

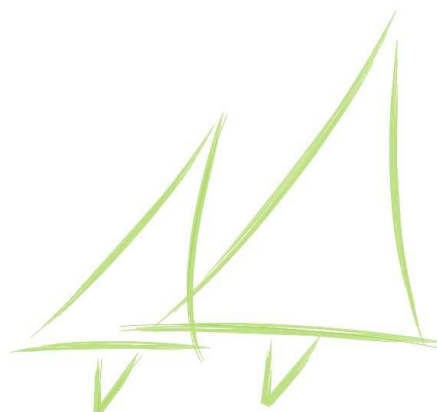
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



089 - A VIABILIDADE DO SISTEMA COORLAC (RS) A PARTIR DA IMERSÃO SOCIAL: O OLHAR DA SOCIOLOGIA ECONÔMICA

Eficácia e eficiência da empresa, inovação e
experiências na integração cooperativa

Raquel Pereira de Souza
raquelpsouza@eco.unicamp.br
Universidade Estadual de Campinas (IE/UNICAMP)

Marcelo Santos de Souza
mrsouza2006@gmail.com
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PGDR/UFRGS)

Resumo

O artigo tem por objetivo discutir como o sistema Coorlac (Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos) tem se mantido competitivo no mercado gaúcho de laticínios ante o processo de reestruturação pelo qual o setor vem passando desde o início da década de 1990. A importância do objeto está no fato da cooperativa basear-se exclusivamente em agricultores familiares e na resistência da organização em adotar políticas intensificadoras de eficiência que impliquem na exclusão de produtores de pequena escala. A Coorlac atua nos diferentes elos da cadeia produtiva do leite, é composta por 20 cooperativas e tem cerca de 6000 associados em 200 municípios gaúchos. Discute-se a questão da eficiência com base na sociologia econômica, assumindo-se a posição de que os fatos econômicos estão imersos em relações sociais. Assim, alternativamente ao pressuposto neoclássico, a eficiência provém da habilidade social dos atores em conquistar a cooperação de outros (fornecedores, trabalhadores, agentes públicos, entre outros) para projetos de interesse da cooperativa. A partir de um conjunto de informações coletadas em pesquisa de campo e documental¹ pode-se concluir que, no caso da Coorlac, as relações sociais mantidas com atores de diferentes esferas têm

¹ O artigo resulta de uma pesquisa realizada como parte do trabalho de produção de uma dissertação de mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural (PGDR) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

sido fundamentais para a viabilidade econômica do sistema.

Palavras-chave: sociologia econômica, Sistema Coorlac, cadeia produtiva do leite, cooperativismo.

Abstract

The article has for objective to discuss as the system Coorlac System (Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos) has been competitive in the dairy products Rio Grande do Sul trade before the restructuring process for which this sector has been pass since the beginning of the decade of 1990. The importance of the object is in the fact of this cooperative system works exclusively with family farmers and in the resistance of the organization in adopting politics efficiency-intensive which will implicate in the exclusion of small scale producers. Coorlac acts in the different links of the dairy chain. It is composed by 20 cooperatives and it has about 6000 associates in 200 cities. The efficiency issue is discussed with base in the economical sociology, which assumes the position that the economical facts are submerged in social relationships. Like this, alternatively to the neoclassical presupposition, the efficiency comes from the actors' social ability in to overcome the cooperation of other actors (suppliers, workers, public agents, among other) for the projects of interest of the cooperative. Starting from in formations collected in field and documental researches, this paper concluded that, in the case of Coorlac, the social relationships maintained with actors of different spheres have been fundamental for the economical viability of the system.

Key-words: economical sociology, Coorlac System, dairy chain, cooperativism

1. Introdução

A abertura comercial brasileira, a desregulamentação do setor lácteo nacional, a formação do Mercosul e a estabilização econômica após o Plano Real, ocorridos ao longo dos anos 1990, trouxeram uma série de conseqüências ao longo da cadeia produtiva do leite. Segundo Wilkinson & Bortoleto (1999), as principais são: a) a integração dos mercados, intensificando a concorrência; b) o intenso processo de reestruturação das empresas, dos produtores e da distribuição no sentido da concentração, seleção e especialização; c) a sobrevivência das empresas e dos produtores passando a depender cada vez mais de sua capacidade competitiva; d) a distribuição das margens da comercialização ao longo da cadeia passando a ser realizada via negociação entre os diferentes segmentos, onde o consumidor assume a direção do processo de determinação dos padrões de qualidade, preços e fluxos dos produtos.

Em decorrência desse processo, os agentes dos diversos elos da cadeia produtiva passaram a buscar maior eficiência, profissionalização e competitividade. São conseqüências disso a concentração, o acirramento da concorrência e a exclusão de agentes que não conseguem se adaptar às mudanças. No caso da produção de leite, observa-se o aumento da especialização. E, paralelamente ao aumento da produção e produtividade, observa-se uma redução do número de fornecedores às empresas. No caso brasileiro isso tem provocado sérias conseqüências sociais no meio rural, em

face da importância desta atividade principalmente para os agricultores familiares. Dados da FAO/INCRA (1994) dão conta que um em cada três estabelecimentos classificados como sendo da agricultura familiar produzem alguma quantidade de leite. O caso gaúcho evidencia ainda mais a importância da agricultura familiar na produção de leite. Dos quase 430 mil estabelecimentos agropecuários do Rio Grande do Sul, 394,5 mil (92%) são classificados como pertencentes à agricultura familiar. Do total dos estabelecimentos familiares, cerca de 70% tem alguma produção de leite.

A intensa disseminação da produção de leite na agricultura familiar brasileira justifica-se pela quase inexistência de barreiras à entrada dos agricultores na atividade; pelo fato do leite ser um produto destinado tanto ao consumo da família como à comercialização ou processamento; por permitir ao agricultor um ingresso mensal de renda; por ser uma atividade adaptável mesmo às terras não-nobres; pelo uso intensivo da mão-de-obra familiar; entre outros fatores. Contudo, dada a baixa escala de produção e a pouca especialização característica dos produtores familiares de leite, o processo de reestruturação que vem ocorrendo na cadeia no sentido da especialização produtiva, coloca em risco a continuidade de muitos destes agricultores na atividade. No entanto este processo não leva necessariamente ao fim da produção de leite pela agricultura familiar. Diversas experiências têm demonstrado ser possível os agricultores e suas organizações (cooperativas e outros formatos) se manterem na cadeia produtiva do leite, seja produzindo *commodities* ou atuando em nichos de mercado, o que indica que mesmo em mercados de acirrada concorrência este tipo de organização pode ser viável e competitiva. O sistema Coorlac, que é caso empírico discutido neste artigo, constitui-se num bom exemplo do que está sendo afirmado.

A Coorlac trata-se de um sistema de cooperativas criado no Rio Grande do Sul em meados nos anos noventa, a partir da cooperativação de uma antiga empresa de capital misto (privado e estatal), a Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos S/A (Corlac). O fato desta organização ter origem no movimento sindical da agricultura familiar (como será explicado a baixo), dela ser baseada exclusivamente em agricultores familiares, além de algumas peculiaridades históricas da região que favorecem a cooperação, ajudam a explicar a persistência desta cooperativa e dos agricultores, em sua maioria de pequena escala, num mercado tão competitivo como o de leite.

A organização dos pequenos produtores em associações e cooperativas tem sido de fato uma forma exitosa de garantir a sua inserção no mercado. Isto porque organizações deste tipo, além de possibilitarem o aumento na escala de produção, conseguem criar um ambiente favorável ao comprometimento entre cooperado-cooperado e cooperado-cooperativa. Cooperativas como a Coorlac conseguem ainda conquistar o apoio de diversos outros atores externos, como governos e ONGs nacionais e internacionais, o que tem sido fundamental para sua viabilidade econômica e a manutenção da posição no mercado.

O artigo visa discutir como as relações internas ao sistema cooperativo, bem como com muitos outros atores externos, contribui para que o sistema de cooperativas Coorlac se mantenha competitivo. Salienta-se que o conceito de competitividade assumido pelos autores refere-se "(...) à capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam

ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ et al., 1996 *apud* SILVA; BATALHA, 1999, p. 11). Nesse sentido, a competitividade refere-se à capacidade da empresa ampliar sua fatia num determinado mercado, mas também à persistência da mesma neste mercado. Assim, o termo viabilidade será utilizado como sinônimo de competitividade.

O trabalho está organizado da seguinte forma: além dessa introdução, na segunda parte apresenta-se sinteticamente a Coorlac, na terceira é apresentado o referencial teórico do trabalho. Após isso, parte-se para a discussão da questão proposta pelo artigo, com base no referencial teórico e no que se pode apurar mediante o trabalho de pesquisa de campo e documental.

2. O Sistema Coorlac

A Coorlac é uma central de cooperativas formada a partir da extinção da antiga Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos S/A (Corlac), que foi uma empresa de capital misto criada nos anos de 1960. Esta empresa passou por uma série de dificuldades no final dos anos de 1980 que comprometeram a continuidade de suas atividades, o que abriu a possibilidade da sua cooperativização nos anos 1990.

O processo de cooperativização da Coorlac tem origem na organização e na luta dos movimentos sociais ligados à agricultura familiar, especialmente da Região Alto Uruguai/RS. O objetivo inicial era atuar ao longo da cadeia produtiva do leite e dessa forma possibilitar que o valor agregado pudesse ser compartilhada por todos os associados. A proposta de cooperação levada a cabo baseava-se na idéia de um ‘novo cooperativismo’, que era motivada pela falta de credibilidade do cooperativismo tradicional junto aos agricultores, por ser considerado pouco participativo, de gestão centralizada e pouco transparente. Na visão destes dirigentes, aquele era o momento para construir um ‘novo’ projeto cooperativista, baseado na transparência e na democracia, onde os agricultores familiares fossem sujeito e não receptores passivos das ações da direção da cooperativa. Além disso, segundo os entrevistados, a sustentabilidade deste ‘novo’ projeto e dos agricultores a ele associados passava pela retomada de todo o processo econômico-produtivo do leite, ou seja, implicava no domínio da cadeia produtiva. Com esta visão estratégica e a decisão de levá-la a diante por via do cooperativismo, foi forjado o Sistema Coorlac. Vale ressaltar que a região do Alto Uruguai possui uma cultura cooperativista bastante forte, em grande parte explicada pelas raízes da colonização européia naquela região que trazia a valorização e o respeito à vida comunitária e ainda pelo intenso processo de sindicalização rural muito característico daquela região (MATTE, 2003).

A Coorlac é então fruto da iniciativa de entidades representativas dos agricultores familiares do Rio Grande do Sul. Seu principal objetivo é manter os produtores de leite na atividade, garantindo a eles uma melhor qualidade de vida. As entidades representativas que lideraram o processo acreditavam que a organização dos agricultores e o domínio da cadeia produtiva do leite ajudariam a promover o desenvolvimento local sustentável e com isso a viabilização da agricultura familiar (MATTE, 2003).

A cooperativa, conforme é explicitado nos seus documentos, tem por missão fortalecer a cadeia produtiva do leite no estado do Rio Grande do Sul através da ação cooperativada, permitindo uma maior qualidade de vida ao produtor e facilitando sua permanência na atividade. Ela também tem por princípios garantir a participação dos associados na administração, a transparência na gestão e honestidade nas ações. Além disso, buscam compartilhar os valores do respeito à diversidade, do trabalho em cooperação, da solidariedade, a busca da produção agroecológica e proporcionar a inclusão social².

A fundação oficial da Coorlac ocorreu em janeiro de 1994, mas devido a disputas em torno de questões relativas a patrimônio e marcas e por debilidades financeiras, só pode de fato entrar no mercado a partir de 2000. Desde então o sistema tem passado por mudanças a fim de se adaptar à realidade da cadeia produtiva do leite, que sabe-se, vive intensas transformações desde os anos de 1990.

O Sistema Coorlac, em termos estruturais e gerenciais, é composto por três níveis organizacionais. As cooperativas de produção, que são responsáveis pelo contato direto com os produtores (formação, fomento, distribuição de insumos de produção e garantia da produção de uma matéria-prima com qualidade e volume necessário para a indústria). As centrais regionais, responsáveis pela coordenação política do processo produtivo da matéria-prima e pela definição e disputa das políticas regionais. A central estadual, que se responsabiliza pela coordenação de todo o sistema, pela industrialização e comercialização dos produtos finais, pelo controle da qualidade da matéria-prima e pela relação entre governo e sociedade e as cooperativas de produção.

Apesar dessa estrutura existir desde o início das atividades, a função de cada nível vem sendo alterada conforme a necessidade de adaptação às mudanças internas ao sistema e do contexto do mercado e institucional. O sistema é formado atualmente por 20 cooperativas de produção e 6 centrais regionais. Com essa estrutura, a Coorlac está presente em cerca de 200 municípios do estado (considerando a coleta e distribuição de seus produtos), gera em torno de 510 empregos diretos e indiretos e tem cerca de 6000 agricultores associados³, em sua grande maioria agricultores familiares, em sua grande maioria produtores de pequena escala. Documentos internos da Coorlac informam que cerca de 54,4% dos sócio produzem até 30 l/dia e representam 19,3% da produção total do sistema. Ao se considerar apenas a produção até 50 l/dia, esta representa em torno de 73,5% das unidades produtivas e 37,7% da produção total do sistema.

A Coorlac está presente em toda a cadeia produtiva do leite (exceto o varejo). Ela recolhe e industrializa cerca de 5 milhões de litros por mês (média de 2005). Quanto à evolução produtiva, o volume de leite industrializado passou de 30 milhões de litros em 2001 para 60 milhões de litros em 2005. Este crescimento do volume de leite coletado só foi possível graças a terceirização de parte da industrialização do leite, dado que a capacidade industrial própria atingiu o seu limite operacional.

² Retirado de <http://www.coorlac.com.br>

³ Retirado de <http://www.coorlac.com.br>

Os dados mostram que a Coorlac, mesmo contrariando a lógica da exclusão (pela seleção) dos pequenos produtores de leite da cadeia produtiva, tem conseguido viabilizar o aumento da produção. Segundo informações coletadas na pesquisa, o aumento da produção decorre principalmente do aumento da produtividade dos associados, dado que não houve ampliação significativa do quadro social, o que também se constitui num dado interessante.

Quanto à estratégia comercial, a Coorlac tem priorizado a distribuição dos produtos para pontos de venda que integram o pequeno varejo (minimercados e supermercados compactos, padarias, etc.), pois a relação com este segmento, além de ser mais tranqüila (negociação direta com o proprietário entre outras características), pela menor assimetria de poder entre as partes a cooperativa consegue ter um maior poder de barganha na negociação de preços e outras condições, em comparação com as grandes redes varejistas. Mas apesar deste foco, no ano de 2005 os maiores compradores (varejo) individuais dos produtos da Coorlac foram a Companhia Zaffari (terceira empresa supermercadista no *ranking* gaúcho), responsável por cerca de 20% do faturamento; e a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), respondendo por 8% do faturamento. Dentre os demais clientes, o três que se seguem aos antes citados somam apenas 3,2% do faturamento⁴.

A Coorlac trabalha atualmente com produtos que são *commodities*. Dentre os produtos mais vendidos, destacam-se o leite fluido (42,9% das vendas), o leite em pó (35,6% das vendas) e os queijos (11 % das vendas) que, juntos, respondem por 90% do faturamento. Sabe-se que o mercado desse tipo de produto é bastante concorrido e isto leva o fator preço a ser definitivo na realização das vendas, tornando as margens de lucros estreitas se comparados com aquelas proporcionadas por produtos diferenciados. Isto leva aquelas empresas que apresentam maior capacidade para reduzir custos eficientemente e produzir em grande escala a apresentam um maior poder competitivo na comparação com as empresas de menor escala. Ciente deste problema a cooperativa começou a negociar sua entrada no comércio justo, uma vez que comercializar neste mercado pode significar melhores preços recebidos pelos produtos e com isso uma melhor remuneração para os produtores na comparação com aquela proporcionada pelo comércio convencional.

3. Referencial teórico

De um modo geral entende-se que os agentes econômicos menos poderosos buscam através da cooperação se fortalecerem para poderem enfrentar as pressões do campo (mercado do leite) que os impele, para sobreviverem, a trilhar caminhos que levam à exclusão das formas de produção menos sintonizadas com as exigências destes mercados e conseqüentemente, dos agricultores familiares que as praticam.

O referencial teórico traz num primeiro momento elementos que ajudam a entender o processo de cooperação. Na segunda parte busca-se desenvolver um instrumental que ajude na interpretação das formas como os atores mais

⁴ Fonte: Coorlac

fracos em determinados mercados tentam construir caminhos para enfrentar as dificuldades impostas por sua hierarquia e quadro institucional.

3.1. Cooperativa como rede

Há quase um consenso na literatura sobre cooperativismo que o aspecto social, que pode ser traduzido pelas relações cooperado-cooperado e cooperado-cooperativa, tem significância no desempenho econômico destas organizações. Todavia, conseguir construir a relação cooperativa, como pretende-se demonstrar, não é um processo simples.

Uma questão crucial para estas organizações refere-se a forma como é conseguida a fidelidade do produtor. Presno (1999) compreende que a fidelidade depende de uma gestão social da organização próxima ao cooperado, que o leve a se sentir realmente parte e proprietário da cooperativa. Uma vez que o cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário, investidor e usuário da cooperativa, o desempenho desta organização é totalmente dependente da relação cooperativa-cooperado. O sentimento de pertencimento leva os produtores a terem disposição, por exemplo, para abrir mão dos recursos obtidos com as “sobras” do exercício para reinvestir na própria cooperativa. Ou para entregar seu produto à cooperativa mesmo que outras empresas eventualmente paguem preços mais elevados pelo mesmo. No primeiro caso isto pode significar para a cooperativa a possibilidade de recursos mais baratos do que aquele conseguido no mercado financeiro. E no segundo caso, significa garantia de fornecimento da matéria prima para a indústria. Portanto é importante entender como este comportamento é conseguido.

O comportamento cooperativo resulta em grande medida da forma como são construídas as instituições. Como as relações estabelecidas no âmbito da organização cooperativa são mediadas por valores como confiança, cooperação, reciprocidade e reputação, a forma de agir tanto dos dirigentes como dos cooperados é influenciado por esses valores. Sabourin (2004) sustenta que a construção social de instituições tem por finalidade não só regular interesses divergentes, mas também institucionalizar princípios centrais da ação coletiva, como reciprocidade, confiança e prestígio, que correspondem simultaneamente à regras sociais e valores humanos. O autor afirma que “o manejo compartilhado de recursos coletivos” (SABOURIN, 2004, p.6) é um dos tipos de relações de reciprocidade⁵ bastante associado à produção agropecuária.

Granovetter (1985) também traz elementos importantes para a compreensão das relações de cooperação na atividade econômica. Para o autor, a ação econômica é uma forma de ação social como qualquer outra, porque os atores, para além dos objetivos econômicos, perseguem também objetivos sociais como sociabilidade, reconhecimento, *status* e poder. Sendo assim, a ação econômica é socialmente situada, pois os atores não agem sozinhos, mas sim em sistemas concretos, contínuos, de relações sociais, ou seja, em redes sociais (RAUD-MATTEDI, 2005, p.63). Uma rede de relações

⁵ Segundo Sabourin (2004) o autor, citando Mauss (1977), considera-se a reciprocidade como a dinâmica de dádiva e de redistribuição criadora de sociabilidade, vínculo social..

mútuas e de amizade entre atores constitui um real ou potencial recurso que pode ser mobilizado pelo ator para atingir seus objetivos (STEINER, 2006). Fazem parte de uma rede, que pode ser uma cooperativa, os cooperados e também os diversos outros atores que relacionam-se com ela em busca da realização dos seus objetivos.

A visão de Granovetter sobre as instituições, ou regras de ação que tornam possíveis as interações econômicas, é de que elas também são construídas socialmente. Elas, portanto, também são influenciadas pelas redes sociais nas quais estão inseridas, o que as torna construções sociais (RAUD-MATTEDI, 2005). Elas emergem dentro das próprias redes sociais e se constroem mediante a mobilização de recursos, através de relações sociais, de modo que, também as relações sociais entre firmas e dentro das próprias firmas explicam a ordem econômica (PRESNO, 1999).

Surge daí o conceito de *embeddedness*, segundo o qual as ações econômicas, seus resultados e as instituições são afetadas pelas relações pessoais dos atores e pela estrutura geral das redes de relações. Desta forma, a confiança, as relações sociais, o controle social (via sanções, normas e valores) e a história conjunta dos agentes formam uma parte importante da explicação do funcionamento da atividade econômica de cada organização (GRANOVETTER, 1985).

Conclui-se com isso que as relações econômicas de uma cooperativa são socialmente construídas. Sendo assim, a rede social formada pelos cooperados, as relações sociais com agentes externos à cooperativa e as instituições delas emergem, influenciam de forma decisiva a forma como a mesma produz e como se insere no mercado.

As redes, por outro lado, através das instituições (regras ou normas de comportamento formais e informais), influenciam decisivamente o comportamento dos atores que a integram. No caso das cooperativas, as redes podem inibir comportamentos oportunistas, o que é fundamental para o cooperativismo, já que comportamentos deste tipo, além de prejudicar internamente a organização, podem minar as vantagens conseguidas pelo cooperativismo, como a de negociar melhores preços para a venda do leite ou a compra de insumos, em virtude do volume negociado. Portanto o comportamento cooperativo é moldado pelas instituições no interior das redes.

A organização em rede pode dar ao cooperativismo a vantagem de reduzir a necessidade de contratos e monitoramento das ações oportunistas e, por conseguinte, dos custos que decorrem disso. Outro benefício proveniente das redes sociais pode ser a facilitação da circulação de informação entre os membros, conferindo mais agilidade a certos processos, facilitação da participação, da realização de atividades de formação, realização de reuniões, entre outros.

Outra categoria fundamental que precisa ser entendida nas cooperativas é a confiança, ou os processos de geração de confiança. Presno (1999, p.111) a partir de uma ampla análise de uma série de conceitos de confiança, define que

“(...) ter confiança é acreditar apesar da incerteza. Sempre envolve um elemento de risco resultante da inabilidade de monitorar o comportamento

dos outros, de ter um conhecimento completo das motivações das outras pessoas e, geralmente, da contingência da realidade social. Conseqüentemente, nosso comportamento está influenciado por nossas crenças sobre a probabilidade dos outros se comportarem ou não de uma certa forma, e não só por uma compreensão cognitiva, ou por um cálculo firme e certo. A confiança seria produzida pela relação social e as obrigações inerentes a elas. Porém, a confiança não se ordena, nem se compra, nem se capta mediante um suborno (...), portanto, a confiança contribui para a estabilidade social e aumenta a potencialidade de agir do sistema se ela está incorporada nas instituições sociais”.

Nesse sentido, a confiança é considerada um elemento chave para garantir vantagens competitivas às cooperativas, pois disso depende a redução dos riscos que podem tornar a organização vulnerável.

Além dos aspectos já ressaltados, os autores também salientam a importância da criação de estruturas de governança que permitam o monitoramento. Mas, neste sentido, Powell e Smith-Doerr (1994 *apud* PRESNO, 1999, p.109), ressaltam que “(...) o monitoramento fica mais fácil, natural e efetivo se feito pelos pares e não por superiores”. Assim, a cooperação permite, além da redução de custos de transação, fruto do monitoramento necessário, uma maior eficiência (do que a realização de contratos permite), resultante da existência de confiança entre as partes. Além disso, como ressalta Hodgson, 1988 (*apud* PRESNO, 2001, p.139) “a confiança e a lealdade são elementos chave para gerar um comportamento mais coesivo e menos individualista nas empresas, o que é importante para a geração de desenvolvimento e inovação tecnológica”. Sendo assim, as cooperativas que conseguem construir estes valores podem contar com boas condições para serem mais competitivas.

Outro aspecto a ser considerado é que a confiança derivada da rede favorece as relações duradouras e repele as situações que possam colocar a rede em risco, mesmo em função de vantagens imediatas que possam ser obtidas (STEINER, 2006). A confiança gerada pela rede significa ainda a possibilidade da redução dos chamados custos de transação. North (1990), afirma ainda que o processo de geração de confiança pelas redes pode melhorar a *performance* econômica das firmas, já que permite a redução dos custos de transação (*apud* PRESNO, 1999). Contudo, a simples existência de redes sociais não leva automaticamente a comportamentos que favoreçam atitudes econômicas. Steiner (2006, p. 26-27) cita, por exemplo, casos onde o excesso de oportunismo, solidariedade ou individualismo inclusive inibiram a criação de empresas em certos grupos sociais.

Como síntese, pode-se afirmar que a organização cooperativa pode contribuir para melhorar o desempenho do agente no mercado. As relações cooperado-cooperado, cooperado-cooperativa e cooperativa-parceiros, podem permitir que haja uma maior eficiência no uso dos recursos disponíveis, bem como a redução dos custos de transação.

4.2. Mercado como campo e habilidades sociais

O desempenho competitivo das cooperativas e organizações da agricultura familiar depende, em grande medida, da forma como estas se

inserir no mercado, o que está diretamente relacionado com os seus objetivos e os recursos com os quais ela conta.

Por um lado entende-se que, para ter sucesso no mercado, seja necessário seguir a lógica da cadeia produtiva na qual está inserida, buscando atender as exigências da mesma. Por outro lado é sabido que as organizações da agricultura familiar em geral não dominam esta dinâmica.

Para entender como uma cooperativa consegue superar as suas fraquezas em termos financeiros, tecnológicos e humanos a ponto de conseguir enfrentar as firmas dominantes no mercado do leite, buscamos apoio teórico nas teorias dos campos e das habilidades sociais, desenvolvidas por autores como Bourdieu e Fligstein, dentre outros.

A sociologia econômica trata os mercados não como algo abstrato, mas numa perspectiva histórico-estrutural e sua ênfase está nas interações concretas entre os atores. Ela sustenta que as trocas econômicas, a semelhança de qualquer outra prática social, estão imersas em estruturas sociais.

Esta visão alternativa dos mercados leva conseqüentemente à compreensão de que as estruturas sociais (relações sociais e instituições) não surgem automaticamente nas sociedades, mas são o resultado de um longo processo histórico de avanço em todas as sociedades industriais modernas através de ondas de crises. A razão para os atores criarem estruturas sociais é a busca por estabilidade, ao invés de ser simplesmente o lucro, como faz crer a econômica neoclássica. Sem estabilidade não haveria mercados nem garantia de sobrevivência das empresas. Para a sociologia econômica

Os mercados são governados por um conjunto de regras gerais. Estas regras são o entendimento e leis que permitem às firmas capitalistas existirem. A idéia geral de ordem de mercados é que eles são enraizados dentro de uma sociedade e um governo particular e refletem a história peculiar da sociedade. (FLIGSTEIN, 2001, p. 16).

A tese de que os atores buscam estabilidade é central para Fligstein. A idéia básica é de que a ausência de regras para a interação e de uma hierarquia legitimada de poder, não é interessante para ninguém, mas principalmente para os grupos dominantes. Diante disso os atores esforçam-se para estabilizar os mercados tentando “descobrir caminhos para controlar os aspectos ruins da competição a fim de [as firmas] continuarem existindo.” (FLIGSTEIN, 2001, p. 5). O autor, apoiado em ampla pesquisa empírica, sustenta que muito do projeto de criação dos mercados está em descobrir caminhos para estabilizar e rotinizar a competição. Tal afirmação é baseada na constatação de que muito da história concreta das grandes corporações pode ser lida como tentativas das firmas de estabilizar os mercados mediante a perseguição de caminhos não predatórios para competir.

Para Fligstein, o universo do mercado não é aquele de trocas pontuais de bens e serviços entre anônimos. Para ele as interações que ocorrem entre atores reais são de fato mergulhadas em um mundo de incertezas sobre as possibilidades de encontrar fornecedores, compradores e mesmo de controlar as próprias firmas.

Os proprietários e administradores, ao invés de calcular pontos de maximização, se empenham na maior parte do tempo com questões como: a) tentar controlar a competição predatória, com base na guerra de preços, por exemplo; b) problemas com fornecedores que podem, por exemplo, controlar a matéria prima ou aumentar os preços; c) problemas internos da firma (que nesta perspectiva também funciona como um campo), como os conflitos interpessoais e políticos que podem colocar em risco a capacidade de produção de bens e serviços; d) os produtos podem se tornar obsoletos.

O foco desta perspectiva está na sobrevivência das organizações ao invés da eficiência alocativa e isto depende de estabilidade nas interações. Só que esta estabilidade precisa ser construída num ambiente de conflitos, que, para Fligstein, tem a configuração de um campo, na concepção de Bourdieu (2003).

E espaços sociais estruturados como campos as interações, mesmo que competitivas, são mediadas por instituições, ou regras culturais e jurídicas. São elas que permitem as interações (FLIGSTEIN, 2007). Desta forma, os atores, sejam eles dominantes ou desafiantes, precisam estar familiarizados com as regras do campo e elas devem fazer sentido para eles quanto ao objetivo de preservação do campo. Cabe ressaltar que faz parte do jogo que uns atores tentem alterar a estrutura (hierarquia, sistema institucional) enquanto outros (os privilegiados) se esforçam para preservá-la, mas é fundamental entender que a destruição do campo não interessa a ninguém.

A reprodução da estrutura dos campos ou a sua transformação dependem da correlação de forças existente e poder significa posse dos capitais pertinentes ao campo e habilidade para jogar com as regras. Então, não havendo outra forma de ascender socialmente no campo sem que seja através da ampliação do capital, as disputas pelos capitais mais nobres de cada campo são permanentes. Os capitais são os trunfos que os atores possuem para jogar, portanto as estratégias consistem na manipulação destes trunfos visando a sustentação ou melhoria de posição.

As instituições, que são o substrato das interações, são produzidas nestes ambientes onde agentes dominantes lutam para manter o *status quo* e agentes desafiantes adaptam-se, acomodando-se em nichos, ou tentam desafiar a estrutura. Assim, o sistema institucional daí resultante é que mantém estável a estrutura hierárquica do campo, beneficiando os atores situados no pólo dominante.

A teoria dos campos deixa evidente que a estabilidade dos mercados depende do tipo de regras que orientam as interações e das estruturas hierárquicas legítimas do campo. Um mercado novo não funciona como um campo, ou seja, ainda não está institucionalizado e não conta com hierarquia e estrutura de governança legítimas e estáveis. Os atores buscam construir quadros institucionais (culturais e legais) estáveis que propiciem relações estáveis para a produção e as trocas econômicas.

Fligstein salienta que este quadro define-se em quatro áreas fundamentais: a) direito de propriedade, como as leis de patentes e outras para defender os direitos de propriedade; b) regras de troca, que estabelece como as trocas devem ocorrer e em que condições; c) concepções de controle, são estratégias compartilhadas resultantes de leituras sobre como controlar a

competição para mitigar os riscos à sobrevivência das firmas; d) estruturas de governança, que são as estruturas sociais organizacionais incumbidas de definir o que são formas legais e ilegais de competição, sem o que não pode haver controle da competição.

O processo de estabilização dos quadros institucionais é antes de tudo um processo cultural, pois depende da crença compartilhada no campo de que tal arranjo é o melhor (ou o possível) para o funcionamento da produção e das trocas.

Mas é também um processo político onde constantemente há disputas sobre qual a melhor forma de controlar a competição. Normalmente as maiores firmas são as mais aptas a desenvolverem concepções de controle e arranjos políticos capazes de controlar a competição. O acordo sobre estas regras é que faz os mercados estáveis, por isso os participantes concordam com as concepções estabelecidas, o status hierárquico decorrente e as estratégias que lhe são inerentes. O fato é que, neste processo, os vencedores impõem sua cultura organizacional aos demais, para o que é comum que haja a participação decisiva dos governos.

Os mercados entram em crise quando algumas ou todas as firmas participantes não conseguem reproduzir suas posições no campo, normalmente com uma queda generalizada de lucratividade. As causas podem ocorrer devido a invasão de novas firmas, por inovações trazidas por estas ou mesmo por ações intencionais ou não do Estado. Quando isto acontece torna-se necessário que seja construído um novo acordo sobre as regras, em torno das quatro áreas apresentadas a cima.

Neste processo político cultural de construção dos mercados é exigida a produção de referências cognitivas e retóricas. Para que isto ocorra é imprescindível o trabalho de atores socialmente hábeis, que para Fligstein (2007, p. 63), “são socialmente mais hábeis em obter a cooperação dos outros, atuando como atores mais poderosos e sabendo em geral como construir coalizões políticas na vida.” Estes atores apresentam habilidade, por exemplo, para definir os interesses e as identidades coletivas permitindo o surgimento e a reprodução das instituições. Eles também demonstram capacidade para criar senso positivo de identidade que ressoa entre os outros.

No momento em que os campos encontram-se em crise, os atores socialmente hábeis são capazes de propor interpretações, produzir novos significados, propor caminhos alternativos e motivar os outros a se interessarem e a se identificar com determinadas coisas que possam transformar a situação. Como o objetivo deles é construir coalizões, é constante o esforço para criar identidades coletivas comuns que permitam unir grupos com percepções e interesses divergentes num projeto comum. (FLIGSTEINN, 2007, p. 69).

Os atores socialmente hábeis, pertencentes a grupos dominantes ou desafiantes, agem sempre estrategicamente combinando os recursos, as regras preexistentes e suas habilidades sociais com o objetivo de produzir ordens locais. Aqueles que pertencem aos grupos dominantes usarão sua habilidade para convencer seus partidários a cooperarem com a finalidade de reprodução do poder e dos privilégios. Já os pertencentes a grupos desafiantes, por estarem em desvantagem, dada a desigualdade na

distribuição dos recursos e regras nos campos, buscam formar coletivos para contestar os sistemas de poder e privilégios.

A sociologia econômica em geral destaca o papel do Estado na construção e estabilização dos mercados, contrariando posições neoclássicas e neoconservadoras (FLIGSTEIN, 2001). Na mesma linha que se vinha comentando, os mercados concretos são bem mais complexos do que os mercados de competição perfeita da abstração neoclássica. Mercados modernos requerem um mínimo de investimentos em plantas físicas; construção de organizações; infra-estrutura legal, social e física; complexas cadeias de suprimentos; mercado de trabalho e treinamento de pessoal; regulação de competição justa e injusta; métodos de contratos. Diante disso é difícil imaginar a construção de mercados sem dar destaque à participação do Estado. Os governos de fato desenvolvem um grande número de regras ou instituições imprescindíveis para o funcionamento dos mercados.

Historicamente também se verifica que os governos, via de regra, são chamados para mediar conflitos intra e entre firmas e “estes conflitos podem mudar profundamente a natureza dos negócios.” (FLIGSTEIN, 2001, p. 12). Reconhecendo estes fatos, conclui-se que as relações entre o Estado e as firmas são centrais para a estabilidade dos mercados.

Utilizar a teoria no estudo das instituições que permitem o funcionamento dos mercados nos leva a compreender que estas em geral exprimem relações históricas que tendem a se reproduzir, mas que podem freqüentemente ser politicamente desfeitas. Fligstein (2007) observa que a partir da idéia de ver os mercados como campos, pode-se pensar sobre como os atores algumas vezes podem transformar as estruturas sociais, apesar de na maioria das vezes fracassarem em fazê-lo.

Tais proposições ajudam a pensar os arranjos institucionais que ordenam cada espaço social não como uma fatalidade, ou uma lei econômica, mas sim como estruturas construídas pelos atores no contexto dos campos. Os motivos dos atores e as formas como eles constroem e mantêm os arranjos institucionais são categorias centrais para que se possa pensar sobre o que está sendo proposto neste artigo, ou seja: como as relações existentes internamente à Coorlac (cooperado-cooperado, cooperado-cooperativa) e entre a Coorlac e outros agentes, como os governos, ONGs, entre outros, contribuem para a sobrevivência desta organização e dos agricultores familiares a ela associados.

4. As relações sociais e a habilidade social: a viabilidade do Sistema

Com a orientação do referencial teórico apresentado a cima e do que pode ser captado na pesquisa de campo, a viabilidade do sistema Coorlac precisa ser analisada sob três aspectos: a) a sua estratégia de dominar todo o processo produtivo do leite e de construir mercados alternativos ao convencional; b) a capacidade de construir relações de cooperação interna; c) a habilidade em utilizar os capitais social e simbólico da agricultura familiar e do cooperativismo, entre outros, como trunfos para conseguir a cooperação de agentes externos, como governos, ONGs entre outros.

4.1. Dominar o processo produtivo para sobreviver no mercado

A Coorlac, por ser uma empresa desafiante, tem buscado se adequar à lógica do mercado no qual está inserida (de *commodities*), dirigida especialmente pelos interesses das firmas dominantes. Isto implica, entre outras coisas, em buscar incessantemente a inovação nos produtos, a redução nos custos, entre outras exigências. A maior dificuldade enfrentada refere-se à redução dos custos referentes aos gastos sociais da Coorlac. Para enfrentar esta situação, a cooperativa faz investimentos na melhoria da qualidade do leite produzido, capacitação dos agricultores associados e principalmente esforçando-se para reduzir seus custos ao longo do processo para tornar-se mais competitiva. Também faz parte deste objetivo o esforço para se inserir em mercados diferenciados e a ampliação da sua linha de produtos.

A forte competição por preços nos segmentos do varejo e fornecimento da matéria prima (produtor) tem sido desestabilizadora para a Coorlac. Em relação ao varejo, a estratégia adotada visa buscar canais de comercialização com os pequenos comerciantes varejistas, pela menor assimetria de poder existente, que resulta em melhores condições de negociação. Além disso, tem buscado o mercado institucional, valendo-se da condição de organização da agricultura familiar. Quanto ao abastecimento com matéria prima, a Coorlac busca enfrentar a concorrência com esforços para aumentar a fidelidade dos associados. Através disso a cooperativa tem conseguido evitar a perda generalizada de sócios para empresas concorrentes por motivos de defasagem dos preços em relação a estes em certos períodos. A este respeito, a partir de informações coletadas na pesquisa⁶, na comparação da evolução dos preços pagos pela Coorlac aos produtores com os preços médios pagos aos produtores no Rio Grande do Sul entre 2002 e 2006, observou-se que a variação destes foi superior (42,5%) a variação do preço médio pago pela Cooperativa (31,5%). Como em mercados concorrenciais os preços se afastam pouco da média, conclui-se que a maioria das cooperativas que fazem parte do sistema Coorlac não conseguiu acompanhar o aumento dos preços pagos por outras indústrias no estado. Era de se esperar que com isso muitos produtores migrassem para outras empresas, ocasionando uma redução drástica no volume de leite captado. Contudo, verificou-se o aumento do volume captado pelo sistema.

A estratégia de internalização da produção da matéria prima e a fidelização dos produtores têm garantido estabilidade para a Coorlac pela segurança no fornecimento do leite, o que é fundamental para a competitividade da indústria e o planejamento de longo prazo. O controle do fornecimento da matéria-prima constitui-se então numa vantagem importante dos sistemas cooperativos que assumem o processo de industrialização.

4.2. As bases da cooperação interna

A Coorlac busca praticar o chamado 'novo cooperativismo', que na verdade é o resgate dos valores e princípios originais do cooperativismo. A prática destes valores e princípios permite às cooperativas desfrutarem de vantagens que podem interferir positivamente na sua competitividade, embora

⁶ Os valores para cálculo da evolução do preço do leite no estado do Rio Grande do Sul foram retirados da Embrapa, enquanto, os valores para cálculo da evolução dos preços da Coorlac foram fornecidos peça própria Coorlac.

isso nem sempre ocorra. Prioriza-se aqui a análise da fidelidade dos associados à cooperativa.

A fidelidade permite à cooperativa, entre outras coisas, a manutenção do fornecimento de matéria prima em momentos difíceis. Há varias razões para o alto grau de fidelidade na Coorlac. A primeira refere-se à forte identidade de grupo existente, que guarda relação com o movimento sindical que lhe deu origem. Este histórico confere à cooperativa uma cultura de debate, tanto de questões políticas como do cooperativismo e isto tem forte ressonância entre os cooperados. Ficou evidenciado nas entrevistas que a fidelidade é variável entre as cooperativas, mas em geral os associados são mais fiéis naquelas onde o debate sobre associativismo e cooperativismo é mais intenso.

Outra razão desta fidelidade está no fato da cooperativa ter historicamente assumido o encaminhamento dos interesses e necessidades dos agricultores não necessariamente ligados a questão específica do leite. É o caso dela ajudar no fortalecimento das lutas por acesso à eletrificação rural, melhorias na qualidade do crédito, da habitação rural, seguro agrícola, entre outras.

A garantia da prestação de assistência técnica aos associados é um terceiro fator bastante destacado pelos agricultores, por entenderem que os incentiva a continuarem na atividade e ainda promove melhorias na qualidade do leite, aumento da produção e redução dos custos, contribuindo assim para a melhoria da sua qualidade de vida. Além da assistência técnica, a Coorlac investe ainda em atividades de formação sobre o cooperativismo. Cabe ressaltar que devido aos altos custos destes serviços, a grande maioria das empresas atualmente presta assistência técnica apenas excepcionalmente e mesmo assim somente àqueles produtores que produzem em grande escala.

Os processos participativos também são vistos como muito importantes para gerar fidelidade, pois a atuação próxima do associado, participação e transparência nas ações incentivam à confiança na cooperativa. Por o processo decisório busca ser amplo, com as cooperativas de produção assumindo a responsabilidade pela organização de reuniões nas comunidades para a apresentação da situação da cooperativa e do sistema e discussão. Nos processos de discussão da estratégia política do sistema, também são envolvidas as entidades parceiras como organizações não-governamentais, cooperativas de eletrificação rural, de crédito, o movimento sindical dentre outros. Percebe-se aqui a forte ligação entre as questões econômico-produtivas e o processo político amplo.

A fidelidade, por fim, envolve um processo histórico de construção de instituições dentro das organizações, que são informais, que abrangem a maior parte do que foi relatado a cima, e também regras formais, presentes no estatuto do sistema.

4.3. Habilidades para criar redes externas

A Coorlac possui algumas fragilidades que dificultam sua atuação em um mercado competitivo como o do leite. O fato de trabalhar com agricultores familiares faz com ela assuma custos sociais (investir na qualificação do produtor, em fomento, etc.) que representam um ônus que as outras empresas privadas não-cooperativas não têm. Outra dificuldade está no fato dela operar

com uma logística de coleta e transporte onerosa resultante do fato de ter que coletar uma baixa quantidade de leite num grande universo de propriedades, contrariando a tendência das demais firmas, que coletam grandes volumes em um pequeno número de propriedades. Somam-se a isto os custos com assistência técnica e formação, comentados anteriormente e os resultantes da obsolescência da indústria, que são crescentes e acabam por dificultar ainda mais a gestão financeira da empresa. Nestas condições a Coorlac precisa encontrar formas de sobreviver em um mercado onde ela se encontra, conforme a teoria dos campos, na posição de desafiante. Nesta situação, um agente dominado normalmente busca ocupar nichos ou imitar as firmas dominantes, que são aquelas que definem as 'regras' de funcionamento do mercado, como, por exemplo, os padrões de qualidade do leite para o qual todos os produtores (indústrias) devem convergir, o sentido dos investimentos em marketing, os níveis ou escala de produção, entre outros.

Todos os mercados estáveis, portanto, contam com regras que são compartilhadas por todos os atores que dele participam, sejam eles dominantes ou desafiantes. Compreender estas regras e saber jogar conforme os trunfos com que as organizações contam é algo que cabe a indivíduos socialmente hábeis.

Uso do capital social e do capital simbólico

O primeiro recurso importante utilizado pela Coorlac é o seu capital social, formado pelas redes sociais por ela mobilizadas para, por exemplo, conquistar vantagens na relação com os governos e nisto a cooperativa tem alcançado bastante êxito. O fato de ser cooperativa e uma cooperativa ligada à agricultura familiar, associado à identificação com o 'novo cooperativismo', tem gerado para a Coorlac vantagens econômicas que resultam em competitividade e grande parte disso se deve aos apoios conseguidos com os governos.

Um primeiro benefício, que interfere diretamente na sua inserção no mercado, é a realização de vendas para o mercado institucional através do Programa de Aquisição de Alimentos do governo federal, que dirige-se exclusivamente para agricultores familiares. Outro benefício é a possibilidade de dispor de crédito facilitado e barato, à medida que organizações produtivas características da agricultura familiar podem acessar linhas de crédito especiais do governo federal. Na mesma linha está a possibilidade de acesso a serviços de assistência técnica ou veterinária a custos baixos, resultante de parcerias com secretarias municipais de agricultura, que se justificam pelo fato das cooperativas terem em seus quadros sociais agricultores residentes nestes municípios. A Coorlac tem se valido destas vantagens para poder continuar dispondo de serviços de assistência técnica e outros, como, por exemplo, para a adequação dos produtores às novas normas de produção e armazenagem do leite (Instrução Normativa 51 do Ministério da Agricultura). A Coorlac, juntamente com outras organizações cooperativas (integrantes do Fórum Sul do Leite da Agricultura Familiar), tem buscado viabilizar projetos junto a órgãos do governo federal que disponibilizem recursos para a realização de atividades centradas na capacitação dos agricultores e técnicos para a melhoria da qualidade do leite, formação sobre cooperativismo, entre outras.

Outro exemplo do poder conferido por este capital social é o apoio governamental que está sendo negociado para a construção de uma nova indústria para a Coorlac. Para viabilizar o empreendimento o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) abriu a possibilidade de liberação de financiamento com juros de 3% a.a, taxa esta bem inferior a de mercado. Isso resulta do fato da Coorlac e seus parceiros terem como associados, em sua grande maioria, produtores familiares enquadrados no Pronaf, o que lhes permite acessar recursos com taxas abaixo das praticadas no mercado.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o alinhamento político (ser de esquerda, direita ou centro) é fundamental para conseguir realizar parcerias e acessar recursos nos diferentes níveis de governo (estadual, federal e municipal). Constatou-se ainda que a relação com o governo federal desde 2003 tem sido fundamental para viabilizar as atividades da Coorlac, seja pelo acesso mais facilitado a recursos, ou pela participação em algumas instâncias de discussão de políticas que não havia anteriormente.

O capital social também pode ser utilizado para obter vantagens, por exemplo, nas relações com fornecedores e clientes. O setor lácteo nacional é caracterizado como sendo altamente competitivo tanto no acesso a matéria-prima quanto na oferta ao mercado consumidor. Por isso, muitas vezes a mudança de 1 centavo no preço do litro de leite pode influenciar nas decisões de indústrias, atacadistas e supermercados (PILATI, 2004). Pela constância nas variações dos preços, o mercado do leite é considerado bastante instável. A cadeia produtiva de lácteos também é desestabilizada freqüentemente pelas políticas macroeconômicas, pelas políticas setoriais (altamente conjunturais neste setor), pelas variações climáticas e até mesmo pelo desempenho de outras culturas, dado a produção leiteira, sendo para muitos agricultores uma atividade complementar, oscila para mais ou para menos conforme varia a conjuntura dos outros mercados agrícolas. Este problema, como já se comentou, busca ser contornado pela fidelização do associado. As outras fontes de instabilidade são enfrentadas através do estabelecimento de parcerias com os fornecedores de insumos, prestadores de serviços, agentes financeiros e outras empresas e organizações que atuam diretamente ou indiretamente no setor. Isto também é buscado quando a Coorlac prioriza a distribuição de seus produtos para o pequeno comércio varejista.

Relações como estas dependem da existência de atores socialmente hábeis, que consigam influenciar os outros (pessoas e organizações) a cooperarem com a estratégia da organização. Nesse sentido, a Coorlac tem conseguido conquistar importantes parcerias com organizações de caráter regional, como universidades e secretarias de agricultura municipais, parcerias de caráter nacional, como o governo federal, e mesmo de caráter internacional, como é o caso de organizações cooperativas italianas.

Estas parcerias, ou alianças, dizem respeito a diferentes aspectos da realidade da Coorlac, como apoio financeiro, prestação de serviços, disseminação de informações e conhecimento, entre outros. Dentre estas, as mais importantes segundo os entrevistados tem sido as parcerias com o governo federal e com as organizações sindicais. Nesse sentido, as relações sociais construídas externamente conformam redes sociais e isto pode

representar vantagens econômicas para a organização. Desta forma o custo social resultante do trabalho com pequenos agricultores familiares produtores de leite é dividido com outras organizações que também se preocupam e valorizam essa categoria social. Assim, quanto maior é a rede de parceiros, menores são os custos sociais e maior a competitividade da cooperativa.

Percebe-se que o estabelecimento de parcerias entre organizações que atuam nesse setor mostra-se fundamental para a construção da estabilidade das organizações e do mercado, o que corrobora com a teoria da sociologia econômica de que os mercados são socialmente construídos.

Finalmente, cabe comentar que a Coorlac também tem investido no uso do seu capital simbólico, só que em grau inferior ao que ocorre com o capital social. Dispor de habilidades sociais leva a obter vantagens competitivas, já que estas viabilizam parcerias, evitam situações que possam gerar instabilidade e possibilitam estratégias de ação coerentes, as quais podem ser de grande valia para a manutenção da sua posição no mercado. É a isso que Abramovay et al. (2006, p.22) se refere quando diz que

“(…) as cooperativas conseguem também transformar em capital econômico um grande capital simbólico baseado na forte identidade dos agricultores familiares que estimula a confiança, a credibilidade e o reconhecimento da organização junto aos agricultores familiares. É essa capacidade de mobilizar diferentes formas de capital, de combinar valores e interesses, como estratégia de alçar agricultores familiares pobres a posições de maior destaque no mercado de leite que caracteriza as habilidades sociais das cooperativas. Estas habilidades se expressam de duas formas: na construção de vínculos de proximidade com os produtores e, ao mesmo tempo, na capacidade de promover a cooperação com empresas de médio porte da região”.

Habilidade para criar novos mercados

O redirecionamento comercial para mercados de nichos, na compreensão dos dirigentes, permitiria uma maior independência ante os mecanismos que regulam os mercados de *commodities*, o que poderia permitir competitividade à indústria sem as implicações em termos de redução de gastos sociais.

Em geral, há dois tipos de mercado: os mercados tradicionais para a venda de *commodities* e os mercados de nicho. No caso dos laticínios, o primeiro deles se refere aos produtos de consumo de massa, como leite em pó, longa vida, queijos tipo mussarela ou prato, entre outros. A produção em escala faz com que os custos de produção se reflitam diretamente nos preços ao consumidor. Já os mercados de nicho são aqueles onde os produtos possuem características especiais, como os produtos orgânicos, artesanais, os ambientalmente ou socialmente responsáveis. Nesse tipo de mercado, os preços não são balizados somente pelos custos de produção, pois no julgamento dos produtos os consumidores também (ou principalmente) levam em consideração virtudes relacionadas a causa (social, ambiental) ou a forma como são produzidos (produtos artesanais ou orgânicos), entre outros significados. Em razão disso estes produtos geralmente têm preços superiores aos convencionais.

Com base nesta idéia, produtos ligados à agricultura familiar poderiam ter vantagens competitivas por seus aspectos sociais. A este respeito, Wilkinson (2004, p.93) sugere que “Si la agricultura familiar se convierte en ‘pequeña producción’ ante las transformaciones de las grandes cadenas, esta misma ‘pequeñez’ es vista cada vez más con la tradición, con la naturaleza, con lo artesanal, con lo local; conjunto de valores que ahora son premiados por el mercado (...)”.

Apesar do enorme potencial a ser explorado nestes mercados, as iniciativas da Coorlac aqui ainda são tímidas. O maior esforço feito até o momento é visando a inserção no chamado comércio justo, o que é viável em função dos produtos e processo produtivo reunirem características exigidas para a entrada neste mercado, como: a) provirem da agricultura familiar; b) produzidos preservando o meio ambiente; c) remunerarem toda a cadeia produtiva de forma justa; d) provirem de uma empresa séria e democrática; e) promoverem inclusão social.

6. Considerações finais

Análises baseadas em parâmetros meramente econômicos são incapazes de explicar fato de organizações que, apesar de trabalharem com segmentos de produtores pouco interessantes para os objetivos de redução de custos das empresas que operam nos mercados competitivos modernos, manterem-se competitivas e ainda crescendo.

Buscou-se compreender a questão a partir de aspectos sociológicos. Primeiro buscou-se entender as razões que levam agricultores a manterem-se fiéis a cooperativa apesar da possibilidade de obterem lucros maiores vendendo o seu produto para empresas que remuneram melhor. Mostrou-se que boa parte da explicação da questão que norteou o artigo é histórica e se refere aos processos geradores de identidade de grupo (também ideológica), valores cooperativistas, confiança e interesse pela estabilidade.

Em segundo lugar procurou-se mostrar que a cooperativa, por seu lado, consegue dividir parte dos seus custos sociais com outros agentes, dos campos econômico e político, governamentais e não governamentais. Isto tem sido fundamental, tanto internamente, por manter a confiança do associado, como externamente, pelas implicações na competitividade no mercado. Mostrou-se que isto só é possível por existirem atores socialmente hábeis na cooperativa que sabem como construir coletivos, ou redes, úteis aos objetivos da organização.

A sociologia econômica, por fim, mostra-se muito útil para explicar fatos que a economia isoladamente não consegue, ou o faz de forma abstrata e pouco convincente.

Referências

ABRAMOVAY, R. ET AL. A agricultura familiar entre o setor e o território. In: **Seminário Internacional Territórios Rurales em Movimiento Movimientos Sociales, Actores y Instituciones del Desarrollo Territorial Rural**, 2006, Santiago. Anais do Seminário Internacional Territórios Rurales em Movimiento Movimientos Sociales, Actores y Instituciones del Desarrollo Territorial Rural, 2006.

BOURDIEU, P. . Las estructuras sociales de la economía. Barcelona: ANAGRAMA, S. A., 2003.

FAO/INCR. **Diretrizes de Política Agrária e Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, Versão resumida do Relatório Final do Projeto UTF/BRA/036, março, 1994.

FLIGSTEIN, N. **The Architecture of the Markets**. N. J. Princeton University Press, 2001.

_____ Habilidade social e a teoria dos campos. In. **Revista de Administração de Empresas RAE**. São Paulo: FGV, v. 47, n. 2, 2007.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago. 91(3), p. 481-510, 1985.

MATTE, D. **COCEL: uma trajetória de sucesso**. Porto Alegre: Cocel. 2003. 104p.

PILATI, N. **Avaliação dos produtos e serviços da Coorlac na perspectiva do canal de distribuição**. 2004. Monografia (Especialização em Marketing) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

PRESNO, N. B. A . As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, n. 17, p. 119-144, 2001.

_____ **As Cooperativas Agroindustriais e os Desafios da Competitividade**. 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. In: **II Workshop Brasileiro Sobre Gestão de Sistemas Agroalimentares**. Ribeirão Preto: FEARP/USP. 1999.

RAUD-MATTEDI, C. Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. **Política e Sociedade**. Florianópolis. v.6, p. 59-82, 2005.

SABOURIN, E. Dívida e reciprocidade nas sociedades rurais contemporâneas. **Revista Tomo**. São Cristóvão, SE. n° VII, 2004.

STEINER, P. A Sociologia Econômica. São Paulo: ATLAS. 2006. 136p.

WILKINSON, J. La pequeña producción y su relación con los sistemas de distribución. In: BELIK, W. (org). **Políticas de seguridad alimentaria y nutrición em América Latina**. São Paulo: Hucitec, 2004, 375p.