

# O problema do carona nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul<sup>1</sup>

Dieisson Pivoto<sup>2</sup>  
Maria Isabel Finger<sup>3</sup>  
Paulo Waquil<sup>4</sup>  
Marcelino de Souza<sup>5</sup>

**Resumo** – O trabalho teve como objetivo analisar o problema do carona nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul e verificar as estratégias empregadas por elas para minimizá-lo. Esse problema surge quando os direitos de propriedade são não negociáveis, inseguros ou não atribuídos, levando os cooperados a não investir ou participar na cooperativa, mas sim a continuar na organização para se beneficiarem das externalidades positivas geradas por ela. Utilizou-se o método de pesquisa misto na execução da pesquisa, tendo-se coletado informações qualitativas e quantitativas. Foram amostradas 10% das cooperativas agropecuárias ligadas à Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (Ocergs). Constatou-se que as cooperativas que têm os “grãos” como principal atividade de negócio apresentam o problema em maior intensidade. Os mecanismos de exclusão de cooperados e a assistência técnica são estratégias importantes para minimizar esse problema.

**Palavras-chave:** agronegócios, economia rural, estratégias em cooperativas, gestão de cooperativas.

## The free rider problem in agricultural and livestock cooperatives in Rio Grande do Sul

**Abstract** – This study aimed to analyze the free rider problem in agricultural and livestock cooperatives in state of Rio Grande do Sul, Brazil and to examine the strategies employed by them to minimize this problem. The free rider problem arises when property rights are not negotiable, unsafe or not assigned, leading the cooperative members not to invest or participate in the cooperative, but to continue in the organization in order for them to benefit from the positive externalities generated by it. The mixed method was used in the execution of the research, by collecting qualitative and quantitative information. The sample comprised 10% of agricultural and livestock cooperatives linked to

<sup>1</sup> Original recebido em 26/6/2013 e aprovado em 23/7/2013.

<sup>2</sup> Engenheiro-agrônomo, mestre em Agronegócios pela UFRGS, bolsista de Desenvolvimento Tecnológico e Industrial no Laboratório Nacional Agropecuário. E-mail: dieissonpivoto@gmail.com

<sup>3</sup> Engenheira-agrônoma, mestre em Agronegócios pela UFRGS. E-mail: mi\_finger@hotmail.com

<sup>4</sup> Engenheiro-agrônomo, Ph.D. em Economia Agrícola, pesquisador e professor dos PPGs em Agronegócios e Desenvolvimento Rural da UFRGS. E-mail: waquil@ufrgs.br

<sup>5</sup> Engenheiro-agrônomo, doutor em Engenharia Agrícola pela Unicamp, pesquisador e professor dos PPGs em Agronegócios e Desenvolvimento Rural da UFRGS. E-mail: marcelino.souza@uol.com.br

Ocegs, the organization of cooperatives of the state of Rio Grande do Sul. It was found that the cooperatives whose main business activity is “grains” face the free rider problem at a higher intensity. The mechanisms for exclusion of cooperative members and the technical assistance are important strategies to minimize this problem.

**Keywords:** agribusiness, rural economy, strategies in cooperatives, management of cooperatives.

## Introdução

O agronegócio brasileiro apresentou participação de 22,74% no Produto Interno Bruto (PIB) nacional em 2011 (CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA, 2013). As cooperativas agropecuárias têm papel e participação relevante nesse resultado. Em 2008, 40% do leite, 29% da soja e 31% dos suínos produzidos no Brasil passaram por alguma cooperativa (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL, 2009). O ramo agropecuário possui o maior número de cooperativas no Brasil (1.548), representando 23% do total dessas organizações, segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL, 2010). É o terceiro ramo com maior número de cooperados e o primeiro em geração de empregos diretos (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL, 2010).

Apesar do papel que essas organizações podem desempenhar dentro dos agronegócios, discute-se a perda de importância ou mesmo o desaparecimento das cooperativas tradicionais em um contexto de mudança dos mercados agrícolas, bem como de mudança na economia e na sociedade no século 21. Fulton (1995), em seu trabalho seminal *The future of Canadian agricultural cooperatives: a property rights approach*, levanta o questionamento sobre a sobrevivência das cooperativas agropecuárias em um contexto de mudanças tecnológicas e estruturais na agricultura e de uma sociedade que se torna mais individualista.

Seguindo a mesma linha, Cook (1995) discute os problemas de governança nas cooperativas agropecuárias que dificultam a continuidade dessas organizações. O autor, por meio da análise das cooperativas agropecuárias

norte-americanas, demonstrou que, em virtude das especificidades dos direitos de propriedade nessas organizações, surgem alguns problemas de governança que reduzem o incentivo à participação e ao investimento na cooperativa, bem como geram dificuldade na tomada de decisão do empreendimento cooperativo. Um desses problemas é o do carona, que surge quando o cooperado liga-se à cooperativa apenas para se beneficiar das externalidades positivas geradas pelas atividades da cooperativa, sem participar, transacionar ou investir na organização.

Esse problema de governança reduz o desempenho da cooperativa e pode contribuir para a liquidação do empreendimento. O cooperativismo do Rio Grande do Sul enfrenta um momento de reflexão e reestruturação. Em trabalho realizado por Pivoto et al. (2012), ao analisarem o grau de endividamento – o qual indica quanto a cooperativa está utilizando em recursos de terceiros para cada R\$ 1,00 de recursos próprios aplicados – em um grupo de 45 cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, constataram que 50% das cooperativas analisadas apresentaram grau de endividamento superior a 3,30 em 2009. O momento exige uma análise para melhor compreensão do cenário atual do cooperativismo agropecuário no estado, tendo em vista a busca de alternativas diante dos problemas que se apresentam.

O presente artigo teve como objetivo: i) analisar o problema do carona nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul; e ii) verificar as estratégias empregadas pelas cooperativas agropecuárias para minimizar esse problema.

O trabalho justifica-se, primeiramente, pela importância socioeconômica do objeto de estudo. O faturamento bruto das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul foi de

R\$ 18,7 bilhões em 2011, de acordo com dados da Organização das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (2012). A segunda razão para justificar o estudo refere-se ao baixo número de trabalhos recentes sobre o tema. Até a década de 2000, houve um grande número de trabalhos produzidos no Brasil, mas atualmente são escassos os grupos de pesquisa que se dedicam à temática.

## Problemas de governança nas cooperativas agropecuárias

Na ótica neoclássica, a firma é vista como uma unidade técnica na qual se produzem mercadorias de acordo com uma função de produção, sendo os fatores de produção alocados entre diversos usos e proporções por meio do mecanismo de preços (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Já na visão da Nova Economia Institucional (NEI), a firma é visualizada como um arranjo de diversos contratos entre diversos agentes econômicos, no qual surgem custos que afetam os arranjos, a alocação de recursos e a forma com que os bens e serviços são produzidos (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

O referencial teórico da NEI e suas principais vertentes – a economia dos custos de transação, a teoria da agência e a teoria dos direitos de propriedade – têm sido utilizados para compreender as organizações cooperativas a partir de 1990. Os direitos de propriedade, por exemplo, quando não definidos claramente, podem interferir nas transações e no desempenho das organizações.

O cooperativismo surgiu em um momento em que a concorrência e os direitos de propriedade estavam sendo questionados pelos pensadores da época e considerados não benéficos para a economia. Com isso, as cooperativas e as legislações baseadas no modelo de Rochdale têm como lógica econômica fundamental a não definição de direitos de propriedade individuais, de forma a manter o escopo socialista da organização.

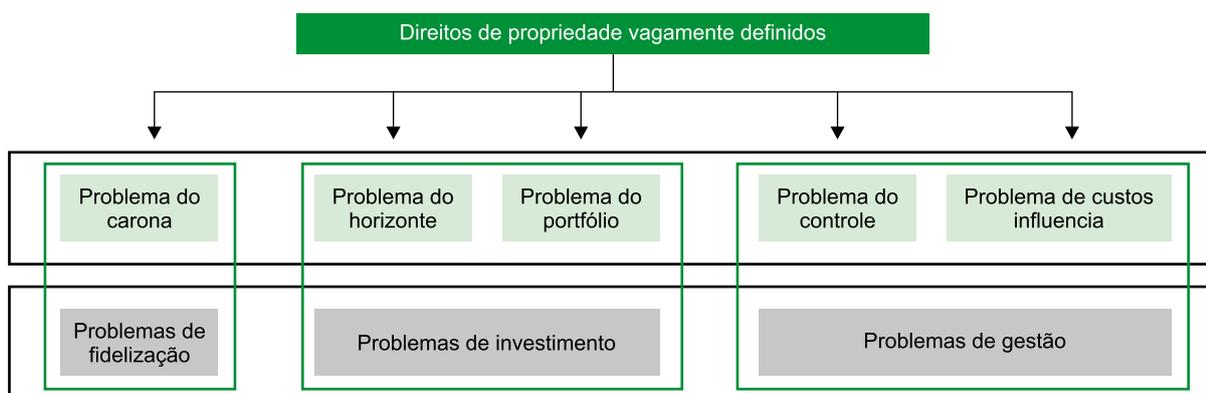
Nas cooperativas agropecuárias, os proprietários são, frequentemente, usuários dos serviços, proprietários e consumidores. Para se tornar cooperado, é preciso antes estabelecer um contrato formal com a cooperativa, adquirindo cotas de capital da sociedade para que seus direitos de propriedade e de usuário sejam assegurados (COSTA, 2009?). Entretanto, como não existe a separação desses direitos de propriedade no contrato (tanto de controle quanto de resíduo), os cooperados adquirem direitos difusos (COOK, 1995). Somam-se a isso os fundos indivisíveis e o capital social não remunerado, de acordo com o mercado financeiro (ou com taxas de juros limitadas). Dessa forma, existe uma constante depreciação da parte privada do empreendimento e migração desta para a apreciação da parte coletiva e comum do capital (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Nas organizações orientadas para o investidor, esse direito é individual, com limites bem definidos, no qual o proprietário do capital é aquele que tem os direitos residuais ao rendimento da empresa. Nas cooperativas, existe uma noção de direito comum de propriedade. O direito difuso sobre os resíduos faz que o cooperado se afaste do empreendimento cooperativo. Como exposto, nota-se que a organização cooperativa apresenta uma lógica de não definição dos direitos de propriedade individuais, gerando alguns problemas de governança que podem ser visualizados na Figura 1.

O problema do carona é apresentado no próximo item, e os demais problemas que surgem por causa dos direitos de propriedade vagamente definidos não serão explorados no trabalho.

### O problema do carona

O problema do carona emerge quando os direitos de propriedade são não negociáveis, inseguros ou não atribuídos (COOK, 1995). Quando esse problema está presente na cooperativa, os cooperados preferem não investir ou participar, mas continuam na organização para aproveitar



**Figura 1.** Problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos e consequências na organização cooperativa.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Cook (1995).

alguma situação favorável economicamente. A cooperativa acaba por beneficiar membros que agem oportunisticamente, obtendo somente vantagens com a organização cooperativa. Olson (2007) define o termo “carona” como o “indivíduo que se beneficia de atividades em grupo sem ter de suportar os custos apropriados”.

Outro causador desse problema está ligado ao fato de os cooperados fundadores terem os mesmos direitos para decidir sobre o futuro da cooperativa que os cooperados recentes, e os recentes têm os mesmos direitos às sobras que os cooperados mais antigos. Isso ocorre porque a cooperativa não consegue diferenciar entre os membros mais antigos e os novos membros, bem como, para muitos serviços, a cooperativa tende a atender a não cooperados (COOK, 1995). Isso pode gerar um desincentivo à participação dos cooperados na organização, pois os indivíduos que não contribuem para o sucesso econômico da cooperativa têm as mesmas vantagens que os que contribuem.

Esse problema, se percebido por outros agentes, não produz incentivos à participação na cooperativa, pois a participação gera custos, e os benefícios são públicos e comuns, como apresentado anteriormente. Onde esse problema é significativo há, possivelmente, menor participação econômica na cooperativa.

### **Estratégias para minimizar o problema do carona**

As cooperativas buscam adotar políticas de fidelização do cooperado, para aumentar a utilização de seus serviços e a participação na governança da organização. As estratégias de fidelização têm como objetivo principal reduzir o problema do carona dentro da cooperativa, ou seja, reduzir a ação oportunista dos cooperados.

Olson (2007) discute duas estratégias gerais para mitigar esse tipo de problema. A primeira é alterar o ambiente circundante à atividade coletiva, com o objetivo de construir mecanismos de exclusão física ou institucional para restringir o acesso aos benefícios coletivos. A segunda é criar incentivos alternativos, que recompensem a colaboração ou penalizem a não colaboração, ou a combinação de ambas – as recompensas e as punições. Algumas das estratégias incluem incentivos sociais e de ordem financeira, coerção e expulsão do grupo.

Além das duas estratégias gerais apresentadas no parágrafo anterior, outras estratégias podem ser utilizadas para aumentar a fidelidade do cooperado com a cooperativa. Entre essas estratégias estão a fidelização por meio de preço, comunicação com o cooperado, contratos de obrigatoriedade de entrega, mecanismos de diferenciação dos cooperados e educação cooperativa.

Para Chaddad (2007), um dos fatores mais importantes para a fidelização dos cooperados está relacionado ao desempenho e à competitividade da cooperativa. Em suas análises com cooperativas de lácteos, a variável preço é a que mais influencia na fidelização do cooperado. A cooperativa deve sempre iniciar sua estratégia tendo como base ser competitiva em preço diante das demais organizações. Entretanto, a cooperativa não conseguirá ter o melhor preço em insumos ou na matéria-prima do produtor em todas as transações. Logo, existe a necessidade de pensar em outros mecanismos para se prevenir contra as atitudes oportunistas.

Partindo para a análise de outras estratégias de fidelização, Maraschin (2004) aponta que uma estratégia importante de fidelização é a implementação de ações que valorizem a fidelidade do cooperado, por meio de mecanismos de diferenciação do quadro social. Os programas de diferenciação dos produtores tornam possível a oferta de vantagens econômicas para os produtores rurais que são mais comprometidos com a organização cooperativa.

Outro elemento importante para melhorar a fidelização do cooperado está ligado a ferramentas de comunicação na cooperativa (CHADDAD, 2007). Cooperativas que possuem uma central de relacionamento com o cooperado podem estreitar os vínculos e melhorar a participação econômica e na governança da cooperativa, pois o cooperado percebe que tem voz e influência nas decisões da cooperativa.

As cooperativas podem investir na valorização da cota-parte do cooperado, na distribuição de sobras, nos prêmios por fidelidade e no acesso à assistência técnica como estratégias para a fidelização. Com essas estratégias, o cooperado percebe que a venda de seu produto para a cooperativa lhe renderá benefícios além do preço recebido pelo produto.

## Metodologia

Para a realização do trabalho foi utilizado o método de pesquisa misto (CRESWELL, 2007),

que envolve informações quantitativas e qualitativas. A ferramenta escolhida para a coleta dos dados foi o questionário semiestruturado, com relação fixa e invariável de perguntas, que possibilita o tratamento quantitativo dos dados.

A primeira seção do questionário apresentou questões que visavam caracterizar as cooperativas analisadas. Na sequência, utilizaram-se escalas métricas intervalares (cinco pontos) para medir a concordância dos entrevistados quanto à presença do problema do carona. A escala tem variação de 1 (não concordo totalmente), ou seja, ausência do problema na cooperativa analisada, até 5 (concordo totalmente), configurando a maior intensidade possível do problema na cooperativa, e foram utilizadas quatro variáveis para mensurá-lo. Ao final, utilizou-se uma questão qualitativa para verificar as estratégias utilizadas pela cooperativa para minimizar o problema do carona.

Depois da construção do questionário, partiu-se para a definição da amostra. A primeira etapa foi verificar a população real (ativa) de cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul. Para isso, utilizou-se a lista de cooperativas agropecuárias ligadas à Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (Ocergs) (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL, 2011). Na lista há 170 cooperativas agropecuárias singulares, embora nem todas estejam ativas.

Com isso, buscou-se, por meio de informações, eliminar da população as cooperativas inativas ou que estavam em liquidação, tendo-se recorrido a informações da própria Ocergs e da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (Fecoagro). Nessa etapa foram realizados contatos diretos com algumas cooperativas e com profissionais da área. Concomitantemente, buscou-se categorizar as cooperativas em grupos com atividades de negócio semelhantes, que poderiam servir para fazer uma coleta de dados estratificada, captando a diversidade do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul.

Com base nessas informações, construiu-se a Tabela 1. Nela podem-se visualizar os seis grupos de cooperativas resultantes da estratificação da população de cooperativas singulares ativas do Rio Grande do Sul ligadas à Ocergs, por grupo de atuação, de acordo com o recebimento de matéria-prima, bem como a estratificação em três portes (pequeno, médio e grande). Ressalta-se que se optou por não incluir na população a ser amostrada aquelas cooperativas ligadas à União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes).

Quanto ao tamanho da cooperativa, o critério de estratificação foi o número de cooperados:

- Pequeno porte: até 999 cooperados.
- Médio porte: de 1.000 a 2.999 cooperados.
- Grande porte: 3.000 ou mais cooperados.

Para a cooperativa ser enquadrada no grupo 1, os grãos devem ser a principal fonte do faturamento dentro da cooperativa (de forma direta, ou por meio da comercialização, ou por meio do fornecimento de insumos para os cooperados). No grupo 2, estão as cooperativas que têm como principal faturamento atividades ligadas ao processamento de leite, suínos e aves. Cabe ressaltar que algumas dessas cooperativas possuem grãos como atividade; entretanto, não é sua principal atividade de negócio.

No grupo 3, estão as cooperativas vitivinícolas. O grupo 4 é composto de cooperativas que se dedicam ao processamento e comercialização de frutas e hortaliças. No grupo 5 estão as cooperativas de produtores orgânicos que comercializam e processam frutas e olerícolas; entretanto, apresentam especificidades que justificam a segmentação em um grupo distinto do grupo 4. No grupo 6 estão as cooperativas denominadas “outras”, pois o grupo não apresenta número suficiente de cooperativas para constituir um grupo individual. Entre elas estão cooperativas de apicultores, do setor florestal e de produtores de lã.

Depois da verificação do total de cooperativas agropecuárias em atividade no estado, e da estratificação das cooperativas por grupos e por porte, partiu-se para a definição da amostragem. A amostragem realizada foi não aleatória, chamada por Babbie (1997) de “amostragem intencional”, que é um dos principais métodos de amostragem não probabilística.

O critério definido foi o de amostrar 10% das cooperativas agropecuárias do estado, ligadas à Ocergs. Buscou-se manter a proporcionalidade entre os grupos e portes na amostragem realizada, como pode ser visualizado na Tabela 2. Foi calculada a proporção. O total de cooperativas a ser amostrado seria de 15,4; então, optou-se por ajustar a amostragem para 16 cooperativas.

Para realizar as entrevistas, estabeleceu-se que o respondente fosse um representante da

**Tabela 1.** Número total de cooperativas agropecuárias singulares ativas no Rio Grande do Sul e estratificação das cooperativas por grupo de atuação, de acordo com a matéria-prima recebida e porte.

Grupo	Pequeno porte	Médio porte	Grande porte	Total
1 Grãos	57	11	23	91
2 Leite/suínos/aves	6	2	6	14
3 Vitivinícola	13	1	0	14
4 Frutas e hortaliças	10	0	1	11
5 Produtos orgânicos	12	1	0	13
6 Outras (apicultores, florestal, lã)	11	0	0	11
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>154</b>

**Tabela 2.** Cooperativas amostradas por grupos e por porte.

Grupo	Amostragem (10%)	Total de cooperativas	Amostradas			
			Pequeno porte	Médio porte	Grande porte	Total
1 Grãos	9,1	91	6	1	2	9
2 Leite/aves/suínos	1,4	14	1	1	1	3
3 Vitivinícola	1,4	14	1	0	0	1
4 Frutas e hortaliças	1,1	11	1	0	0	1
5 Produtos orgânicos	1,3	13	1	0	0	1
6 Outras (apicultores, florestal, lã)	1,1	11	1	0	0	1
<b>Total</b>	<b>15,4</b>	<b>154</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>16</b>

cooperativa que tivesse um adequado conhecimento da organização. Esse indivíduo poderia ser um gestor ou integrante da direção (presidente ou vice-presidente), ou um dos dois que tivesse exercido mandato nos últimos cinco anos.

A pesquisa de campo foi executada de 4 de julho a 8 de agosto de 2012, tendo sido realizada por meio de aplicação direta do questionário, nas sedes das cooperativas, nas quais se utilizou o questionário semiestruturado. Os dados coletados foram utilizados para caracterização das cooperativas participantes da pesquisa e para realização de análises que auxiliassem no atendimento dos objetivos do trabalho.

## Resultados e discussão

Na Tabela 3, pode-se visualizar a grande variabilidade das cooperativas amostradas. O faturamento máximo entre as cooperativas analisadas foi de aproximadamente 500 milhões de reais, e o menor, de 1,9 milhão. Analisando-se a distribuição de frequência, observa-se que nove cooperativas possuem faturamento de até 50 milhões de reais.

Destacam-se os resultados das duas primeiras cooperativas, que, apesar de serem de pequeno porte, possuem elevado faturamento.

O faturamento da cooperativa 1 explica-se por estar situado no limite de classe (pequena para média), e o da cooperativa 2, por esta ser uma cooperativa que industrializa toda a matéria-prima e possui cooperados com maior escala de produção, de acordo com o entrevistado. O faturamento total das cooperativas analisadas foi de R\$ 1.724.658.930,00, representando 9,21% do faturamento total das cooperativas agropecuárias do estado<sup>6</sup>.

O maior número de cooperativas da amostra é do grupo grãos, em virtude da predominância dessas organizações na população de cooperativas do estado. Nota-se, na Figura 2, que em nove das cooperativas amostradas, a soja é a matéria-prima mais recebida por cinco cooperativas e a segunda mais recebida por outras quatro cooperativas. O arroz é a segunda matéria-prima mais recebida pelas cooperativas analisadas.

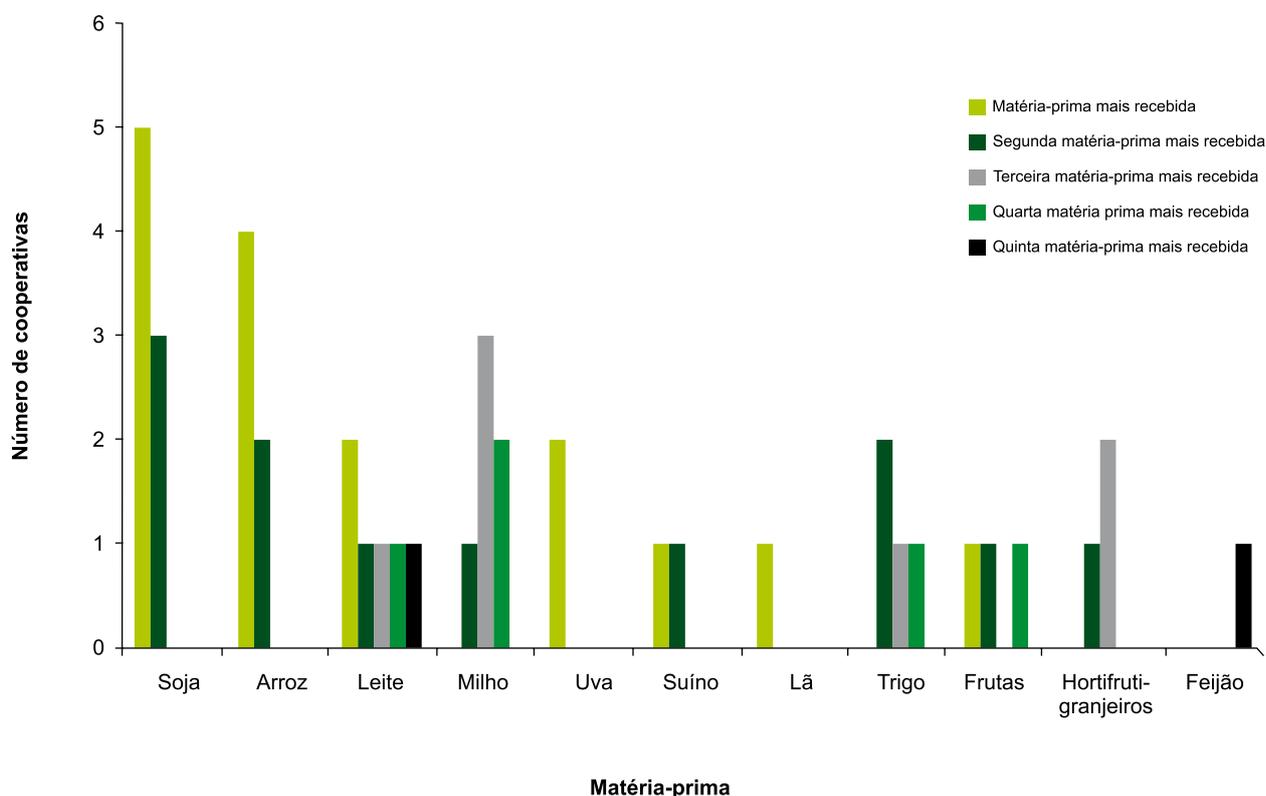
Das 16 cooperativas pesquisadas, 10 industrializam a produção. A matéria-prima mais industrializada pelas cooperativas é o arroz, com três cooperativas realizando o processo (100%, 100% e 80% de industrialização). Outras três cooperativas que têm como matérias-primas suínos, uva e leite industrializam 100% da produção. A soja é um dos produtos menos industrializados pelas cooperativas. Depois dessa breve apresentação do perfil das cooperativas

<sup>6</sup> O faturamento total das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul, de acordo com dados da Ocergs (2012), foi de R\$ 18.714.008.740 em 2011.

**Tabela 3.** Variáveis descritivas do perfil das cooperativas pesquisadas.

Área de atuação	Porte <sup>(1)</sup>	Cooperativa	Número de cooperados em 2011	Número de empregados em 2011	Varição no número de cooperados em 2000–2010 (%)	Faturamento em 2011 (R\$)	Número de técnicos em 2011
Grãos	P	1	940	95	138	135.000.000,00	15
Grãos	P	2	600	420	- 50	130.000.000,00	11
Grãos	P	3	700	9	75	13.000.000,00	1
Grãos	P	4	400	16	900	18.000.000,00	3
Grãos	P	5	600	50	5.355	Não disponibilizado	20
Grãos	P	6	32	97	- 67	24.000.000,00	2
Grãos	M	7	2.070	86	1	41.000.000,00	4
Grãos	G	8	11.600	709	- 12	429.738.930,00	33
Grãos	G	9	5.200	300	50	240.000.000,00	15
Leite	P	10	178	7	- 11	4.020.000,00	2
Suíno	M	11	1.530	530	- 39	135.000.000,00	8
Leite e suíno	G	12	4.300	1.350	33	500.000.000,00	72
Vitivinícola	P	13	400	24	25	18.000.000,00	6
Frutas	P	14	41	116	-	32.000.000,00	1
Produtos ecológicos	P	15	24	2	0	1.900.000,00	1
Lã	P	16	840	9	100	3.000.000,00	1
<b>Total</b>			<b>29.455</b>	<b>3.820</b>		<b>1.724.658.930,00</b>	<b>195</b>

<sup>(1)</sup> Porte: pequeno (P), médio (M), grande (G).



**Figura 2.** Principais matérias-primas e ordem em que são recebidas nas cooperativas pesquisadas.

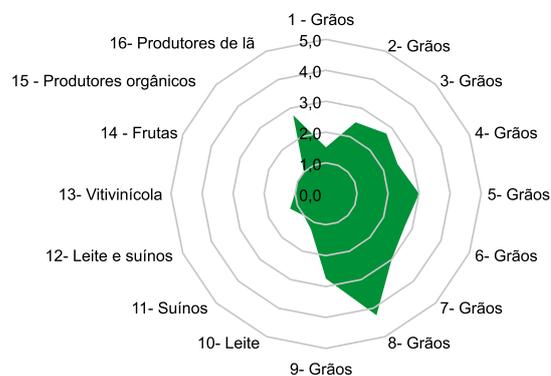
pesquisadas, apresentam-se a seguir os resultados referentes ao primeiro objetivo do trabalho.

A média de concordância dos entrevistados com o problema do carona nas cooperativas foi de 2,141. Esse problema ocorre, conforme já apresentado, quando os benefícios da cooperativa acabam sendo fornecidos para membros que agem oportunisticamente, obtendo somente vantagens com a organização cooperativa. No entanto, o problema do carona não é uniforme entre os grupos de cooperativas, tendo um valor maior nas cooperativas que fazem parte do grupo grãos, o que gerou a hipótese de que cooperativas de grãos apresentam esse problema em maior intensidade.

Na Figura 3, visualiza-se o problema do carona nas 16 cooperativas pesquisadas. Pode-se notar que a percepção dos cooperados quanto ao problema é maior nas cooperativas situadas no lado direito da figura. A exceção é a cooperativa "1", que apresentou valor baixo para

o problema analisado (1,5). Nessa cooperativa, existe uma forte estratégia de assistência técnica e de exclusão de cooperados que se comportam de forma oportunística.

Nas demais cooperativas do grupo "grãos", o problema do carona é maior que nos outros grupos de cooperativas amostrados. Uma das ex-



**Figura 3.** Concordância dos entrevistados com o problema do carona nas 16 cooperativas pesquisadas.

plicações para esse comportamento está ligada à dificuldade das cooperativas de grãos de fazer que o cooperado realize todas as suas transações com a cooperativa (compra de insumos e entrega da produção). As cooperativas que atuam na área do leite, suínos e vinho exigem que os cooperados entreguem 100% de sua produção à cooperativa, bem como, em algumas delas, existe a contratualização da produção. Para isso, existe um controle forte dos cooperados por parte da assistência técnica. As cooperativas de grãos ainda não estão conseguindo contratualizar a entrega da produção. Além disso, essas cooperativas apresentam poucas estratégias para fazer frente ao problema do carona, o que ficou claro na coleta de dados primários.

Muitos dos entrevistados do grupo de cooperativas da área de grãos relataram que o estatuto é algo moral e não é cumprido. De forma frequente, os cooperados não compram os insumos, tampouco entregam toda a produção à cooperativa.

Os valores de concordância menores que 2 para o problema do carona foram encontrados para os demais grupos de cooperativas. A exceção foi a cooperativa que atua no beneficiamento de lã, tendo apresentado um valor de 2,8 para o problema do carona. Destaca-se que essa organização não possui assistência técnica, e foi relatado pelo entrevistado que esse é um setor que precisa ser implementado, a fim de aumentar a fidelização do cooperado. Além disso, de acordo com o entrevistado, a cooperativa atua em um mercado em que existe uma elevada concorrência com atravessadores na aquisição de lã oriunda do produtor rural.

As cooperativas que atuam na área de suínos e leite possuem um relacionamento estreito com o cooperado, em virtude da frequência das transações e da assistência técnica, aumentando assim a fidelidade e a participação do produtor cooperado no cotidiano da cooperativa, além de que seu estatuto é seguido de forma integral. Da mesma forma, a cooperativa que atua no setor vitivinícola segue o estatuto da cooperativa de forma integral.

Na sequência, realizou-se a comparação do grupo de cooperativas de grãos com o grupo das demais cooperativas quanto ao problema do carona, para verificar a existência de diferença estatística entre os grupos. Na Tabela 4, visualizam-se os resultados do teste de comparação de médias. Verificou-se diferença significativa das médias entre os grupos de cooperativas, sendo o referido problema superior nas cooperativas de grãos. Como já comentado, essa diferença está ligada às estratégias empregadas pelas cooperativas para minimizar esses problemas, bem como à característica das transações dos dois grupos analisados.

As cooperativas do grupo “grãos” analisadas apresentam poucas estratégias para reduzir o problema do carona, e uma das principais estratégias, a assistência técnica, está ausente ou é pouco efetiva nessas organizações. As transações nesse grupo de cooperativa apresentam baixa frequência ao longo do ano, reduzindo o vínculo entre a cooperativa e o cooperado. Outro fator importante observado para as cooperativas de grãos é que, nessas organizações, a visão do cooperado está atrelada simplesmente à prestação de serviço pela cooperativa, sem um vínculo maior do cooperado com ela. A estrutura de mercado, apesar de não estar dentro do

**Tabela 4.** Comparação da média do grupo de cooperativas que possuem grãos nas atividades com a média do grupo das demais cooperativas quanto ao problema do carona.

Problema	Média das cooperativas de grãos	Média das outras cooperativas	Estatística t
Carona	2,777	1,321	4,294 <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Diferença significativa (teste t):  $p < 0,05$ .

foco do trabalho, também pode influenciar na maior incidência do problema do carona nas cooperativas de grãos. Muitos entrevistados das cooperativas de grãos relataram que o número de empresas que competem com essas cooperativas tem aumentado nos últimos anos.

Na sequência, como pode ser visualizado na Tabela 5, realizou-se a comparação da média das cooperativas sem problemas financeiros com a das cooperativas com problemas financeiros.

Com o resultado, evidencia-se que cooperativas em melhores condições financeiras apresentam menor incidência do problema do carona. A busca por uma boa condição financeira da cooperativa (redução das dívidas com juros elevados, aumento do capital de giro, entre outros) tende a auxiliar na minimização do problema analisado.

## Estratégias para minimizar o problema do carona

A exclusão dos cooperados é uma estratégia adotada por cinco cooperativas, totalizando 31,25% da amostra. Um dos entrevistados, ligado à cooperativa 1, relatou que a cooperativa, nos primeiros anos depois da constituição, teve a necessidade de excluir cooperados que não transacionavam com a cooperativa como forma de evitar o aumento do problema do carona. De acordo com o entrevistado, isso reduziu o oportunismo na cooperativa.

Em sete cooperativas analisadas, verificou-se que muitos produtores desviam a produção para outras organizações, não sendo desligados da organização. Essas cooperativas são, de for-

ma predominante, do grupo “grãos”. Além disso, constatou-se que as cooperativas desse grupo apresentam poucas estratégias para lidar com os produtores que são “caronas” na cooperativa, tratando o assunto apenas por meio de negociação verbal, sem uma ação direta. Essa é uma das razões para o problema do carona ser maior no grupo das cooperativas de grãos, como apresentado na seção anterior. Essa postura é bastante diferente daquela executada por cooperativas da área de suínos e lácteos, por exemplo, em que 100% das transações dos produtores devem ser realizadas com a cooperativa.

A estratégia de assistência técnica é uma das ações predominantes para reduzir o oportunismo dentro das cooperativas, como se pode observar na Tabela 6, sendo adotada por 75% das cooperativas amostradas. A cooperativa 5, da área de grãos de pequeno porte, possui uma estratégia diferente daquelas das demais cooperativas desse grupo. A cooperativa não possui venda de balcão para os cooperados, ou seja, busca fornecer um atendimento personalizado aos cooperados. Os 20 agrônomos e técnicos têm área de atuação definida, buscando conhecer bem o cooperado e prestar atendimento diferenciado. Cabe ressaltar que boa parte do quadro de técnicos é terceirizada, reduzindo os custos fixos da cooperativa.

A estratégia de assistência técnica é muito importante para manter o cooperado próximo da organização. Os técnicos têm o papel de fazer a ligação da cooperativa com o cooperado e, muitas vezes, existe uma relação de grande confiança com esses agentes. Entretanto, poucas cooperativas lançam mão dos técnicos para obter mais informações dos cooperados. Poucas

**Tabela 5.** Comparação da média do grupo de cooperativas com problemas financeiros com a média do grupo das cooperativas sem problemas financeiros quanto ao problema do carona.

Problema	Média das cooperativas com problemas financeiros	Média das cooperativas sem problemas financeiros	Estatística t
Carona	2,958	1,650	3,468 <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Diferença significativa (teste t):  $p < 0,05$ .

**Tabela 6.** Resumo das principais estratégias utilizadas pelas cooperativas para reduzir o problema do carona.

Estratégia adotada	Descrição	Número de cooperativas
Assistência técnica	Proximidade com o cooperado Inexistência de venda de balcão	Doze cooperativas possuem assistência técnica. As quatro que não possuem são de pequeno porte (duas do grupo grãos, uma de produtores orgânicos e uma do grupo lã)
Exclusão de benefícios	Corte de assistência para cooperados que não transacionam com a cooperativa	Cinco cooperativas adotam exclusão de benefícios
Exclusão de cooperados	Exclusão de cooperados que não transacionam 100% da produção com a cooperativa	Cinco cooperativas adotam essa estratégia (três da área de lácteos e suínos, uma vitivinícola e uma da área de grãos)

cooperativas possuem um banco de dados com informações que permitam realizar um atendimento personalizado ao cooperado. Isso seria interessante de desenvolver juntamente com a assistência técnica para monitorar e conhecer as necessidades dos cooperados em termos de insumos, bem como programar a entrega da produção por parte do cooperado, evitando o oportunismo e melhorando a qualidade do atendimento e do relacionamento com o cooperado.

Entretanto, a assistência técnica, de forma isolada, não é capaz de reduzir o problema do carona. Algumas das cooperativas que possuem assistência técnica, mas não possuem outras estratégias, apresentam esse problema com intensidade. A qualidade da assistência técnica e outros mecanismos adotados pela cooperativa devem estar presentes para reduzir o problema do carona.

O primeiro elemento que deve ser levado em conta para fidelização é o pagamento de um preço competitivo para o cooperado, como apresentado por Chaddad (2007). Algumas cooperativas analisadas buscam fidelizar o cooperado por meio do preço, ou seja, oferecer um preço melhor que aqueles oferecidos pelas empresas que atuam no mesmo mercado. Essa estratégia é importante, pois mostra que a cooperativa é competitiva diante das demais empresas da região; entretanto, não deve ser a única, pois em

qualquer situação desfavorável, o cooperado deixa de transacionar com a organização.

Outras duas estratégias relevantes para aumentar a participação dos cooperados nas cooperativas, a comunicação e a educação cooperativista, também foram relatadas pelos entrevistados. A comunicação ocorre por meio de programas de rádio e em palestras de encontros de núcleos e assembleias.

Entre as estratégias levantadas na literatura, os mecanismos de diferenciação dos cooperados não estão presentes nas cooperativas analisadas. Essa estratégia visa fornecer incentivo aos cooperados, ou por meio de serviços, ou mesmo por recompensas monetárias para os cooperados que entregam toda a sua produção à organização. Para Olson (2007), criar incentivos alternativos que recompensem a colaboração ou penalizem a não colaboração – ou a combinação de ambos – são estratégias importantes para reduzir o problema do carona em organizações cooperativas.

## Considerações finais

O problema do carona foi superior no grupo das cooperativas de grãos, quando comparado aos demais grupos de cooperativas. Uma das razões para o maior valor do problema do carona nas cooperativas de grãos está ligada ao baixo número de estratégias para reduzir esse

problema nessas organizações, bem como à característica das transações nesses dois grupos.

Um segundo elemento identificado no trabalho é que a condição financeira da cooperativa afeta a incidência do problema do carona. Além das estratégias levantadas na pesquisa para minimizar os problemas de governança, deve-se buscar a melhoria da situação financeira da cooperativa para reduzir a intensidade desse problema.

As estratégias para minimizar esse problema são a assistência técnica, a exclusão de benefícios dos cooperados, a exclusão dos cooperados oportunistas, a educação cooperativista e a comunicação com os cooperados. A estratégia de assistência técnica é uma das ações predominantes para reduzir o oportunismo dentro das cooperativas. Entretanto, algumas cooperativas não empregam essa estratégia. Também se constatou, com o trabalho, que muitas cooperativas não exploram essa estratégia de forma adequada ou integral e não conseguem aumentar a proximidade do cooperado com a cooperativa.

A assistência técnica é uma das estratégias de grande relevância nas cooperativas e deve ser mais bem explorada por estas, pois pode fornecer uma série de informações valiosas na elaboração de estratégias e no atendimento personalizado ao cooperado, sendo esse um diferencial diante das empresas do agronegócio.

As cooperativas que atuam na área do leite, suínos e vinho exigem que os cooperados entreguem 100% de sua produção à cooperativa, bem como, em algumas delas, existe a contratualização da produção. A contratualização da produção precisa ser analisada e adotada pelas cooperativas do grupo “grãos” para minimizar o problema nessas organizações, visto que a intensidade do problema é maior nesse grupo.

O trabalho teve abrangência de 10,38% das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Para um trabalho futuro, sugere-se a utilização de uma amostra mais abrangente e de entrevistas aos cooperados, não só aos diri-

gentes, a fim de aprofundar a compreensão dos problemas analisados. Outra sugestão para estudos futuros é aumentar o número de variáveis a serem coletadas para analisar o problema.

## Referências

- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1997. 519 p.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. 254 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Universidade de São Paulo, Piracicaba.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004. 178 f. Tese (Livre docência em Economia das Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 256 p.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. PIB Agronegócio – BR. **PIB do Agronegócio: dados de 1994 a 2011**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib>>. Acesso em: 27 maio 2013.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégias em resposta à globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.
- COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, Dec. 1995.
- COSTA, D. R. de M. **Gestão de organizações cooperativas: uma visão aplicada**. São Paulo: FGV, [2009?]. Apresentação em power point. Disponível em: <[http://www.peppercom.com.br/unimed/encontros/admin/eventos/apresentacoes/apresentacao\\_17.pdf](http://www.peppercom.com.br/unimed/encontros/admin/eventos/apresentacoes/apresentacao_17.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2012.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.
- FULTON, M. E. The future of Canadian agricultural cooperatives: a property rights approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 77, n. 5, p. 1144-1152, Dec. 1995.
- MARASCHIN, Â. de F. **As relações entre os produtores de leite e as cooperativas: um estudo de caso na bacia**

leiteira de Santa Rosa – RS. 2004. 145 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

OLSON, F. E. **An empirical approach to exploring the role of selective incentives in mitigating the free rider problem.** 2007. 205 f. Tese (Doutorado em Economia Agrícola) - Universidade de Missouri, Columbia, Estados Unidos da América.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL. **Banco de dados.** Porto Alegre: Ocergs, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO RIO GRANDE DO SUL. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho:** 2012. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://intranet.sescooprs.coop.br/arquivos/arqs/20120719102955.pdf>> Acesso em: 25 set. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. Números do cooperativismo 2009. In: ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Biblioteca:** números do cooperativismo. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/biblioteca.asp>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. Números do cooperativismo 2010. In: ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Biblioteca:** números do cooperativismo. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/biblioteca.asp>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

PIVOTO, D.; SPANHOL, C. P.; MORES, G. de V.; FARIA, JESSICA MOTA. Análise de variáveis financeiras e estruturais de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE PESQUISADORES EM COOPERATIVISMO, 2., 2012. Porto Alegre, RS. **Anais...** Porto Alegre, RS, 2012.