sociedade não pode ser utilizado para explicar o sucesso ou fracasso de políticas públicas de desenvolvimento. A sinergia entre Estado e sociedade também depende de relações de confiança estabelecidas pela qualidade, transparência e durabilidade das políticas implementadas. Ações estatais podem tanto mobilizar capital social em benefício coletivo, como podem desperdiçá-lo se aplicadas sem considerar os interesses e a vocação de suas comunidades alvo (LIMA, 2001).

Ainda para Lima (2001), o capital social se expressa também nas redes que se estabelecem nos movimentos sociais. Essas redes permitem maior poder de pressão de comunidades populares por políticas públicas e seus resultados. Tais políticas levam a regras mais claras de funcionamento do Estado, gerando relações de confiança entre os atores envolvidos.

Além das relações características do capital social em âmbito comunitário como a confiança, a reciprocidade e a cooperação, ao analisar a eficácia de políticas públicas, devem ser consideradas, concomitantemente, as relações no âmbito Estado-Sociedade caracterizadas por relações de complementaridade e envolvimento entre os cidadãos das comunidades alvo e os agentes públicos executores de tais políticas. A qualidade das políticas, expressas por seus objetivos, conjunto de normas e aparato estatal para sua execução, é, também, fundamental para a eficácia das ações do Estado em benefício coletivo.

Diante do exposto, é possível inferir que a eficácia de políticas públicas depende não somente da confiança mútua entre membros de uma dada comunidade, mas, também, da confiança estabelecida entre uma dada comunidade e as ações do Estado.

2.2.2 Gestão do Capital Social

Muitas cooperativas, com o objetivo de profissionalizar suas administrações, contratam especialistas externos para gerenciar processos administrativos, produtivos, de marketing, etc. A prática desses gestores, centrada predominantemente na manutenção e expansão do capital da cooperativa, consequência de sua falta de conhecimento dos princípios cooperativistas, pode orientar a governança cooperativista para um enfoque exclusivamente econômico, gerando assimetrias de informações e poder que terminam por quebrar as relações de confiança fundamentais, tanto para o desempenho econômico da organização quanto para o desenvolvimento de seu capital social. Conforme Davis e Bialoskorski Neto (2010), a limitação do grau de informação e participação dos membros de uma cooperativa no processo decisório resulta em uma divisão criada por suspeitas mútuas que impedem a união do grupo social em torno de ações para atender suas necessidades coletivas fundamentais em benefício de todos.

A necessidade de agentes externos às cooperativas decorre da falta de conhecimento e formação gerencial profissional dos gestores membros que administram essas organizações coletivas, na maioria das vezes, impossível de ser sanada no prazo exigido para a construção de respostas às contingências do mercado. Outro fator se dá quando editais governamentais de liberação de recursos para construção de estruturas administrativas e produtivas exigem das cooperativas contempladas a contratação de profissionais de mercado para gerir tais recursos.

Apesar disso, as consequências ocasionadas pela inserção desses profissionais no seio cooperativista e seus respectivos problemas de agência podem ser contornados mediante modelo de governança proposto por Davis e Bialoskorski Neto (2010): a Gestão Cooperativista de Capital Social. Esse modelo visa atender às necessidades contingenciais e estratégicas do mercado, mantendo, ao mesmo tempo, o exercício dos princípios cooperativistas e a união dos cooperados em torno de seus objetivos econômicos e sociais. Entende as relações de confiança, reciprocidade e cooperação como vantagem competitiva de mercado da organização cooperativa. A Gestão Cooperativista de Capital Social envolve o recrutamento e seleção de gestores, gestão de desempenho e gestão da mudança cultural, ferramentas que objetivam capacitar as cooperativas a melhorar o uso e o

desenvolvimento de suas potencialidades e produzir respostas eficazes ao ambiente de negócios. Os gestores devem reconhecer que a cooperativa deve ser administrada como um todo sem a divisão entre objetivos sociais e econômicos. Devem buscar o atendimento dos objetivos coletivos, empregar estratégias participativas e entender que os cooperados são o agente principal que podem substituí-los em caso de incompetência administrativa ou falta de compromisso com os objetivos organizacionais coletivos (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

Uma estratégia importante do modelo é o entendimento da cooperativa como uma comunidade de aprendizagem e formação de capital humano. Outro objetivo estratégico do modelo é o estabelecimento de uma cultura do trabalho que reforce a cultura associativa e incremente a capacidade de resposta às necessidades dos clientes e da rede de partes interessadas, tendo como consequência o desenvolvimento da capacidade de responder e desenvolver os mercados em que atuam (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

Enfim, a Gestão do Capital Social pode ser um modelo de gestão que, além de proporcionar o desenvolvimento econômico através de respostas estratégicas e contingenciais compatíveis com as características e necessidades do mercado, poderá contribuir para a preservação do caráter e objetivos de cooperativas solidárias frente às pressões do mercado e do ambiente institucional. É importante observar a necessidade de desenvolvimento de capital humano do grupo de cooperados, visando a aquisição de formação necessária em gestão por parte de seus representantes para que não seja necessária a inserção de operadores externos e alheios aos princípios cooperativistas socioeconômicos e solidários.

2.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Conforme Scott (1995), instituições consistem em estruturas cognitivas, normativas e reguladoras que proporcionam significado e estabilidade ao comportamento social. São sistemas multifacetados que incorporam construções simbólicas, regras normativas e processos reguladores que conformam o comportamento social e por ele são conformados.

Considerando sua função reguladora, as instituições estabelecem regras e controlam os comportamentos através de sanções e punições que podem ocorrer

informalmente mediante constrangimentos ou formalmente através de tribunais, aparato policial, etc. Em sua dimensão normativa, as instituições impõem restrições e estabelecem papéis, privilégios, posições, direitos e deveres, capacitando e licenciando a ação e a execução de tarefas de indivíduos e grupos na sociedade. Em sua dimensão cognitiva, as instituições são sistemas simbólicos socialmente compartilhados que dão significado às interações individuais e de grupos sociais (SCOTT, 1995).

Instituições são também hábitos de pensamento compartilhados socialmente que surgem como reação às circunstâncias sociais históricas, sejam econômicas, religiosas, culturais, políticas. Tais hábitos geram comportamentos que determinam ações, papéis e racionalidades padronizadas que os reforçam (VEBLEN, 1915).

Lopes (2013) afirma também que para Veblen a eficiência das regras e instituições formais depende de suas correspondências com os hábitos compartilhados da sociedade formados historicamente. Desse modo, faz-se importante a observação na qual instituições formais que não estão de acordo com os hábitos mentais vigentes dos indivíduos tendem a desaparecer ou funcionar de forma ineficiente.

A partir de Silva (2011), grupos internos de uma organização podem dificultar a transformação de elementos formais novos do contexto organizacional de instituições do Estado em elementos compartilhados culturalmente pela coletividade. A cultura de grupos internos pode criar resistência às mudanças propostas por hierarquias superiores em caso de não congruência com seus elementos culturais.

Diante disso, pode-se, assim, dizer que regras escritas ou instituições formalizadas mediante leis impostas pelo aparelho de Estado somente alcançarão eficiência ou eficácia social se corresponderem aos valores preconizados pelos hábitos mentais vigentes na sociedade.

Regras formais regulam e disciplinam o comportamento e as relações dos componentes de sistemas compostos por indivíduos, cooperativas associações, empresas e denotam que os arranjos institucionais possuem especial importância para a eficiência de sistemas agroindustriais a exemplo da constituição, legislações complementares, isenções de impostos e conjuntos de políticas públicas (AZEVEDO, 2000).

Regras informais provêm de informações socialmente transmitidas pela cultura definida como processo de transmissão por ensino ou imitação de conhecimentos, costumes e valores que produzem um sistema conceitual que, através da língua, possibilita a codificação e a interpretação das informações e acontecimentos que interagem com o indivíduo. As regras formais são aquelas constituídas por sistemas legais formais para tratar de disputas complexas entre agentes, produzindo restrições que regulam as trocas através de “regras políticas e jurídicas, regras econômicas e contratos”. Regras formais podem ratificar regras informais socialmente aceitas como soluções para problemas de trocas econômicas. Podem também modificar ou substituir restrições informais conforme a evolução dos procedimentos de troca de uma sociedade (NORTH, 2018).

Para North (2018), as instituições interferem no desempenho da economia através de seu efeito sobre os custos de transação e de transformação (produção). Custos de transação referem-se aos custos associados aos processos de troca como “operações bancárias, seguros, finanças, vendas, serviços de advogados, contadores, etc. Custos de transformação referem-se aos custos de modificação dos atributos de um bem como insumos, trabalho e capital, além dos direitos de propriedade sobre os bens como o direito de uso, troca, direito de auferir renda, patentes, etc. (NORTH, 2018).

As instituições funcionam como mecanismos que reduzem a incerteza do ambiente social e proporcionam estabilidade das decisões sociais. Essa estabilidade possibilita aos atores sociais a previsão das expectativas de comportamento acerca dos outros atores com os quais se interage. De acordo com os neo-institucionalistas, as instituições organizam a vida política e o ambiente social (ROCHA, 2004).

Além de influenciar os custos de transformação em organizações empresariais e na sociedade, o quadro institucional pode também estimular ou inibir a produção de conhecimento, tecnologia e inovação. Incentivos como leis de patentes e leis de segredos comerciais fazem aumentar a rentabilidade da inovação e desenvolver as indústrias do conhecimento puro e aplicado necessárias à inovação que aumenta a produtividade dos sistemas produtivos e administrativos e, conseqüentemente, a rentabilidade das organizações e sociedades. O “sistema fiscal, regulações, decisões judiciais e legislações”, instituições que operam no âmbito do Estado, geram condicionamentos institucionais nas organizações

(empresas, sindicatos, cooperativas, partidos políticos, etc.), incentivando ou não as atividades produtivas (NORTH, 2018).

Além das instituições, compõem o ambiente institucional as organizações conceituadas como grupos de indivíduos vinculados por objetivos comuns e específicos. As organizações abrangem órgãos políticos como partidos, câmaras de deputados e agências reguladoras, agentes econômicos como empresas, cooperativas e sindicatos, organizações sociais como clubes e igrejas e educacionais como escolas, universidades, etc. (NORTH, 2018). Em meio a um ambiente de restrições e incentivos institucionais, as organizações agem aproveitando as oportunidades e evoluem enquanto operam em busca de seus objetivos específicos. Essa busca produz desenvolvimentos que agem como fatores de evolução do quadro institucional da sociedade.

O quadro institucional influencia a formação de redes de relacionamento estabelecidas com o fim de compartilhar informações de mercado, desenvolver pesquisas, implantar políticas, etc. O quadro institucional pode promover a aproximação entre atores econômicos com o fim de implementar políticas de incentivo para arranjos produtivos locais, consórcios, desenvolvimento de pesquisa aplicada, etc. (AMAL; MAIS, 2009). No caso específico desta pesquisa, é possível observar que sob o guarda-chuva ou não do Governo do Estado da Bahia, organizações de apoio educacional e financeiro estão disponíveis no ambiente para estabelecer relacionamentos de incentivo às atividades produtivas de cooperativas e grupos de produtores rurais da agricultura familiar.

É importante observar que é no ambiente institucional formal que ocorrem as formulações de políticas públicas de incentivo e aproximação entre organizações, permitindo o desenvolvimento e a evolução das atividades econômicas e sociais de uma sociedade.

Tais políticas, ao serem implementadas, promovem mudanças nos arranjos institucionais vigentes que passam a ser substituídos por novos conjuntos de regras e procedimentos, dando origem a novas instituições, que assim tomam o lugar de instituições antes estáveis (ROCHA, 2004). Essas novas instituições formatadas para resolver problemas políticos, sociais ou econômicos, são frutos de pressões de grupos sociais e políticos que formulam novas soluções para antigos problemas, ou

mesmo novos problemas em consequência uma nova componente das visões de mundo dos agentes sociais.

2.3.1 Políticas Públicas

Secchi (2012) define política pública como “uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público” considerado como público por ser “entendido como coletivamente relevante”.

Os estudos de políticas públicas têm sido estabelecidos de acordo com duas abordagens: a abordagem estatista ou estadocêntrica na qual a política pública é um monopólio do Estado e, portanto, não existe fora dele; e a abordagem multicêntrica onde a política pública pode ter como agentes principais outras entidades não integrantes da máquina estatal a exemplo de organizações não governamentais. O Estado moderno exerce predominância na elaboração e condução das políticas públicas com relação a outros atores da sociedade por sua exclusividade de criação de instrumentos legais e punitivos e por controlar a maior parte dos recursos nacionais, o que lhe confere estrutura para elaborar e implementar “políticas robustas temporal e espacialmente.” (SECCHI, 2012).

A elaboração de uma política pública subentende certa interpretação da realidade sobre a qual se quer intervir. Portanto, é necessário construir um referencial de codificação do real para que o mesmo seja recodificado sob a forma de política. Esse referencial funciona como guia para que os atores envolvidos interpretem os problemas e elaborem as soluções que definem as ações (GRISA, 2012). Consequentemente, políticas públicas relacionam-se com a composição das visões de mundo dos que habitam governos, parlamentos e organizações da sociedade. Grupos de interesse influenciam o processo de elaboração das políticas públicas conforme sua relação com o problema. Tais grupos são formados por atores e público. Como atores temos o legislativo, o governo, a administração pública, os partidos políticos e os grupos de especialistas (técnicos especialistas e cientistas). Como público, temos os beneficiários da política pública e os espectadores. Ambos exercendo pressão sobre a definição dos problemas públicos prioritários e respectivas soluções (PERÈZ; SEISDEDOS, 2006 apud BENINI et al., 2011).

Políticas públicas traduzem também os propósitos e plataformas eleitorais de governos sob a forma de programas e ações que produzem resultados e mudanças na realidade social (SOUZA, 2006).

Conforme Campos (2014), as políticas públicas para o Nordeste e suas populações vêm evoluindo ao longo da história. O período do Brasil Colonial caracterizou-se pela ausência de políticas públicas por parte do Estado. O semiárido nordestino, nesse período, era ocupado por populações de origem indígena com baixa densidade demográfica. Foi um período de defrontamento com problema da seca, mas sem tomadas de medidas. O problema da seca sob o ponto de vista social foi se agravando à medida que as populações foram se adensando pelos sertões na primeira metade do século XVII sem a construção de infraestruturas e estradas. Esse processo culminou com a tragédia da seca de 1877 a 1879, final do século XIX.

Ainda no período colonial, iniciou-se um período de estudos científicos e climáticos sobre a seca com a criação, em 1849, do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB) que se tornou o centro de debates sobre os problemas brasileiros, reunindo a elite intelectuais do país e o alto poder político. Discutia-se ainda se a seca seria um problema nacional e se deveria ser objeto de políticas públicas. A grande seca do Ceará entre 1878 e 1879 com a mortalidade de aproximadamente 500.000 pessoas pela fome e por doenças dela advindas, precipitou esse debate. Diversas interpretações foram formuladas à época, desde a visão da seca como problema de falta de infraestrutura hidráulica como açudes, passando pela imprevidência das populações em não saber tirar proveito dessas regiões, até a noção da seca como problema insolúvel ou que, pela tragédia social, merecesse uma ação mais efetiva do governo. Nesse período, deu-se início ao questionamento sobre que políticas deveriam ser implementadas para minimizar a vulnerabilidade das populações, que ajudas deveriam ser efetuadas e a que custo governamental (CAMPOS, 2014).

Norteados pela visão de combate à seca, diversos estudos e instituições como a Comissão Imperial e a Inspetoria de Obras Contra a Seca foram criadas para implementação de soluções a partir do início do século XX, início da república. Surgem soluções de engenharia como a construção de açudes e a transposição das águas do Rio São Francisco. A noção de que essas soluções hidráulicas seriam

capazes, por si só, de resolver o problema da seca no semiárido nordestino vigorou até 1958, quando surgem novas teorias, pois mesmo dispendendo de razoável rede de açudes, estradas, energia elétrica e aparato institucional como o Departamento de Obras Contra a Seca (DNOCS), o Banco do Nordeste (BNB), a Comissão do Vale do São Francisco (CVSF), ainda persistiam cerca de 500.000 sertanejos em condições precárias de sobrevivência necessitando de políticas assistencialistas do Estado (CAMPOS, 2014).

Considerando que o modelo vigente de desenvolvimento econômico no mundo tendia à concentração de riquezas e crescimento das desigualdades, Celso Furtado, na década de 1950, promoveu uma mudança de paradigma. O desenvolvimento espontâneo, na visão de Celso, deveria dar lugar a políticas de desenvolvimento em bases regionais. Para ele as disparidades regionais se constituiriam no mais grave problema nacional. Em seu retorno do exílio, em 1979, Celso Furtado observou que apesar do desenvolvimento industrial sólido e do sistema viário por ele considerado muito bom, frutos das políticas de desenvolvimento regionais aplicadas até então, a estrutura agrária permanecera intocada e com similares problemas socioeconômicos. O meeiro ainda trabalhava na terra do latifundiário a troco de sua subsistência, sendo o excedente de produção vendido ao dono da terra sem a possibilidade de barganha. Em períodos de seca todos continuavam a sofrer, mas o meeiro sofria mais. Apesar dos programas de desenvolvimento regional adotados, as políticas eram traçadas de modo centralizado em âmbito federal ainda distantes das realidades locais e de abordar o problema da desigualdade (CAMPOS, 2014).

A Constituição Federal de 1988 formalizou a autonomia política, administrativa e financeira dos municípios que passaram a ser reconhecidos como entes federativos, constituindo um processo de descentralização. Esse processo criou novas responsabilidades para os municípios e a instauração paulatina de condições institucionais e políticas que permitiram atuações governamentais mais democráticas no nível local (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2000 apud ROCHA, 2004).

Novas institucionalidades vêm sendo desenvolvidas a partir da ação criativa e mais próxima dos problemas com a participação dos governos locais, fazendo emergir redefinições das relações entre o Estado e a sociedade. Velhos e novos problemas têm sido abordados com soluções inovadoras sob a forma de políticas

públicas que contribuem para a formação de novos padrões de gestão governamental. Políticas públicas inovadoras trazem em seu cerne a incorporação da participação popular nos processos de gestão e tomadas de decisão com ampliação da cidadania e maior responsabilização pelos recursos públicos (ROCHA, 2004).

Diante do fracasso das políticas de intervenção baseadas na ideia de Combate à Seca, o conceito de Convivência com o Semiárido vem se caracterizando como perspectiva orientadora de um tipo de desenvolvimento que agrega um conjunto de finalidades como a melhoria das condições de vida e a promoção da cidadania por meio de ações socioeconômicas e tecnológicas apropriadas às especificidades ambientais (SILVA, 2006).

Para Silva (2006), é importante diferenciar qualitativamente os modelos de aplicação da tecnologia na tentativa de resolver a questão do semiárido: a chamada “modernização técnica” que orienta conhecimentos e tecnologias para a exploração ambiental com a finalidade de gerar riquezas; e as “tecnologias alternativas” que têm como finalidades produzir de acordo com as características ambientais e culturais locais e melhorar a qualidade de vida do sertanejo. Grandes obras econômicas com uso de tecnologias de armazenamento de água e manejo hidráulico para irrigação empresarial, visando produções em escala industrial sem considerar a degradação do meio ambiente, não contribuíram para resolver o problema do sertanejo, mas, sim, para aprofundar as diferenças socioeconômicas em prol da acumulação de riquezas por parte dos complexos agroindustriais e promover o êxodo rural e o crescimento desordenado das metrópolis.

Por outro lado, o desenvolvimento sustentável baseado no conceito de produção apropriada e “tecnologias alternativas” traz a ideia de convivência com o semiárido baseada na valorização do trabalhador sertanejo e elevação da produtividade adaptadas às condições ecológicas regionais. Nesse modelo, entram o acesso ao crédito através de financiamentos da produção e a assistência técnica agropecuária a custo governamental. Cultivo de plantas xerófitas para produção de fibras e alimentação de animais demonstraram-se viáveis por sua resistência ao clima da caatinga. Culturas agrícolas mais adaptadas às condições do semiárido também proporcionaram aumento das produtividades e renda no campo. Tecnologias alternativas diversas de convivência com a seca foram desenvolvidas

pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e se configuraram como ação do Estado na implementação do desenvolvimento sustentável do semiárido. Um documento produzido, em 1982, por essa organização intitulado “Convivência do Homem com a Seca” determina um marco inicial do Governo Federal, sugerindo a produção de tecnologias de convivência do sertanejo com o semiárido (SILVA, 2006).

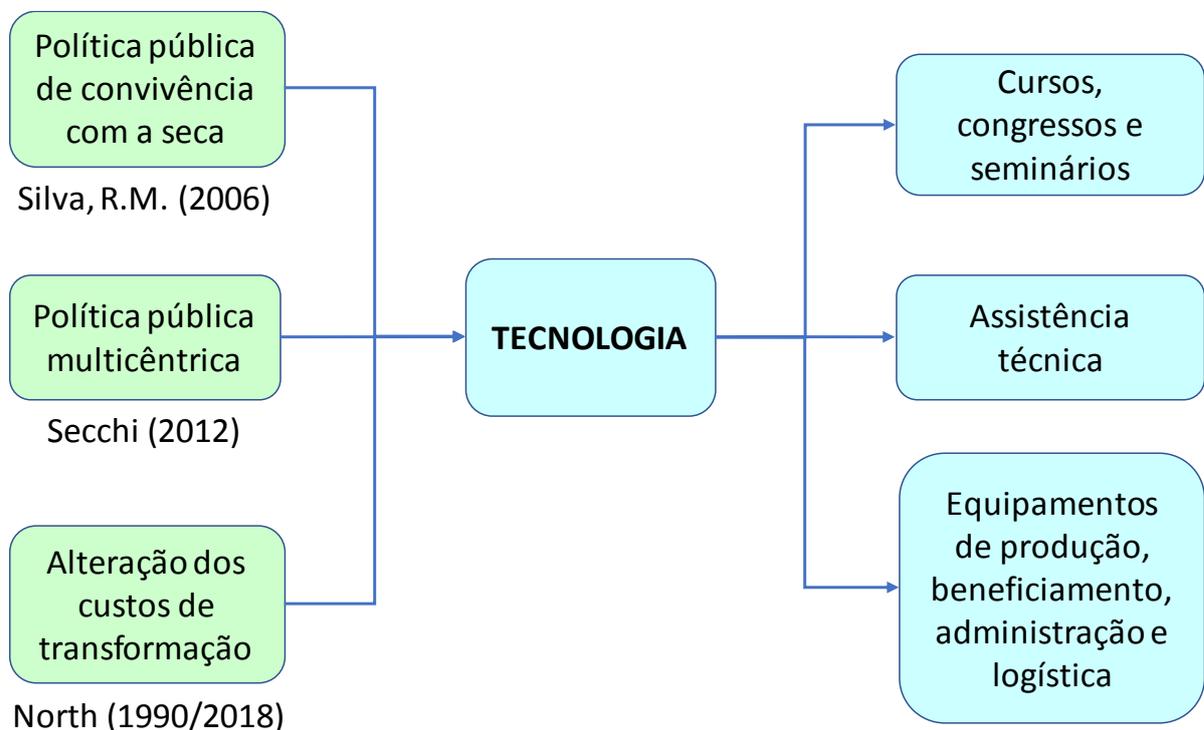
As tecnologias de convivência com a seca estão hoje disponíveis para o sertanejo através de programas governamentais de assistência técnica que, apesar de não atingirem a totalidade dos produtores rurais, promovem, pelo exemplo, mudanças culturais em função dos resultados obtidos. Na pecuária leiteira, por exemplo, três técnicas se apresentam como possibilidade de convivência com o semiárido: a reserva alimentar com base no cultivo de milho, sorgo entre outros na época das chuvas de modo a produzir o suficiente para cobrir o período da seca; o cultivo da palma, uma xerófita que acumula energia e água, permitindo que os animais acessem a água sem a necessidade de poços; a compra de alimentos concentrados em proteína e sais minerais para aumento da qualidade e quantidade de leite produzidas. Esses três elementos, se bem aplicados, permitem a produção contínua de leite durante o ano com aumento da produtividade independentemente do período de seca ou chuva. No caso da apicultura, a alimentação das abelhas com base no fornecimento de água e alimentos formulados especificamente também permite a convivência com a seca pela redução da fuga dos enxames são exemplos de tecnologias alternativas e de convivência com a seca praticadas também pelos apicultores da COOAPIT. Do mesmo modo, a migratória ou migração de colmeias, que agrupadas são denominadas de apiários, para locais onde chove e, conseqüentemente, nascem as floradas silvestres, fonte para produção de mel pelas abelhas, também permite ganhos de produtividade e produção para os apicultores quando da seca em suas regiões de origem.

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) destina-se ao financiamento para custeio da produção e investimentos em implantação, ampliação ou modernização da estrutura de produção, beneficiamento, industrialização e de serviços no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, visando a geração de renda e a melhora do uso da mão de obra familiar (BNDES, 2020). A prioridade do programa é fornecer crédito subsidiado e

assistência técnica (ATER) que contribui para a inclusão de novas tecnologias e novas experimentações no sistema produtivo para que o agricultor familiar consiga superar a linha da pobreza mediante ganhos de produtividade e produção (MELLO, 2008).

Diversas categorias de instituições prestam assistência técnica aos produtores rurais de agricultura familiar entre elas: organizações representativas dos agricultores, prestadoras de serviços, cooperativas de produção, instituições de ensino e pesquisa, Sistema “S” e outras públicas (MDA/FAO, 2000 apud MELLO, 2008). As entidades do Sistema “S” referentes à essa pesquisa são o SEBRAE e o SENAR. Para Mello (2008), essa diversidade de instituições governamentais e não governamentais que prestam assistência técnica contribuem para o aumento da quantidade de produtores atendidos, permitindo a aplicação de maior diversidade de práticas inovadoras.

Figura 8 - Tecnologia



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

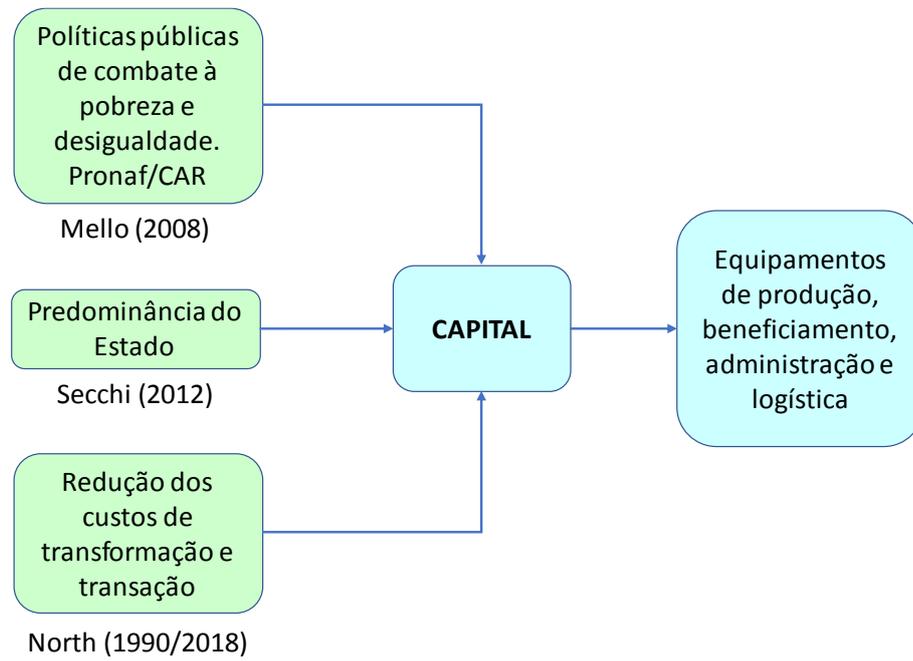
2.3.1.1 Política Pública para a agricultura familiar na Bahia

A CAR, enquanto um órgão pertencente à Secretaria de Desenvolvimento Regional e como executora da política pública do Governo do Estado da Bahia, possui a missão de promover o desenvolvimento regional com foco no combate à pobreza e inclusão socio-produtiva. Para tanto, prioriza o fortalecimento da agricultura familiar, economia solidária, comercialização, territorialização, segurança hídrica, convivência com a seca e o gerenciamento sustentável do meio ambiente (CAR, 2020). Percebe-se que a missão e o foco da CAR estão em conformidade com o artigo Art. 3º da constituição federal de 1988, que reza pela construção de uma sociedade livre, justa e solidária com garantia do desenvolvimento nacional e erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais e regionais.

Partindo da análise de seu regimento, é possível verificar o papel desempenhado pelo Estado no processo de desenvolvimento do cooperativismo solidário na Bahia. Enquanto empresa pública e vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural do Governo do Estado da Bahia, a CAR desempenha papel importante ao apoiar organizações rurais como associações e cooperativas em todos os aspectos necessários ao seu desenvolvimento e consolidação, seja no campo do conhecimento ou em investimentos em capital físico necessários. Conforme artigo 4º de seu regimento, a CAR tem a finalidade de “coordenar e promover a execução das políticas integradas de desenvolvimento regional do Estado”. No âmbito tecnologia, verifica-se que no inciso XII o apoio às “ações de assistência técnica e extensão rural (ATER) para os agricultores familiares e suas organizações, sob a responsabilidade de outros órgãos estaduais”. Com relação ao apoio em capital físico, nos incisos VII e VIII, a CAR executa “obras e serviços de infraestrutura econômica e social necessários aos programas e projetos” de desenvolvimento regional e apoio à agricultura familiar. Adquirir e ceder bens e serviços, nos tempos da legislação vigente, praticando os atos necessários à execução dos programas e projetos (CAR, 2020).

Portanto, é possível verificar que agricultores familiares, quando organizados em associações e cooperativas podem ter acesso a assistência técnica e estruturas produtivas coletivas que viabilizam acesso a tecnologias atualizadas, ganhos de produtividade e escala de produção.

Figura 9 - Capital



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

3 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é exploratória por intencionar maior familiaridade com o tema para torná-lo mais explícito (GIL, 2002). É qualitativa quanto à abordagem, conforme Gerhardt e Silveira (2009), por se preocupar com aspectos não quantificáveis da realidade, focalizando o entendimento e a explicação da dinâmica das relações sociais, utilizando como instrumento para coleta de dados única e exclusivamente a entrevista semiestruturada e para explicar o conjunto de fenômenos, a análise de conteúdo.

Foram realizadas uma entrevista com cada um dos dez apicultores sócios da cooperativa escolhidos de um total de noventa e seis, sendo três fundadores e sete não fundadores. As entrevistas foram gravadas e transcritas para texto. Entre os entrevistados, dois são ex-presidentes e um é o presidente atual. Os entrevistados, por conta da necessidade de sigilo, estão representados nas respostas pelas designações E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10. Os apicultores fundadores foram designados por E2, E3, E4 e E5. O atual presidente da cooperativa foi designado por E2. Os ex-presidentes, por E4 e E7. Algumas nomenclaturas a serem colocadas ao lado das designações foram desenvolvidas para informar as classificações e funções dos apicultores entrevistados:

- presid presidente
- ex-presid ex-presidente
- fund fundador
- não fund não fundador

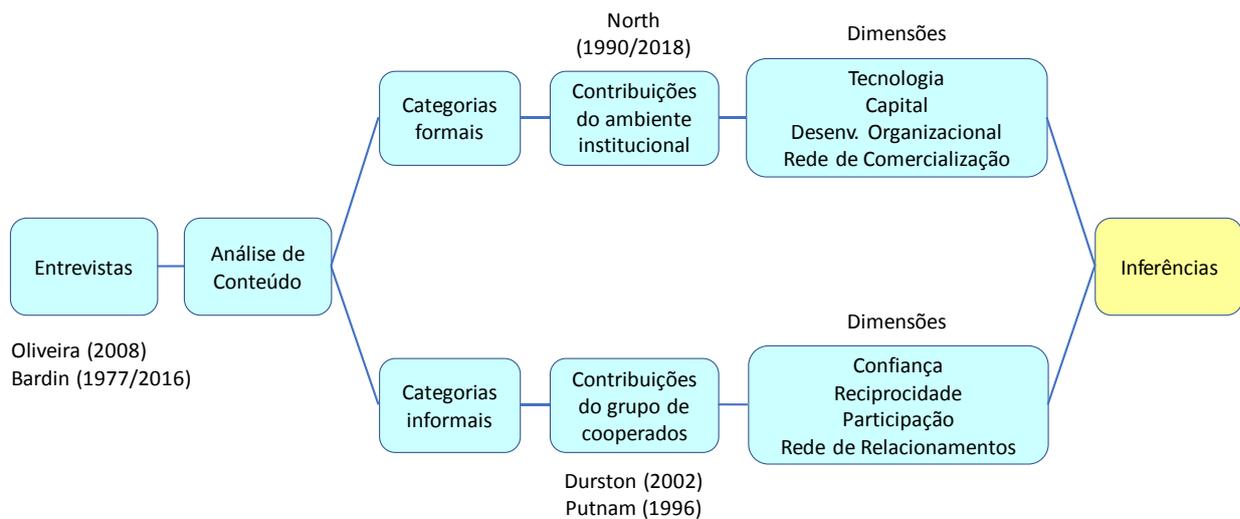
3.1 MÉTODO DE ANÁLISE

3.1.1 Análise de Conteúdo

O método de análise dos dados desta pesquisa foi a Análise de Conteúdo em conjunto com a técnica da análise categorial caracterizada pelo desmembramento das respostas produzidas pelos entrevistados e posterior agrupamento em categorias (BARDIN, 2016). Essas categorias, ao se repetirem como unidades de

texto, permitem inferências sobre o contexto pesquisado (CAREGNATO; MUTTI, 2006). A análise de conteúdo consiste em técnica sistemática de identificação objetiva das características das mensagens composta por um conjunto de procedimentos para produzir inferências válidas e replicáveis sobre seus emissores. A inferência é a intensão maior da análise categorial (OLIVEIRA, 2008).

Figura 10 - Método de Análise



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

A partir dos textos transcritos das entrevistas de cada associado gravadas, foram destacadas as unidades de registro de cada resposta para categorização como unidades de significação coincidentes com as dimensões do modelo. As inferências foram realizadas de acordo com cada conjunto de respostas agrupadas segundo cada dimensão e tendo como referência o referencial teórico da pesquisa. As categorias e as inferências foram referenciadas conforme modelo de análise a seguir:

Quadro 2 - Modelo de Análise

Conceito	Dimensão	Indicador
Contribuições do Ambiente Institucional	Tecnologia	Aprendizado e aquisição de tecnologias em conhecimento, máquinas e equipamentos de produção
	Capital	Recursos para aquisição de estruturas e equipamentos de administração e produção
	Desenvolvimento organizacional	Aplicação de técnicas de gestão Comportamento solidário, igualitário e participativo
	Rede de Comercialização	Redes de cooperativas para venda de produto, compartilhamento de recursos e ganhos de lucratividade
Contribuições do Capital Social	Confiança	Honestidade e transparência
	Reciprocidade	Ajuda mútua entre cooperados e com agentes externos colaboradores
	Participação	Prática de ações coletivas, participação nas instâncias de decisão e controle democrático da gestão
	Rede de relacionamentos	Parcerias internas e alianças estratégicas com organizações governamentais e não governamentais

Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

As dimensões tecnologia, capital, desenvolvimento organizacional e rede de comercialização foram escolhidas para explicar as contribuições do ambiente institucional formal por representarem as contribuições externas à cooperativa em questão para seu estabelecimento no mercado de mel.

Tecnologia em função do aprendizado técnico e da aquisição de estruturas e conhecimento embarcado em máquinas e equipamentos de produção necessários para ganhos de produtividade, capacidade produtiva e competitividade provenientes de políticas públicas de organizações governamentais e não governamentais.

Capital como os recursos a fundo perdido para a aquisição de estruturas, máquinas e equipamentos de produção proveniente da execução de políticas públicas governamentais. Desenvolvimento Organizacional como fruto do aprendizado e aplicação das técnicas de gestão, participações em editais e desenvolvimento de comportamentos igualitários, solidários e participativos. Rede de comercialização por conta da formação e participação na central de cooperativas para vendas, compartilhamento de recursos e ganhos de lucratividade.

As dimensões confiança, reciprocidade, participação e rede de relacionamentos foram escolhidas para explicar as contribuições informais e internas

do grupo de apicultores para o estabelecimento de sua cooperativa no mercado. A confiança como proveniente de valores como honestidade e das práticas de transparência realizadas nas prestações de contas da diretoria realizadas em assembleias ordinárias. A confiança, conforme Durston (2002) é que dá liga entre os apicultores enquanto membros da cooperativa. A reciprocidade como fruto da ajuda mútua entre os cooperados para transmissão de conhecimento e compartilhamento de recursos, obtendo como consequência ganhos de produtividade e produção e, também entre membros da cooperativa e agentes de organizações colaboradoras. A participação como conjunto de práticas coletivas e participação nas instâncias de decisão e controle democrático da cooperativa. Por fim, rede de relacionamentos como as parcerias internas para execução de tarefas e alianças estratégicas com organizações governamentais e não governamentais para participação em projetos e ações que promovam a cooperativa e seu grupo de cooperados.

Como resultados, esta pesquisa pretende identificar e analisar os fatores determinantes do ambiente institucional formal para o estabelecimento da COOAPIT no mercado do mel em conjunto com o capital social de seus cooperados.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de dez entrevistas realizadas na cidade de Tucano/BA e Caldas do Jorro/BA com dez apicultores associados da COOAPIT, contendo dezesseis perguntas, envolvendo as dimensões do modelo. O período considerado é de 2004, data da fundação, até os dias atuais.

Na dimensão Capital Social, os indicadores de caráter mais subjetivo, requereram maior esforço interpretativo. Devido a isso, termos como honestidade e transparência foram categorizados no indicador “confiança” e o termo “união”, entendido aqui como “Ação de combinar esforços e de pensamentos: a união faz a força” (HOLLANDA, 2020), classificado no indicador “reciprocidade”.

3.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

3.3.1 Contribuições do Ambiente Institucional

No âmbito das contribuições formais do ambiente institucional para o estabelecimento da COOAPIT no mercado de mel, as entrevistas denotaram correspondência com os indicadores da pesquisa. Conforme quadro a seguir sem pretensões estatísticas, foi possível observar a ocorrência das dimensões do modelo e certo equilíbrio entre tecnologia, capital e rede de comercialização referentes às contribuições do ambiente, sendo o desenvolvimento organizacional o indicador menos observado pelos entrevistados. Com relação ao Capital Social, as dimensões confiança, participação e reciprocidade, foram as mais mencionadas. Redes de relacionamento foi a dimensão menos percebida pelos entrevistados.

Quadro 3 - Síntese das Unidades de Registro e Unidades de Significação

	UNIDADES DE SIGNIFICAÇÃO (Dimensões)	NÚMERO DE UNIDADES DE REGISTRO (UR)/Pergunta																Total UR	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
Ambiente formal	Tecnologia	2	1	3	3	5	8			3								25	26%
	Capital	4	2	3		6		8		2								25	26%
	Desenvolvimento organizacional	1	1	1		1			7	3						2	3	19	20%
	Rede de Comercialização	4	3	2	6					9					3			27	28%
																	96		
Capital social	Confiança			2	3					2	2	3	1	6	3	3	3	28	33%
	Reciprocidade			1	1						5	3	3		3	2	3	21	25%
	Participação	3	1	1	3						7	1	1	1	2	2	1	23	27%
	Rede de relacionamentos	2		3		4		2				1						12	14%
																	84		

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008).

3.3.1.1 Tecnologia

A tecnologia se fez importante no quesito capacitação mediante participação dos apicultores entrevistados em cursos de manejo e migração de colmeias, qualidade do produto, participação em eventos como congressos e seminários, assistência técnica ao apicultor, estruturas físicas e equipamentos patrocinados por organizações do ambiente institucional.

Conforme Silva (2006), o modelo de intervenção estatal para resolver a questão socioeconômica do semiárido nordestino baseado no conceito de combate à seca tem sido substituído pela abordagem da convivência com o semiárido. Em conformidade com Grisa (2012), tal mudança de referencial interpretativo da

realidade funcionou como guia, originando novas soluções. Essas soluções significaram mudança do paradigma da “modernização técnica” direcionada aos complexos agroindustriais para o de “tecnologias alternativas” sustentáveis direcionadas à agricultura familiar, conforme Silva (2006). É possível observar que essa estratégia foi adotada por organizações do ambiente como o Sebrae ao fornecerem aos apicultores da cooperativa, cursos de migração de colmeias como uma das tecnologias alternativas sustentáveis de convivência com a seca.

Ao serem questionados acerca dos fatores fundamentais para o estabelecimento da COOAPIT, os cursos de migração de colmeias/apiários, também denominada como migratória, aparecem, denotando consonância com o conceito de convivência com o semiárido relativo ao quesito aporte tecnológico. O Sebrae aparece como organização colaboradora:

Cursos para reproduzir a rainha. Cursos para as pessoas que entraram por último e cursos de migração de apiários. Vamos para o Piauí, Maranhão. Não tínhamos o conhecimento na época e quando vinha a seca, acabou. (E3 - fund).

Rapaz, olha, nós tivemos muita coisa boa quando o Sebrae entrou disposto fazendo a gente andar pelo mundo, fazendo, indo pra seminários, congressos. Cursos pra migratória porque lá, esse pessoal lá em cima migram muito. (E5 - fund).

Em conformidade com a abordagem multicêntrica de Secchi (2012) referente à elaboração e execução de políticas públicas por entidades não integrantes do aparelho estatal, organizações do ambiente da cooperativa aparecem no quesito formação técnica. Apesar de sua função de educação empresarial na área de gestão, o Sebrae aparece na fase inicial da COOAPIT, fornecendo cursos ministrados por consultores técnicos contratados. Os cursos do Senar, organização destinada à formação técnica do produtor rural, ocorreram posteriormente e, atualmente, o papel dessas organizações encontra-se mais delimitado, com o Senar promovendo cursos na área técnica da porteira para dentro e o Sebrae trabalhando a gestão empresarial da porteira para fora de olho no comportamento das cadeias produtivas como um todo. Ao serem questionados sobre como o conhecimento de novas técnicas de produção chegou à cooperativa, os entrevistados responderam:

Sebrae com parte técnica, inicialmente. (E2 - presid).

Através dos consultores que vieram ministrar cursos na COOAPIT através do Sebrae. (E2 - presid).

No começo, todos cursos que vieram através do Sebrae. (E5 - fund).

O Senar veio depois. (E3 - fund).

O Senar tinha cursos e mais cursos. (E5 - fund).

Entidades governamentais e não governamentais forneceram assistência técnica ao produtor com verbas de programas do governo. Tal diversidade se traduz em maior quantidade de produtores atendidos e maior quantidade de práticas inovadoras aplicadas (MELLO, 2008). Acerca de organizações que contribuíram para o intento da cooperativa em seu estabelecimento no mercado, nas respostas dos entrevistados, o Senar aparece no quesito assistência técnica, assim como o Governo do Estado:

Editais do governo com fornecimento de assistência técnica. Senar com o Pro-Senar, FPR (Formação do produtor rural). (E1 – não fund).

Conforme Secchi (2000), observa-se que os eventos tecnológicos se configuram como frutos de políticas multicêntricas com elaboração e execução por parte de organizações diversas do ambiente. Seminários e congressos aparecem como contribuição do ambiente para aquisição de novos conhecimentos técnicos. O Sebrae aparece para apenas um entrevistado apesar do Senar, Sebrae, Ascoob e CAR terem em sua rotina a realização de diversos eventos tecnológicos importantes para o setor apícola. Patrocinadores de eventos técnicos não são tão perceptíveis para os sócios da cooperativa. Sobre como o conhecimento de novas técnicas de produção chegaram à COOAPIT, os entrevistados também responderam:

O Sebrae foi um parceiro que ajudou a gente. Eu nunca pensei na minha vida em viajar tanto quanto viajei porque faziam caravanas pros congressos. Cada um congresso desse, a gente chega lá... enquanto tem gente que vai interessado em passear, eu ia interessado em trabalhar. Fazia cursos. Eu já ia já com o meu destino pra trabalhar na migratória. (E5 - fund).

Através de eventos, seminários que sempre tem novidades e a gente aprende muita coisa. Congressos que a gente vai sempre. (E3 - fund).

Rapaz, essas técnicas chegaram através de cursos, palestras em congressos. (E10 – não fund).

A tecnologia embarcada nos equipamentos de extração e beneficiamento qualificaram o mel da cooperativa para acesso ao mercado de modo mais competitivo. Extrair mel das colmeias manualmente, além de se constituir em operação improdutiva, não permite atingir a qualidade necessária de limpeza e higiene. A qualidade do mel viabiliza o mercado formal exportador responsável por

aproximadamente 95% do mel vendido pela cooperativa. Alguns entrevistados ilustraram a importância da qualidade como a seguir:

A cooperativa facilita a vida do apicultor na comercialização e na qualidade. (E2 - presid).

Uma por causa que... a gente com esse mel aqui tem que ter um lugar como a cooperativa mesmo pra gente chegar, ir lá e tirar esse mel porque pra gente tirar manual... (E9 – não fund).

Eu não conhecia a área de apicultor, criar abelha. A gente andava pelo meio dos mato, tirando abelha em cima de serra, de oco. Tirava o mel expremido, nas pedra, nos pau seco, espremendo e vendendo. Aí surgiu a Apit, a Cooapit e aí, Ave Maria, foi um milagre pra gente. (E3 – fund).

Conforme Silva (2006), a implementação das “tecnologias alternativas” trouxe, para além do conceito de convivência sustentável com o semiárido, a ideia de valorização do trabalhador sertanejo pela elevação de sua produtividade com consequente aumento da renda familiar. Enquanto política de Estado e em harmonia com a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 3^o que propõe a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades sociais e regionais, observa-se, especificamente, que a COOAPIT e seus associados se beneficiaram desse novo conceito de desenvolvimento.

De acordo com Rocha (2004), a ação do Estado a partir de entes governamentais mais próximos das realidades locais, a exemplo do Governo do Estado da Bahia, permitiu o desenvolvimento de novas institucionalidades para a elaboração de novas soluções para problemas antigos, estabelecendo padrões de gestão governamental que requereram das organizações populares novos comportamentos a partir de redefinições das relações entre Estado e Sociedade. O cooperativismo mais recente, a exemplo da COOAPIT, criada em 2004 em meio a esse ambiente institucional promissor, experimentou oportunidades diversas de aprimoramento tecnológico, a partir de tecnologias desenvolvidas pela EMBRAPA e aplicadas através de projetos direcionados à agricultura familiar e economia solidária coordenados e executados pela CAR. Os editais do governo para fornecimento de assistência técnica são originários das novas institucionalidades supracitadas por Rocha (2004). A participação da COOAPIT nesses editais foi condicionada pelas regras formais do ambiente institucional como contrapartida da busca de eficiência produtiva via aquisição de assistência técnica para seus cooperados, de acordo com Azevedo (2000). Ao serem questionados sob formas de aquisição de tecnologia pela

COOAPIT e sobre organizações que ajudaram em sua consolidação no mercado de mel, alguns entrevistados responderam, corroborando as afirmações supracitadas:

A gente teve curso também na cooperativa junto com à CAR. Graças a Deus, nesse governo, também, a CAR tá bem, com certeza. (E7 – ex presid).

Editais do governo e projeto Bahia Produtiva (CAR) com fornecimento de assistência técnica com retorno de crescimento da cadeia produtiva. (E1 – não fund).

3.3.1.2 Capital

Com base em North (2018), para quem as instituições podem interferir no desempenho econômico, nota-se que o Governo do Estado, enquanto instituição, interferiu positivamente, permitindo a redução dos custos de transformação através do fornecimento de capital sob a forma de estruturas físicas como o prédio do entreposto de beneficiamento, aquisição de equipamentos e utensílios de coleta, extração, beneficiamento e embalagem do mel.

Ainda considerando North (2018), a aquisição dessas estruturas e equipamentos representaram o papel que as instituições podem ter na alteração dos custos de transação. No caso específico, os financiamentos sem retorno de equipamentos e estruturas representaram reduções significativas nos custos de transação da cooperativa e, conseqüentemente, aumento da renda líquida do grupo.

Partindo de Secchi (2012), observa-se também a predominância do Estado na elaboração e execução de políticas públicas para aquisição de capital, por ter o governo os recursos suficientes para fornecê-lo a fundo perdido. A CAR, de acordo com seu estatuto, executa obras de infraestrutura e fornece bens e serviços necessários aos negócios rurais enquadrados em seus editais como pertencentes ao grupo agricultura familiar com suas associações e cooperativas (CAR, 2020). Essas contribuições do Governo do Estado foram reconhecidas pelos entrevistados como fundamentais para a o estabelecimento da cooperativa no mercado:

Através dos projetos da CAR do Governo do Estado sem retorno. (E2 – presid).

Ampliamos o entreposto e a parte administrativa através do governo do estado. (E2 – predid).

A questão do Governo da Bahia e da CAR. A questão do transporte, o projeto dos galpões foi fundamental também. Como agora também

conseguiu o caminhão, também, pelo projeto mais umas duas ou três moto para os agentes comunitários, assistência técnica. (E7 – ex presid).

Para Amal e Mais (2009), o quadro institucional de uma sociedade tem a capacidade de promover a aproximação entre atores econômicos, objetivando a implementação de políticas de incentivo para arranjos produtivos locais. A EMBRAPA, a CAR, o Sebrae, o Senar, o BNB, a Ascoob, a SUAF, são organizações governamentais e não governamentais que possuem políticas particulares para a agricultura familiar com objetivos similares. Esses objetivos em comum, aproximam organizações com funções diversas. Sobre as organizações do ambiente institucional que contribuíram para a consolidação da cooperativa no mercado de mel, os entrevistados responderam:

Sebrae, Senar, Cecoapi, Governo do Estado, Banco do Nordeste, Ascoob. Editais do governo e Projeto Bahia Produtiva com fornecimento de assistência técnica com retorno de crescimento da cadeia produtiva. Senar com o Pro-senar, FPR. Sebrae na formação de preços e organização da cooperativa para atualização das DAPs individuais, para tirar a DAP coletiva da cooperativa. Ascoob com o Pronaf para aquisição de novas caixas. (E1 – não fund).

Parceiros que tem a parte técnica através da EBDA no início da formalização do grupo, 1997. Senar, Sebrae, sindicatos dos produtores. Depois despertou a possibilidade de ter a parceria com o Governo do Estado através da SUAF, CAR. Sebrae com parte técnica, inicialmente, depois com participação em eventos que aumentou a experiência. Ampliamos o entreposto e a parte administrativa através do governo do estado. (E2 – presid).

A união uns com os outros. Banco do Nordeste. O Asccob. Não sei se foi o Senar que deu curso para nós. Deram uns cursos agora para os principiantes. (E3 – fund).

Esqueci agora. A CAR, o Banco do Brasil, ATER, Senar. O Programa Produzir do governo. A gente está até com uma universidade aqui na cooperativa, a UNITAU ajudando a gente também. A UNITAU veio de uma proposta da CAR que propôs a formação do curso de Tecnólogo em Apicultura. Já formou um grupo agora de dois anos. E está formando um outro grupo. Além de tecnólogo, vai ter mais cursos. (E4 – ex presid).

Rapaz, o governo ajuda muito a Cooapit, né. Através de entidades como a CAR, né. A CAR, o Sebrae, todos esses órgãos, né, do governo que através de pessoas também que juntam com a gente, né, verem a Cooapit da forma que ela é hoje, né, e se tornam parceiros essenciais para a cooperativa chegar onde tá hoje. Tem o banco do Sicoob que é um parceiro da gente, tem vários, no momento eu não me lembro de muitos, mas tem vários. (E10 – não fund).

Ainda, conforme Amal e Mais (2009), redes de relacionamento são influenciadas pelo quadro institucional para implementar políticas públicas. As respostas dos entrevistados indicaram a consolidação da COOAPIT como proveniente de quadros institucionais com funções diversas unidas pelo objetivo comum de beneficiar uma cooperativa formada majoritariamente por apicultores da agricultura familiar. Rocha (2004) considera que a implementação dessas políticas comuns provocam mudanças nos arranjos institucionais vigentes, originando adaptações que modificam regras anteriores que podem criar novas instituições e organizações a exemplo da central de cooperativas apícolas CECOAPI.

3.3.1.3 Desenvolvimento Organizacional

Partindo de Azevedo (2000), observa-se que a COOAPIT teve seu comportamento disciplinado por regras formais do ambiente institucional. A cooperativa em questão esteve condicionada por instituições que operam no âmbito do Estado e que determinaram legislações, regulações e formatações judiciais (NORTH, 2018). Instituições que, conforme Rocha (2004), também funcionam como mecanismos de redução das incertezas, possibilitando aos atores sociais a possibilidade de previsão de expectativas acerca do comportamento dos demais atores com quem se interage. Nesse caso, regras claras motivam organizações coletivas a participar dos editais da CAR, para aquisição de benefícios, devido aos critérios estabelecidos por normas e regulamentos formais que controlam o comportamento de agentes da CAR, da COOAPIT e das demais organizações coletivas concorrentes em tais editais.

Ao ser perguntado sobre que dificuldades a cooperativa enfrentou em seu caminho, o presidente E2 respondeu, denotando adequação às normas legais:

A parte burocrática da legalização da atividade, da estrutura, da comercialização. (E2 – presid).

Ao serem questionados sobre que organizações foram importantes para a consolidação da COOAPIT, destacamos a seguinte resposta que demonstra a confiança na previsibilidade citada em Rocha (2004):

Editais do Governo e Projeto Bahia Produtiva (CAR) com fornecimento de assistência técnica com retorno de crescimento da cadeia produtiva. (E1 – não fund).

O desenvolvimento organizacional da cooperativa, aplicando conceito preconizado por Scopinho e Martins (2003), compreendeu um processo simultâneo de amadurecimento dos procedimentos de gestão do negócio e de cooperativismo. Além dos objetivos econômicos, conforme Meira (2009), organizações solidárias como a COOAPIT, caracterizam-se, também, pela finalidade destinada a desenvolver relações baseadas na solidariedade, cooperação e participação. Como sociedades de propriedade coletiva sem fins lucrativos, enquanto organização, a partir de Cançado (2004), a COOAPIT objetiva ganhos econômicos para seus associados sem a presença formal de intermediários. Essa ausência de intermediários, com base em North (2018), permite aos cooperados reduzirem seus custos de transação com conseqüente aumento dos lucros individuais com a venda do mel. Observando os princípios cooperativistas chancelados pela ACI (2014) e com base nos depoimentos dos entrevistados, nota-se que as práticas da cooperativa funcionaram em conformidade com os princípios da “Gestão Democrática”, através das tomadas de decisão coletivas, “Intercooperação” mediante comercialização via central de cooperativas e “Educação, Formação e Informação” através dos cursos ministrados por consultores. Nos depoimentos dos entrevistados, foi possível destacar os elementos da organização supracitados como função econômica do negócio, gestão democrática, fidelidade, intercooperação, educação, formação e informação:

Dá dinheiro apesar do mel estar barato. (E4 – ex presid).

Porque eu não ia vender meu mel pra terceiros (intermediários). Eu sou mais vender pra cooperativa. (E4 – ex presid).

Todo primeiro domingo do mês nós estamos aqui fazendo reunião. Eu participo. Todo mundo fala, todo mundo participa. Decisões importantes são com todo mundo. (E4 – ex presid).

É lá que a gente discute as coisas e resolve. (E3 - fund).

Cooperativa central, a gente produz, a COOAPIT é quem cuida ali da parte interna e passa pra central. E aí eles vende. (E5 – fund).

Através dos consultores que vieram ministrar cursos na COOAPIT. (E2 – presid).

O desenvolvimento organizacional da cooperativa no tocante à coordenação da produção, administração interna, condução da burocracia de legalização, certificações, gestão, comercialização, projetos para editais junto aos governos e organização dos apicultores são percebidos de modo leve como fruto de parcerias

com organizações do ambiente institucional como o MOC e o Sebrae. O Sebrae através de suas consultorias aparece por ter ajudado nos projetos iniciais para aquisição de capital físico junto ao governo e por ter colaborado na formação da rede de comercialização que organizou a COOAPIT em torno de uma central de cooperativas, a CECOAPI. Hoje a cooperativa não necessita de outras organizações para elaborar seus projetos ou ampliar sua rede de comercialização. Ao serem perguntados sobre os modos de entrada dos conhecimentos de gestão na cooperativa, os entrevistados responderam:

MOC - Movimento de Organizações Comunitárias. (E1 – não fund).

A criação da central de cooperativas através do Sebrae. (E2 - presid).

Através de projetos junto ao Sebrae e o governo estadual. (E4 – ex presid).

Os entrevistados entendem o desenvolvimento organizacional da cooperativa como decorrente do aprendizado do dia a dia dos presidentes da organização. Porém outras organizações tiveram papel na formação de capital humano na área de gestão de cooperativas com cursos e intercâmbios com cooperativas mais organizadas. Ao serem questionados sobre como o conhecimento em gestão chegou na COOAPIT, os entrevistados responderam:

Vários cursos de gestão e intercâmbios para outros estados através do Sebrae. Senar com alguns pontos isolados. (E2 - presid).

Através do grupo. Ruim ou bom, a gente fez. (E8 – não fund).

Eu acho que foi o dia a dia. O que eles falam lá é o seguinte: que eles ralaram muito pra chegar onde chegaram. (E10 – não fund).

Aprende com os outros também, né? Com outras cooperativas. Na verdade, hoje, o E2 (presidente), fez faculdade, né, administração. Ajuda muito. Tem muitos outros capacitados. Teve o Fulano, presidente, também, uma boa gestão. Recente foi Beltrano. (E8 – não fund).

3.3.1.4 Rede de Comercialização

Considerando Tálamo e Carvalho (2004), a rede de comercialização formada por algumas cooperativas singulares, entre elas a COOAPIT, associadas a uma cooperativa central, a CECOAPI, funciona como um agrupamento de empresas com objetivos comuns de ganhos de lucratividade. Uma leve hierarquia é estabelecida entre a central de cooperativas e suas respectivas singulares devido à função de coordenação limitada pelo fato de a mesma não ser capaz de fornecer o produto mel

produzido pelas demais. Sua função coordenadora restringe-se ao processo de vendas no atacado.

Uma vez em funcionamento, essa rede de comercialização, configurou-se como elemento do ambiente institucional e como fator de lucratividade, redução de custos logísticos, melhoria do atendimento ao cliente e redução dos tempos de entrega para o mercado exportador. A cooperativa e a central de cooperativas CECOAPI são reconhecidas por sua função econômica fundamental por viabilizar a venda do mel para os apicultores. Sobre a importância da COOAPIT em suas atividades, os entrevistados responderam:

Na cooperativa, já tirou, já leva pra lá, já centrifuga. Só vou buscar as melgueira pra devolver pras abelha. Aí eu ia ter que ter centrifuga, ia ter que ter tudo, entendeu. (E7 – ex presid).

Não teria como escoar o produto e organizar a comercialização. (E1 – não fund).

Pra mim a importância é que eu tiro meu produto lá dentro e lá dentro mesmo eu vendo. Não me preocupo com vender. (E3 – fund).

O pessoal não tem o conhecimento com a empresa, as empresas que compra mel. Vai procurar o quê? Vai procurar a cooperativa ou a CECOAPI, que é a central. (E5 – fund).

A rede de comercialização, além de processo de venda, consiste, também, em processo de pagamento que é realizado mediante contas correntes de cada associado e da cooperativa em uma organização do ambiente denominada Associação de Cooperativas em Apoio a Economia Familiar (ASCOOB), uma cooperativa de crédito para apoio à agricultura familiar e economia solidária. O valor pago pelas exportadoras é repassado à cooperativa que, então, paga a seus associados em dinheiro, cheque administrativo ou por transferência em conta bancária da ASCOOB. Sobre a importância da cooperativa, alguns entrevistados responderam:

A importância da cooperativa é grande porque a gente, sendo cooperado por ela, eu chego, minhas colmeia, coloco lá e eles extraem o mel. A gente paga a porcentagem e eles vendem e diz, o seu dinheiro tá aqui; Às vezes paga em dinheiro, às vezes paga com cheque da conta da cooperativa com a ASCOOB (E5 - fund).

Ainda observando North (2018), os apicultores dependem da cooperativa para comercializar seu produto com qualidade e preços competitivos sem intermediários, reduzindo custos de transformação e transação e a cooperativa depende dos

apicultores para cobrir seus custos administrativos, pois 7% do mel processado e vendido por seu intermédio são pagos pelos apicultores para manutenção da organização. Conforme a maior parte dos relatos, uma das funções fundamentais da cooperativa é vender o mel e proporcionar renda aos seus apicultores:

Sem a cooperativa não tem como. Como é que você vai escoar uma safra de duas, três toneladas de mel sem passar pela cooperativa. De garrafa em garrafa não dá. Como é que você vai envasar dois, três mil quilos de mel. Tem que ter a cooperativa pra escoar o produto, né. (E10 – não fund).

3.3.2 Contribuições do Capital Social

No âmbito da dimensão Capital Social as entrevistas denotaram congruência entre as unidades de registro sublinhadas e os indicadores confiança, reciprocidade, participação e redes de relacionamento. Confiança, reciprocidade e participação foram os indicadores mais observados. Redes de relacionamento foram menos perceptíveis para os entrevistados.

3.3.2.1 Confiança

O conceito de confiança, enquanto relação que permeia o comportamento, tanto da diretoria quanto dos associados da COOAPIT, encontra correspondência na definição de Durston (2002) como derivada do acúmulo de experiências práticas entre seus membros, como comportamento esperado e como comportamento que se repete e que vincula as pessoas. A confiança na COOAPIT está associada à estratégia da diretoria que utiliza a transparência e as discussões democráticas para tomadas de decisão como mecanismos de fidelização como é possível observar a partir de algumas entrevistas:

Principalmente a transparência. Todos têm que estar sabendo do que está acontecendo e conhecimento por igual dos assuntos da cooperativa. Todos têm direito a falar. (E2 - presid).

O que segura a fidelidade do cooperado é a transparência. Quando o apicultor fica sabendo, mesmo em situações difíceis, ele acredita, ele confia que aquilo está sendo feito da melhor forma possível. (E2 - presid).

Porque eu não ia vender meu mel pra terceiros. Eu sou mais vender pra cooperativa. (E4 – ex-presid).

Esse modo de gerir, conforme Davis e Bialoskorski Neto (2010), minimiza o problema de agência entre a cooperativa e seus cooperados pela redução das assimetrias de informação e pela participação democrática nas decisões importantes. Ambas contribuem para dirimir desconfianças e direcionar a COOAPIT e seus cooperados à realização de objetivos cooperativistas comuns.

Ainda relacionado ao problema da agência, um fato importante foi a iniciativa do atual presidente da cooperativa em estudar Administração de Empresas com o fim de qualificar a gestão da COOAPIT. Esse fato, pelo menos por hora, inibiu a necessidade de contratação de gestores especialistas provenientes do mercado e externos ao quadro de associados da cooperativa. Ao ser questionado sobre a importância da cooperativa, o presidente E2 respondeu:

A cooperativa me estimulou a fazer uma faculdade de Administração para ajudar a cooperativa. (E2 – presid).

De acordo com Davis e Bialoskorski Neto (2010), é comum que gestores externos ao quadro de sócios tendam a direcionar a gestão e os resultados conforme objetivos meramente econômicos, relegando a segundo plano os objetivos sociais, os princípios cooperativistas e as tomadas coletivas de decisão, gerando desconfiança com relação à diretoria e, conseqüentemente, desagregação da cooperativa e seu capital social.

O modo de gestão da COOAPIT, se coaduna com o princípio da horizontalidade que, segundo Viana et al. (2016), permite melhores resultados diante de investimentos e incentivos governamentais por conta das relações mais intensas de participação e ajuda mútua que proporciona:

As decisões é na assembleia. Se a maioria decidir, o que eu posso fazer? Eu tenho que ficar quieto, né? Vou acatar, né? (E7 – ex-presid).

E nessas reuniões o que eu posso destacar é a coletividade dos apicultores. (E10 – não fund).

Porque todos trabalha no bom sentido de levantar a cooperativa. (E7 – ex-presid).

A forma como eles conduz o associado. A forma como eles trata o associado, né. O respeito que eles têm pelo associado. Tanto que você sabe que nesses órgãos aqui, nessas cooperativas que têm os sócios, tem o pequeno produtor e o grande produtor. E na Cooapit eles são tratados todos iguais. (E10 – não fund).

A confiança, enquanto capital social da COOAPIT, relaciona-se também com honestidade e transparência, valor e ação, respectivamente, norteadores das prestações de contas regulares da diretoria. Como fator de consolidação da organização, a confiança, como derivada da honestidade e da transparência da diretoria, encontra relevância na percepção de alguns entrevistados:

A transparência para socializar as informações nas reuniões. (E2 - presid).

É um povo honesto, trabalhador e unido. (E3 - fund).

A honestidade. Pessoas super honestas nas funções deles, né. Pessoal que faz parte da diretoria, né. É um pessoal muito honesto. Prestam conta, sabe, assim, prestam conta de cada centavo que entra lá. Então pra mim, o ponto fundamental da Coopit é a honestidade. (E10 – não fund).

A falta de confiança foi considerada pelos entrevistados como um dos fatores de fracasso de cooperativas que não logram o mesmo êxito. A confiança é fator fundamental de fidelidade dos sócios à cooperativa, união do grupo, e é estabelecida a partir de dois valores básicos desse grupo social, a honestidade e a competência:

Então, na minha maneira, na minha maneira de pensar e ver o que faz a COOAPIT diferente das outras é a honestidade. (E10 – não fund).

Organização do grupo dá força para ultrapassar as barreiras. (E1 – não fund).

Produção e organização e administração, tudo isso tem. (E8 – não fund).

Diante do questionamento sobre o porquê de cooperativas com as mesmas oportunidades materiais e institucionais não conseguirem o mesmo êxito da COOAPIT, os entrevistados responderam:

Uma boa gestão e aplicar realmente na cooperativa pra trazer recursos. Muitos deles pega e joga fora. Investe em produtos fora da cadeia do mel. (E7 – ex presid).

Rapaz, na minha opinião elas não têm organização e não têm pessoas capacitadas e honestas como a Coopit tem. Porque o dinheiro é o mesmo. A finalidade desse dinheiro é a mesma. Só vai faltar pessoas competente, pessoas honestas, né, pessoas competentes, pessoas honestas que eu acredito que seja isso o diferencial da Coopit. (E10 – não fund).

Como a confiança, para os cooperados da COOAPIT, encontra como motivações principais a honestidade e a competência, pode-se inferir, com base no modelo de Möllering (2001) fundamentado em Simmel, que a confiança dos associados da cooperativa em seus gestores é pautada, principalmente, segundo

critérios de interpretação racional da realidade. Observando o modelo de Möllering (2001) alicerçado nos conceitos de expectativa, interpretação e suspensão, em momentos de dificuldade, a fé em dias melhores, compartilhada nas reuniões mensais, expressa o caráter emocional e afetivo da confiança do grupo que, em momentos difíceis, suspende a análise meramente racional, contribuindo para a manutenção da coesão organizacional. Esses dois tipos de confiança corroboram a teoria de Simmel que entende a confiança como produto de processos racionais e emocionais. Ao responderem porque não saíram da cooperativa ao longo dos anos, os cooperados apresentaram justificativas racionais e emocionais como observado a seguir:

Fica na cooperativa porque tem renda com o mel. Apoio da cooperativa para compra coletiva de energéticos para alimentar as abelhas na época da seca. (E1 – não fund).

E a apicultura é uma oportunidade da gente tá conseguindo o pão de cada dia. O emprego hoje tá difícil e a apicultura é uma oportunidade. (E7 – ex-presid).

Apoio do grupo. (E1 – não fund).

Um pouquinho de fé em Deus que vai mudar e o grupo. O próprio grupo incentiva. Vamos pensar que Deus vai mandar a chuva e as coisas vai melhorar. A agente está ali. Sempre batalhando com fé. Um dia melhora. (E3 - fund).

Os que acreditou no poder da COOAPIT, da associação da COOAPIT. Poderes de acreditar que sabendo que se trabalhar, colhe positivo. É acreditar que se você trabalhar direito, consegue. (E5 - fund).

Individualmente, o conceito de capital social de uma comunidade, região ou sociedade não é capaz de explicar o sucesso ou fracasso de políticas públicas de desenvolvimento. Relações de confiança estabelecidas pela qualidade, transparência e durabilidade das políticas implementadas produzem sinergia entre Estado e sociedade, são capazes de mobilizar capital social e podem ser explicadas pelo conjunto de relações estabelecidas de suporte mútuo entre os agentes públicos e privados representantes, respectivamente, de órgãos governamentais e organizações coletivas baseadas na complementaridade (LIMA, 2001):

Confiar nos parceiros dentro e fora também. Tem que confiar em todos. (E7 – ex-presid).

A CAR e o Governo da Bahia, os dois arregaçaram as mãos e nos ajudaram. Até hoje continua, tem a Dona Fulana que até hoje contribui bastante e tem a outra que contribuiu também, eu não sei o nome dela, Beltrana. A três

meses atrás em Seabra teve o seminário e elas também estavam. (E7 – ex-presid).

Ao serem questionados sobre características presentes no grupo que não são boas para a cooperativa, os entrevistados responderam que existem cooperados com comportamentos oportunistas, cooperados que não participam, cooperados que propagam leituras equivocadas das assembleias e cooperados infiéis que vendem mel para intermediários:

Existe o apicultor que ele tenta se aproveitar das coisas. É tipo assim, tipo um aproveitador, né?. Tenta se aproveitar. Tem o apicultor que é assim, por exemplo. A cooperativa tem um carro. Eu vou usar o carro da cooperativa quando eu precisar. E existe o apicultor que guarda o dele pra usar o da cooperativa. Você entendeu como é? E o pessoal da diretoria tem um certo manejo. Até os sócios, até se zangam, mas o pessoal da diretoria consegue um manejo pra administrar isso aí. Eu acho que todo órgão tem isso. (E10 – não fund).

Falta de participação e propagação de leituras equivocadas do que se passa nas reuniões. (E1 – não fund).

O mundo, o pessoal, está ficando muito capitalista. Antes era muito mais fácil. Quando a cooperativa precisava de alguma coisa, se juntar e comprar alguma coisa. O terreno foi comprado assim. Sendo que hoje em dia não conseguiria fazer isso com tanta facilidade. (E2 - presid).

Existem aquelas pessoas que não quer ver o bem da cooperativa. Que criticam fora. Mas isso aí a gente não liga não. Faz de conta que não escuta e deixa o barco levar. (E3 - fund).

Tem cooperado que por qualquer valor a mais está querendo vender para o intermediário, enfraquecendo o processo. Mas são poucos os casos. (E2 – ex-presid).

Eu acho que toda cooperativa tem desavenças. Um não quer vender o mel no preço que está. Fica debatendo. Diz que não quer vender agora. Fica esperando o preço do mel ficar mais alto. (E4 – ex presid).

Retornamos aqui ao problema da agência, considerado, segundo Davis e Bialoskorski Neto (2010), pelo viés da cooperativa como principal e os sócios como o agente que deve agir de acordo com os interesses do principal. Nesse caso, o conflito se dá quando algum sócio tenta se aproveitar, conforme Durston (2002), da estrutura cooperativa para levar alguma vantagem indevida de bens provenientes de políticas públicas em detrimento dos interesses da cooperativa enquanto coletividade. Ainda em concordância com Durston (2002) e observando a capacidade da diretoria em contornar situações de oportunismo, é possível verificar que o capital individual do presidente, E2, somado ao capital coletivo da COOAPIT

possuem mecanismos de controle dos comportamentos oportunistas de certos cooperados, evitando conflitos.

Outro problema de agência pode ser observado também pelo viés da cooperativa quando sócios que deveriam participar dos processos de gestão e tomadas de decisão, não o fazem como se fez no período da fundação, na opinião do presidente E2. É possível que isso seja um indicativo de mudança no capital social no sentido de uma menor participação. Isso pode denotar a necessidade de gerir o capital social, conforme Davis e Bialoskorski Neto (2010), buscando estratégias participativas que reforcem o espírito cooperativista.

Referente ao problema de propagação de comunicações indevidas sobre o que acontece nas reuniões, observa-se também uma atitude de contorno evitando o conflito. A diretoria e o grupo desprezam o ocorrido, também, evitando o conflito do mesmo modo que fazem com os comportamentos oportunistas.

Com relação à venda de mel para intermediários, um outro problema de agência, com base em Davis e Bialoskorski Neto (2010), pode ser verificado pelo viés da cooperativa, pois tal atitude vai de encontro ao interesse coletivo de fortalecimento da entidade por provocar queda de receita para cobrir os custos de produção, administração e manutenção da estrutura, equipamentos e veículos. Uma das razões da estocagem ou venda do mel para intermediários é o menor valor, em determinados momentos, pago pela cooperativa em função do preço das exportações. Não foi possível verificar atitudes de confronto ou punitivas para resolver o problema da infidelidade, considerado pelo presidente, E2, como quantitativamente reduzido:

Tem cooperado que por qualquer valor a mais está querendo vender para o intermediário, enfraquecendo o processo. Mas são poucos os casos. (E2 – ex-presid).

3.3.2.2 Reciprocidade

Considerando Durston (2002), as relações de reciprocidade, expressas nas práticas cotidianas do grupo de cooperados, configuram-se como ativo de natureza coletiva, centrado nas relações interpessoais, e constitui uma das bases fundamentais dessa organização, por gerar sentimentos de solidariedade que

agregam pessoas e fortalecem as relações objetivadas para o desenvolvimento da produção e do capital humano coletivo.

Se estabelece mediante a troca de informações técnicas entre os apicultores de maior e menor experiência, através da ajuda mútua, vaquinhas e pelo sentimento de união uns com os outros com foco na produção de mel. Ao emitirem impressões sobre seu próprio grupo, os entrevistados demonstraram várias situações de reciprocidade:

Se organiza para eventos, fazem vaquinha. (E1 não fund).

Tá sendo meu parceiro hoje. Nós tamos andando junto pra dividir os custo de despesa de óleo. E aí nós tamo andando junto, um ajudando o outro. (E6 - não fund).

O nosso grupo é unido. Graças a Deus até hoje eu não tenho o que falar do grupo. É unido. (E4 – ex-presid).

Vai passando pro outro o conhecimento. (E8 – não fund).

A reciprocidade na cooperativa ocorre segundo algumas estruturas observadas por Sabourin (2018). Quando os apicultores estabelecem parcerias para ações de migração de colmeias e coleta de mel, verifica-se a reciprocidade do tipo compartilhamento de recursos, conforme a seguir:

Eu creio que uns ajudando os outros, né? Eu não tenho transporte. Vou com quem tem transporte. Vou com quem tem transporte, entendeu? Sim, o sucesso é isso. (E8 – não fund).

O respeito cotidiano entre os cooperados faz com que essas relações produzam reciprocidades simétricas geradoras de valores éticos de equidade e justiça e afetivos como a amizade. O compartilhamento de trabalho ocorre nos mutirões para ajuda a um associado necessitado e na execução de serviços necessários à coletividade da cooperativa como no caso de um dos galpões fornecidos pelo Governo do Estado cuja mão de obra de construção para erguimento das paredes foi fruto do trabalho participativo dos próprios cooperados. Essa modalidade de compartilhamento origina sentimentos de amizade e confiança, conforme Sabourin (2018). Como características do grupo definidas pelos entrevistados observa-se:

Temos o hábito de mutirões. (E2 - presid).

Em 2012 não tinha essa estrutura. A iniciativa do projeto, em 2012, foi nossa. A gente mesmo elaborou o projeto e a gente mesmo que construiu. Não fez

por empresa. Os sócios mesmo é que fizeram. Os pré-moldados foi uma empresa. As paredes, o alicerce foram os sócios. (E4 – ex-presid).

Se um colocar um problema nesse grupo, você vai ver que vai ter pessoas que vai tá lá, não é 100%, mas 80% vai tá lá pra ajudar, com certeza. (E10 - não fund).

Chegou uma carreta carregada. Aí o E2 (presidente) colocou no grupo: pessoal, tamo precisando aqui de uma força pra descarregar o caminhão, e tal e tal. Era um dia de sábado. Aí, depois com poucos minutos, eu vi as foto. Tinha mais de 30 pessoas lá. Em pleno sábado. (E10 – não fund).

A transmissão de conhecimento técnico dos apicultores mais velhos para os mais novos configura, de acordo com Sabourin (2018), a reciprocidade do tipo ternária unilateral que ocorre entre gerações pela transmissão de saberes. Essa transmissão provoca o aumento conjunto da produtividade dos apicultores e, conseqüentemente, da cooperativa, permitindo-lhe maior robustez econômica. O valor produzido por essa relação é a responsabilidade:

Vai passando pro outro, o conhecimento. (E8 – não fund).

Quando eu tenho qualquer dúvida de um manejo com as abelhas, eu chego, pergunto e eles, eles já sabe tudo. (E10 – não fund).

Ainda conforme Sabourin (2018), um outro tipo de reciprocidade ocorre entre agentes do poder público, patrocinador de investimentos sem retorno, e os gestores de cooperativas. Essa reciprocidade decorre da participação das organizações coletivas nos editais da CAR patrocinados pelo Governo do Estado. Devido ao caráter material e ao desequilíbrio desse tipo de reciprocidade, que tem o Estado como doador e dono dos bens de capital e a cooperativa como beneficiária, essa relação estabelece vínculos de submissão, respeito e dependência atenuados, possivelmente, na prática pelo caráter democrático da relação de confiança entre os agentes públicos e os gestores de cooperativas.

Confiar nos parceiros. Dentro e fora também. tem que confiar em todos. (E7 – ex-presid).

3.3.2.3 Participação

A participação funciona na cooperativa através do compromisso dos cooperados em participar das reuniões que ocorrem em todo primeiro domingo de cada mês. Essas reuniões, além de democratizarem as informações e os

conhecimentos sobre a cooperativa e atividades técnicas, motivam os apicultores a continuar na atividade.

A partir de Freitas et al. (2009), verifica-se que o modelo de gestão da COOAPIT não é impeditivo e nem desmotivador da participação de seus cooperados por não apresentar estilo centralizado e nem retenção de informações. Ao contrário, a cooperativa, através de suas reuniões mensais abertas a todos os cooperados, proporciona um ambiente democrático onde são discutidas as questões de interesse da organização. Na opinião de alguns cooperados, as tomadas de decisão são coletivas e a opinião dos apicultores é respeitada:

Principalmente a transparência. Todos têm que estar sabendo do que está acontecendo e conhecimento por igual dos assuntos da cooperativa. Todos têm direito a falar. (E2 - presid).

Todo primeiro domingo do mês nós estamos aqui fazendo reunião. Eu participo. Todo mundo fala, todo mundo participa. (E4 – ex-presid).

É lá que a gente discute as coisas e resolve. (E3 – fund).

Então essa coletividade é uma das coisas que mais me prende lá. (E10 – não fund).

Ainda em conformidade com Freitas et al. (2009), os objetivos da diretoria estão alinhados com os objetivos dos cooperados porque as prestações de contas da diretoria são transparentes e as decisões são tomadas em assembleias participativas. Muitos cooperados apresentam noção de pertencimento e responsabilidade com relação às assembleias e fazem questão de participar. Os cooperados demonstram-se satisfeitos com a gestão. A diretoria tem a transparência como valor e como estratégia de motivação da participação dos demais cooperados, de acordo com declaração do presidente da organização, E2:

A transparência. As discussões nas assembleias. E tudo isso conquista. Os diálogos nas assembleias, geram interação de conhecimentos e motivam os apicultores. (E2 - presid).

As decisões é na assembleia. Se a maioria decidir, o que eu posso fazer? Eu tenho que ficar quieto, né? Vou acatar, né? (E7 – ex-presid).

Prestam conta, sabe assim, prestam conta de cada centavo que entra lá. Então pra mim, o ponto fundamental da Coopit é a honestidade. (E10 – não fund).

Apesar de atender aos requisitos necessários à participação dos associados preconizados por Freitas et al. (2009), o presidente atual da cooperativa, E2, sente dificuldades em fazer com que todos participem, demonstrando interesse pela

participação coletiva nos processos decisórios da cooperativa e expectativas mais altas com relação aos índices atuais de participação:

O individualismo, pouco cooperativismo. Dificuldade em inserir o cooperativismo na mente das pessoas. (E2 – presid).

Hoje são 96 associados. Em média as reuniões contam com 40 participantes. (E2 – presid)

Para Scopinho e Martins (2003) a partir de Bogo (1999), a cultura individualista de parte dos apicultores da cooperativa é proveniente da propriedade individual da terra, que isola os seres, e da cultura recebida, historicamente, dos colonizadores e da classe dominante do campo. Esse individualismo resulta, não somente, em dificuldades por parte dos produtores em planejar em grupo a produção e agir coletivamente para melhorar suas condições de vida, mas, também, em dificuldades para o desenvolvimento de valores humanos e princípios de solidariedade. Conforme Silva (2011), a cultura de grupos internos de uma organização pode criar resistência às mudanças culturais propostas por hierarquias superiores. No caso específico da COOAPIT, apesar de não terem sido observadas relações hierárquicas no seio da organização, nota-se resistência e não compartilhamento, por parte de alguns sócios, de elementos do capital social coletivo como confiança e participação. Questionados sobre características do grupo que prejudicam a cooperativa, alguns entrevistados responderam:

Não existe perfeição. Falta de participação e propagação de leituras equivocadas do que se passa nas reuniões. (E1 – não fund).

Existem aquelas pessoas que não quer ver o bem da cooperativa. Que criticam fora. (E3 – fund).

Tem pessoas que vive mais pra criticar e não pra trabalhar. É o que eu chamo de espírito negativo. Tem que ter o espírito positivo. Negativo, nem come, nem deixa os outros comer. (E5 – fund).

Conforme Scopinho e Martins (2003), gestores de organizações coletivas devem ter como desafios, além do gerenciamento dos processos produtivos e administrativos, a construção dos processos de autogestão, organização e participação coletiva. Tais desafios, de acordo com as entrevistas, coadunam-se com a prática da diretoria da COOAPIT personalizada nos depoimentos de E2, presidente da entidade:

Temos o hábito de mutirões. (E2 - presid).

Os diálogos nas assembleias, geram interação de conhecimentos e motivam os apicultores. (E2 - presid).

Acho que a transparência. Nas dificuldades, mostrou transparência, também, mostrando as dificuldades. Na época da seca todo mundo se aperta. A gestão é preocupada com isso. O que segura a fidelidade do cooperado é a transparência. É necessário ficar sabendo o que está sendo feito com o dinheiro da cooperativa, com as sobras do produto. Quando o apicultor fica sabendo, mesmo em situações difíceis, ele acredita, ele confia que aquilo está sendo feito da melhor forma possível. (E2 - presid).

O contato permanente através das reuniões, no primeiro domingo de cada mês. Não precisa convidar mais. A transparência para socializar as informações nas reuniões. (E2 - presid).

3.3.2.4 Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos da cooperativa pode ser exemplificada, na visão dos associados, como o conjunto de parcerias fundamentais entendidas, segundo Silva, et al. (2004), como alianças estratégicas que contribuem para a eficiência e eficácia da organização. Conforme Putnam (1996), tais alianças enquanto experiências cumulativas, criam ativos de geram melhores resultados diante de ações governamentais. As parcerias da COOAPIT são entendidas por alguns apicultores como ajudas que vêm de fora, não somente sob o ponto de vista institucional, mas, também, através de pessoas que se juntam aos associados, demonstrando a importância das relações interpessoais.

As parcerias governamentais se expressam nas estruturas físicas de produção, beneficiamento, comercialização e administração conquistadas mediante convênios com o Governo do Estado da Bahia e a CAR, financiamentos a baixos juros através do Banco do Nordeste para a agricultura familiar e programas de assistência técnica agropecuária. Organizações não governamentais como Ascoob, Sebrae e o Senar são parceiras no apoio a eventos como seminários e congressos, cursos e assistência técnica que permitem aos apicultores o acesso às tecnologias de produção e gestão. Tais oportunidades, conforme Putnam (1996), alcançam bons resultados se associadas ao estoque de capital social entendido como ingrediente tão essencial para o desenvolvimento econômico como o capital físico ou a tecnologia. Como organizações importantes para a consolidação da COOAPIT no mercado de mel, as entrevistas indicaram algumas organizações:

A gente fez um projeto no Banco do Nordeste onde a gente já quitou tudo graças a Deus. (E5 - fund).

Fomos até o Banco do Nordeste, fizemos um empréstimo para comprar as colmeias mais um caminhão. A gente fez um salão pequeno e com a ajuda de outros órgão, fomos crescendo. (E3 - fund).

Através de entidades como a CAR, né. A CAR, o Sebrae, todos esses órgãos, né, do governo, que através de pessoas, também, que juntam com a gente, né. Sem os apoios, nada vai pra frente, né? (E10 - não fund).

O Senar tinha cursos e mais cursos. (E5 – fund).

Ascoob com o Pronaf para aquisição de novas caixas. (E1 - não fund).

A rede de relacionamentos, na visão dos cooperados, é estabelecida principalmente por iniciativa da direção da cooperativa, especificamente por seus presidentes. Essa rede configura-se em ativo de capital social importante para o estabelecimento da COOAPIT no mercado de mel por ter proporcionado a aquisição de conhecimento e estruturas de produção, administração e comercialização.

Segundo Silva et al. (2004), a capacitação de gestores de cooperativas para o estabelecimento de parcerias estratégicas é um investimento relevante por serem as redes pessoais de relacionamento desses gestores a base da cooperação com outras organizações. Conforme os entrevistados a rede de relacionamentos foi estabelecida pelos presidentes da cooperativa e por alguns cooperados bem relacionados:

Pra participar disso a gente é que procura. Quem se responsabiliza por procurar é o E2 (presidente) e o grupo da cooperativa. Só ele, E2, faz os projetos. (E4 - ex-presid).

Na verdade, hoje, o E2 (presidente), fez faculdade, né, administração. Ajuda muito. Tem muitos outros capacitados. Teve o Fulano, presidente, também, uma boa gestão. Recente foi Beltrano. (E8 – não fund).

Através do governo. Centrífuga, decantador, máquina de fazer sachê, isso foi de uma outra associação, que tinha isso e nunca usaram, abandonaram. Compraram, mas os apicultores não levaram a coisa a sério. Aí, agora, Fulano (apicultor da Coopit) tinha conhecimento da coisa, fizeram um requerimento aí e veio como empréstimo pra aí pra associação e tá aí até hoje. A outra já se acabou. (E5 - fund).

Outra rede de relacionamentos, formada com cooperativas singulares da região, compartilha recursos logísticos e estoques de mel para consolidação através da central de cooperativas CECOAPI, tornando mais rápido o fluxo de vendas e receitas financeiras. Ao ser questionado sobre a história e a importância da cooperativa, o apicultor E5 respondeu:

Cooperativa central, a gente produz, a COOAPIT é quem cuida ali da parte interna e passa pra central e aí eles vende. (E5 – fund).

O pessoal não tem o conhecimento com a empresa, as empresa que compra mel, vai procurar o que, vai procurar a cooperativa e ou a Cecoapi, que é a central. (E5 – fund).

De acordo com as entrevistas e em consonância com Silva et al. (2004), as presidências da COOAPIT buscaram, a seu tempo, alianças estratégicas que viabilizaram a melhoria da eficiência e eficácia da organização. Ganhos de eficiência através de convênios de assistência técnica e cursos técnicos e ganhos de eficácia mediante investimentos em estruturas de produção, administração e comercialização realizados.

4 CONCLUSÕES

Para concluir este trabalho, retornaremos à pergunta de partida: Que contribuições do ambiente institucional formal e o capital social da COOAPIT foram determinantes para o seu estabelecimento no mercado de mel?

Com o fim de responder à pergunta, foram realizadas investigações sobre as contribuições de instituições e organizações do ambiente institucional e contribuições do capital social dos associados para o estabelecimento da cooperativa em seu mercado com o fim de proceder à análise conjunta de tais contribuições.

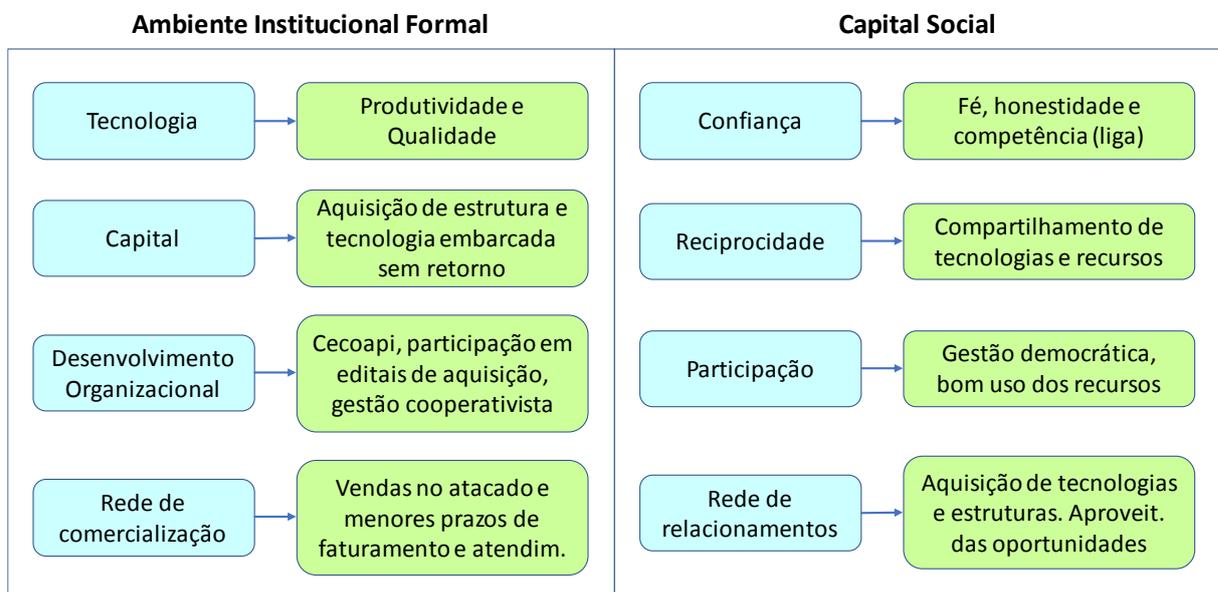
Com relação às contribuições do ambiente institucional para a consolidação da cooperativa no mercado de mel, as tecnologias de convivência com a seca que aumentaram as produtividades e enquadraram a qualidade do mel de acordo com as exigências do mercado foram fornecidas por organizações governamentais como a CAR e organizações não governamentais do ambiente como o Senar, o Sebrae, Ascoob, a Embrapa, etc. Foram adquiridas mediante cursos, assistência técnica e participação em seminários, congressos e pela aquisição de estruturas de produção que qualificaram o produto mel e reduziram os custos de produção. As políticas que proporcionaram disponibilidade da tecnologia foram formuladas de modo multicêntrico com a participação de organizações do aparelho estatal e organizações não governamentais. O capital que permitiu a aplicação dessas tecnologias através da aquisição de estruturas de produção, administração e logística necessárias para a condução do negócio foi fornecido através de editais do Governo do Estado coordenados e executados pela CAR. Permitiu, além da redução dos custos de transformação, a diminuição dos custos de transação através da aquisição a fundo perdido dos investimentos estatais. Nesse quesito, foi observada a predominância do Estado como instituição com capacidade econômica de prover os investimentos supracitados sem retorno. O desenvolvimento organizacional da Coopit foi condicionado pelo conjunto de instituições e legislações que determinaram, também, o comportamento de organizações interlocutoras do ambiente. A participação em editais do governo, tiveram o apoio técnico inicial do Sebrae na elaboração dos projetos, mas em seguida os projetos passaram a ser elaborados de modo autônomo por seus presidentes. O modelo de gestão utilizado proporcionou a

aplicação dos princípios cooperativistas como gestão democrática, intercooperação, participação nas sobras, educação, formação, informação, etc. De acordo com os entrevistados, o principal fator de desenvolvimento organizacional foi fruto do esforço diário de seus gestores, apesar de o Sebrae ter colaborado com o patrocínio de intercâmbios com organizações em estágio mais avançado e elaboração dos projetos iniciais para captação de recursos e investimentos. A rede de comercialização formada pela central de cooperativas, CECOAPI, e um grupo de cooperativas singulares do qual a COOAPIT faz parte, permitiu a comercialização em escala sem a presença de intermediários. Como parte dessa rede, a Ascoob, enquanto cooperativa de crédito para apoio à agricultura familiar, proporcionou os mecanismos para que os pagamentos aos apicultores provenientes das vendas da central fossem realizados.

Com relação às contribuições do capital social do grupo de cooperados para o estabelecimento da cooperativa no mercado, a confiança como relação associada pelos entrevistados à honestidade e à competência da diretoria funcionou como estratégia de gestão para motivar e manter a participação dos cooperados mediante a democratização das informações e transparência das prestações de contas regulares realizadas nas assembleias mensais. Esse procedimento minimiza o problema de agência entre a cooperativa como agente e seus cooperados como principal. Encarando sob ponto de vista contrário, com a cooperativa como principal, problemas de agência surgem em função da não participação nas tomadas de decisão e infidelidade de uma parte dos cooperados ao vender o mel para intermediários e ausência em eventos que beneficiam a organização. Para os entrevistados a falta de confiança entre cooperados se constitui em fator importante de fracasso de cooperativas solidárias submetidas às mesmas políticas públicas de incentivo. A confiança na COOAPIT apresenta aspectos racionais referentes à interpretação da realidade com base nos fatos e emocionais promovidos pela fé em dias melhores. Comportamentos oportunistas também estão presentes no grupo de associados e, de acordo com as respostas dos entrevistados, têm sido contornados sem registros de conflitos ou punições. O capital individual dos presidentes e coletivo da cooperativa têm sido utilizado para contornar tais situações. A reciprocidade como relação associada à ajuda mútua mediante troca de informações técnicas, trocas entre trabalho e recursos, mutirões e ajudas a cooperados em

dificuldade, também se expressa nas relações de colaboração mútua entre os representantes da cooperativa e os agentes de organizações apoiadoras governamentais e não governamentais, estabelecendo relação de complementaridade. A participação deriva do fluxo de informações e das relações de transparência entre a cooperativa e seus cooperados. Expressa-se como presença nas assembleias mensais e em eventos como mutirões, congressos, seminários e ações em prol da cooperativa. Depende do caráter democrático do modelo de gestão aplicado, da simetria e transparência das informações e da democratização do poder para as tomadas de decisão. De acordo com os entrevistados, a cooperativa em questão proporciona, em sua prática cotidiana, tais mecanismos motivadores. Com relação à rede de relacionamentos definidas como alianças estratégicas com organizações governamentais e não governamentais, objetivando melhorias de eficiência e eficácia organizacional, na COOAPIT foram proporcionadas através das redes pessoais de relacionamento desenvolvidas principalmente por seus presidentes.

Figura 11 - Dimensões x Resultados



Fonte: Própria do autor desta dissertação (2020).

Concluindo este trabalho, destacamos como contribuições fundamentais para o estabelecimento da cooperativa no mercado de mel: o capital e a confiança. O primeiro porque sem o capital fornecido pelo Governo do Estado da Bahia para estruturação da COOAPIT através dos prédios de produção e administração, caminhões, motos e equipamentos de extração e beneficiamento do mel, não seria

possível a constituição da COOAPIT enquanto cooperativa, enquanto organização produtiva. A segunda porque enquanto relação interna do grupo de apicultores, a confiança é responsável e origem das demais relações. Sem confiança não há reciprocidade, participação e rede de relacionamentos.

Capital e confiança foram as contribuições do ambiente institucional e do capital social, respectivamente, determinantes do estabelecimento da Cooperativa de Apicultores de Tucano no mercado de mel.

Este trabalho encontra limites por não abordar aspectos informais mais abrangentes como cultura, valores e visões de mundo do grupo de associados devido ao entendimento de que as relações de confiança, reciprocidade, participação e rede de relacionamentos simplificam a análise dos objetos de investigação desta pesquisa ao se restringirem a aspectos comportamentais. Outro limite se faz pelo grupo de apicultores entrevistados escolhidos em função de facilidade geográfica, já que os associados da cooperativa se encontram distribuídos em ampla área geográfica de difícil acesso.

Estudos futuros podem ser realizados para analisar outras organizações em seus ambientes institucionais de modo a testar a aplicação conjunta desses dois conteúdos teóricos, relacionando oportunidades do ambiente e a capacidade coletiva de aproveitamento.

REFERÊNCIAS

- AMAL, Mohamed; MAIS, Ilisangela. Instituições e internacionalização de empresas: proposição de um modelo. *In*: ENANPAD, ENCONTRO ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais** [...] 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1700.pdf> . Acesso em: 20 abr. 2019.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agric.** São Paulo, v.47, n.1, p.33-52, 2000. Disponível em: http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1085082759_ASP-REFERENCIAL.pdf. Acesso em: 14 mar. 2020.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Tradução: Luiz Antero Reto. 1. ed. São Paulo: Editora Almedina Brasil, 2016. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4295794/mod_resource/content/1/BARDIN%2C%20L.%20%281977%29.%20An%C3%A1lise%20de%20conte%C3%BAdo.%20Li%20sboa_%20edi%C3%A7%C3%B5es%2C%2070%2C%20225..pdf. Acesso em: 22 fev. 2020.
- BARRETO, Raquel de Oliveira; DE PAULA, Ana Paula Paes. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 7, n. 2, artigo 2, jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n2/a03v7n2.pdf>. Acesso em: 13 maio 2020.
- BENINI, Édi A.; FARIA, Maurício Sardá de; NOVAES, Henrique T.; DAGNINO, Renato. **Gestão pública e sociedade**: fundamentos e políticas públicas de economia solidária. 1. ed. São Paulo: Outras Expressões, 2011.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: Estudio comparativo. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 48, p. 225-241, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17404811.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2020.
- CAMPOS, José Nilson B. Secas e políticas públicas no semiárido: ideias, pensadores e períodos. **Estudos avançados**, v. 28, n. 82, p. 65-88, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v28n82/05.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.
- CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares**: os desafios da prática. 2004. Dissertação (Mestrado) -Núcleo de Pós-Graduação em Administração. UFBA, Salvador, 2004.
- BERTUOL, Rafael; CANÇADO, Airton Cardoso; SOUZA, Maria de Fátima Arruda. A prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso no Tocantins. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n. 2, p. 7-18, 2013.
- CANÇADO, Airton Cardoso; SOUZA, Maria de Fátima Arruda; PEREIRA, José Roberto. Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 2, p. 51-62, 2014.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

COLEMAN, James S. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, p. S95-S120, 1988. Disponível em: <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/587/readings/Coleman%201988.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2020.

CENCI, Ana Righi; FRANTZ, Walter. Desenvolvimento, Cooperativismo e a Constituição Federal de 1988. Constituição, economia e desenvolvimento. **Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. . 358-375. 358, ago.-dez. 2010,

DAVIS, Peter ; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **Revista ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n.1, jan./jun. 2010. Disponível em : <http://revistas.unisinus.br/index.php/esac/article/view/18871>. Acesso em: 12 mar. 2020.

DRUMOND, V. R. S. **A aplicação dos princípios cooperativistas na gestão dos empreendimentos cooperativos**. Brasília: Coletânea de artigos apresentados no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC), 2010.

DUARTE, Laura Maria Goulart; WEHRMANN, Magda Eva S. de F. Histórico do cooperativismo agrícola no Brasil e perspectivas para a agricultura familiar. **Cadernos do CEAM**, Brasília, Ano V, n. 23, jan. 2006.

DURSTON, John. **El Capital Social Campesino en la Gestión del Desarrollo Rural**. Cepal, 2002. Disponível em: https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1252000579.durston_capital_social_campesino_0.pdf. Acesso em: 31 jan. 2020.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de; SAMPAIO, Danilo De Oliveira. MÁXIMO; Marina Silveira. Organização Do Quadro Social (OQS): Uma Inovação Institucional na Gestão Social de Cooperativas. **Administração Pública e Gestão Social**, APGS, Viçosa, v.2, n.1, p. 45-66, jan./mar. 2010.

FUNDAMENTOS do Cooperativismo. Brasília: SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Coordenação de Julianna Fardini, 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. [S.I.]: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. Disponível em: https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/co

mo_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 11 out. 2018.

GONÇALVES, Jackson Eduardo. Histórico do movimento cooperativista brasileiro e sua legislação: um enfoque sobre o cooperativismo agropecuário. *In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL*, 2005, Ribeirão Preto, MG, Brasil. **Anais [...]** 2005. Disponível em: <https://www.bibliotecaagpatea.org.br/administracao/cooperativismo/artigos/HISTORICO%20DO%20MOVIMENTO%20COOPERATIVISTA%20BRASILEIRO%20E%20SUA%20LEGISLACAO%20UM%20ENFOQUE%20SOBRE%20O%20COOPERATIVISMO%20AGROPECUARIO.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2020.

HOLLANDA, Aurélio Buarque de. **Dicionário Aurélio Buarque de Hollanda**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/uniao/>. Acesso em: 6 mar. 2020.

IBGE. **Bahia 2018**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/pesquisa/18/16574>. Acesso em: 30 mar. 2020.

LENGLER, Letícia; LAGO, Adriano; CORONEL, Daniel Arruda. A organização associativa no setor apícola: contribuições e potencialidades. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 2, p. 151-163, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87890201.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

_____. RATHMANN, Régis. Assimetria de relacionamentos na cadeia apícola do Rio Grande do Sul. **Rev. FAE**, Curitiba, v.9, n.2, p.51-62, jul./dez. 2006. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/362/249>. Acesso em: 14 mar. 2020.

LIMA, Jacob Carlos. Desconcentração industrial e precarização do trabalho: cooperativas de produção do vestuário no Brasil, 1998. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/lasa98/Lima.pdf>. Acesso em: 14 fev.2020.

_____. A Teoria do Capital Social na Análise de Políticas Públicas. **Revista Política & Trabalho**, n. 17, set. 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jacob_Lima/publication/258991845_A_TEORIA_DO_CAPITAL_SOCIAL_NA_ANALISE_DE_POLITICAS_PUBLICAS/links/59db75be0f7e9b2f587ff004/A-TEORIA-DO-CAPITAL-SOCIAL-NA-ANALISE-DE-POLITICAS-PUBLICAS.pdf. Acesso em: 14 mar. 2020.

LOPES, Herton Castiglioni. Instituições e crescimento econômico: os modelos teóricos de Thorstein Veblen e Douglass North. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 33, n. 4, p. 619-637, 2013.

MEIRA, Ludmila; OLIVA, Helbeth; REIS, Tatiana Araújo. **Economia Solidária do Governo da Bahia**. maio, 2009. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/BMT39_completo.pdf. Acesso em: 14 fev. 2020.

MELLO, Neli Aparecida de. E a política agrícola transforma-se em instrumento do desenvolvimento sustentável. **Revista Nera**, n. 12, p. 68-85, 2012. Disponível em: http://www2.fct.unesp.br/nera/revistas/12/10_mello_12.pdf. Acesso em: 24 mar. 2020.

MÖLLERING, Guido. The nature of trust: from georg simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. **Sociology**, v. 35, n. 2, p. 403–420, 2001. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/7d89/e10a4a3d3e84276c4ab917a3b4f01d45c1bf.pdf?_ga=2.107247370.943339217.1584599057-1903784671.1574242813. Acesso em: 13 mar. 2020.

MORAIS, Edson Elias de; LANZA, Fabio; SANTOS, Luis Miguel Luzio dos; PELANDA, Sílvia Schroeder. Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 105, p. 67-88, jan./mar. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ssoc/n105/05.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2020.

NORTH, Douglass C. **Instituições, mudança institucional e desempenho econômico**. São Paulo: Três Estrelas, 2018.

OLIVEIRA, Denize Cristina de. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 16, n. 4, p. 569-576, 2008. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2020.

PELEGRINI, Djalma Ferreira; SHIKI, Simone de Faria Narciso; SHIKI, Shigeo. Uma abordagem teórica sobre cooperativismo e associativismo no Brasil. **Revista Eletrônica de Extensão**, Florianópolis, v. 12, n. 19, p.70-85, 2015. ISSN 1807-0221. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/extensio/article/viewFile/1807-0221.2015v12n19p70/30468>. Acesso em: 12 fev. 2020.

PLANO de Negócios: Cooperativa de Apicultores de Tucano - COOAPIT. Feira de Santana: SEBRAE MEDE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Bahia/Programa MEDE de Melhoria do Desempenho Empresarial. Elaboração de José Alécio Brito Mascarenhas, 2017.

PLANO Plurianual (PPA) 2018/19. Salvador: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/Bahia, 2017.

PUTNAM, Robert. The prosperous community: social capital and public life. **The American Prospect**, v.4, v. 13, 1996. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/7ca2/ff64d7db151775ed4ff002754157189ddca0.pdf>. Acesso em: 6 fev.2020.

ROCHA, Roberto. A avaliação da implementação de políticas públicas a partir da perspectiva neo-institucional: avanços e validade. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 2, n. 1, p. 01-12, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v2n1/v2n1a06.pdf>. Acesso em: 23/03/2020.

SABOURIN, Eric. A economia de reciprocidade nos povos e comunidades tradicionais do Brasil. *In: CONGRESSO ASLARU, 10.*, 2018. **Anais** [...] Uruguay: CIRAD, UMR ART-Dev, MUSE. Disponível em: <http://agritrop.cirad.fr/589506/1/Sabourin%20Ponencia%20ALASRU%20GT%2004.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2018.

_____. Teoria da reciprocidade e sócio-anthropológico desenvolvimento. **Sociologias**, v. 13, n. 27, p. 24-51, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/v13n27/a03v13n27.pdf>. Acesso em: 18/03/2020.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida; MARTINS, Adalberto Floriano Grecco. Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, n. 2, p. 124-143, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v15n2/a09v15n2.pdf>. Acesso em: 25/03/2020.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995. Disponível em: <https://epdf.pub/institutions-and-organizations.html>. Acesso em: 20B out. 2019.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO RURAL. Governo do Estado da Bahia. **Produção de Mel na Bahia é Destaque no Cenário Nacional**. 2016. Disponível em: <http://www.falabarreiras.com/producao-de-mel-na-bahia-e-destaque-no-cenario-nacional/#.W6AFbPZFxYc>. Acesso em: 17 set. 2018.

SILVA, Emanuel Sampaio; SALOMÃO, Inessa L.; MCINTYRE, Jimmy Peixe; GUERREIRO, João; PIRES, Maria Luiza Lins e Silva; ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto; BERGONSI, Sandra S.S.; VAZ, Sidney da Conceição. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. **Revista uniRcoop**, v. 1, n. 2, p. 75-102, 2003.

SILVA, Lindomar Pinto da. **A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública: a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Núcleo de Pós-graduação em Administração, Salvador, 2011.

SILVA, Roberto Marinho Alves da. **Entre o combate à seca e a convivência com o semiárido: transições paradigmáticas e sustentabilidade do desenvolvimento**. 2006. Tese (Doutorado) - Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, 2006. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2309/1/2006_Roberto%20Marinho%20Alves%20da%20Silva.pdf. Acesso em: 23 mar. 2020.

SILVA, Tania Nunes da; PEDROZO, Eugenio Ávila; ESTIVALETE, Vania de Fátima B.; BEGNIS, Heron S. Moreira; MARASCHIN, Ângela de Faria; PASQUAL, Cássia Aparecida; JERÔNIMO, Fátima Behncker; SILVEIRA, Helena Silveira; JARDIM, Paulo Antonio Jung de Moura; BARATA, Tiago Sarmiento. Relações de cooperação e

confiança entre organizações cooperativas promovendo capital social. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n.6, p. 37-45, 2004. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/676>. Acesso em: 19 mar. 2020.

SINGER, Paul. **A recente ressurreição da economia solidária no Brasil**. 2002. Disponível em: <http://base.socioeco.org/docs/ecosolv2.pdf#page=4>. Acesso em: 22 jun. 2020.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

TÁLAMO, José Roberto; CARVALHO, Marly Monteiro de. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. **Gestão & Produção**, São Paulo, v.11, n.2, p.239-250, maio.-ago. 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/255639164_Selecao_dos_objetivos_fundamentais_de_uma_rede_de_cooperacao_empresarial. Acesso em: 26 mar. 2020.

VEBLEN, Thorstein. **The Theory of The Leisure Class**: an economic study of intitutions. London: Macmillan & Co., Ltd, 1915.

VIANA, Giomar; LIMA, Jandir Ferrera de; RIPPEL, Ricardo; HOEFLICH, Vitor Afonso. O capital social e o empreendedorismo: notas de leituras. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 14, n. 2, p. 122-141, 2016. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3840/3003>. Acesso em: 12 fev. 2020.

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

As perguntas 1 e 2 são introdutórias e têm o objetivo de sintonizar o entrevistado com a entrevista, através do resgate da memória fática e afetiva.

- 1) Conte o que sabe sobre a história da COOAPIT.
- 2) Que problemas a COOAPIT enfrentou ao longo dos anos?

As perguntas 3 e 4 pretendem verificar as contribuições mais importantes de sucesso.

- 3) Indique os fatores fundamentais para o sucesso da COOAPIT.
- 4) O que mais prende você à cooperativa?

As perguntas 5, 6, 7 e 8 pretendem mapear as organizações do ambiente e como contribuíram para o estabelecimento da cooperativa de acordo com a dimensão formal do ambiente e seus indicadores Tecnologia, Capital, Desenvolvimento Organizacional e Rede de Comercialização.

- 5) Que organizações você entende que foram importantes para a consolidação da COOAPIT no mercado de mel? Por quê? O que fizeram? Como fizeram?
- 6) Como o conhecimento de novas técnicas de produção chegou na COOAPIT?
- 7) Como os novos equipamentos e estruturas de produção chegaram na COOAPIT?
- 8) Como os conhecimentos em gestão chegaram na COOAPIT?

A pergunta 9 é introdutória para sintonizar o entrevistado com a dimensão capital social e seus indicadores do Capital Social.

- 9) Qual a importância da cooperativa para você?

As perguntas 10, 11, 12, 13, 14, 15 e, 16 pertencem à dimensão Capital Social e indicadores Confiança, Reciprocidade, Participação e Rede de Relacionamentos.

- 10) Fale sobre o grupo de associados da cooperativa.
- 11) Quais são as características importantes desse grupo para a cooperativa?
- 12) Dessas características, quais você considera que foram fundamentais para o sucesso da COOAPIT? Coloque-as por ordem de importância.
- 13) Existe alguma característica do grupo que não é boa para a cooperativa?
- 14) O que fez com que os associados da COOAPIT não saíssem ao longo dos anos?

- 15) Existem outras cooperativas nesta cidade e região. O que torna a COOAPIT diferente das demais que a leva ao sucesso obtido?
- 16) Por que as outras cooperativas que recebem apoio das mesmas organizações que a COOAPIT não conseguem ser tão bem-sucedidas quanto a COOAPIT?