



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**A DESCONFIANÇA DOS CAFEICULTORES DA ZONA DA  
MATA MINEIRA NO GERENCIAMENTO DE COOPERATIVAS  
AGRÍCOLAS (SUBSÍDIOS PARA A NOVA ECONOMIA  
INSTITUCIONAL)**

**THIAGO SIQUEIRA MASSON**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS**

**BRASÍLIA/DF  
FEVEREIRO/2010**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**A DESCONFIANÇA DOS CAFEICULTORES DA ZONA DA MATA MINEIRA NO  
GERENCIAMENTO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS  
(SUBSÍDIOS PARA A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL)**

**THIAGO SIQUEIRA MASSON**

**ORIENTADOR: FLÁVIO BORGES BOTELHO FILHO, Dr.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS  
PUBLICAÇÃO: 32/2010**

**BRASÍLIA/DF  
FEVEREIRO/2010**

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

MASSON, T. S. **A desconfiança dos cafeicultores da Zona da Mata mineira no gerenciamento de cooperativas agrícolas (subsídios para a Nova Economia Institucional)**. Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2009, 82 p.. Dissertação de Mestrado.

**Documento formal, autorizando a reprodução desta tese de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas desde que citada a fonte.**

### FICHA CATALOGRÁFICA

Masson, Thiago Siqueira

A desconfiança dos cafeicultores da Zona da Mata mineira no gerenciamento de cooperativas agrícolas (subsídios para a Nova Economia Institucional) / Thiago Siqueira Masson; orientação de Flávio Botelho Filho. 2009

82 p. : il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade de Brasília/ Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2010.

1. Cafeicultura Familiar. Zona da Mata. 3. Nova Economia Institucional. 4. Cooperativa. I. Flávio Borges Botelho Filho. Título

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**A DESCONFIANÇA DOS CAFEICULTORES DA ZONA DA MATA MINEIRA NO  
GERENCIAMENTO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS  
(SUBSÍDIOS PARA A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL)**

**THIAGO SIQUEIRA MASSON**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
AGRONEGÓCIOS, COMO PARTE DOS REQUISITOS  
NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS.**

**APROVADA POR:**

---

**FLÁVIO BORGES BOTELHO FILHO, Dr. (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA)  
(ORIENTADOR)**

---

**JOSÉ MÁRCIO CARVALHO, Dr. (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA)  
(EXAMINADOR INTERNO)**

---

**MIRIAN THEREZINHA SOUZA DA EIRA, Dra. (EMBRAPA)  
(EXAMINADORA EXTERNA)**

**BRASÍLIA/DF, 11 DE FEVEREIRO/2010**

## RESUMO

Esse estudo abordou a coordenação dos cafeicultores familiares da Zona da Mata mineira, com o objetivo de compreender os fatores pelos quais as cooperativas agrícolas não se firmaram - ao contrário de outras regiões cafeicultoras do estado de Minas Gerais – como a principal ferramenta de negociação e de comercialização dos cafeicultores familiares dessa região. À luz dos pressupostos teóricos da Nova Economia Institucional, o problema abordado fundamentou-se na hipótese de que o baixo nível de confiança desses cafeicultores em relação ao gerenciamento das cooperativas de café apresenta-se, entre outros fatores, como a principal variável inibidora para a consolidação dessas organizações coletivas na região. Com base no método qualitativo Delphi, a formação do conhecimento fundamentou-se nos depoimentos dos presidentes dos principais sindicatos rurais e associações de cafeicultores familiares localizados na Zona da Mata mineira. Os entrevistados, entre outros assuntos relacionados ao tema, discorreram sobre as cooperativas agrícolas que encerraram suas atividades nessa região em decorrência, principalmente, da ineficiência administrativa ou da corrupção de seus dirigentes e administradores.

**Palavras-chave:** Nova Economia Institucional; cooperativismo; cafeicultura familiar; Zona da Mata.

## ABSTRACT

This study focuses on the commercial coordination undertaken by family-hold coffee growers established in the Zona da Mata producing region. It aims at understanding the reasons cooperatives have not developed as the main bargaining and commercial strategy adopted by these local coffee growers as witnessed in other coffee producing area located in the state of Minas Gerais, Brazil. In the light of the institutional economy theoretical framework, this study works on the hypothesis that these coffee growers lacks reliability on the administrative and management model mainly adopted by these agro-based cooperatives. This would be the main reason the cooperative system has not flourished among these family-hold growers. Based on the Delphi researching method, knowledge concerning the cooperative failure within this region builds on interviews with the main rural union's presidents concerning, amidst other related issues, reports on cooperatives that have gone bankrupted as a consequence of either mismanagement or corrupted conduction undertaken by their administrative body.

**Key-words:** New Institutional Economy; cooperativism; family-hold coffee production; Zona da Mata.

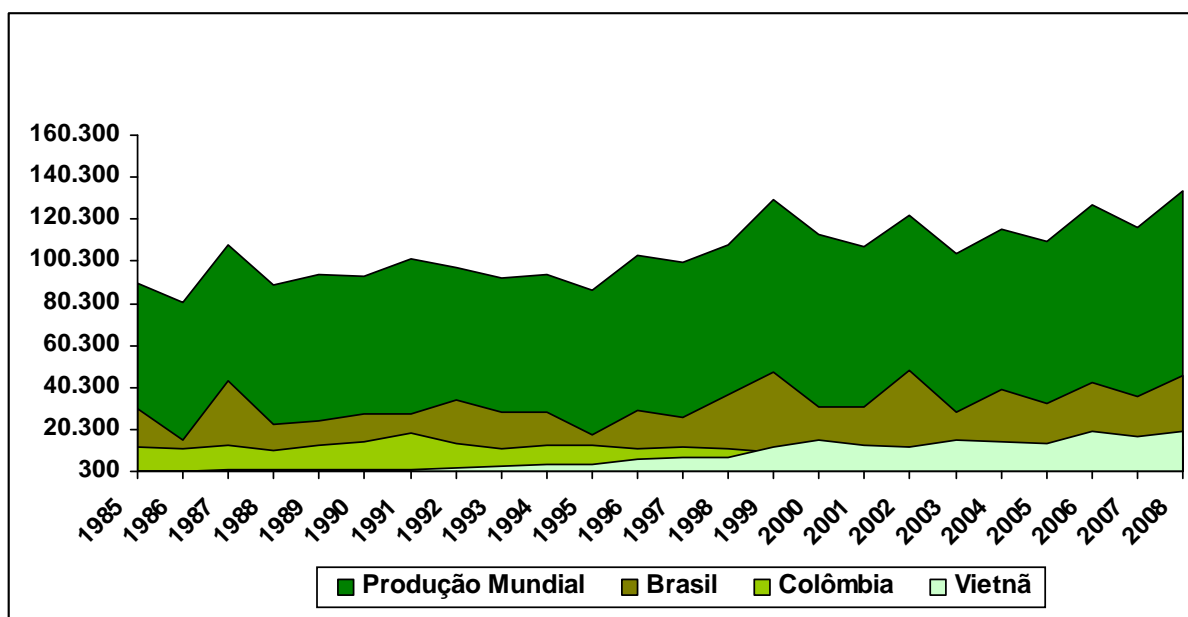
## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. O PROBLEMA E A SUA RELAVÂNCIA .....	6
3. HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS.....	9
4. MÉTODO CIENTÍFICO.....	10
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
5.1 O conceito de Agricultura Familiar – AF.....	16
5.2 A Nova Economia Institucional – NEI e o papel das instituições na redução dos custos de transação.....	20
5.3 O Cooperativismo Agrícola no Brasil: subsídios da Nova Economia Institucional .....	27
5.4 O conceito de Agronegócio e a coordenação entre os segmentos privados: o <i>Commodity System Approach</i> – CSA.....	34
5.4.1 O paradigma estrutura-conduta- desempenho e o agronegócio café.....	36
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
6.1 A cafeicultura familiar na Zona da Mata mineira: formação e aspectos socioeconômicos.....	38
6.2 As cooperativas de café na Zona da Mata: ineficiência administrativa, falências e crise de credibilidade.....	45
7. ANÁLISE DOS DADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
8. REFERÊNCIAS.....	61
ANEXO I.....	65

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1.2. O sistema agroindustrial do café – SAG no Brasil: aspectos socioeconômicos

De acordo com a Organização Internacional do Café – OIC (2008), o café é produzido em aproximadamente quarenta e cinco países, que estão distribuídos geograficamente pela América Latina - eminentemente nas porções Sul e Central do continente - , África Subsaariana e pelo Sudeste asiático. Entre os principais países produtores, destacam-se o Brasil, a Colômbia, o Vietnã e a Indonésia. No período de 2000 a 2008, esses países produziram, conjuntamente, 577 milhões de sacas de 60 kg, ou seja, foram responsáveis por 63% da produção mundial registrada nesse período.



**Figura 1** - Evolução da produção cafeeira do Brasil, da Colômbia e do Vietnã em relação à produção mundial (em mil sacas de 60 kg), 1985 - 2008

Fonte: Organização Internacional do Café - OIC, 2009.

O comércio internacional de cafés gera, anualmente, recursos da ordem de US\$ 91 bilhões. A atividade envolve meio bilhão de pessoas, desde o segmento de produção rural até o consumo final, o que corresponde a 8% da população mundial. Esse complexo mercado tem



assistido a mudanças significativas, tais como o crescente nível de exigências dos consumidores e a presença de barreiras comerciais, tarifárias e não-tarifárias (EMBRAPA, 2004, p. 117)

Desde sua descoberta na Abissínia, Etiópia, passaram-se cerca de nove séculos até que o sargento-mor Francisco de Melo Palheta trouxesse da Guiana Francesa as primeiras mudas de café para o Brasil, em 1727.

Inicialmente plantado em Belém do Pará, o café desceu para a região nordeste, passando pelos estados do Maranhão, Ceará, Pernambuco e Bahia até chegar, em 1773, ao Rio de Janeiro. Expandiu-se pela Serra do Mar e, em 1825, atingiu o Vale do Paraíba, onde se desenvolveu nos estados de São Paulo e Minas Gerais.

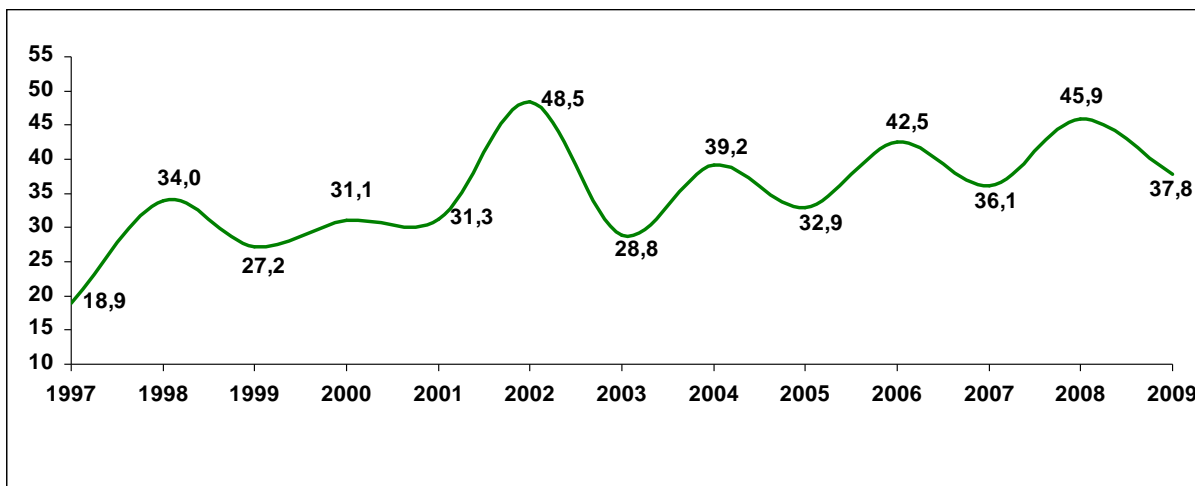
O clima e as terras férteis da região transformariam o café, a partir de 1830, no principal produto de exportação, ultrapassando o algodão e o açúcar. Em 1845, o Brasil já era responsável por 45% das exportações mundiais do produto (EMBRAPA, 2004, p.13)

Os processos de industrialização, de urbanização e de diversificação da economia brasileira, entre outros fatores internos e externos, implicaram, em meados da década de 1950, o término da hegemonia econômica da cafeicultura no processo de desenvolvimento do Brasil. Mesmo após a diversificação da economia brasileira, os números estatísticos ressaltam a relevância do sistema agroindustrial do café para o País nesse início de século XXI .

O Brasil posiciona-se como o principal *player* no mercado mundial de cafés. Além de ser tradicionalmente o principal produtor e exportador de cafés verdes, ocupa o posto de segundo maior mercado consumidor desse grão, atrás apenas do mercado estadunidense.

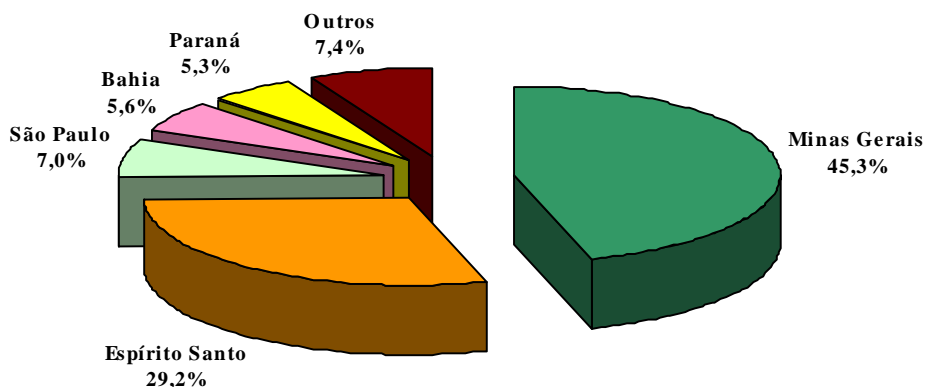
De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento – Conab, a dimensão do parque cafeeiro no Brasil é de 2.350.779 hectares; desse total, 228.200 hectares estão em formação e 2.122.600 hectares estão em produção. Em 2009, a produção brasileira deverá oscilar entre 36,9 a 38,8 milhões de sacas de 60 kg. Desse total, a produção da variedade

arábica deverá atingir 28,3 milhões de sacas (74,6%) e, a de robusta, 10,5 milhões (CONAB, 2009). A figura 2 demonstra as variações bienais da produção brasileira de café no período de 1997 a 2009.



**Figura 2** – Brasil: Evolução anual da produção de café – em milhões de sacas de 60 kg  
Fonte: CONAB, 2009.

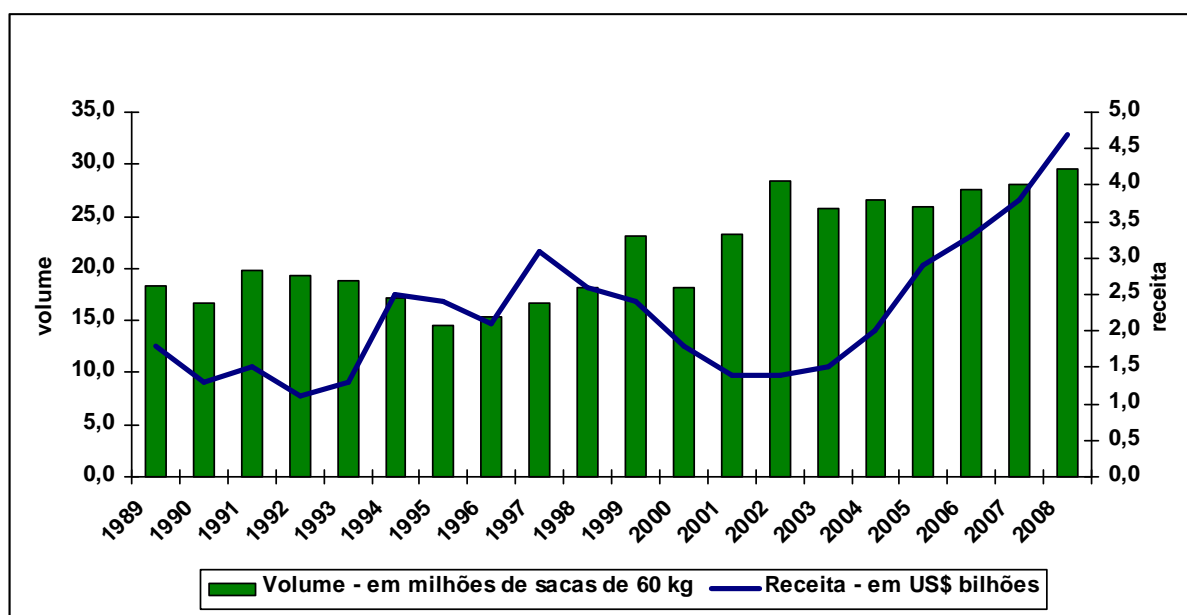
A distribuição geográfica do café abrange aproximadamente 11 estados da Federação. Entre os principais estados produtores, destacam-se: Minas Gerais – 18,8 milhões de sacas; Espírito Santo – 9,7 milhões de sacas; São Paulo – 3,4 milhões de sacas; Bahia – 2 milhões de sacas; Rondônia – 1,8 milhão; e o Paraná – 1,8 milhão de sacas (CONAB, 2009).



**Figura 3** – Brasil: participação relativa dos principais estados cafeicultores na produção nacional de café  
Fonte: CONAB, 2009.

Em 2008, as exportações brasileiras de café atingiram o volume de 28 milhões de sacas e a receita de US\$ 4,7 bilhões, 6,6% do total dos ingressos cambiais provenientes das exportações do agronegócio. De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, o café posicionou-se como o quinto principal item da pauta exportadora agropecuária, sendo suplantado apenas pelo complexo soja, carnes, produtos florestais e pelo complexo sucroalcooleiro (MAPA, 2009).

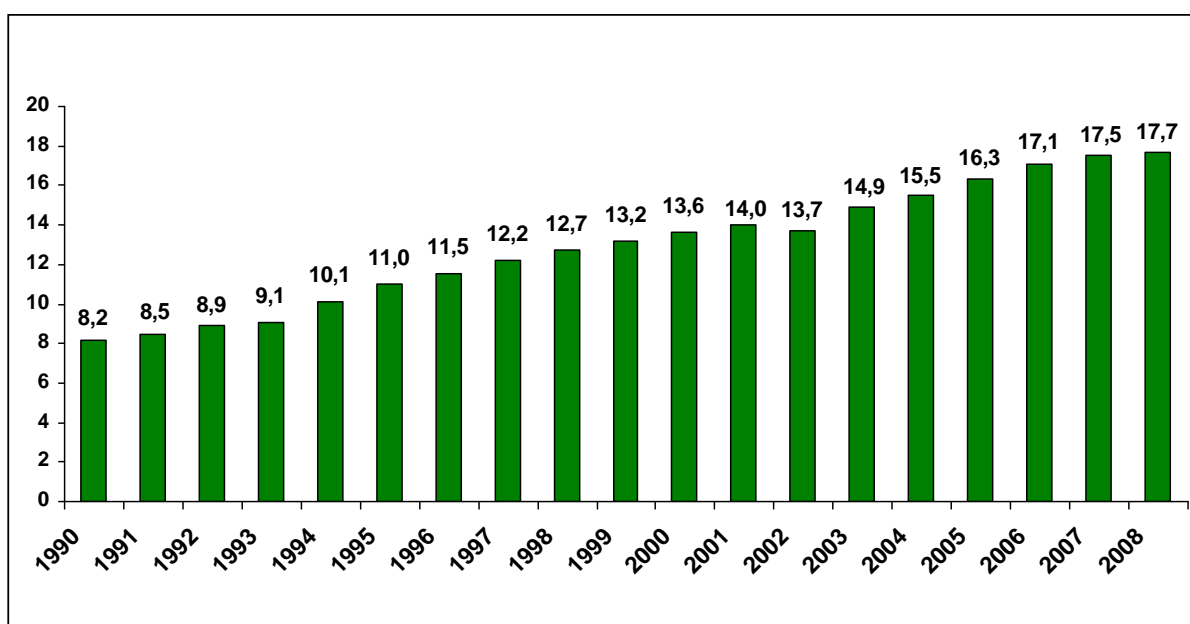
A figura 4 demonstra a evolução da receita e do volume das embarcações brasileiras de café verde *in natura*, torrado e moído – T&M e de solúvel, registradas no período de 1989 a 2008.



**Figura 4** – Brasil: Evolução anual do volume e da receita provenientes das exportações de café, 1989 - 2009  
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio-Mdic, 2009.

Segundo pesquisa intitulada Tendências de Consumo de Café no Brasil, realizada em 2008 pela Associação Brasileira da Indústria do Café – Abic, o consumo interno, no período de maio de 2007 e abril de 2008, foi de 17,45 milhões de sacas. Esse volume representou um acréscimo de 3,43% em relação ao período anterior correspondente, quando a demanda apurada havia sido de 16,87 milhões de sacas (ABIC, 2009).

O estudo ainda constatou que o consumo *per capita* foi de 5,64 kg de café em grão cru, ou de 4,51 kg de café torrado, equivalentes a aproximadamente a 74 litros anuais para cada brasileiro. Os resultados ainda demonstram que 9 em cada 10 brasileiros acima de 15 anos consomem café diariamente. Esses números fazem do café a segunda bebida com maior penetração na população, atrás apenas da água e à frente dos refrigerantes e do leite (ABIC, 2009). A figura 5 demonstra a evolução do consumo interno de cafés no Brasil nos últimos dezoito anos.



**Figura 5** – Brasil: evolução anual do consumo interno de café – em milhões de sacas de 60 kg  
Fonte: ABIC, 2009.

Em 2008, o Valor Bruto da Produção – VBP<sup>1</sup> da cafeicultura, de R\$ 12, 3 bilhões, representou 7,6% do VBP agrícola brasileiro, apurado em R\$ 160 bilhões. Nesse ano, apenas três produtos agrícolas registraram VBP superior ao do café: soja (R\$ 43,3 bi); cana-de-açúcar (R\$ 20,9 bi); e milho (R\$ 23,7 bi) (MAPA,2009).

<sup>1</sup> Conceito macroeconômico utilizado para apurar o faturamento bruto de um determinado setor econômico

## 2. O PROBLEMA E A SUA RELEVÂNCIA

A orientação agroexportadora e o modelo monocultor caracterizaram a produção dessa *commodity* até o término da chamada República Velha (1894 – 1930). Contudo, a atual cafeicultura brasileira caracteriza-se pela predominância de pequenos estabelecimentos familiares e pela utilização intensiva de mão-de-obra, notoriamente no período de colheita.

Esse mercado se mostra muito favorável à agricultura familiar. O segmento já responde por até 25% da produção brasileira de café, gerando, direta e indiretamente, cerca de 8,4 milhões de empregos. A cafeicultura é relativamente intensiva no uso de mão-de-obra quando comparada com outras culturas desenvolvidas por agricultores familiares (CAMPOS, 2008, p.1)

A Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, estabeleceu as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Rurais. De acordo com o artigo 3º da referida Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural os produtores que atendam, simultaneamente, aos seguintes requisitos: a) não detenha, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais; b) utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; e c) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento.

O censo agropecuário realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE entre os anos de 1995 e 1996 registrou que, dos 316 mil estabelecimentos agropecuários onde se produz café, 256.135 – ou 83.6% do total - eram conduzidos pelo sistema familiar.

Com base nos números do referido censo, o Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA e a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO realizaram estudo intitulado “O Novo Retrato da Agricultura Familiar – O Brasil redescoberto”, que elencou o café entre os dez principais produtos produzidos pela agricultura familiar. O estudo

ainda identificou que, em 1996, a participação relativa da agricultura familiar na formação do Valor Bruto da Produção – VBP do café era de 25% (MDA, 2000).

No tocante à participação regional da agricultura familiar nos principais estados produtores de café, o Censo Agropecuário de 1996 revelou que, no Paraná, existiam em 1996 aproximadamente 21,27 mil estabelecimentos produtores de café. Desse total, 18,1 mil eram familiares e representavam aproximadamente 42,8% do volume produzido nesse estado (MDA, 2005, p.7).

Em São Paulo e Minas Gerais, as propriedades familiares eram responsáveis por 14,4% e por 19,2% da produção, respectivamente; já no Espírito Santo, esse percentual atingia 41,2% do volume colhido em 1996 (MDA,2005, p 8).

Entre as regiões cafeeiras em que se observa o predomínio de estabelecimentos familiares, destaca-se a região da Zona da Mata mineira, localizada na porção leste do estado, na divisa com o Espírito Santo. Entre as principais cidades cafeeiras que compõem a referida região, destacam-se Manhuaçu, Manhumirim, Espera Feliz, Caratinga, Ervália e Viçosa.

Segundo a *Specialty Coffee Association of Minas Gerais - Scamg*, associação de pequenos cafeicultores com sede na cidade matense de Manhuaçu-MG, a declividade do relevo de montanhas e as características sócio-culturais da população local contribuem para que a agricultura desenvolvida na Zona da Mata seja composta majoritariamente por propriedades familiares com até 10 hectares. A referida associação estima que o manejo da cafeicultura da Zona da Mata demande o emprego de três a quatro pessoas por hectare (SCAMG, 2009).

As características socioeconômicas da região em análise, notoriamente a atomização da oferta de café entre inúmeros produtores familiares, reiteram a relevância do

associativismo como ferramenta estratégica no processo de comercialização do segmento rural. Essa estrutura comercial, que se aproxima ao modelo de concorrência perfeita, contrapõe-se à demanda oligopsônica da região, caracterizada pela presença de poucos agentes exportadores.

A atividade de produção de café está associada à utilização de ativos com alto grau de especificidade e também se associa a elevado grau de exposição ao risco. A organização de cooperativas implica a diluição dos riscos, permitindo a obtenção de rendas maiores a partir da produção. Assim, as organizações cooperativas comercializam cerca de 40 % da produção do país (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.210)

Para Zylbersztajn (1995, p.211), as firmas posicionadas à jusante da produção - tais como a indústria de torrefação e moagem e o comércio exportador - apresentam vantagens competitivas e maior barganha comercial na captação da matéria-prima. Essa constatação pode ser explicada pela própria estrutura mercadológica do segmento rural, caracterizada pela oferta de produto homogêneo por milhares de firmas familiares.

“(...) tal condição motiva(va) os produtores a organizarem cooperativas para lidarem com riscos associados à transação, bem como para fazer face ao poder de barganha dos comerciantes. (...) as cooperativas podem ser vistas como organizações que respondem às condições institucionais, organizadas de modo a economizar em custos de transação.” ( ZYLBERSZTAJN, 1995, p.210).

Nesse contexto, esta dissertação de mestrado abordou o problema da coordenação dos cafeicultores familiares da Zona da Mata face à estrutura oligopsônica em que se baseiam a agroindústria e as empresas exportadoras que captam café naquela região. Procurou-se investigar, com base nos pressupostos teóricos da Nova Economia Institucional – NEI, o motivo pelo qual as cooperativas agrícolas não se firmaram – ao contrário de outras regiões cafeicultoras do estado de Minas Gerais – como a principal ferramenta de negociação e de comercialização desses cafeicultores.

### **3. HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS**

A revisão bibliográfica e as visitas do pesquisador à Zona da Mata mineira, realizadas em 2007 e 2008, constataram que a cafeicultura, apesar da presença do associativismo sindical, não se baseou o modelo de organizações cooperativas que se desenvolveu nas demais regiões cafeicultoras.

Essa constatação torna-se ainda mais evidente quando se considera o fato de que o Sul de Minas - região produtora cuja predominância do modo de produção familiar e da topografia montanhosa se assemelham à realidade da região em análise - fundamenta-se sobre uma desenvolvida rede cooperativa, além de abrigar, na cidade de Guaxupé-MG, a maior cooperativa de cafeicultores do mundo

O problema abordado fundamentou-se na hipótese de que o baixo nível de confiança dos cafeicultores familiares da Zona da Mata mineira em relação ao gerenciamento das cooperativas de café apresenta-se, entre outros fatores, como a principal variável inibidora para a consolidação dessas organizações coletivas na região. Essa linha de investigação foi delimitada a partir de relatos de produtores locais sobre experiências de cooperativas agrícolas que encerraram suas atividades na região em decorrência, principalmente, da ineficiência administrativa ou da corrupção entre os seus dirigentes. Esses depoimentos foram coletados pelo pesquisador durante a sua participação das edições de 2006 e de 2007 do Simpósio de Cafeicultura de Montanha, realizado anualmente na cidade de Manhuaçu.

O desenvolvimento desse estudo baseou-se em dois objetivos. Inicialmente, descreveram-se as características socioeconômicas da cafeicultura familiar instalada na Zona da Mata mineira. Após a caracterização dessa região cafeeira, investigaram-se os fatores



socioculturais que impossibilitaram o desenvolvimento e a consolidação do modelo cooperativista entre esses cafeicultores familiares.

#### 4. MÉTODO CIENTÍFICO

De acordo com Creswell (2007, p.185), a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados por meio de uma lente teórica situada em um momento sóciopolítico e histórico específico.

Para Malhotra (2001), o método qualitativo tem o objetivo de prover critérios e compreensão. Entre os principais procedimentos de prospecção e de análise de dados dessa técnica de investigação, o autor destaca que as informações necessárias são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e normalmente não representativa, e que a análise dos dados primários deva ser qualitativa. São feitas constatações experimentais e o resultado é uma compreensão inicial. Dentre as técnicas utilizadas em pesquisas qualitativas, destacam-se: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas e estudos de caso (MALHOTRA, 2001).

Nesse sentido, este estudo foi desenvolvido com base na estratégia de investigação denominada estudo de caso. Em consonância com os ensinamentos de Robert Yin (2005) sobre a adequação do método científico ao objeto de estudo, a utilização dessa metodologia de pesquisa justifica-se pelo tipo de questão proposta – “como“ e “por quê” - , pela inexistência de controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais, e pela natureza contemporânea do problema a ser estudado (YIN, 2005).

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso (...) acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: **a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e as entrevistas de pessoas nele envolvidas (grifo do autor).** (YIN, 2005,p.26).

No tocante à prospecção de informações e de evidências, aplicou-se o método científico *Delphi*, que foi desenvolvido na década de 1960 pelos pesquisadores *Olaf Helmer* e *Norman Dalkor*, da *Rand Corporation*, Estados Unidos.

Na sociedade científica brasileira, essa técnica prospectiva teve como principal vetor os trabalhos publicados por James Wright (2000), do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo – USP.

A premissa filosófica desse método pressupõe que o julgamento coletivo, quando devidamente organizado, sobrepõe-se à percepção de um único indivíduo. Operacionalmente, baseia-se na aplicação sequencial de consultas a um grupo limitado de especialistas, e tem por objetivo prospectar opiniões e percepções convergentes sobre determinado problema. Recomenda-se aos estudos em que o pesquisador não dispõe de dados quantitativos, ou esses não podem ser projetados com a devida segurança empírica.

Conceitualmente, o método Delphi alicerça-se sobre duas premissas fundamentais, quais sejam: a) o anonimato e o intercâmbio de informações entre os correspondentes; e b) o *feedback* de respostas do grupo para a reavaliação em consultas subsequentes, até que se atinja um grau satisfatório de convergência entre os posicionamentos dos entrevistados (WRIGHT, 2000).

Em linhas gerais, essa abordagem metodológica fundamenta-se na utilização estruturada do conhecimento, da experiência e da criatividade de um painel de especialistas, sendo executada por meio de um questionário interativo.

Esse processo é repetido, se necessário, em sucessivas rodadas do questionário, até que a divergência de opiniões entre os especialistas tenha se reduzido a um nível satisfatório. Os posicionamentos e as percepções externalizados na última rodada deverão ser considerados pelo pesquisador como informações convergentes.

O anonimato das respostas e o fato de não haver uma reunião física reduzem a influência de fatores psicológicos, como, por exemplo, os efeitos da capacidade de persuasão, a relutância em abandonar posições assumidas e a dominância de grupos majoritários em relação a opiniões minoritárias. (WRIGHT, 2000,p.55)

Giovanazzo e Wright (2000, p.64), no artigo científico “Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento estratégico”, desenvolvem uma análise comparativa entre as vantagens e as desvantagens referentes à aplicação do referido método. Sumariamente, os autores destacam as seguintes vantagens:

a) o efetivo engajamento no processo de especialistas induz à criatividade e confere credibilidade ao estudo;

b) o anonimato das respostas elimina a influência de fatores como o “status” acadêmico ou profissional do respondente. Outros fatores restritivos da dinâmica de grupo também são reduzidos, tais como a supressão de posições minoritárias, a omissão de participantes, adesão voluntária às posições majoritárias e a manipulação política das respostas;

No tocante às restrições e às desvantagens observadas pelos autores, destacam-se o caráter não probabilístico da amostra, a possibilidade de se induzir o consenso indevidamente, e a excessiva dependência dos resultados em relação à escolha dos especialistas,(GIOVANAZZO; WRIGHT,2000, p.64).

Em relação à primeira restrição, os autores ressaltam que a referida ferramenta não tem a intenção de analisar amostras estatisticamente representativas; trata-se de uma análise qualitativa de informações prospectadas por meio da aplicação de consultas a grupo seletivo e limitado de especialistas.

Com o objetivo de prospectar dados primários e o de identificar o posicionamento dos cafeicultores regionais sobre a viabilidade das cooperativas agrícolas, a base amostral desse estudo foi composta por agentes locais que lideram o sindicalismo rural nas principais cidades

cafeiras da Zona da Mata, entre outros dirigentes de associações vinculadas à cafeicultura familiar dessa região.

Com base nos preceitos teóricos que determinam a lógica e a formação da ação coletiva, objetivou-se identificar os fatores que, ao contrário da propagação do associativismo sindical, impossibilitaram o desenvolvimento do modelo cooperativista entre os cafeicultores nessa região.

Para a prospecção dos dados primários desse estudo, admitiu-se, portanto, que as opiniões dos dirigentes sindicais, por serem formadores de opinião entre os agricultores locais, refletem o posicionamento coletivo desses produtores em relação ao cooperativismo e aos demais temas relacionados ao agronegócio regional. Assim, aplicaram-se questionários semi-estruturados aos presidentes dos sindicatos rurais dos principais pólos cafeeiros da Zona da Mata, a saber:

- I - Sindicato Rural de Manhumirim;
- II - Sindicato Rural de Manhuaçu;
- III - Sindicato Rural de Espera Feliz;
- IV - Sindicato Rural de Caratinga;
- V - Presidente do Sindicato Rural de Ervália;
- VI – Sindicato Rural de Viçosa

Além desses dirigentes sindicalistas, também compuseram a amostra o diretor da *Specilaty Coffee Association* of Minas Gerais – Scamg, associação de cafeicultores familiares com sede em Manhuaçu, e o presidente do Instituto Social, Tecnológico e Econômico do Café – IMC, que desenvolve projetos de capacitação agrônômica para cafeicultores da região da Zona da Mata mineira.

As questões e a hipótese de investigação foram elaboradas com base em visitas do pesquisador a propriedades cafeeiras e a sindicatos rurais da região. E, principalmente, nas participações das edições 2007 e 2008 dos Simpósios de Cafeicultura de Montanha, realizados na cidade de Manhuaçu, quando houve os primeiros contatos com agricultores e lideranças sindicalistas dessa região.

Os questionários (ANEXO) foram enviados e respondidos, por meio eletrônico, no período de 7 de agosto de 2009 a 24 de outubro de 2009. As respostas obtidas na primeira rodada convergiram para um consenso entre os entrevistados. Ressalte-se que as específicas à análise da hipótese investigativa foram integralmente coincidentes. Conforme previsto pelo método *Delphi*, esse satisfatório grau de convergência dispensou a necessidade de se realizar outras rodadas de entrevistas entre o grupo.

Didaticamente, as quarenta e seis questões que compuseram as entrevistas foram subdivididas em três blocos:

- I – Sobre o perfil socioeconômico do sistema agroindustrial da Zona da Mata mineira;
- II – A ação coletiva entre os cafeicultores familiares da Zona da Mata mineira: análise do ambiente institucional e da estrutura de governança das cooperativas de produção; e
- III – Análise e perspectiva: cenários para a cafeicultura instalada na Zona da Mata Mineira.

Além dos dados primários obtidos pela aplicação do método *Delphi*, o desenvolvimento desse estudo também se utilizou de fontes secundárias de informações, como o Instituto Agrônomo de Campinas – IAC, a Federação de Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais – Faemg, a Secretária de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Estado de Minas Gerais – Seapa/MG, entre outros autores e instituições devidamente referenciados ao longo do texto.

As inferências construídas com base no método Delphi não se basearam em amostras probabilísticas, mas na análise qualitativa de dados prospectados entre especialistas sobre o problema em estudo. Por esse motivo, optou-se pela exposição narrativa dos dados primários, em detrimento da exposição percentual, julgada adequada para análises quantitativas

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 O conceito de Agricultura Familiar – AF

De acordo com o estudo “O Novo Retrato da Agricultura Familiar: o Brasil redescoberto<sup>2</sup>”, a discussão sobre a importância e o papel da agricultura familiar no desenvolvimento brasileiro impulsionou-se no ambiente acadêmico com os debates sobre desenvolvimento sustentável, geração de emprego e renda, segurança alimentar e desenvolvimento local. (FAO/Incrá, 2000).

A ampliação do número de pequenos agricultores assentados pela reforma agrária e a implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf estariam diretamente relacionados com a percepção e a consolidação da relevância desse tema na sociedade brasileira.

O debate sobre os conceitos e a relevância da “agricultura familiar” também é intenso, produzindo inúmeras concepções, interpretações e propostas, oriundas das diferentes entidades representativas dos “pequenos agricultores”, dos intelectuais que estudam a área rural e dos técnicos governamentais encarregados de elaborar as políticas para o setor rural brasileiro (FAO/Incrá, 2000, p.7).

Com o objetivo de definir a amostra e a metodologia do referido estudo, os autores basearam a definição conceitual de agricultura familiar em três premissas fundamentais, quais sejam:

- a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos são realizados por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou casamento;
- b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família e;

---

<sup>2</sup> Estudo realizado, conjuntamente, pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária-Incrá e pela Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO.

c) a propriedade dos meios de produção pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou de aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva (FAO/Incra, 2000, p.8)

Os resultados desse estudo, que teve como fonte primária os micro-dados do Censo Agropecuário 1995/1996, ratificaram a importância desse grupo social e econômico como gerador de emprego e renda no campo brasileiro. Foram identificados 4,1 milhões de estabelecimentos familiares no Brasil, que representavam 85,2% dos estabelecimentos agropecuários. Ainda, observou-se que segmento familiar ocupava 70% da mão-de-obra empregada no campo e respondia por 37,9% do valor bruto da produção agropecuária brasileira (FAO/Incra, 2000)

Para a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, que em 2006 publicou relevante estudo sobre a inserção da agricultura familiar na dinâmica da pesquisa agropecuária:

No Brasil, a agricultura familiar surge (...) como fator essencial em qualquer política de segurança alimentar, entre outras razões, pelo fato de que sua produção é majoritária provedora do mercado interno de alimentos e de matérias-primas. (...) Contudo, a agricultura familiar também contribui para outras dimensões estratégicas (...), tais como a sustentabilidade, a equidade e a inclusão. (EMBRAPA,2006,p.11)

Para Wanderley (1999, p, 23), a agricultura familiar deve ser entendida como modelo genérico de exploração em que os próprios proprietários dos meios de produção constituem-se na força de trabalho. Assim, o binômio trabalho-terra pressupõe diversas formas sociais de exploração familiar da terra, como, por exemplo, o campesinato e a agricultura de subsistência.

Segundo a citada autora, as principais características do campesinato seriam a predominância do sistema de policultura-pecuária – em que diversas culturas agrícolas seriam produzidas em harmonia com a atividade pecuária - e a formação das sociedades de



interconhecimento, por meio das quais as relações sociais transcenderiam os limites familiares dentro da vila camponesa.

Em decorrência dos processos de urbanização e de modernização das sociedades contemporâneas, verificou-se no Brasil o surgimento de formas modernas de agricultura familiar, adaptadas às novas dinâmicas mercadológicas. Em virtude da predominância do sistema latifundiário mesmo após a independência do país, o campesinato brasileiro teve que se submeter ao trabalho assalariado nas grandes propriedades ou se isolar nas chamadas áreas de fronteira, regiões onde se desenvolveu a agricultura familiar.

Outras variáveis socioeconômicas também diferenciaram o camponês brasileiro dos campesinato tradicional: a necessidade de também cultivar produtos com valor comercial – e não somente para assegurar a alimentação da família –, e a utilização de trabalhadores assalariados nas propriedades camponesas. Essa última característica, entretanto, não transformou os agricultores familiares em pequenos empresários capitalistas – para a autora, a força de trabalho familiar sempre predominou na propriedade camponesa (WANDERLEY, 1999).

Para Chayanov (*apud* GRAZIANO, 1981), a dinâmica da organização familiar na produção agrícola, em contraposição à lógica capitalista, não se baseia na apropriação da mais-valia marxista para acumulação do capital; ao contrário, a figura do pequeno proprietário torna-se a fonte de exploração da força de trabalho.

A reprodução social da pequena propriedade está diretamente relacionada com a preservação e com a reprodução do patrimônio familiar produtivo. Como resultado, observa-se outra característica singular da produção familiar: a impossibilidade de dissociar o rendimento familiar em parcelas autônomas e específicas ao resultado gerado pela força de trabalho, pelo investimento do capital ou pela renda terra Chayanov (*apud* GRAZIANO, 1981).

Assim, a definição da estratégia produtiva do agricultor familiar se basearia na relação entre a intensidade do trabalho e o grau ou expectativa de satisfação das necessidades da unidade camponesa. Ou seja, o produtor efetuará um balanço entre trabalho e consumo.

Em contraposição ao modelo soviético de estatização da agricultura, o autor introduz o conceito da nova psicologia econômica, que propõe que o desenvolvimento da agricultura familiar seja baseado nas unidades cooperativas – os chamados *sovkozes* e *kolkozes*. Nesse modelo de produção, as cooperativas proporcionariam a modernização e a sobrevivência da unidade camponesa de produção Chayanov (*apud* GRAZIANO, 1981).

Maluf (2002) destaca a relevância dos aspectos multifuncionais da agricultura familiar para o desenvolvimento socioeconômico das regiões rurais. Tendo como marco teórico predominante a sociologia das organizações, o conceito pauta-se na tese de que agricultura familiar, além de suas funções primárias – produção de alimentos e fibras -, contribui para a valorização dos aspectos sociais, ambientais, culturais, econômicos do campo.

O autor entende que o Brasil e os demais países em desenvolvimento, ao formularem suas políticas públicas focadas no desenvolvimento do espaço rural e na redução da pobreza, deveriam considerar as múltiplas funções desempenhadas pela agricultura familiar – agrícolas ou não.

Tendo em vista a heterogeneidade agrária e a desigualdade social que caracterizam o espaço rural brasileiro, o enfoque da multifuncionalidade deve considerar a dinâmica das unidades familiares de produção agrícola dentro de um contexto de desenvolvimento territorial:

A apropriação da noção de multifuncionalidade pela importante corrente social e política da agricultura de base familiar e dos assentamentos rurais no Brasil (...) dotará seus integrantes de novos elementos sobre o papel que esse tipo de agricultura pode cumprir numa economia mercantil, compatível com o desenvolvimento sustentável. (MALUF, 2002, p.302)

## **5. 2 A Nova Economia Institucional – NEI e o papel das instituições na redução dos custos de transação**

*“When it is costly to transact, institutions matter (...)”* (COASE, 1937).

Desde a década de 1930, quando o economista Ronald Coase (1937) publicou o artigo “A Natureza da Firma”, diversos autores da ciência econômica, amparados pelo marco teórico da Sociologia, Administração, Teoria Evolutiva e Psicologia Comportamental, passaram a considerar o papel do ambiente institucional e das estruturas de governança no funcionamento da economia.

A partir da segunda metade do século XX, autores como Douglass North (1990) e Oliver Williamson (1991), considerados os pilares acadêmicos da chamada Nova Economia Institucional - NEI, evoluíram os estudos sobre relação entre os arranjos institucionais e os custos de transação das empresas, e consolidariam o institucionalismo na ciência econômica.

Em linhas gerais, o objetivo fundamental da Nova Economia Institucional, também denominada de Economia dos Custos de Transação – ECT, é o de estudar o custo das transações como indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.15).

Azevedo (2000, p. 3) postula que a NEI abordou o papel das instituições em dois níveis analíticos distintos: o ambiente institucional e as estruturas de governança, contemplando respectivamente as macroinstituições – aquelas que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos – e as microinstituições – aquelas que regulam uma transação específica.

O trabalho seminal de Coase (1937) apresenta uma análise crítica sobre a teoria econômica tradicional, que considerava apenas os chamados custos de transformação das firmas. Em linhas gerais, o autor concentra sua abordagem crítica em três premissas em que se

baseava a escola neoclássica: o negligenciamento dos custos inerentes às transações negociais e ao ambiente institucional; o entendimento estático de que as firmas eram apenas transformadoras de produtos; e a limitação analítica da teoria econômica na maximização dos lucros e na prospecção da função de produção das firmas.

Nas palavras de Coase, extraídas de sua obra *Essays on Economics and Economists*:

*What is studied is a system which lives in the minds of the economists but not on earth. I have called the result "blackboard economics"(...). Even more surprising, given economists interest in pricing system, is the neglect of the market or more specifically the institutional arrangements which govern the process of exchange. As these institutional arrangements determine to a large extent what is produced, what we have is a very incomplete theory. (COASE,1994,p.p. 5-6).*

O autor fundamenta sua crítica à teoria econômica neoclássica ao considerar os custos associados ao funcionamento da economia - os denominados custos de transação. Assim, o processo de negociação de contratos, as inspeções do produto, a resolução de disputas contratuais, entre outros custos inerentes às especificidades do produto e às interações entre os agentes, implicariam métodos de coordenação alternativos ao mecanismo de preços.

Para Coase (1994, p. 8), a firma apenas sobreviveria em um ambiente competitivo se o custo de sua função de coordenação fosse inferior aos custos relativos ao funcionamento do mecanismo de preços e aos custos de coordenação das empresas concorrentes.

Assim, as firmas deveriam ser compreendidas como arranjos institucionais alternativos ao mercado, um sistema de relações construídas a partir do momento em que o empresário assume a responsabilidade pela alocação dos recursos disponíveis à produção.

Para o autor, as discussões neoclássicas sobre o comportamento do sistema de preços desprezavam o ambiente institucional (macroinstituição) e a estruturas de governança (microinstituição) em que ocorrem as transações. Essa lacuna teórica resultava no malogro dos neoclássicos em explicarem muitos aspectos do sistema econômico, inclusive a natureza das firmas:

*Businessmen in deciding on their ways of doing business and what on to produce have to take into account transaction costs. If the costs of making an exchange are greater than this gains which that exchange would bring, than that exchange would not take place and the greater the production that would flow from specialization would not be realized. (COASE, 1994,p.9)*

Ao investigar a razão da existência das firmas, Coase (1994) concluiu - em contraposição à teoria econômica neoclássica - que a presença de custos de transação decorrentes da utilização do sistema de preços acarretava a coordenação de uma série de operações por parte das firmas – e não mais pelo mercado.

Assim, certos tipos de transação, quando realizados pelo mercado, resultavam em custos elevados às firmas. O mecanismo de preço seria oneroso não só para obter as informações corretas, mas também no que se refere ao tempo de obter essas informações. A precificação de cada transação, com a formulação paralela de um contrato individual para cada uma delas, tornava-se extremamente penoso para as partes envolvidas numa negociação.

O papel da firma, portanto, estaria justamente na redução desses custos, uma vez que ela permitiria a substituição de uma série de contratos de curto prazo por apenas um, de prazo mais longo, que seria suficientemente geral a fim de permitir a adaptação das partes envolvidas em função de contingências futuras.

A origem da firma, dessa maneira, derivaria do fato de haver custos em transacionar nos mercados, que poderiam ser eliminados ou pelo menos reduzidos pelo deslocamento da coordenação dessas transações para o interior da firma.

Douglass North (1990), em sua obra *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (1990) influencia-se no legado teórico de Coase para analisar a função das instituições e das organizações na redução dos custos de transação e de produção das empresas.

O autor supracitado desenvolve sua teoria com base no pressuposto de que os custos inerentes à assimetria de informações contribuem, entre outras variáveis, para formação dos

custos de transação, ainda que os indivíduos envolvidos em uma negociação compartilhem interesses e objetivos.

As instituições constituem o arcabouço de troca que influenciará a formação e a gestão dos custos de transação e de transformação. A motivação dos agentes, a complexidade da arena econômica, e a capacidade de as firmas decifrarem as “regras do jogo” determinarão o modo pelo qual as instituições administrarão eventuais problemas de coordenação e de produção. Assim, a natureza das instituições deve ser entendida como uma função direta do grau de complexidade e de especificidade das relações econômicas (NORTH, 1990, p.34).

Com base no argumento central de Coase (1937), ou seja, que a existência dos custos transação justifica a formação das firmas, as contribuições teóricas de Douglass North (1990) para o desenvolvimento deste estudo centram-se - mas não se resumem - na relação entre o papel das organizações e a redução dos custos de transação das firmas. Nas palavras desse autor:

*(...) What is the role of the organizations? The firm, a form of organization, has been considered a device to exploit the worker (Marglin, 1974), to overcome the problems of asset specificity and postcontractual opportunism (Williamson, 1975, 1982), and to reduce measurement costs in economic activity (BARZEL, 1982). (NORTH, 1990, p.73)*

Em síntese, o principal papel das firmas – entendidas como as “regras do jogo”, formais e informais, que estruturam a interação social, econômica e política – é restringir as ações humanas e, conseqüentemente, contribuir para a eficiência do sistema econômico NORTH (*apud* AZEVEDO, 2000, p.35).

Enquanto Douglass North focou sua análise na interação entre o macroambiente institucional e o comportamento das firmas, Oliver Williamson (1993) teria com principal unidade analítica a estrutura de governança, ou seja, a transação específica das firmas.

Em contraposição à característica exógena das instituições, a estrutura de governança, também denominada coordenação, seria uma característica intrínseca dos agentes

econômicos, e sua finalidade – assim como a das instituições – seria reduzir os custos de transação da firma.

De acordo com Williamson (1993), os custos de transação podem ser didaticamente definidos como:

“os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico” ( WILLIAMSON, 1993, p.20)

Com base nos ensinamentos de Williamson (1993), Décio Zylbersztajn (1995) ressalta que os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora de ambos os custos – tanto o de transação, quanto o de produção.

Assim, a estrutura das organizações onde se realiza a produção não apenas seria uma resposta aos custos associados às transações internas, mas também um resultado da comparação entre os custos hierárquicos e burocráticos internos, com os custos de realização da mesma operação via mercado (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.14).

De acordo com a abordagem microanalítica proposta por Williamson (1993), a gênese dos custos de transação remonta ao processo de elaboração e execução dos contratos, sobretudo aqueles derivados de uma menor capacidade de os agentes adaptarem-se às mudanças externas (*in verbis*): “(...) *transaction cost economics poses the problem of economic organization as a problem of contracting*” (WILLIAMSON,1993, p.20).

Para a Economia dos Custos de Transação – ECT os custos de transação incidentes nas relações contratuais estão diretamente relacionados com duas características comportamentais da natureza humana: a racionalidade limitada (*bounded rationality*) e o oportunismo (*opportunism*) (WILLIAMSON, 1993, p. 48).

Assim, a ECT assume que os indivíduos são autointeressados, podendo, inclusive, mentir, trapacear ou quebrar promessas. Do pressuposto da racionalidade limitada deriva a

noção de incompletude contratual, ou seja, devido aos limites cognitivos que caracterizam os agentes, Williamson (1993) afirma que os contratos são intrinsecamente incompletos (AZEVEDO, 2000, p.36).

Em seu estudo sobre a ECT, Williamson (1993) destaca três variáveis que determinam a magnitude dos custos de transação e diferenciam as transações contratuais: a) a frequência ou recorrência em que a transação se realiza; b) a incerteza do ambiente externo – que aumenta a possibilidade de ações oportunistas e a probabilidade de renegociação contratual e; c) a especificidade dos ativos – que aumenta a perda em caso de comportamento oportunista de uma das partes contratuais.

Tendo em vista os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo, que regem as relações contratuais, Williamson (1993) considera eficientes as instituições (macroambiente) e as estruturas de governança (microambiente) aquelas capazes de reduzir os custos de transação das firmas.

Paulo Mello Garcias (1991), fundamentado nos conceitos e nos princípios comportamentais da teoria da Organização Industrial e da Economia dos Custos de Transação, discorre sobre os fatores determinantes do desenvolvimento e da manutenção de grupos entre as firmas.

Garcias (1991) fundamenta-se nos conceitos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo para justificar a tese de que os indivíduos não participam de um grupo por motivações altruístas; ao contrário, eles, mesmo quando participam de grupos, têm por objetivo a satisfações dos seus interesses individuais, em detrimento dos do grupo.

Entretanto, o autor ressalta que esse mosaico de interesses individuais não necessariamente conduz o grupo a adotar ações individualizadas. A ação coletiva pode trazer vantagens nessas relações e aumentar o poder de barganha do grupo, principalmente para as



pequenas empresas que atuam de forma isolada e se submetem à coordenação exclusiva do mercado.

Numa organização coletiva, observa-se a coexistência de interesses comuns e individuais, de forma que os indivíduos devem ser motivados ou induzidos a convergir suas ações na busca de metas coletivas.

(...) As organizações são criadas para atingir objetivos que não poderiam ser alcançados por iniciativa individual. (...). Nesse sentido, os grupos existem para alcançar interesses comuns e continuarão a existir enquanto forem bem-sucedidos (GARCIAS, 1993, p.55).

Garcias (1991) apropria-se do conceito de bens coletivos<sup>3</sup>, apresentado por Mancur Olson (1971) na obra *The logic of collective action*, para ressaltar que os indivíduos pertencentes a um determinado grupo têm o interesse em receber benefícios, mas não compartilham o mesmo entusiasmo na socialização dos custos referentes ao provimento desses bens coletivos.

A partir desse dilema comportamental, característica indispensável para se compreender a lógica de formação de grupos, o autor infere que a dificuldade na alocação equitativa dos bens coletivos está diretamente relacionada com o tamanho dos grupos - “nesse sentido, grupos maiores desempenham de forma menos eficiente do que grupos menores a tarefa de suprimento de bens coletivos” (GARCIAS, 1991, p.57).

Por fim, identifica e caracteriza os principais fatores internos e externos às firmas individuais que as induzem à formação de grupos econômicos. Entre os fatores externos, destacam-se o ambiente institucional – inclusive as ações governamentais –, os mecanismos institucionais, as barreiras de entrada e saída do mercado, e o ambiente tecnológico.

---

<sup>3</sup> Entende-se por bem coletivo aquele cujos benefícios são extensíveis a todos os indivíduos do grupo (OLSON, 1971)

Já os fatores internos – também conhecidos por endógenos – referem-se aos fatos ou aos comportamentos sobre os quais as empresas possuem controle direto, ainda que de forma limitada. Como exemplo, o autor cita a decisão sobre os tipos de bens ou serviços que serão objeto da aliança e as ações referentes à harmonização dos interesses individuais e coletivos.

“O aumento do poder de barganha, a ampliação da escala de produção, o aumento da produtividade (...) e a redução dos custos de produção são alguns dos motivos internos que impulsionam a formação de alianças. (OLSON, *apud* GARCIAS, 1991, p. 75)

### **5.3. O Cooperativismo Agrícola no Brasil: subsídios da Nova Economia Institucional**

No Brasil, a Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971, definiu a política nacional de cooperativismo e instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, entre outras providências. De acordo com o seu artigo 4, “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 (...)”. Essas sociedades distinguem-se das demais pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

A Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, em seu sítio eletrônico, informa que, no Brasil, há 1.611 cooperativas agrícolas, constituídas por um total de 968.767 associados. Em 2008, essas sociedades geraram 134.578 empregos diretos e representaram

38,4% do PIB agropecuário. Nesse mesmo ano, elas auferiram a receita de US\$ 4bi em exportações diretas (OCB, 2009)<sup>4</sup>.

Bialoskorski (2002, p. 77), em artigo intitulado “Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico”, discorre sobre a tese de que os empreendimentos cooperativos estão inseridos em um ambiente institucional diferente das sociedades mercantis e apresentam “duas lógicas motoras”- a social e a de mercado. A primeira fundamenta-se no bem-estar do cooperante, na ética, transparência dos negócios e na distribuição de renda entre os associados. Já a segunda, no mercado e na lógica econômica de maximização dos lucros da cooperativa.

Baseado em modelos matemáticos, esse autor demonstra que a eficácia social da cooperativa está diretamente relacionada com a sua eficiência econômica. Essas duas dimensões, se coordenadas eficientemente, podem resultar em vantagens significativas na governança dessas sociedades cooperativas em relação aos produtores rurais, associados, fornecedores e consumidores (Sykuta e Cook apud BIALOSKORKI, 2002, p. 77)

No tocante à estratégia de governança corporativa, Bialoskorki (2002) entende que os empreendimentos cooperativos requerem estratégias específicas para reduzirem os oportunismos contratuais e as assimetrias de informação; e, ainda, para promoverem a transparência da administração e a participação do cooperado. Isso ocorre porque os cooperados e os administradores podem apresentar uma ação de oportunismo, priorizando os seus próprios interesses aos das cooperativas.

Nesse sentido, Bialoskorki et al. (2004) fundamentam-se no arcabouço teórico da Nova Economia Institucional – NEI para descrever os processos decisórios e o gerenciamento das

---

<sup>4</sup> disponível em [http:// www.ocb.org.br](http://www.ocb.org.br). Acesso em 7 de novembro de 2009.

cooperativas no Brasil. Os autores identificaram dois principais arranjos ou modelos de governança dessas organizações que, em consonância com a hipótese de investigação desse estudo, podem potencializar o surgimento de comportamentos oportunistas e a ineficiência administrativa do núcleo-executivo.

O principal modelo adotado no Brasil caracteriza-se pela delegação de poderes dos associados a um conselho de cooperados despreparados para administrar, de modo profissional, as decisões coletivas. Conseqüentemente, observam-se problemas clássicos de governança, motivados pela ineficiência administrativa e a incapacidade do núcleo-diretor de elaborar políticas e negócios eficientes (BIALOSKORKI et al. ,2004, p.8).

Já o segundo arranjo de governança encontrado nas cooperativas brasileiras, ao contrário do modelo relatado anteriormente, caracteriza-se pela contratação de um profissional para conciliar os interesses do conselho com os dos associados e conduzir os negócios da cooperativa.

Como principal problema vinculado a esse segundo modelo, o autor descreve a necessidade de os produtores incentivarem o corpo profissional a agir conforme os interesses e desejos do quadro de associados, uma vez que os direitos sobre os resultados das operações são distribuídos apenas entre os cooperados

Jensen e Meckling (apud BIALOSKORKI et al. ,2004, p. 4) ressaltam os chamados problemas de agenciamento que ocorrem quando um ator – chamado de principal – não atende aos objetivos e anseios dos agentes contratantes. O agente contratado, ao maximizar o seu interesse próprio em detrimento aos objetivos da coletividade, potencializa os problemas de governança e os custos de transação da organização.

Para Bialoskorki (2002, p. 84-85), estratégias que tornem mais transparente a participação do associado no capital da cooperativa e a adoção de incentivos à fidelidade dos produtores associados podem auxiliar a eficiência econômica da cooperativa e reduzir os custos de agenciamento entre os cooperados e os administradores.

De acordo com Cook (apud ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 59), a literatura permite identificar cinco problemas típicos nas organizações cooperativas: 1) problema de horizonte; 2) problema do carona; 3) problema de portfólio; 4) problema de controle; e 5) custos de influência.

O problema do horizonte refere-se à priorização de projetos de curto prazo aos de longo prazo - como os de investimento de longa duração, diferenciação de produtos e desenvolvimento de marcas. Os cooperados tendem a rejeitar estratégias que imobilizem capital por longos períodos. Isso ocorre porque o capital aportado pelos cooperados não varia com o valor da empresa cooperativa. Os incentivos a projetos de curto prazo implicam, ainda, o problema de portfólio, ou seja, na dificuldade dessas organizações de terem acesso a crédito e a fontes de investimento de longo prazo.

Já o problema do carona decorre da ineficiência das organizações cooperativas no desenvolvimento de mecanismos de monitoramento e de mensuração. Também conhecido como *free-rider* pela literatura institucionalista, o efeito carona ocorre quando um agente, oportunisticamente, não pode ser excluído dos resultados auferidos por esforços alheios. Como exemplo, Zylbersztajn (2002, p. 60) menciona, entre outros, o caso em que um não cooperado, ao entregar o produto para a cooperativa por meio de um membro, auferia eventuais vantagens para as quais não contribuiu.

O problema do controle origina-se no fato de que, nas organizações cooperativas, o produtor associado exerce o papel, muitas vezes conflitante, de trabalhador e de proprietário dos recursos produtivos. Concomitantemente ao exercício dos princípios doutrinários do cooperativismo, fundamenta-se na dinâmica capitalista de otimização dos fatores de produção e geração de lucro.

Conseqüentemente, a implementação e o controle das decisões estratégicas são exercidos, muitas vezes, pelo mesmo agente. Quando essa gestão é exercida por agente não especializado, como um membro da cooperativa, surgem problemas de ineficiência

Ainda que funcionem com imperfeições, existem mecanismos de controle disponíveis para as empresas de capital (IOF), diferentemente da empresa cooperativa (...). Além da separação entre propriedade e controle, há o fato de que, se o gerente ineficiente for também membro da cooperativa e a sua função puder resultar não da sua especialização, mas do exercício do poder dentro da cooperativa, há outra natureza de ineficiência (ZYLBERSZTAJN, 2002, p.61).

Desse problema de controle derivam, ainda, os custos de influência, que são observados principalmente nas cooperativas em que pequenos grupos perpetuam-se no poder, independentemente de critérios de eficiência gerencial. Em razão da inexistência ou, quando existentes, da ineficiência dos mecanismos de controle sobre a gestão da cooperativa, a definição do quadro gerencial não se baseia, muitas vezes, em critérios de competência e de eficiência, mas na ação de pequenos grupos que exercem influência sobre os demais associados. O resultado dos chamados custos de influência é o acirramento da assimetria de informações entre cooperado e cooperativa, o que pode implicar o afastamento dos associados das assembleias gerais.

Nesse sentido, Botelho Filho e Valente (2006, p. 47), com base nas contribuições de Ostrom et al. (1993), discorrem sobre os chamados custos estratégicos, que surgem quando as informações ou as relações de poder são assimetricamente distribuídas nos arranjos institucionais. Quando isso ocorre, a assimetria pode ser usada para obter benefícios à custa

dos demais membros do grupo. Os mais freqüentes tipos de custos estratégicos são: os caroneiros (*free-riders*), os “caçadores de renda ou de aluguel (*rent-seeking*), e corrupção.

Com base nos quatro problemas teorizados por Cook (1995), Zilbersztajn (2002, p.65-73) discorre sobre quatro estratégias que se relacionam diretamente com o desenvolvimento das organizações cooperativas, quais sejam: a) capitalização; b) governança corporativa cooperativa; c) fidelização do cooperado; e d) internacionalização.

As instituições financeiras utilizam o mesmo critério de risco para avaliar e classificar as organizações cooperativas e não cooperativas. O fato de a cooperativa utilizar-se, não raras vezes, de garantias de seus cooperados para buscar financiamentos implica custos negociais elevados. Esses custos de transação aumentam os custos dos contratos e reduzem a capacidade de captação de crédito das cooperativas, que acabam sendo preteridas pelos bancos em relação às empresas não cooperativas.

No tocante ao tema governança, o autor discorre que transparência das informações e a eficiência dos mecanismos de monitoramento estão diretamente relacionados com a formação da credibilidade das organizações, sejam elas cooperativas ou não. No Brasil, as empresas de capital aberto são monitoradas, entre outros mecanismos internos e externos, pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. O sistema cooperativista, ao contrário dessas empresas, não se submete a qualquer mecanismo externo de monitoramento. Essa lacuna prejudica a transparência das informações e a confiança do mercado nas organizações cooperativas. Elas, muitas vezes, são controladas apenas por órgãos internos, formados pelos próprios cooperados, como os conselhos. Nas palavras do autor:

Para o caso das cooperativas, a preocupação com governança cooperativa é mais importante do que para empresas de acionistas, posto que elas (cooperativas) carecem de mecanismo controlados de mercado para resolver ou mitigar os problemas de agência (ZILBERSZTAJN, 2002, p. 68).



A fidelização dos cooperados e a internacionalização das cooperativas, associadas aos mecanismos de governança e de capitalização, completam as quatro estratégias a serem fomentadas pelas cooperativas agrícolas. Nesse sentido, as organizações cooperativas devem desenvolver de incentivos e de penalidades capazes de evitar o oportunismo e a quebra contratual por parte de seus cooperados.

Por fim, o autor ressalta o tema da internacionalização das cooperativas. Baseadas na “capilaridade e na capacidade de gerenciar grande número de contratos”, essas organizações reduzem os custos transacionais de fornecedores de insumos e de empresas exportadoras. A potencialidade de estabelecer parcerias estratégicas com empresas exportadoras ou, ainda, de atuarem diretamente no comércio internacional de *commodities*, pautaram novos temas na agenda das cooperativas, tais como regulação e protecionismo mercadológicos, controle de qualidade e sanidade dos alimentos, tendências de consumo, entre outros.

#### **5.4. O conceito de Agronegócio e a coordenação<sup>5</sup> entre os segmentos privados: o**

##### ***Commodity System Approach - CSA***

Davis e Goldberg (1957, p.5) definem *agribusiness* ou agronegócio como a soma total das operações de produção e de distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles.

Essa visão sistêmica do conceito de Agronegócio - entendido como uma seqüência de operações interdependentes no processo de produção, modificação e de distribuição do

---

<sup>5</sup> Para FARINA et. al. (1993,p.11), o conceito de coordenação refere-se ao processo decisório que ocorre na cadeia e que envolve mais do que um agente decisor.

produto ao consumidor final – denominou-se *Commodity System Approach*, ou sistema agroindustrial de *commodities*

Davis e Goldberg (1957, p.6) - ao analisarem a interdependência entre a indústria de insumos, a produção agropecuária, a indústria de alimentos e os canais de distribuição - apresentam uma avaliação do desempenho das cadeias produtivas e a interdependência de cada segmento privado pertencente a um determinado sistema agroindustrial.

Segundo a abordagem sistêmica proposta pelos autores, o conceito de agronegócios estaria baseado em três segmentos identificados, concentrados em sua grande maioria nas unidades de produção rural, fornecedores de insumos e as atividades de armazenamento, beneficiamento, industrialização, distribuição e consumo.

Assim, o *agribusiness* deveria ser entendido como o resultado de forças complexas e evolutivas, que se desenvolvem de forma espontânea e descentralizada (DAVIS; GOLDBERG, 1957 p. 7).

Esses autores, ao mencionarem as instituições e os contratos como relevantes mecanismos de coordenação, estabelecem um *middle-ground* teórico entre a Nova Economia Institucional – NEI, particularmente a Economia dos Custos de Transação, e o *Commodity System Approach* – CSI. Nos comentários de Zylbersztajn (1995):

“ Assumindo que os contratos podem substituir a integração vertical, Goldberg está perguntando implicitamente a mesma pergunta formulada por Coase (1937) – qual ou quais os fatores que determinam o tamanho das firmas (...). A introdução de variáveis institucionais como explicativas do processo de coordenação, bem como a introdução dos conceitos da firma coasiana são alguns dos aspectos distintivos deste enfoque (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.p. 123-124).

O conceito de sistema agroindustrial - SAG de Davis e Goldberg (1957, p. 8) revela duas abordagens analíticas fundamentais para o desenvolvimento do presente estudo, quais sejam:

1- A interdependência entre os segmentos produtivos - no caso específico desse estudo, destaque-se a relação entre o segmento rural e a agroindústria à jusante.

2 - O papel das instituições e das organizações na coordenação dos sistemas agroindustriais.

Farina et. al. (1993) utilizam-se do método CSA para definir os agentes privados e estabelecer os limites epistemológicos do sistema agroindustrial do café no Brasil. Segundo os autores, o agronegócio café é composto por atividades produtivas que envolvem o produtor de insumos, o produtor rural, o maquinista, o corretor, a cooperativa, a indústria de torrefação e moagem, a indústria de café solúvel, os exportadores, atacadistas e varejistas (FARINA et. al. ;1993; p.13).

#### **5.4.1 O paradigma estrutura-conduta-desempenho e o agronegócio café**

No tocante à estrutura de mercado e ao processo de formação de preços nos diversos segmentos privados que compõem os sistemas agroindustriais, faz-se oportuno citar os trabalhos pioneiros de John Bain (1959) que, ao ensaiar uma correlação empírica entre o grau de concentração de diversas indústrias norte-americanas à lucratividade das empresas individuais, lançaria as bases teóricas do paradigma “estrutura-conduta-desempenho” – ECT.

Para Bain (1959, p.181), os principais vetores do processo de concentração mercadológica (*concentration-increasing forces*) estariam relacionados, entre outros fatores, às barreiras de entradas de novas firmas (e.g.: controle de patentes e monopólio no acesso à matéria-prima), às economias de escalas<sup>6</sup>, às assimetrias tecnológicas, e aos diferentes níveis de eficiência produtiva registrados entre as empresas de determinado segmento econômico.

---

<sup>6</sup> Em referência aos trabalhos de BAIN (1959), George Stigler definiu o termo “economia de escala” como (...) the relationship between the size of the firm (or plant) and its costs of production in the broadest way (...) “ ( STIGLER, 1968, p.67)

Já as principais forças determinantes da desconcentração mercadológica (*concentration- deterring forces*) estariam relacionadas, notoriamente, aos limitadores impostos pelo arcabouço legal - tais como as leis *antitrust* e a imposição de taxas e tributos ( BAIN, 1959, p. 183).

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1 A cafeicultura familiar na Zona da Mata mineira: formação e aspectos socioeconômicos

A Zona da Mata localiza-se na porção sudeste de Minas Gérias e compartilha divisa com dois outros estados da Federação: o Rio de Janeiro e o Espírito Santo. De acordo com o sítio eletrônico do Estado de Minas Gerais, a Zona da Mata, também conhecida como Matas de Minas, compõe a lista das dez regiões de planejamento identificadas pela administração daquele Estado. As outras regiões são: Norte, Noroeste, Jequitinhonha, Central, Rio Doce, Centro- Oeste, Alto Paranaíba, Sul, e Triângulo.



**Figura 5** – Minas Gerais: localização geográfica da Zona da Mata

Fonte: <http://www.minas-gerais.net/diretorio/catimages/mapa-zonadamata.gif>

De acordo com a Associação Mineira de Municípios – AMM, a região administrativa da Zona da Mata mineira compõe-se de uma imensa rede de aproximadamente duzentos e quatro

municípios. Eles possuem, em média, menos de 30 mil habitantes e suas economias locais apóiam-se, eminentemente, no segmento agroindustrial (AMM,2009).

No tocante às suas características demográficas, pesquisa realizada pela Secretaria de Agricultura de Minas Gerais – Seapa/MG demonstra que a região possui uma população total de 2.125.104 habitantes (11,2% da população do Estado de Minas Gerais). A densidade demográfica é de 56,9 habitantes/km<sup>2</sup>, acima da média estadual de 30,5 hab/ km<sup>2</sup>. Já a taxa de urbanização, de 76,5%, apresenta-se abaixo da média mineira, estimada em 82%<sup>7</sup>.

A proximidade geográfica da Zona da Mata aos principais centros urbanos da região Sudeste - São Paulo, Rio de Janeiro e Vitória - interferiu no comportamento demográfico regional e favoreceu um intenso fluxo migratório interestadual. Essa dinâmica migratória contribuiu para o esvaziamento populacional das principais regiões rurais da Zona da Mata, sobretudo nas décadas de 1960 e 1970. (CASTRO, 2003, p. 5).

Almico et al (2002), em artigo denominado “A Zona da Mata mineira: subsídios para uma historiografia”, enfatizam a escassa literatura historiográfica sobre a formação socioeconômica dessa região em relação às de maior dinamismo econômico em meados do século XIX.

Cronologicamente, esses autores consideram a construção do Caminho Novo (1701-1703) como marco inicial do processo de ocupação da Zona da Mata mineira. Com a abertura desse caminho, as Matas tornar-se-iam, inicialmente, zona de passagem das tropas que se dirigiam da região mineradora para o porto do Rio de Janeiro; no retorno, os tropeiros traziam escravos e manufaturas às regiões mineradoras.

---

<sup>7</sup> Dados disponíveis no *site* oficial da Secretaria de Agricultura do Estado de Minas Gerais – [www.seapa.mg.gov.br](http://www.seapa.mg.gov.br)

Essa região, que permanece acessória e complementar à região mineradora durante o século XVII, conhece(ria) um “salto” a partir do século XIX, (...) propiciado pela expansão cafeeira (...). Daí por diante, a região assume uma produção ascendente, que (chegaria) a significar 20% da produção nacional de café até a década de 1920, quando perde espaço para a produção de café do Sul de Minas (ALMICO et al. 2002; p.6)

No tocante ao processo de formação e desenvolvimento da economia cafeeira da Zona da Mata, Oliveira (2001, p.271), em artigo organizado a partir das reflexões da autora em tese de doutorado intitulada “Negócios de família: mercado, terra e poder na formação da cafeicultura mineira – 1780-1870”, ressalta a inauguração da rodovia União e Indústria, em meados de 1861, como fator decisivo para o desenvolvimento da economia cafeeira na região das Matas de Minas. Ao interligar a microrregião cafeeira de Juiz de Fora à capital fluminense, principal centro exportador e consumidor de café à época, essa rodovia garantiu as possibilidades de expansão da economia cafeeira, até a chegada definitiva da malha ferroviária, na década de 1870. Nesse ano, o café já respondia por 60% da arrecadação estadual (Lama et al. 2002; apud PIRES, 1993, p.21). Dessa forma:

O investimento na construção de uma estrada (...) era vital para a manutenção de sua empresa (cafeeira), que era obrigada a incorporar altos gastos com o transporte, mantendo tropas de bestas e escravos tropeiros, e tendo que transpor as enormes dificuldades de tráfego em caminhos perigosos e mal traçados.). A Estrada União Indústria, como uma das mais modernas da época, tornou-se factível pelo rápido processo de expansão da cafeicultura, que disponibiliza recursos a serem investidos na malha viária (OLIVEIRA, p. 271, 2001).

Oliveira (2001, p. 275) aponta em sua tese duas características histórico-culturais que contribuiriam para a configuração do modelo de coordenação comercial desses agricultores.

Em relação à primeira característica, a abordagem historiográfica da citada autora revela que a formação da empresa cafeeira na Zona da Mata financiou-se pelo capital endógeno, ou seja, proveniente de atividades agrícolas anteriores – como açúcar e alimentos básicos – desenvolvidas em outras sub-regiões mineiras. Em outras palavras, o sistema agrário na Mata - ao contrário do modelo de expansão observado em outras áreas cafeeiras -

atrelou suas origens a uma dinâmica própria, e não a uma mera decorrência da expansão da fronteira fluminense, referência constante na historiografia mineira desse período.( OLIVEIRA, 2001, p. 274).

Já a segunda característica refere-se às relações pessoais que atuaram como pano de fundo no processo de formação e consolidação da cafeicultura matense. Nas palavras da autora, os relacionamentos interpessoais e os negócios locais limitavam-se, em linhas gerais, às células familiares e aos laços de compadrinho, que determinavam a um sistema próprio de sucessão:

Deparamo-nos com uma sociedade extremamente interligada por laços de compadrio e alianças matrimoniais, caracterizando uma rede de solidariedade, desenvolvida entre membros da elite em formação. Em uma sociedade pré-capitalista, o reconhecimento da condição de parente implicava aceitação de deveres e obrigações recíprocos (OLIVEIRA, 2001, p. 277, *apud* MATTOSO, 1992, p. 177-217)

Não obstante a relevância das relações familiares para a compreensão do processo de formação e de desenvolvimento da economia cafeeira na região, ressalte-se que essa característica social não se restringiu à região em análise. Ao contrário, essa estratégia empresarial de matrimônios consangüíneos e de casamentos por aliança moldaria o comportamento pré-capitalista das elites agrárias no Brasil (OLIVEIRA, 2001, p. 227).

Assim, a análise histórico-descritiva do processo de formação da cafeicultura matense revela duas dimensões socioeconômicas referentes à coordenação adotada pelos primeiros cafeicultores que se instalaram naquela região:

a) o financiamento do pólo exportador cafeeiro por capitais gerados na própria província mineira e;

b) com base nos pressupostos teóricos da Nova Economia Institucional, infere-se que tais produtores baseavam-se na exploração das relações de compadrio para reduzirem o oportunismo comercial e a racionalidade limitada entre os agentes locais. A redução dos



custos de transação e, em última análise, a eficiência do sistema econômico local baseavam-se nas relações de parentesco entre os agentes locais.

Atualmente, a cafeicultura instalada na Zona da Mata mineira caracteriza-se, entre outros fatores, pela concentração de pequenas propriedades familiares e pelo modo de produção intensivo em mão-de-obra, típico de sistemas agrícolas desenvolvidos em regiões montanhosas.

A topografia acidentada e o curto espaçamento entre as plantas de café dificultam, sobremaneira, a utilização de máquinas de médio e de grande portes nessas lavouras. Apesar dos avanços científicos do Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café, coordenado pela Embrapa/Café, e do desenvolvimento de tecnologias adaptadas às características da região – como, por exemplo, a derriçadora portátil -, observa-se o predomínio da colheita manual na Zona da Mata.

<b>Minas Gerais</b>	<b>Arábica</b>	<b>Robusta</b>	<b>Total</b>	<b>relativa (%)</b>
	<b>19.336</b>	<b>279</b>	<b>19.615</b>	<b>100</b>
Sul e Centro-Oeste	9.526	_	9.526	<b>49</b>
Triângulo, Alto Paranaíba e Noroeste	3.795	_	3.795	<b>19</b>
Zona da Mata, Jequitinhonha, Mucuri, Rio Doce, Central e Norte	6.015	279	6.294	<b>32</b>

**Tabela 1** – Café: principais regiões produtoras do Estado de Minas Gerais.  
Fonte: Conab, 2009

De acordo com estudo intitulado “Dinâmica fitotécnica e socioeconômica da cafeicultura brasileira”<sup>8</sup>, coordenado pelo Instituto Agrônomo de Campinas – IAC, aproximadamente 90% dos cafeicultores da Zona da Mata possuem propriedades com até 10 hectares. Trata-se de uma cafeicultura conduzida, eminentemente, pelo sistema familiar de produção.

<sup>8</sup> Bliska, F.M, de M. et al. **Dinâmica fitotécnica e socioeconômica da cafeicultura brasileira**. In: Informações Econômicas, v. 39, n°. , jan, 2009

Além da predominância quantitativa no número de propriedades agrícolas, os produtores familiares respondem por cerca de 60% da produção de cafés da Zona da Mata. Para exemplificar a relevância da pequena produção nessa região, observe-se que, no Sul de Minas, que também registra o predomínio de pequenos produtores, tal participação é de apenas 20% (BLISKA, F.M. de M. et al., 2009, p. 7).

Indicador	Região Produtora		
	Zona da Mata	Sul de Minas	Cerrado
Espécie de café predominante	Coffee arabica	Coffee arabica	Coffee arabica
Volume médio anual (sacas de 60 kg beneficiadas)	5 milhões	12 milhões	4 milhões
Área total cultivada (ha)	300 mil	500 mil	170 mil
Número de Produtores	20 mil	32 mil	4 mil
Tamanho médio das propriedades (ha)	50	25	50
Tamanho médio das lavouras (ha)	15	15	35
Percentual de renovação da cultura (%)	5	5	5
Percentual de expansão da cultura (%)	2	0,5	2
Produtores pequenos (%)	90 (até 10 ha)	70 (até 20 ha)	30 (até 30 ha)
Produtores grandes e médios (%)	10	30	70
Participação de produtores pequenos no volume total da produção	60 (até 10 ha)	20 (até 20ha)	20 (até 30 ha)
Participação de produtores médios e grandes no volume total da produção(%)	40	80	80
Participação de produtores pequenos na área total de produção (%)	80 (até 10 ha)	20 (até 20 ha)	20 (até 30 ha)
Participação de produtores médios e grandes na área total de produção (%)	20	80	80
Produtividade média - quatro anos (sacas/ha)	20	24	30
Sistema de manejo	Manual	Semimecanizado	Mecanizado
Tipo de colheita	Manual	Manual	Mecanizada
% de área irrigada	0	1	80
Sistema gerencial da propriedade	Familiar	Familiar	Empresarial
Nível tecnológico	Intermediário	Alto	Alto
Tipo de mão-de-obra	Assalariada	Assalariada	Assalariada
Nível de instrução de mão-de-obra	Baixo	Baixo	Médio

**Tabela 2** – Sumário de Indicadores da Cafeicultura, Estado de Minas Gerais, por região, 2006  
Fonte: Bliska, F.M. de M. et al (2009)

Esse estudo ainda revelou que 80 % da área de produção de café da Zona da Mata é cultivada por produtores familiares; já no Sul de Minas, apenas 20% do parque cafeeiro pertencem à pequena produção familiar.

No tocante às desvantagens comparativas da Zona da Mata em relação ao Cerrado e à região Sul de Minas Gerais, os resultados desse estudo destacam o menor índice de produtividade, a ausência de sistemas de irrigação, e a predominância do manejo manual das

lavouras. A esta última desvantagem, associe-se, ainda, o baixo nível de instrução dos trabalhadores rurais.

Em complemento aos estudos do IAC, os dados primários coletados pelas entrevistas realizadas para a elaboração desta tese de Mestrado reiteram a predominância de pequenos produtores nessa região e, ainda, a ausência do cooperativismo entre esses cafeicultores familiares.

As informações abaixo elencadas representam o consenso dos entrevistados em relação à coordenação dos cafeicultores familiares da Zona da Mata:

I - Predominantemente, o café é comercializado na forma verde ou coco, ou seja, sem qualquer beneficiamento industrial;

II - Com exceção das cidades de Manhumirim e Manhuaçu, os produtores familiares não se organizam em mutirões para colher café. Este é colhido por trabalhadores temporários;

III - Não há coordenação entre produtores familiares na comercialização do café. Esses produtores não comercializam sua produção diretamente com a agroindústria. Vendem-na a agentes intermediários.

IV - A maioria dos produtores não tem acesso a crédito de estocagem e comercializa parcela considerável de sua produção logo após o término da colheita;

V - A maioria dos produtores não adota qualquer estratégia coletiva para negociar a compra de insumos agroquímicos.

VI - Menos de 10 % das propriedades cafeeiras apresentam algum tipo de certificação

VII - Menos de 10% do café produzido na região é comercializado por cooperativas de produtores. Para os especialistas entrevistados, a falta de coordenação entre os cafeicultores da Zona da Mata representa alto risco para a comercialização do café produzido na região;

VIII - Com exceção dos municípios de Caratinga, Espera Feliz e Viçosa, os cafeicultores não desenvolvem qualquer outra atividade agropecuária como estratégia de

diversificação comercial. Nos municípios em que os cafeicultores desenvolvem outras atividades agropecuárias, destacam-se o eucalipto, milho e a pecuária leiteira.

## **6.2 As cooperativas de café na Zona da Mata: ineficiência administrativa, falências e crise de credibilidade**

O segundo bloco do questionário fundamentou-se na prospecção de informações empíricas que permitissem evidenciar e analisar os fatores que dificultavam o desenvolvimento do associativismo cooperativista entre os produtores familiares da Zona da Mata. A explicação para o fracasso do modelo cooperativista entre esses produtores familiares consiste no objetivo central desta tese de Mestrado.

Com base nos pressupostos teóricos da NEI, essas questões foram subdivididas em dois subitens didáticos, que abordaram, respectivamente, a análise do ambiente institucional (macroambiente) e das estruturas de governança (microambiente).

Os posicionamentos dos entrevistados sobre a eficiência do ambiente institucional e do modelo de governança associados às cooperativas de café foram fundamentais para a análise da hipótese investigativa. Eis os principais dados obtidos pelas entrevistadas com os presidentes de sindicatos rurais e de associações vinculadas aos cafeicultores familiares dessa microrregião:

### **6.2.1 Presidente do sindicato rural de Manhumirim:**

Avaliou como péssimo o nível de satisfação dos cafeicultores familiares em relação aos órgãos, conselhos e entidades de classe que representam o cooperativismo agrícola no Brasil: “(...) não somos bem representados por cooperativas e políticos ligados ao governo

federal”. Afirmou que essas entidades concentram em suas agendas de reivindicação os interesses de outras regiões cafeeiras, como o Sul de Minas e o Cerrado mineiro, em detrimento das demandas específicas dos cafeicultores matenses.

Também qualificou como péssimo o nível de satisfação dos cafeicultores locais em relação às lideranças políticas que representam o movimento cooperativista no Conselho Deliberativo da Política Cafeeira - CDPC, principal arena decisória das políticas públicas destinadas ao sistema agroindustrial do café.

Para ele, as lideranças e os dirigentes do sistema cooperativista priorizam os interesses próprios, ou de grupos políticos próximos, aos reais interesses dos cafeicultores: “Porque não vejo nenhum dirigente de cooperativa fazer nada de especial para o produtor de café, (só) visando interesse próprio e de pequenos grupos”.

Estimou que menos de 10% do volume de café produzido na região seja depositado pelos produtores em cooperativas. Avaliou também como péssimo o nível de confiança dos produtores em relação à gestão administrativa das cooperativas de café.

Conhece ao menos uma cooperativa agrícola que faliu na região por motivos de ineficiência administrativa ou má-fé dos dirigentes que a gerenciavam e, conseqüentemente, produtores que tiveram seus negócios prejudicados. Por esses motivos, concordou que a falta de confiança no modelo administrativo dessas cooperativas dificulta a organização dos produtores locais e a formação de novas cooperativas. E que os dirigentes e os diretores são os principais beneficiadores do modelo de gerenciamento adotado nessas organizações, em detrimento da massa cooperada: “por falta de confiança nas cooperativas em anos anteriores, (levou) produtores ao fundo do poço”.

Para este gerente sindical, os principais fatores que dificultam o desenvolvimento do cooperativismo na região são: falta de confiança, descrédito, medo, preocupação e

insatisfação dos produtores nas cooperativas: “porque o produtor não acredita nas cooperativas por todos os problemas que já aconteceram entre cooperativas e produtores”.

Também qualificou como ruim a capacidade profissional da cooperativa que está associado. Ressalta que tais dirigentes respeitam parcialmente as decisões e os objetivos dos associados em relação ao gerenciamento comercial e administrativo da cooperativa. E, ainda, que priorizam interesses pessoais em detrimento aos interesses dos produtores associados.

No tocante às perspectivas da cafeicultura na região da Zona da Mata, esse dirigente acredita que área de produção de café será mantida e que o cooperativismo não deverá se expandir nessa região: “por falta de crédito em dirigentes (...) e problemas anteriores em cooperativas”

## **6.2.2 Presidente do sindicato rural de Espera Feliz**

Em 2004, a Assembléia Legislativa de Minas Gerais instaurou uma Comissão Parlamentar de Inquérito para investigar o desaparecimento de milhares de sacas de café depositadas em cooperativas mineiras. O relatório final solicitou a prisão preventiva de seis pessoas e o indiciamento de outras vinte, entre ex-dirigentes e ex-funcionários de cooperativas. As investigações abrangeram uma falida cooperativa de pequenos cafeicultores, então sediada na região de Espera Feliz.

Os resultados obtidos com a aplicação de questionário ao presidente do sindicato rural dessa cidade tendem a refletir o impacto da falência dessa associação na percepção da comunidade rural sobre o modelo cooperativista. Para o entrevistado, os produtores locais de Espera Feliz não confiam em dirigentes de cooperativas. Ele relatou que cooperativa que faliu na região “desviava” o café armazenado pelos produtores. Esse seria, para ele, o motivo pelo qual o sistema cooperativo não se desenvolveu entre os cafeicultores dessa região.

Este depoimento resume o posicionamento desse dirigente sindical sobre o cooperativismo agrícola:

“(…) não vejo qualquer dirigente de cooperativa fazer algo de especial para o produtor de café (…) só visando interesse próprio e de pequenos grupos. A antiga cooperativa, devido à má-gestão ou má-fé de seus dirigentes, deu um prejuízo muito grande aos cafeicultores da região. Houve desvio de café dos produtores (...). Fomos procurados (o sindicato rural) por diversos produtores para que o departamento jurídico tomasse as devidas providências (...)”

Apesar da falência dessa cooperativa por motivos de ineficiência administrativa, ele ainda acredita que dirigentes e cooperados possam se beneficiar, igualmente, de uma associação cooperativa. Mas avalia como indiferente a percepção dos cafeicultores locais sobre a importância dessas associações na redução dos custos de produção e na melhoria dos preços pagos pelo café.

Na avaliação desse sindicalista, que nunca foi associado a uma cooperativa de café, quatro motivos dificultam a formação dessas associações pelos cafeicultores de Espera Feliz:

- I - falta de confiança no conselho administrativo (das cooperativas);
- II - credibilidade do sistema;
- III - pouca atuação na compra de insumos mais baratos;
- IV - disputa com o comércio informal de café.

Ao final de sua entrevista, o presidente do sindicato rural de Espera Feliz avaliou que a dimensão do parque cafeeiro da Zona da Mata não deverá oscilar nos próximos cinco anos.

### **6.2.3 Presidente do sindicato rural de Ervália**

Esse entrevistado também endossou a reflexão dos demais sindicatos regionais sobre a percepção dos cafeicultores familiares em relação à atuação de entidades que representam a classe cooperativista. Avaliou como “péssimos” os resultados obtidos por essas lideranças e a atuação dos representantes das cooperativas de café no Conselho Deliberativo da Política do Café – CDPC.

A exemplo dos demais dirigentes sindicais, conhece casos de cooperativas agrícolas que faliram na região pela gestão ineficiente de seus dirigentes. Também relatou conhecer produtores que foram prejudicados por gestões ineficientes ou fraudulentas do conselho administrativo de cooperativas que faliram na região. Conseqüentemente, concordou a que a falta de confiança na eficiência administrativa inibe a organização dos produtores locais e a formação de novas cooperativas.

Em sua avaliação, menos de 10% do café produzido na região de Ervália é comercializado por cooperativas agrícolas. Para ele, a ausência de cooperativas eficientes reduziu o poder de barganha comercial dos cafeicultores familiares em relação à estrutura oligopsônica das indústrias torrefadoras e das empresas exportadoras de cafés.

Além do baixo nível de credibilidade dos produtores familiares na eficiência administrativa dessas cooperativas, o presidente do sindicato de Ervália, que também ocupa o cargo de secretário municipal de agricultura, destacou outros fatores que enfraqueceram o movimento cooperativista na região:

I - individualismo;

II - ausência de gestão pública para divulgar o cooperativismo na região;



- III - inexistência de uma cooperativa que possa servir de exemplo aos cafeicultores da região;
- IV - predominância do café na forma de coco – ou seja, não beneficiado - nas vendas dos produtores de Ervália.

#### **6.2.4 Presidente do sindicato rural de Manhauçu**

O presidente desse sindicato rural também conhece casos de cooperativas agrícolas que faliram na região de Manhauçu. O motivo dessas falências foi o mesmo relatado pelos demais presidentes de sindicatos da Zona da Mata: má gestão administrativa ou má-fé de seus dirigentes. Também avalia que não seja “bom” o nível de confiança dos cafeicultores locais em relação à gestão das cooperativas de café.

Acredita que o baixo nível de instrução dos produtores locais dificulta o desenvolvimento do cooperativismo na região e que os cafeicultores de Manhauçu avaliem como “ruim” o papel das cooperativas na redução dos custos de produção e na valorização dos preços dos cafés de seus associados: “(...) deve-se propor um modelo de conscientização dos produtores familiares (...) por meio de encontros e palestras (referentes) aos temas apresentados anteriormente .”

Na avaliação desse dirigente sindical, que nunca se associou a uma cooperativa de café, a ausência do cooperativismo reduziu o poder de barganha comercial desses cafeicultores familiares em relação às indústrias torrefadoras e às empresas exportadoras de café: “(...) acho que se trata (o cooperativismo) da única alternativa viável para o agricultor familiar nos próximos anos, pois grandes torrefadores (...) compram cafés de cooperativas”.

Apesar dos problemas relacionados à ineficiência administrativa das cooperativas e das falências registradas na Zona da Mata, acredita que o cooperativismo ainda poderá se desenvolver na região.

### 6.2.5 Presidente do sindicato rural de Caratinga

Na avaliação desse entrevistado, os diretores e os dirigentes são os principais beneficiários de uma cooperativa. Não avaliou como satisfatório o nível de confiança dos cafeicultores locais em relação à gestão administrativa das cooperativas que se instalaram na região da Zona da Mata. O motivo dessa imagem negativa está diretamente relacionado ao fechamento, por incapacidade administrativa de seus dirigentes, de uma cooperativa de produtores de leite da região.

“( ... ) a maioria dos produtores prefere realizar suas vendas de maneira individual, sem interferência de cooperativas (....). Um exemplo disso é a cooperativa de leite da nossa cidade, que faliu por motivos de má gestão administrativa e má-fé de seus dirigentes (....)”

O presidente do sindicato rural de Caratinga também avaliou como insatisfatória a avaliação coletiva dos cafeicultores associados em relação à atuação dos órgãos e entidades de classe que representam o cooperativismo agrícola no Brasil. Em sua avaliação, os cafeicultores da Zona da Mata não são devidamente representados por essas instituições, que concentram em suas agendas políticas as reivindicações de outras regiões cafeeiras, como o Sul de Minas e o Cerrado mineiro. E, ainda, que os dirigentes e as lideranças que representam as cooperativas de café priorizam os seus interesses individuais, ou os de pequenos grupos políticos, em detrimento dos interesses da classe cafeicultora:

“Hoje em dia se fala muito em cooperativismo, mas, quando se precisa dele, o produtor tem que se virar sozinho (...). Esses que dizem ser os representantes dos cafeicultores só querem mesmo é ter vantagens pessoais (...).”

Esse produtor finalizou a sua entrevista com a avaliação de que a dimensão do parque cafeeiro tende a se reduzir nos próximos anos se não houver qualquer incentivo ao desenvolvimento dessa atividade. Estimou que o cooperativismo poderia se desenvolver entre

os cafeicultores da Zona da Mata caso tais associações reconquistassem “a confiança e a credibilidade junto a seus associados, trabalhando em prol de seus interesses”.

### **6.2.7 Presidente do sindicato rural de Viçosa**

“O histórico do cooperativismo na região é péssimo”. Com esse depoimento, o entrevistado qualificou como “ruim” o nível de confiança dos cafeicultores da Zona da Mata em relação à gestão administrativa das cooperativas de café. Citou exemplos de cooperativas agrícolas que faliram nos municípios de Viçosa, Ervália e Espera Feliz. Segundo o entrevistado essas falências foram motivadas pela ineficiência gerencial ou pela desonestidade dos dirigentes dessas associações.

Ele também concordou com a assertiva de que a descredibilidade dos produtores no modelo de gerenciamento dessas cooperativas inibe a formação de novas cooperativas na região. “Como o histórico do cooperativismo na região é ruim, a percepção do cafeicultor em relação à cooperativa é ruim”, justificou.

Acredita que, na avaliação dos cafeicultores locais, os diretores e demais dirigentes – em detrimento dos produtores associados - são os principais beneficiários de uma cooperativa. Ele, ainda, não acredita que essas organizações poderão se desenvolver na região. Baseado na avaliação coletiva dos cafeicultores e nas experiências regionais, os principais fatores que inibem a formação de cooperativas na região são: a) histórico negativo do cooperativismo agrícola na Zona da Mata; b) falta de liderança e pouca escolaridade dos presidentes dessas organizações que faliram na região; c) visão imediatista dos agricultores locais.

De acordo com esse presidente sindical, os cafeicultores da Zona da Mata não avaliam de forma positiva a atuação das instituições que representam o movimento cooperativista. Concordou que esses organismos priorizam a agenda política de outras regiões produtoras –

como o Sul de Minas e Cerrado mineiro – em detrimento da cafeicultura matense. Além disso, tais representantes cooperativistas priorizam seus próprios interesses ou de pequenos grupos políticos.

Ainda, avaliou como “ruim” a percepção dos cafeicultores regionais em relação às lideranças que representam o movimento cooperativista no Conselho Deliberativo da Política Cafeeira e demais arenas decisórias da política agrícola cafeeira.

### **6.2.8 Presidente do Centro Vocacional e Tecnológico da Zona da Mata – Instituto Mais Café**

O presidente dessa entidade, que desenvolve, entre outras atividades, programas de apoio aos cafeicultores familiares das cidades de Manhumirim e de Manhuaçu, acredita que os cafeicultores regionais não estão satisfeitos com a atuação dos órgãos e das entidades de classe que representam o cooperativismo agrícola. Os interesses da Zona da Mata não são priorizados na formação da agenda política dessas entidades:

“Entendo que nossa região não possui estrutura de cooperativas representativas da classe cafeicultora. (...) o modelo implantado no Estado (MG) não favorece o modelo da cafeicultura da Zona da Mata. Por isso, devemos lutar para implantarmos um modelo cooperativista voltado para as peculiaridades da região”.

Em sua avaliação, os dirigentes e os representantes das cooperativas de café priorizam os seus próprios interesses, ou de grupos políticos próximos, em detrimento das demandas coletivas dos cafeicultores. Avaliou como “médio” o grau de satisfação dos cafeicultores da Zona da Mata em relação aos agentes que representam as cooperativas de café nas reuniões do CDPC.

“Podemos exemplificar que, quando estes líderes pleiteiam uma renegociação de dívidas da cafeicultura, não analisam a abrangência desta negociação, ou seja, a renegociação que atingirá o maior número de cafeicultores satisfeitos e atendidos. Podemos citar um exemplo. A renegociação das dívidas securitizadas não trouxe melhorias para os cafeicultores da Zona da Mata, pois tal financiamento não era

representativo aqui. (...) Entendo que este modelo está causando descrédito dessas lideranças.”

Concordou com o presidente do Sindicato Rural de Manhumirim ao avaliar que menos de 10% do café colhido na região é comercializado por cooperativas. O entrevistado também considerou ruim o nível de confiança dos produtores rurais em relação à gestão administrativa das cooperativas de café. Entende que, na avaliação geral dos cafeicultores familiares da Zona da Mata, os dirigentes e os diretores são os principais beneficiários de uma cooperativa.

Ele também conhece cafeicultores que foram prejudicados por cooperativas que faliram pela má gestão ou ineficiência de seus dirigentes. Conseqüentemente, entende que a falta de confiança dos produtores locais na administração das cooperativas está diretamente relacionada com a ausência dessas associações na Zona da Mata.

“Em nossa região, infelizmente, as cooperativas não tiveram uma gestão eficiente (...). Tivemos alguns casos de falências de cooperativas que causaram prejuízos aos produtores e, conseqüentemente, a falta de confiança do modelo cooperativista aqui representado. (...) duas cooperativas faliram por motivo de má gestão e/ou má fé de seus dirigentes.”

Com base na avaliação coletiva dos cafeicultores e nas experiências regionais, atribuiu as seguintes razões à inexpressiva participação das cooperativas na comercialização dos cafés produzidos na Zona da Mata:

- I - Ausência de cultura cooperativa entre os produtores;
- II -Descrédito causado por gestões passadas;
- III - Falta de diferenciais positivos aos cooperados, e
- IV – Individualismo dos produtores locais.

De acordo com suas percepções , o parque cafeeiro da Zona da Mata tende a reduzir e o cooperativismo pode se expandir entre os cafeicultores familiares se as cooperativas apresentarem “repostas positivas às reais necessidades de seus cooperados”.

### **6.2.9 Diretor da *Specialty Coffee Association of Minas Gerais* - Scamg**

Essa associação de cafeicultores familiares, localizada na cidade de Manhuaçu, tem por objetivo divulgar os cafés especiais - como o cereja e o descascado – que são produzidos na região do Alto Caparaó. A Scamg também negocia a compra coletiva de insumos agroquímicos; entretanto, não comercializa os cafés produzidos por seus associados.

O diretor entrevistado ressaltou a falta de confiança e o ceticismo dos produtores regionais em relação à eficiência administrativa das cooperativas de café. Concordou com o presidente do sindicato de Manhumirim e com o diretor do Instituto Mais Café sobre a relação direta entre as “experiências desastrosas” de cooperativas que faliram na região e a predominância da comercialização individualizada dos cafeicultores matenses.

Avaliou como “péssima” a percepção dos cafeicultores regionais sobre os seguintes temas:

I - Resultados obtidos pelos órgãos entidades que representam o cooperativismo agrícola no Brasil. Sobre esse tema, alega que essas entidades priorizam os interesses de pequenas elites em detrimento dos anseios dos produtores rurais.

II - Nível de confiança dos produtores rurais em relação à gestão dessas cooperativas.

Concordou, ainda, que os dirigentes que representam as cooperativas de café não priorizam os interesses dos cafeicultores associados. Conhece também produtores que foram prejudicados pela má-fé ou pela incompetência gerencial de cooperativas que faliram na região. Esse é o principal motivo pela inexpressividade do modelo cooperativista entre os cafeicultores familiares. Para ele, a ausência da cultura cooperativista é consequência do histórico de cooperativas que fecharam suas portas na região.

O trecho abaixo reproduzido sintetiza o posicionamento convergente desse entrevistado com a linha de investigação desta tese de Mestrado:

“ (..) Não existe cooperativismo na região (...), ou melhor, o pouco que existe é insuficiente. As (cooperativas) que existiram deixaram prejuízos aos produtores (...). O movimento cooperativista cafeeiro hoje está focado como empresa. Visa ao lucro da entidade e atua em prol de poucos. A experiência de cooperativismo na Zona da Mata tem sido desastrosa, com prejuízo aos cafeicultores. Existem apenas duas cooperativas na Zona da Mata. Uma é restrita a uma microregião; a outra veio do Sul de Minas para tentar ganhar dinheiro por aqui”.

## 7. ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro bloco do questionário respondido pelos presidentes dos principais sindicatos rurais dessa região prospectou informações sobre o perfil socioeconômico do sistema agroindustrial do café da Zona da Mata. Essas questões foram elaboradas com o objetivo de demonstrar a existência das principais aspectos comerciais que justificariam, em tese, o desenvolvimento do cooperativismo entre esses produtores familiares.

As respostas dos entrevistados convergiram para a descrição de uma estrutura mercadológica que, teoricamente, justificaria a relevância do sistema cooperativista para aumentar a rentabilidade desses produtores familiares em, ao menos, três momentos distintos do processo de produção:

I - negociação coletiva para a captação de insumos agroquímicos;

II - beneficiamento e agregação de valor ao café em coco, forma *in natura* de menor valor comercial;e

III - melhoria da barganha comercial em relação aos agentes à jusante (estrutura oligopsônica de torrefadoras e empresas exportadoras).

No tocante à análise do ambiente institucional, buscou-se consenso entre esses dirigentes sindicais sobre percepção dos cafeicultores regionais em relação ao desempenho dos agentes políticos, conselhos e entidades de classe que representam o cooperativismo agrícola no Brasil.

O segundo subitem, ou seja, a análise da estrutura de governança das cooperativas que se instalaram na região, compôs-se de questões que buscavam evidenciar ou refutar a hipótese de investigação desta tese de Mestrado. Analisou-se o grau de confiança dos cafeicultores em relação à administração das cooperativas de café que haviam se instalado e, muitas vezes, falido nessa microrregião.



Em linhas gerais, os entrevistados foram convidados a discorrerem sobre os seguintes temas, entre outros relacionados ao nível de confiança dos agricultores locais no modelo de governança das cooperativas de café:

- a) Representação política dos cafeicultores nas esferas municipal, estadual e federal;
- b) Participação dos interesses e das demandas específicas da Zona da Mata nas agendas reivindicatórias dos órgãos e conselhos de classe que representam o movimento cooperativista;
- c) Nível de satisfação dos cafeicultores familiares em relação aos resultados obtidos pelas lideranças cooperativistas no Conselho Deliberativo da Política Cafeeira – CDPC;
- d) Participação das cooperativas de produtores na comercialização dos cafés produzidos na Zona da Mata;
- e) Nível de confiança dos cafeicultores regionais em relação à gestão administrativa das cooperativas de café.
- f) Profissionalismo e capacidade administrativa dos gestores das cooperativas de café que se instalaram na região.

Com base nas experiências regionais e na avaliação coletiva dos cafeicultores da região, os entrevistados também discorreram sobre os fatores que dificultavam o desenvolvimento do cooperativismo na Zona da Mata. Relataram, ainda, experiências regionais em que o oportunismo ou a ineficiência administrativa de ex-dirigentes havia implicado prejuízos aos cafeicultores da região. As respostas obtidas endossaram a relação causal entre a falta de confiança dos produtores locais na eficiência administrativa das cooperativas e o predomínio de ações individualizadas na comercialização de café. Houve inúmeros relatos sobre cooperativas agrícolas que faliram em decorrência da desonestidade ou da incapacidade administrativa de seus dirigentes.

De acordo com os entrevistados, é ruim o nível de satisfação dos produtores da Zona da Mata em relação ao desempenho das entidades que representam o sistema cooperativista. Acreditam que os dirigentes dessas entidades priorizam os seus próprios interesses – ou de grupos políticos que apóiam – aos reais interesses do produtor rural. As peculiaridades e as demandas regionais da Zona da Mata também não são devidamente consideradas na agenda política dessas entidades.

Os representantes do sistema cooperativista no Conselho Deliberativo da Política Cafeeira – CDPC também não foram bem avaliados pelos produtores da região.

A avaliação dos entrevistados em relação à confiança dos cafeicultores locais nos dirigentes e administradores de cooperativas também foi outra questão avaliada negativamente. Todos os entrevistados manifestaram-se conhecedores de ao menos uma cooperativa que tenha falido na região por desonestidade ou incompetência administrativa do grupo dirigente. Foram relatados casos de cooperativas falidas em diversas cidades, tais como Espera Feliz, Ervália, Viçosa, e Manhuaçu.

À exceção do presidente do sindicato de Manhuaçu, todos os dirigentes sindicais conhecem, ou já foram, vítimas da incompetência técnica ou do oportunismo de algum dirigente de cooperativa.

O presidente do sindicato de Manhuaçu também não se manifestou sobre a correlação entre o histórico de falências de cooperativas e as baixa participação dessas associações na comercialização do café produzido na região. Contudo, para os demais entrevistados, a falta de confiança dos produtores locais é o principal motivo pelo qual as cooperativas agrícolas não se desenvolveram na Zona da Mata.

A partir dos relatos desses especialistas, pode-se inferir que a falta de confiança dos cafeicultores está diretamente relacionada com o histórico de administrações que, seja por incapacidade gerencial ou corrupção de seus dirigentes, conduziram diversas cooperativas da

Zona da Mata ao colapso financeiro. Esse é o principal motivo da baixa participação dessas associações na comercialização do café produzido regionalmente.

Em linhas gerais, tais especialistas também concordaram que a ausência do cooperativismo na região reduziu o poder de barganha comercial dos cafeicultores locais em relação à agroindústria e ao comércio exportador que compram o café da região.

Com base na teoria da Economia das Organizações, os resultados obtidos permitem inferir uma correlação entre a baixa confiança dos cafeicultores na administração das cooperativas agrícolas e o não desenvolvimento dessas organizações nessa região. Observaram-se indícios que relacionam a causa desse baixo nível de confiança aos diversos exemplos relatados de gestões fraudulentas ou ineficientes que resultaram na falência de diversas cooperativas e, conseqüentemente, em prejuízos produtores cooperados.

Esses resultados reiteram a relevância dos debates acadêmicos sobre a eficiência dos modelos de gerenciamento e de controle das cooperativas agrícolas. A assimetria de informações entre os cooperados e o núcleo administrativo, além da ausência de um mecanismo de controle capaz de mitigar o oportunismo desses gerentes, são elementos fundamentais para se compreender, à luz da Nova Economia Institucional, o não desenvolvimento do cooperativismo entre os cafeicultores da Zona da Mata.

Os resultados obtidos por este tese de Mestrado – ainda que não esgotem a abrangência desse tema – podem ser utilizados como subsídios e incentivos para futuras investigações científicas que tenham como objeto de análise a coordenação dos cafeicultores familiares da Zona da Mata mineira.

## 8. REFERÊNCIAS

ALMICO, et al. **A Zona da Mata mineira: subsídios para uma historiografia**. Disponível em : [http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_09.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_09.pdf). Acesso em 12 de maio de 2009.

Associação Brasileira da Indústria do Café - Abic – **Café brasileiro**. Disponível em: <[www.abic.com.br](http://www.abic.com.br)>. Acesso em: 02 fevereiro de 2009.

Azevedo, Paulo F. de. **A nova economia institucional: referencial geral e aplicações para agricultura**. Disponível em: <[www.iea.sp.gov.br](http://www.iea.sp.gov.br)>. Acesso em: 12 de dezembro de 2008.

BAIN, Joe. **Industrial Organization**. University of California Press, Berkeley, 1959.

BOTELHO, Flávio; VALENTE, Lúcia. **Arranjos institucionais, organização dos produtores e redução dos custos de transação**. In: Avaliação de Políticas Públicas, Núcleo de Estudos Agrários, Universidade de Brasília, 2006.

BIALOSKORSKI, Sigismundo. **Estratégias e cooperativas agropecuárias**. In: Seminário de Política Econômica em Cooperativismo e Agronegócios, Universidade Federal de Viçosa – UFV, Viçosa, 2002.

BIALOSKORSKI, Sigismundo; BARROSO, Marcelo; REZENDE, Amaury. **Governança cooperativa e sistemas gerenciais: um ensaio utilizando-se da ótica da teoria de agency**. In: V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, Ribeirão Preto, 2008.

BIALOSKORSKI, Sigismundo. **Governança e perspectivas do cooperativismo**. Revista Preços Agrícolas – Esalq, Piracicaba, 1999.

BLISKA, F. M. de. et al. **Dinâmica fitotécnica e socioeconômica da cafeicultura brasileira**. In: Informações Econômicas, v. 39, nº. 1, jan. 2009.

CAMPOS, Jurema. **Desenvolvimento territorial, história, cultura e tradição: os caminhos do café em Alto Paraíso (GO)**. 166 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Universidade de Brasília - UnB, Brasília, DF, 2006.

COASE, R.H. **Essays on Economics and Economics**. The University of Chicago Press, Chicago e Londres, 1994.

Companhia Nacional de Abastecimento – Conab. **Estimativa da safra cafeeira 2009**. Disponível em: <[www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br)>. Acesso em: 17 de janeiro de 2009.

COASE, R. H. *The nature of the firm*. Economica, London, v. 4, p. 386-405, 1937.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2007,p.185.

DAVIS,John H.;GOLDBERG,Ray. *A concept of agribusiness*. Division Reseach. Graduate School of Business Administration. Boston, Harvard University, 1957.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. **Agricultura familiar na dinâmica da pesquisa agropecuária**. Brasília – DF,2006.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. **Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café**. Brasília – DF,2004.

Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais. **Cafeicultura familiar**. Belo Horizonte: Epamig, v. 26, 2005.

FAO-Incra. **O novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto**. Disponível em: [http://www.deser.org.br/biblioteca\\_read.asp?id=3](http://www.deser.org.br/biblioteca_read.asp?id=3). Acesso em 12 de janeiro de 2009.

FARINA;SANTOS; ZYLBERSZTAJN.**O sistema agroindustrial do café no Brasil**. Editora Ortiz: Porto Alegre – RS, 1993.

GARCIAS, P. **A lógica da formação de grupos e aliança estratégica de empresas**. Universidade Federal do Paraná. In: Ciência e Cultura., nº. 24, p.51-78, Curitiba, nov. 2001.

Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA. **Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto**. Disponível em: <[www.mda.gov.br](http://www.mda.gov.br)>. Acesso em: 11 janeiro de 2009.

LAMARCHE, Hughes. **Agricultura familiar: comparação internacional**. Editora da Unicamp,1993.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALUF, Renato S. **O enfoque multifuncional da agricultura: aspectos analíticos e questões de pesquisa.** In: LIMA, Dalmo Marcelo de A. e WILKINSON, John (org). Inovação nas tradições da agricultura familiar. Brasília: CNPq/paralelo 15, 2002, p.301-328.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. **Intercâmbio comercial do agronegócio: trinta principais parceiros comerciais.** Brasília-DF, 2007.

Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. **Estudo exploratório n. 3: cadeia produtiva do café.** Disponível em: <www.mda.gov.br>. Acesso em: 15 agosto de 2008.

NORTH, Douglass. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, Mônica R. **Cafeicultura Mineira: formação e consolidação – 1808-1870.** In: Negócios de famílias: mercado, terra e poder na formação da cafeicultura mineira – 1780-1870. Tese ( Doutorado em História) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 1999.

Organização Internacional do Café – OIC. *Coffee market report 2008.* Disponível em: <www.ico.org>. Acesso em: 03 de janeiro de 2009.

STIGLER, George. *The organization of the industry.* The University of Chicago Press, Chicago, 1968.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Ed. Bookman. Porto Alegre, 2001.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **Em busca da modernidade social. Uma homenagem a Alexander V. Chayanov.** Unicamp, Departamento de Ciências Sociais, 1989, p.1-31. Texto não publicado.

WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* New York: Free Press, 1985.

WRIGHT; GIOVANAZZO. **Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo.** Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo – SP: Universidade de São Paulo, v.01, n°. 12, 2000.

XIMENES, Filipe Tiago Dias. **Análise da coordenação da cadeia agroindustrial orientada pela qualidade: o caso Illy Café.** 102 p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Universidade de Brasília - UnB, Brasília – DF, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness:** uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. 241 p. Dissertação (Livre-Docente em Administração) Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas.** In: XIV Seminário de Política Econômica: cooperativismo e agronegócio, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2002.

## ANEXO

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB**  
**FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Brasília, 07 de agosto de 2009

Senhor Presidente,

O presente questionário tem por objetivo avaliar a percepção dos cafeicultores associados a este sindicato rural sobre o modelo de gerenciamento das cooperativas de café.

As informações prospectadas serão utilizadas, EXCLUSIVAMENTE, na elaboração da dissertação de Mestrado intitulada “Análise da Coordenação da Cafeicultura Familiar da Zona da Mata Mineira: uma abordagem da Nova Economia Institucional”, desenvolvida pelo aluno Thiago Masson e orientada pelo Prof. Dr. Flávio Borges Botelho Filho.

A colaboração e o conhecimento de Vossa Senhoria, como representante sindical dos produtores locais, apresenta-se indispensável para orientar os citados autores na elaboração deste estudo acadêmico.

Nesse sentido, muito apreciaríamos o empenho de Vossa Senhoria em responder as questões abaixo e retornar este questionário, na brevidade que se fizer possível, ao seguinte e-mail eletrônico: [thiagomasson@hotmail.com](mailto:thiagomasson@hotmail.com)

Caso prefira, os questionários também poderão ser preenchidos manualmente e retornados ao seguinte endereço, com a indicação de pagamento pelo destinatário:

**Thiago Masson**  
**QMSW 05, lote 08, apto. 226, Edifício Boulevard Antares II**  
**Sudoeste – Brasília, DF**  
**CEP: 70680-500**

Em virtude da relevância dessas informações para o desenvolvimento desse estudo acadêmico, solicita-se que os questionários sejam respondidos e enviados, caso seja possível, no prazo de até 30 dias.

A UnB reitera os agradecimentos pela contribuição de Vossa Senhoria ao desenvolvimento do conhecimento científico-acadêmico.

Atenciosamente,

Thiago Masson  
Mestrando em Agronegócios  
Universidade de Brasília  
(61) 9175 3999  
e-mail: thiagomasson@hotmail.com



## QUESTIONÁRIO:

### 1 - Sobre o perfil socioeconômico do sistema agroindustrial do café da Zona da Mata mineira

#### 1.1. Qual é o modelo fundiário predominante entre os cafeicultores da região?

- a propriedade da terra cultivada pertence ao próprio cafeicultor
- a terra é explorada sob o regime de meeiro, ou seja, o café é produzido em terra alheia e os lucros são divididos entre o produtor e o dono da propriedade rural.
- a terra é explorada sob o regime de parceria, ou seja, dois ou mais produtores rurais compartilham a terra
- a terra é explorada sob o regime de arrendamento
- predomina na região outro modelo fundiário.

Nesse caso, favor identificá-lo abaixo:

.....

#### 1.2. Em geral, os cafeicultores da região também desenvolvem outras atividades agropecuárias?

- Sim.
- Não. Somente produzem café.

#### 1.3. Se você respondeu “Sim” à pergunta anterior, identifique as demais atividades agropecuárias exploradas nas propriedades onde se produz café:

- |                                    |   |                                 |
|------------------------------------|---|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> eucalipto | <input type="checkbox"/> leite          | <input type="checkbox"/> arroz  |
| <input type="checkbox"/> banana    | <input type="checkbox"/> cana-de-açúcar | <input type="checkbox"/> coco   |
| <input type="checkbox"/> laranja   | <input type="checkbox"/> milho          | <input type="checkbox"/> tomate |

outros produtos agropecuários e demais atividades. Nesse caso, identifique-os abaixo:

.....  
.....

**1.4. A maioria dos produtores familiares organiza-se em mutirões para realizar a colheita do café?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não. O café é colhido por trabalhadores temporários.

**1.5. Utilizando-se dos números de 1 a 7, enumere, em ordem crescente, as principais fontes de financiamento destinadas à produção cafeeira da região? Marque “1” para a mais importante; “2” – para a segunda mais importante. E assim por diante.**

- ( ) Fundo de Defesa da Economia Cafeeira – Funcafé
- ( ) Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar – Pronaf
- ( ) Recursos obrigatórios do crédito rural - 2OC
- ( ) recursos próprios dos agentes financeiros
- ( ) empresas fornecedoras de insumos agroquímicos
- ( ) empresas torrefadoras de café
- ( ) empresas exportadoras de café

Se houver outra fonte de financiamento, favor identificá-la abaixo:

.....  
.....

**1.6. Em que nível de beneficiamento o café é predominantemente comercializado pelos produtores rurais da região?**

- ( ) café em coco
- ( ) café verde
- ( ) cereja descascado
- ( ) torrado
- ( ) torrado e moído

**1.8 Utilizando-se dos números de 1 a 5, enumere, em ordem crescente, os principais fluxos comerciais do café produzido pelos agricultores familiares da região? Marque “1” para o mais importante; 2 -para o segundo mais importante. E assim por diante.**

- ( ) é vendido diretamente para indústrias de café torrado e moído, torrado, ou de café solúvel

- é vendido diretamente para empresas exportadoras de café
- é entregue em cooperativa agrícola ou outro tipo de associação comercial de cafeicultores
- é vendido para agentes intermediários, tais como maquinistas e corretores de café
- é vendido para membros da própria família

**1.9. Em relação à adoção pelos cafeicultores da região de protocolos de boas práticas agrícolas e de certificações internacionais que atestem a sustentabilidade da produção cafeeira, responda:**

- menos de 10 % das propriedades cafeeiras apresentam algum tipo de certificação
- entre 10% a 20% das propriedades cafeeiras apresentam algum tipo de certificação
- entre 20% a 40% das propriedades cafeeiras apresentam algum tipo de certificação
- mais de 50 % das propriedades cafeeiras apresentam algum tipo de certificação

**1.10. A maioria dos produtores não tem acesso a crédito de estocagem e comercializa parcela considerável de sua produção logo após o término da colheita.**

Concordo			Discordo		
<input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Um pouco	<input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Um pouco

**1.11. Em relação ao procedimento de comercialização dos cafés produzidos na região, assinale a assertiva que julgar correta:**

- A maioria dos produtores comercializa sua produção com apenas um único comprador
- A maioria dos produtores comercializa sua produção com dois compradores diferentes.
- A maioria dos produtores comercializa sua produção com três compradores diferentes.
- A maioria dos produtores comercializa sua produção com mais de três compradores diferentes.

**1.12. Qual é a duração média das relações comerciais dos cafeicultores com os compradores de seus cafés?**

- até um ano
- de 2 a 3 anos
- de 4 a 5 anos
- de 6 a 7 anos
- de 8 a 9 anos
- igual ou maior que 10 anos

**1.13. Sobre a estratégia de negociação dos produtores com as empresas fornecedoras de insumos agroquímicos, responda:**

- A maioria dos cafeicultores negocia a compra de insumos agroquímicos de forma individualizada.
- A maioria dos cafeicultores se organiza em associações ou cooperativas para comprar insumos agroquímicos mais baratos.
- Outras formas. Favor identificá-las aqui.:.....  
.....

**1.14. Em relação à competitividade da cafeicultura regional, avalie o nível de risco das seguintes assertivas:**

**a) Escassez de mão-de-obra no período colheita:**

- baixíssimo risco
- baixo risco
- desprezível
- altíssimo risco
- alto risco

**b) Baixo índice de mecanização no processo de colheita em virtude da acentuada declividade do relevo da região:**

- baixíssimo risco
- baixo risco
- desprezível
- altíssimo risco
- alto risco

**c) Poucas alternativas para se comercializar o café produzido na região:**

- baixíssimo risco
- baixo risco
- desprezível
- altíssimo risco
- alto risco

**d) Falta de organização/coordenação entre produtores no processo de comercialização dos cafés produzidos na região:**

- baixíssimo risco
- baixo risco
- desprezível
- altíssimo risco
- alto risco

**2 – A ação coletiva entre os cafeicultores familiares da Zona da Mata mineira: análise do ambiente institucional e da estrutura de governança das cooperativas de produção**

Analisando o ambiente institucional – a macroinstituição:

**2.1. Em relação à atual representação política dos cafeicultores da região, responda:**

a) Os cafeicultores possuem representantes na Câmara Municipal de Vereadores

- Sim                       Não

b) Os cafeicultores possuem representantes na Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais

- Sim                       Não

c) Os cafeicultores possuem representantes na Câmara do Deputados

- Sim                       Não

d) Os cafeicultores possuem representantes no Senado Federal

- Sim                       Não



**2.8. Qual é participação das cooperativas de produtores na comercialização dos cafés produzidos na Zona da Mata?**

- ( ) inferior a 10% da produção regional.
- ( ) entre 10% a 20% da produção regional
- ( ) entre 20% a 50% da produção regional
- ( ) entre 50% a 70% da produção regional
- ( ) acima de 70% da produção regional

**2.9. Como você avalia o nível de confiança dos produtores rurais em relação à gestão administrativa das cooperativas de café?**

- ( ) Péssimo    ( ) Ruim        ( ) Médio    ( ) Bom    ( ) Excelente

Por favor, utilize a lacuna abaixo para detalhar a sua resposta:

.....  
.....  
.....

**2.10. Você conhece alguma cooperativa agrícola que faliu na região por motivos de má gestão administrativa ou má fé de seus dirigentes?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Por favor, utilize a lacuna abaixo para detalhar a sua resposta:

.....

**2.11. Você já foi vítima ou conhece algum cafeicultor local que tenha se sentido prejudicado pela ineficiência ou má fé dos dirigentes de determinada cooperativa ?**

- ( ) Sim
- ( ) Não

Por favor, utilize a lacuna abaixo para detalhar a sua resposta:

.....

**2.10. Se você respondeu “Sim” à pergunta anterior, você concorda que a falta de confiança no modelo administrativo que foi adotado nessas cooperativas dificulta a organização dos produtores locais e a formação de novas cooperativas?**

Concordo			Discordo		
<input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Um pouco	<input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Um pouco

**11. Considerando a avaliação geral dos cafeicultores locais sobre o modelo de gerenciamento das cooperativas agrícolas, responda;**

a) **quem são os principais beneficiários de uma cooperativa?**

- os diretores e demais dirigentes;
- os produtores cooperados;
- os diretores e os produtores cooperados, igualmente.

**2.12. Como você avalia a percepção dos cafeicultores em relação à importância das cooperativas na redução dos custos de produção e na melhoria dos preços pagos pelos cafés produzidos na região?**

- Ruim
- Indiferente
- Boa

Por favor, utilize a lacuna abaixo para detalhar a sua resposta:

.....  
 .....

**2.13. Com base na avaliação coletiva dos cafeicultores e nas experiências regionais, relacione cinco fatores que dificultam o desenvolvimento do cooperativismo na região.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**2.14. Classifique as informações afirmativas abaixo conforme o seu grau de concordância ou discordância:**

**Os cafeicultores não conhecem adequadamente a legislação que dispõe sobre crédito agrícola no país:**

Concordo			Discordo		
<input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Um pouco	<input type="checkbox"/> Totalmente	<input type="checkbox"/> Muito	<input type="checkbox"/> Um pouco





**2.16. Se a sua resposta à pergunta anterior foi “Sim”, qual é a sua avaliação sobre:**

**a) A capacidade profissional dos dirigentes no gerenciamento administrativo e comercial da cooperativa?**

Péssimo     Ruim     Médio     Bom     Excelente

**b) Em linhas gerais, os dirigentes respeitam/ respeitavam as decisões e os desejos dos associados sobre o gerenciamento comercial e administrativo da cooperativa?**

Sim     Não     Parcialmente

**c) A frequência e a transparência em que as informações sobre o gerenciamento administrativo-financeiro da cooperativa são/eram repassadas pelos diretores aos produtores cooperados?**

Péssimo     Ruim     Médio     Bom     Excelente

**d) Os dirigentes priorizavam interesses pessoais em detrimento aos interesses da maioria do cooperativados.**

Sim     Não     Parcialmente

**3 - Análise perspectiva: cenários e perspectivas para cafeicultura instalada na Zona da Mata Mineira**

**3.1. Em relação à atual dimensão do parque cafeeiro da Zona da Mata, como você projeta a evolução da área plantada nos próximos dez anos?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> estável                   |   |
| <input type="checkbox"/> aumentará em até 10 %     | <input type="checkbox"/> reduzirá em até 10%      |
| <input type="checkbox"/> aumentará em até 20%      | <input type="checkbox"/> reduzirá em até 20%      |
| <input type="checkbox"/> aumentará entre 20% a 30% | <input type="checkbox"/> reduzirá entre 20% a 30% |
| <input type="checkbox"/> aumentará em mais de 50%  | <input type="checkbox"/> reduzirá em mais de 50%  |

Por favor, utilize o espaço abaixo para detalhar e justificar a sua resposta anterior:

.....  
.....

**3.2. Você acredita que o cooperativismo pode se expandir entre os cafeicultores familiares da Zona da Mata?**

Sim       Não

Por favor, utilize o espaço abaixo para detalhar e justificar a sua resposta anterior:

.....  
.....

**Caro Cafeicultor,**

**Obrigado por sua colaboração a esta pesquisa acadêmica. Caso deseje receber os resultados desta pesquisa acadêmica, gentileza preencher o campo abaixo:**

**Sim. Desejo receber cópia desta pesquisa.**