

---

## O DOCE SABOR DA COOPERAÇÃO: UMA MATRIZ DE RELACIONAMENTO COLABORATIVO NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

---

Pio Marinheiro de Souza Neto, Msc.  
Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do RN - UFRN  
Professor da Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN - FACEX  
Email: [pio.marinheiro@hotmail.com](mailto:pio.marinheiro@hotmail.com)

Françoise Dominique Valéry, Dra.  
Pós-Doutorado pela Ecole d Architecture Marseille Luminy, França  
Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Email: [françoisevalery@hotmail.com](mailto:françoisevalery@hotmail.com)

**Resumo:** Com princípios de autogestão, participação, cooperação e responsabilidade social, a economia solidária apresenta-se como uma das principais formas de (re)organização da sociedade para obtenção de trabalho e renda. Com o objetivo de avaliar o nível de cooperação existente na Associação de Apicultores da Serra do Mel (APISMEL), este artigo apresenta uma matriz baseada na revisão teórica sobre relacionamento colaborativo em canais de distribuição. Concluiu-se que a capacidade de adaptação dos associados, a comunicação eficaz e a cultura organizacional de compartilhamento das informações e democratização da tomada de decisão possibilitam um relacionamento colaborativo pleno baseado na confiança e na cooperação.

**Palavras-chave:** Avaliação de relacionamentos, Cooperação, Economia Solidária.

**Abstract:** With self-management beginnings, participation, cooperation and social responsibility, the soldiery economy comes as one in the main ways of reorganization of the society for getting work and income. With the objective of evaluating the level of existent cooperation in the Association of Beekeepers of the Serra do Mel (APISMEL), this paper presents a matrix based in the theoretical revision about relationship collaborative in channels of distribution. It was concluded that the adaptability of the partners, the effective communication and organizational culture of sharing information and democratization of decision-making enables a fully collaborative relationship based on trust and cooperation.

**Key words:** Evaluation of Relationships, Cooperation, Solidarity Economy.

## **1. Introdução**

No Brasil, a busca de alternativas para a crise do emprego vem transformando a economia solidária (ES) em uma das principais formas de (re)organização da sociedade para obtenção de trabalho e renda através de um modo de diferenciado de produção e distribuição. Nesta perspectiva, a economia solidária procura desenvolver suas atividades dentro de oito princípios básicos: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto-sustentabilidade, desenvolvimento humano e responsabilidade social (GAIGER, 2004).

A cooperação e a confiança nos relacionamentos são fundamentais nas relações desenvolvidas tanto entre os associados dos Empreendimentos de Economia Solidária (EES) como entre seus parceiros, pois apresenta grande influência sobre os outros princípios listados.

A economia solidária é um fenômeno recente que tem obtido crescente visibilidade política, econômica e social (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004), mas que ainda apresenta variadas formas de dificuldades para competir no mercado. Atualmente existe o entendimento que as ações realizadas pelos EES são eficientes nas operações produtivas, porém apresentam dificuldades na comercialização e distribuição de seus produtos que compromete a sua própria sustentabilidade no mercado. Essa realidade é apresentada no Atlas da Economia Solidária no Brasil (MTE/SENAES, 2006), construindo a partir de ampla pesquisa nacional da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES).

Levando em consideração as particularidades das relações na ES, a cooperação entre os produtores participantes do EES e destes com a própria organização associativa, reveste-se de considerável interesse tanto na formulação de estratégias de atuação como na própria sustentabilidade do negócio no mercado.

O termo cooperação tem significados diversos. Segundo Jesus e Tiriba (2003 p. 49) “a cooperação tem o significado semântico de ato de cooperar, ou operar simultaneamente, trabalhar em comum, colaborar”. Os autores complementam que enquanto ação significa “tomar parte de um empreendimento coletivo cujos resultados dependem da ação de cada um(a) do(a)s participantes”. Desta forma a cooperação é todo ato coletivo e organizado com vistas à realização de um objetivo comum ou ainda, toda ação conjugada de indivíduos ou grupos que procuram alcançar os mesmos objetivos em benefício de todos.

Entendendo existir similaridade entre os relacionamentos dos canais de distribuição e aqueles desenvolvidos nos EES, este artigo tem por objetivo apresentar o resultado de um estudo sobre a composição de uma matriz de mensuração da cooperação entre produtores na cadeia produtiva dos EES, baseado em uma revisão teórica sobre relacionamento colaborativo em canais de distribuição.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. Economia solidária**

Experiências econômicas, num formato organizacional pautadas por princípios como participação, igualitarismo, cooperação e desenvolvimento humano não são um fenômeno novo. Mas é somente a partir dos anos 80 de século XX, que o problema do emprego e da reorganização do trabalho reestabelece as relações da sociedade contemporânea com a economia solidária (BARBOSA, 2007).

Para melhor entender as experiências de economia solidária é necessário conhecer os princípios básicos que norteiam as suas realizações:

a) a valorização social do trabalho humano;

- b) a satisfação plena das necessidades de todos como eixo da criatividade tecnológica e da atividade econômica;
- c) o reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino numa economia fundada na solidariedade;
- d) a busca de uma relação de intercâmbio respeitosa com a natureza.

Dentro dessas diretrizes básicas Humberto Ortiz Roca (2001, apud TAUILE, 2005 p. 03) declara que:

A economia solidária recobre diferentes formas de organização onde os cidadãos e cidadãs se incumbem, seja para criar sua própria fonte de trabalho, seja para ter acesso a bens e serviços de qualidade ao mais baixo custo possível, numa dinâmica solidária e de reciprocidade que articula os interesses individuais aos coletivos..

Já para Paul Singer (2003) a economia solidária é

[...] um modo de organizar atividades econômicas de produção, consumo e poupança/crédito que almeja completar as igualdades de direitos entre os que se engajam nestas atividades. Empreendimentos solidários são auto-gestionários, o que significa que neles todas as decisões são tomadas pelos membros ou por pessoas eleitas que os representam. A economia solidária é essencialmente associativa, ou seja, todos são sócios, sendo incompatível com relações assimétricas, como as que se desenvolvem entre patrões e empregados.

Mance (2002) acrescenta que a economia solidária se consolida em práticas de produção centradas na solidariedade, visando sempre a distribuição da riqueza dentro de uma mesma comunidade, com a premissa de criar postos de trabalho e aumentar a renda das pessoas.

As principais formas de organização dos trabalhadores na ES são através das cooperativas, reconhecidas como associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer as aspirações econômicas, sociais e culturais e as associações organização da sociedade civil, sem fins lucrativos que tem a finalidade de defender os interesses dos cidadãos associados.

Diante dessa realidade, é perceptível a grande diferença entre a economia solidária e a economia capitalista tradicional. Na ES a cooperação é o elo que possibilita aos empreendimentos solidários a busca pela eficiência e a práticas dos princípios cooperativos e democráticos.

## 2.2. Cadeia produtiva

As atividades relacionadas com o campo vêm atravessando profundas transformações. Até a metade do século XX, a agricultura, seja nos grandes latifúndios ou nas pequenas propriedades, tinha as suas atividades dentro de unidades de produção que procuravam suprir praticamente todas as necessidades das pessoas que nelas habitavam.

Segundo Batalha e Scarpelli (2005), em 1957 surge o termo agronegócios (tradução de *agribusiness*), proposto inicialmente por Davis e Goldberg, definindo-o como o somatório das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas.

É também de Goldberg, em 1968, primeira utilização de *commodity system approach* (CSA) no estudo do comportamento dos sistemas de produção de laranja, trigo e soja nos Estados Unidos. A partir deste período as variáveis econômicas, tecnológicas, políticas e sociais ligadas à produção, à transformação e ao consumo de produtos de origem animal e vegetal passarão a receber a merecida importância de parte das comunidades acadêmica, governamental e empresarial (BATALHA; SCARPELLI, 2005).

Durante a década de 60 do século XX, difundiu-se na França a noção de *analyse de filière*, que trata o estudo dos sistemas produtivos de forma descritiva e analítica (BATALHA, 2007). A partir dessa evolução conceitual fica evidenciado que os estudos de cadeia produtiva já não podem ser realizados sem a devida associação com os outros agentes responsáveis por todas as atividades de produção, transformação, distribuição e consumo dos respectivos produtos.

Diante dessas considerações, Andrade (2002) apresenta a cadeia produtiva como uma representação gráfica esquemática da seqüência de transformações dos recursos econômicos em bens e serviços. A esquematização da cadeia produtiva possibilita identificar a lógica de encadeamento das operações de forma instrumento analítico e experimental para a realização de diagnósticos e simulações de estratégias.

Desta forma, a competitividade dos agentes da cadeia produtiva é resultado em grande parte da capacidade de coordenar-se adequadamente em sistemas produtivos mais amplos e igualmente competitivos.

### **2.3. Canais de distribuição**

Cada vez mais, a dinâmica e a competitividade do mercado obrigam as organizações a melhorar as suas formas de relacionamentos, com o objetivo de atender as necessidades individuais e organizacionais dos envolvidos no processo.

O termo canais de distribuição ou marketing possui várias definições na literatura. Para Stern et al. (1996 apud SANTOS; SILVA, 2005 p. 02), canal de distribuição é “um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso”. Para atingir esses objetivos é necessária a integração de processos de negócios entre fornecedores e consumidores, objetivando maximizar a competitividade e a rentabilidade através da distribuição de responsabilidade e da flexibilidade das operações.

Para estudar as funções e objetivos dos canais de distribuição, é necessário diferenciar o seu significado para o marketing e para a logística. Segundo Batalha (2007) enquanto o canal de distribuição ocupa-se dos aspectos mercadológicos e comerciais, o canal logístico serve de suporte ao canal de distribuição, cuidando dos aspectos operacionais para atendimento da cadeia de suprimento.

A definição dos objetivos dos canais de distribuição varia de acordo com a estratégia de mercado de cada empresa. No entanto, segundo Novaes (2001, p. 111) é possível enumerar alguns fatores gerais, presentes na maioria das organizações:

- garantir disponibilidade do produto nos segmentos do mercado identificados como prioritários;
- intensificar ao máximo o potencial de vendas do produto em questão;
- buscar a cooperação entre os participantes da cadeia de suprimento no que se refere aos fatores relevantes relacionados com a distribuição;
- garantir um nível de serviço preestabelecido pelos parceiros da cadeia de suprimento;
- garantir um fluxo de informações rápido e preciso entre os elementos participantes;
- buscar, de forma integrada e permanente, a redução de custos, atuando não isoladamente, mas em uníssono, analisando a cadeia de valor no seu todo.

Torna-se evidente que o princípio básico do relacionamento no canal de distribuição está “fundamentado na convicção de que a eficiência pode ser aprimorada por meio do

compartilhamento da informação e do planejamento conjunto” (BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2006).

Rosenbloom (2002) também mostra que, para a formação de parcerias na cadeia de distribuição, é necessário que sejam referenciados alguns princípios básicos tais como:

- a) ambos os parceiros devem obter vantagem no relacionamento;
- b) o foco deve estar no entendimento da cultura de cada parceiro e cada parte deve ser tratada com respeito;
- c) os parceiros devem ser honestos ao estabelecer as expectativas;
- d) os objetivos específicos devem ser definidos antes de o relacionamento ser firmado;
- e) o esforço para o compromisso de longo prazo é importante para ambas as partes;
- f) as linhas de comunicação devem ficar abertas;
- g) as decisões unilaterais devem ser evitadas, a melhor decisão é tomada em conjunto.

Em conseqüência disso, o relacionamento entre os membros dos canais é bastante complexo, havendo simultaneamente a realização de interesses comuns e de uma série de conflitos.

De acordo com Hsiao et al. (2002 apud PIGATTO; ALCÂNTARA, 2003 p. 06), “o relacionamento entre os elos é o elemento mais importante para a integração da cadeia de suprimentos, tornando a estabilidade e a eficiência no gerenciamento do relacionamento pré-requisitos essenciais para o sucesso da parceria”.

Diante dessa realidade, para ser eficiente na cadeia de distribuição é necessário que a organização reavalie e reconcilie suas operações com a estratégia geral de toda cadeia, buscando as competências centrais de cada participante, como forma de agregar valor aos produtos e conseqüentemente, manter uma vantagem competitiva duradoura.

Conseguir uma vantagem competitiva sustentável é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos EES. Nesse ponto surgem os canais de distribuição, como uma proposta alternativa que visa garantir as organizações uma posição que as habilite a utilizar os pontos fortes, seus e seus parceiros, para satisfazer às demandas dos consumidores.

Entretanto, torna-se evidente que este é um processo de longo prazo que exige a reorientação de toda filosofia das organizações para que exista a cooperação mútua, no sentido de alinhar as estratégias individuais a estratégia da cadeia.

#### **2.4. Relacionamento na cadeia**

Na economia solidária os relacionamentos entre os atores do processo produtivo são baseados no pressuposto de uns dependem dos outros. Como conseqüência, a confiança e a cooperação são ativos intangíveis de grande valor e ao mesmo tempo um diferencial competitivo difícil de ser copiado.

Da mesma forma, o relacionamento entre os EES e seus parceiros externos no processo produção e distribuição é de importância capital no que se refere ao nível de confiança mútua, respeito e capacidade de aprendizagem, através do compartilhamento de informações.

É conveniente afirmar que como os canais de distribuição são considerados sistemas sociais, existem algumas similaridades entre canais de distribuição e as organizações coletivas. Com relação às similaridades entre canais de distribuição e organizações coletivas, como os empreendimentos de economia solidária, pode-se destacar que

Primeiro, contém comportamentos orientados para metas individuais e coletivas. Segundo, os canais e organizações individuais tendem a diferenciar tarefas e funções que resultam no aumento de interdependência. Finalmente, dada as ações integradas para mover produtos da origem até o ponto de consumo, os canais desenvolvem uma identidade separada dos seus membros individualmente. (CASTRO et. al. 2005, p. 03)

Baseado nesta similaridade é pertinente afirmar que o relacionamento nos EES também seja baseado nos princípios básicos do esforço cooperativos, já apresentados por Rosembloom.

Nesse contexto, os relacionamentos nos empreendimentos de economia solidária necessitam estar harmonizados de tal forma que minimize os possíveis conflitos de interesses. Entretanto, observa-se que as relações variam de acordo com estrutura e características da cadeia produtiva, de modo que as práticas adotadas em determinadas situações nem sempre poderão ser adotadas com sucesso em outras cadeias.

Existem diversos autores que identificam em seus estudos variáveis utilizadas para caracterizar os relacionamentos. Este artigo se baseia no trabalho de Pigatto e Alcântara (2007), e selecionou as variáveis: adaptação, confiança, comunicação, comprometimento, conflito, cooperação, cultura, dependência, investimentos específicos, poder e satisfação.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa censitária foi realizada na Associação de Apicultores de Serra do Mel, uma associação de formada por 77 apicultores do município de Serra Mel, localizado no semi-árido da região oeste do estado do Rio Grande do Norte.

Devido ao seu nível de profundidade, esse estudo se enquadra como um estudo de caso, visto que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

A classificação desse estudo quanto ao seu processo de pesquisa apresenta-se como quantitativa, pois utiliza dados quantitativos obtidos com a aplicação do instrumento de pesquisa para obtenção de matriz do relacionamento praticado no EES estudado.

Esse estudo apresenta-se também como uma pesquisa descritiva já que expõe características de determinada população, ao traçar o perfil dos associados, e apresenta características do processo produtivo e de comercialização dos EES.

Para a coleta de dados foram aplicados questionários com todos os apicultores da associação onde as notas aplicadas a cada variável foram obtidas através de uma escala de Likert com variação de 01 a 05, conforme o modelo da tabela 01.

Assertivas	Nunca.	Raramente.	Ocasionalmente.	Freqüentemente.	Sempre.
Assertiva 01	1	2	3	4	5

Fonte: Autores

Tabela 01 – Escala Likert de avaliação de avaliação

Para avaliação do relacionamento entre os apicultores, foram trabalhadas as seguintes variáveis: adaptação, confiança, comunicação, comprometimento, conflito, cooperação, dependência, poder e satisfação. Já na análise do relacionamento entre os produtores e o EES foram selecionadas as variáveis: adaptação, confiança, comunicação, cooperação, cultura organizacional, dependência, investimento específico, poder e satisfação.

Baseado em Pigatto e Alcântara (2007), para construção da matriz de avaliação foi gerado um índice vertical de relacionamento entre os produtores, que seguiu os seguintes passos:

Passo 1 – obter a nota para a variável (entre 1 e 5);

Passo 2 – obter a média das notas atribuídas às variáveis;

Passo 3 – dividir o resultado pelo grau máximo permitido (5);

Passo 4 – o resultado é um índice para cada variável;

Passo 5 – somar todos os índices para cada variável;

Passo 6 – dividir o resultado da somatória, pelo número total de questões, obtendo o índice para o relacionamento entre os produtores.

Com a obtenção dos índices verticais e horizontais, o relacionamento dos empreendimentos de economia solidária é classificado em quatro níveis de relacionamentos conforme explicitado a seguir.

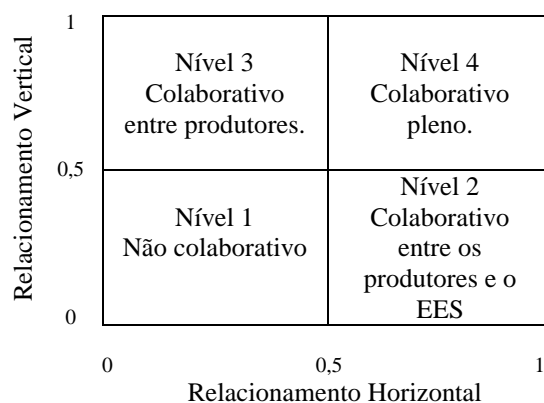


Figura 01: Níveis da matriz relacionamento

Os quatro níveis de relacionamento da matriz devem apresentar relacionamentos de acordo com a tipologia estabelecida a seguir.

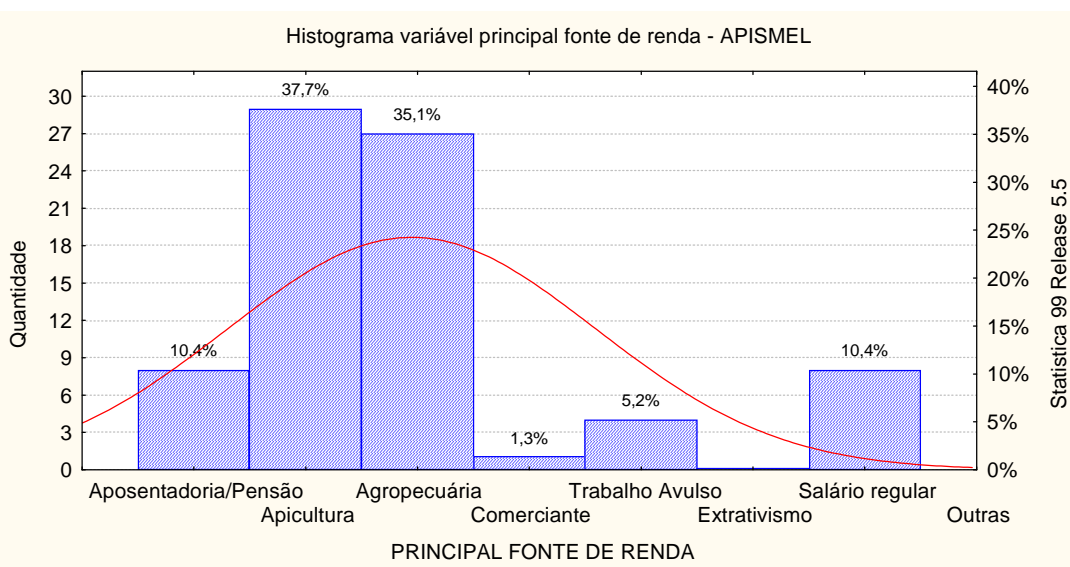
- **Nível 1 – Relacionamento não colaborativo:** Os relacionamentos verticais e horizontais apresentam índices inferiores a 0,5. Desta forma, os relacionamentos são caracterizados por comportamentos individualistas e a busca por objetivos de curto prazo.
- **Nível 2 – Relacionamento colaborativo parcial entre os produtores e o EES:** Os relacionamentos horizontais apresentam índices superiores a 0,5, mas os relacionamentos verticais permanecem com índices abaixo de 0,5. Neste caso os relacionamentos individuais entre o produtor e a organização são salutares, pois representa maior nível de participação nas atividades da mesma e conseqüentemente maior confiança nas ações propostas. No relacionamento entre os produtores existe um elevado grau de desconfiança que futuramente pode causar problemas ao grupo, inclusive na deterioração dos relacionamentos horizontais.
- **Nível 3 – Relacionamento colaborativo parcial entre os produtores:** Os relacionamentos verticais apresentam índices superiores a 0,5, porém os índices de relacionamentos horizontais encontram-se abaixo de 0,5 e desta forma o relacionamento entre os produtores é colaborativo, mas existe um distanciamento das atividades realizadas pela organização, ou seja, falta uma maior participação dos seus membros;
- **Nível 4 – Relacionamento colaborativo pleno:** Os dois tipos de relacionamentos, vertical e horizontal apresentam índices superiores a 0,5, portanto evidencia que os relacionamentos entre os produtores e destes com a organização acontecem dentro dos princípios básicos de cooperação e confiança. Nestes empreendimentos também existe a compreensão de que os EES são capazes de oferecer dividendos de longo prazo.

#### 4. Resultado da pesquisa

#### 4.1. Perfil dos associados

O corpo associativo da APISMEL é formado por 85,7% de homens e 14,3% de mulheres, com idades distribuídas em todas as faixas etárias. Os dados mostram que existe uma distribuição normal entre todas as faixas etárias, mas percebe-se que aproximadamente a metade dos associados, 45,5%, apresenta idade de até 35 anos e a outra metade, 54,5%, apresenta idade superior a 35 anos.

Os associados apresentam um baixo nível de escolaridade onde 53,3%, são analfabetos ou apenas alfabetizados. Isto representa uma dificuldade para a sustentabilidade da organização já que a educação tem o papel de realizar a mediação entre o sujeito e o mundo, possibilitando a conscientização e a ação. Esta ação coletiva deve ser desenvolvida dentro de uma cultura de cooperação onde um dos desafios da construção de uma cultura de cooperação é um longo e persistente investimento num processo de educação, que seja capaz de melhorar a qualidade de vida das pessoas e permiti-lhes a reinserção no mundo do trabalho de forma digna. Na economia solidária, a educação assume um papel de relevante importância nas relações de gênero, respeito às minorias, construção da cidadania e principalmente no aprimoramento do processo produtivo e posterior disseminação dos novos conhecimentos.



Fonte: Pesquisa de Dados

Figura 02 – Histograma fonte de renda – APISMEL

A apicultura é a principal fonte de renda para 37,7% dos associados e isto representa um fator positivo para o fortalecimento da organização, pois representa que com o reconhecimento da viabilidade da produção, o associado dedica maior tempo para questões como a melhoria da qualidade e da produtividade.

A organização demonstra ter uma preocupação com a capacitação dos seus associados ao revelar que 62,3% dos associados reconhecem ter experiência adquirida através de treinamento. Para Barreto (2003), os EES necessitam ter a preocupação com os modos de produção, mas de nada adianta um novo modo de produção que também não traduza em sujeitos sociais emancipados. Este treinamento coletivo melhora o nível de cooperação, pois proporciona uma forma de estar e interagir com os demais.

A maioria dos associados, 79,9%, desenvolve suas atividades na apicultura há um período de tempo entre 02 e 05 anos, e dispõe de alguma experiência com as atividades associativistas. É percebido também um processo de oxigenação do quadro associativo através dos 10,4% dos associados com pouca experiência. Esta informação é reforçada pela



informação de que 33,8% dos associados estão no associativismo há um tempo inferior a 02 anos, portanto é perceptível a chegada de novos associados na organização.

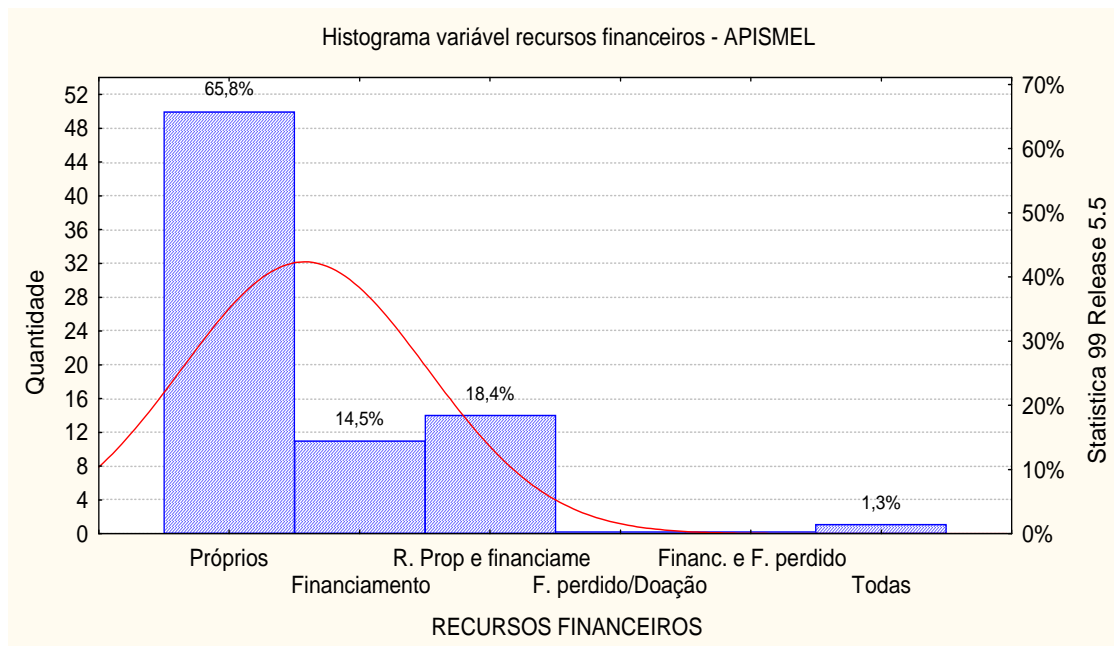
Outro fator positivo para sustentabilidade é 66,2% dos associados estarem no associativismo por um tempo superior a 02 anos, e destes 19,5% dos associados já participam do movimento associativista há mais de 07 anos, tempo suficiente para ter assimilado os preceitos básicos da economia solidária.

Desta forma, quadro associativo é apresentado como sendo formado pela maioria de homens com idade superior a 35 anos; baixo nível de escolaridade; que adquiriu experiência através de treinamentos e atividades práticas; que têm alguns anos de atividade associativa e que já consegue ter a apicultura como principal fonte de renda.

#### 4.2. Características da produção

No processo produtivo desenvolvido pelos associados da APISMEL, 55,2% utiliza mão-de-obra familiar e 44,8% utiliza-se do compartilhamento de serviços com outros associados, demonstrando existir um elevado nível de cooperação e dependência entre os membros do EES. Esta forma de atuação confirma a presença de duas das diretrizes básicas da economia solidária apresentadas por Gaiger (2004), a participação efetiva e a cooperação no trabalho que possibilita a criação de um ambiente de confiança e aprendizado mútuo.

Com relação aos recursos financeiros utilizados pelos associados, 84,2% utilizada recursos próprios, sendo que 65,8% utilizam-se somente deste tipo de recursos e 18,4% utiliza-se tanto de recursos próprios com de financiamento.



Fonte: Pesquisa de Dados

Figura 03 – Histograma recursos financeiros – APISMEL

O Banco do Nordeste do Brasil (BNB) é apontado como a fonte destes recursos para todos os 32,9% dos associados que afirmam usar recursos de financiamentos. A baixa capacidade de viabilizar financiamento para seus associados é uma realidade presente na maioria dos EES, como mostra Barbosa (2007), ao afirmar que, por meio de vários mecanismos burocráticos, legais e normativos, os trabalhadores desempregados são impedidos do acesso ao sistema financeiro nacional.

O mel é o principal produto comercializado pelos associados da APISMEL, com 96,1% produzindo somente este produto e apenas 3,9% comercializa produtos como cera e

própolis. Estes dados podem ser avaliados por dois ângulos: (1) o ponto positivo é que devido à quantidade de associados que produzem mel é possível atender a encomendas maiores, como aquelas direcionadas ao mercado exterior; (2) o ponto negativo é que os associados deixam de obter melhores resultados financeiros com produção de outros produtos que têm maior valor agregado e que poderia ser produzidos concomitantemente com o mel.

A quantidade de enxames que cada produtor, varia de menos de 10 unidades até mais de 50 unidades. A maioria dos associados, 59,8%, possui mais de 20 enxames no processo produtivo e estes números representam a existência de comprometimento e confiança na atividade apícola por parte do associado.

No município de Serra do Mel, grande produtor de caju, a quantidade de apiários representa outro ganho - o lucro ecológico, já que “as abelhas estão entre os insetos polinizadores mais importantes e muitas das plantas que cultivamos, principalmente as árvores frutíferas, dependem dos insetos para a sua polinização” (SEBRAE, 2006 p. 12).

A produtividade obtida pelos associados apresenta uma acentuada variação entre 05 e 10 kg/enxame/ano até quantidades acima de 50 kg/enxame/ano, com uma acentuada parcela, 66,3%, alcançando, quantidades entre 21 e 50 Kg/enxame/ano, resultados acima da média nacional de 15 kg/enxame/ano (SEBRAE, 2006).

Segundo os dados, esta produtividade não reflete na renda mensal obtida com apicultura, já que 68,8% dos associados afirmam auferir um rendimento mensal com apicultura, inferior a 01 salário mínimo e 24,7% rendimentos mensais entre 01 e 05 salários mínimos.

Com o objetivo de analisar o nível de influência da quantidade de enxames e da produtividade no rendimento do associado com as atividades apícolas, foi realizado o cálculo da correlação existente entre estas variáveis. Observa-se que a quantidade de enxames apresenta uma fraca correlação positiva de 0,420 sobre a produtividade e da mesma forma a produtividade exerce uma fraca correlação positiva de 0,389 sobre a renda com apicultura.

Estes números relevam que, mesmo exercendo uma fraca influência no rendimento do apicultor, a quantidade de enxame e a produtividade obtida na APISMEL não são determinantes para a melhoria da renda auferida pelos apicultores. Para reverter esta situação é necessária que realize ações: (1) melhoria na comercialização de seus produtos objetivando obter melhores preços; (2) abertura de novos mercados e (3) a diversificação dos produtos oferecidos já que a grande maioria dos apicultores opta por produzir somente o mel.

#### **4.3. Características da comercialização**

A forma de comercialização de seus produtos mostra-se como uma das maiores vantagens para a sustentabilidade da APISMEL, já que 96,1% dos associados da comercializam seus produtos através da associação e destes 77,9% afirmam que a associação é o seu único canal de escoamento da produção.

Como reflexo dos dados acima, ao ser questionado sobre o mercado no qual comercializa seus produtos, 88,6% respondeu no mercado local, 6,5% no mercado regional e 3,9% no mercado estadual.

Esta característica é importante para viabilizar o funcionamento das cooperativas e associações, já que demonstra uma cultura organizacional com elevado o nível de comprometimento e confiança com a organização associativista. Para Frare et. al. (2001) a comercialização através da associação possibilita também a atuação em rede, comercializado grandes quantidades, possibilidade impossível para os pequenos produtores atuando de forma isolada.

#### 4.4. Relacionamento vertical

O empreendimento de economia solidária nega a separação entre trabalho e posse dos meios de produção (SINGER, 2002) e desta forma, para ter sustentabilidade à organização associativa necessita que estabeleçam formas diferenciadas de relacionamento onde

[...] só conseguem atuar enquanto tal quando seus componentes logram traduzir na prática uma vida desenhada em comum, uma proposta de interações o mais possível equilibrada e justa, de modo que não venham a reiterar, em seu interior, formas análogas de privilégio, exceção ou rejeição como as existentes na sociedade. Para cumprirem efetivamente seus objetivos, não podem acomodar dentro de si práticas discricionárias socialmente, pois se enfraquecem e sofrem distorções comprometedoras, uma vez que seu nascimento se justifica exatamente como recusa de situações de discriminação social.

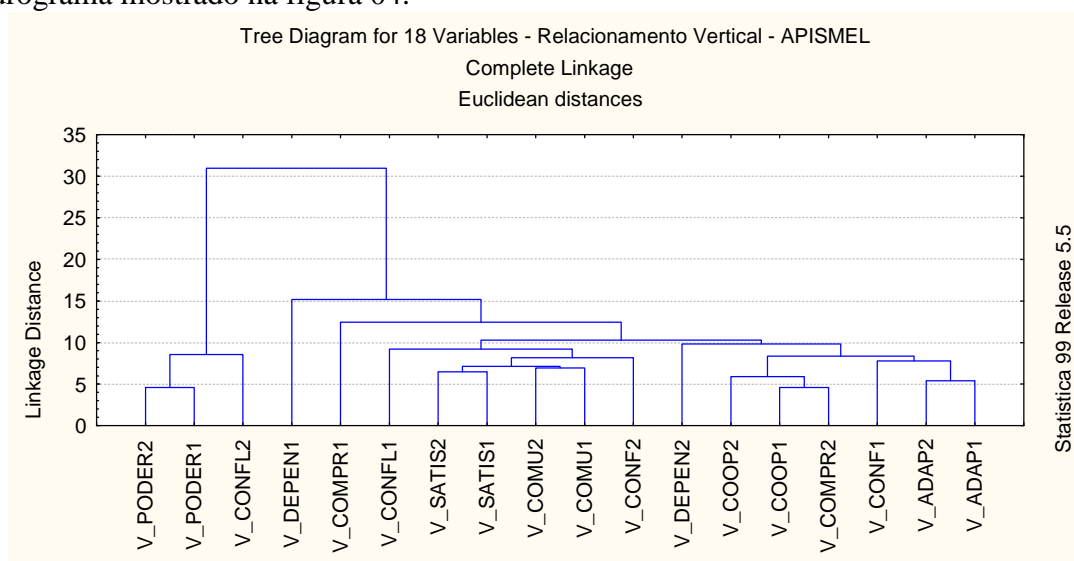
Deste modo, o estudo do índice de relacionamento entre os associados é pertinente para analisar são estabelecidas das relações durante o desenvolvimento das atividades produtivas da APISMEL e apresentou o escore de 0,7468. Este resultado aponta que, entre os associados da APISMEL, existe um nível de relacionamento vertical satisfatório influenciado principalmente pelas variáveis referentes a adaptação, confiança, comunicação, cooperação, dependência e satisfação, com médias superiores a 4,0 nas duas assertivas estudadas.

Os associados demonstram possuir capacidade de promover adaptação no seu modo de produtivo e de comercialização, para atender os objetivos do grupo o que representar compromisso mútuo e confiança do apicultor na organização associativa. Nesse contexto Pigatto (2006), afirma que a confiança é fator determinante para a melhoria da comunicação, da resolução de problemas e da participação na tomada de decisões.

Os resultados sugerem que a forma de comunicação estabelecida no EES é conveniente para que se estabeleça o relacionamento cooperativo baseado na confiança e diante dessa realidade, os resultados mostram o estabelecimento de ações coordenadas de cooperação que refletem as expectativas conjuntas.

Baseado nos dados, é lícito supor que exista um elevado nível de dependência entre os associados para a realização de suas tarefas produtivas e na comercializado de seus produtos. Torna-se evidente a existente de um alto grau de satisfação, fundamental para determinar a permanência do produtor no empreendimento e o estreitamento dos laços do mesmo com o Empreendimento de Economia Solidaria.

Para melhorar o nível de entendimento sobre as relações e similaridades entre as variáveis estudadas, foi elaborado uma análise de cluster que resultou na construção do dendrograma mostrado na figura 04.



Fonte: Pesquisa de Dados

Figura 04 - Dendrograma das variáveis do relacionamento vertical – APISMEL

Dessa maneira, ficam estabelecidos 05 agrupamentos principais de variáveis das quais foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson como apresentado na tabela \_\_\_.

Agrupamento	Correlação Pearson	Tipo de Correlação
V_PODER2 e V_PODER1	0,0635	Ínfima positiva
V_SATIS2 E V_SATSI1	0,5273	Moderada positiva
V_COMU2 e V_COMU1	0,4590	Fraca positiva
V_COOP1 e V_COMPR2	0,8760	Forte positiva
V_ADAP2 e V_ADAP1	0,7788	Moderada positiva

Fonte: Pesquisa de Dados

Tabela 02 – Correlação dos agrupamentos do relacionamento vertical – APISMEL

Para concluir realizou-se a análise das correlações de Pearson que apontou três correlações consideradas significativas, ou seja, superior a 0,5. Os resultados evidenciados pela análise são explicitados a seguir.

- As variáveis *v\_satis2* e *v\_satis1* revelaram uma correlação moderada positiva de 0,4273 mostrando que a percepção de que os outros associados ajudam na solução de problemas relativos a produção e comercialização é fator de relativa influencia para se obter a confiança dos associados.

- A correlação forte positiva de 0,8760 entre as variáveis *v\_coop1* e *v\_compr2* demonstra que o acerto sobre os preços de seus produtos é fundamental para estabelecer um nível de comprometimento que permita ao associado produzir e vender seus produtos de acordo com as informações da organização associativa.

- Fica demonstrado que a correlação moderada positiva de 0,7788 entre as variáveis *v\_adap2* e *v\_adap1*, que o nível de adaptabilidade dos associados para produzir com qualidade através da experiência de outros associados é exerce influência da capacidade de adaptação no momento de comercialização dos produtos.

É pertinente afirmar que na análise do relacionamento entre os produtores indicou que este é um ponto positivo para a sustentabilidade da organização, pois demonstrou que das 18 variáveis estudadas 13 obtiveram médias superiores 4,0 na avaliação dos associados.

#### 4.5. Relacionamento horizontal

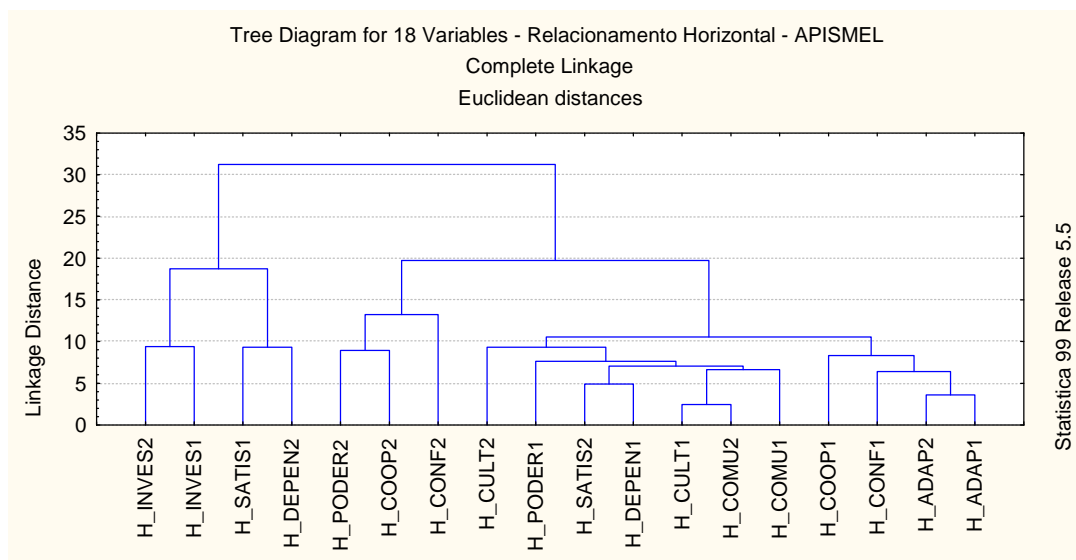
Com o objetivo de realizar uma avaliação do relacionamento existente entre os associados e a APISMEL e o estudo deste relacionamento é importante porque segundo Jesus e Tiriba (2003, p. 52), “a prática da cooperação como *ação* e como *movimento* é condição fundamental para o sucesso do empreendimento coletivo” (grifo do autor).

Ficou evidenciado que o relacionamento horizontal é baseado na forma de comunicação realizada entre a associação e seus associados que eleva o nível de confiança mútua. Também é percebido que a cultura organizacional de compartilhamento de informações e o envolvimento dos associados nas tomadas de decisão são salutares para este relacionamento uma vez que melhora o nível de comprometimento dos associados.

Outra característica presente na APISMEL que favorece o relacionamento horizontal é a capacidade de adaptação dos apicultores para atender as solicitações da organização. Essa capacidade de adaptação representa o compromisso e a confiança do produtor na organização

associativa de modo a estreitar o nível de relacionamento e desta forma evitar os conflitos inerentes a todos os sistemas sociais. (ROSENBLOOM, 2002).

Desse modo, a APISMEL apresentou um índice de relacionamento horizontal de 0,7527 e após a obtenção dos índices realizou-se a análise cluster para construção do dendrograma da figura 05.



Fonte: Pesquisa de Dados

Figura 05 - Dendrograma das variáveis do relacionamento horizontal – APISMEL

O dendrograma do relacionamento horizontal apontou 06 agrupamentos de variáveis para o caçulo da correlação de Pearson como apresentado na tabela 3.

Agrupamento	Correlação Pearson	Tipo de Correlação
H_INVEST2 e H_INVEST1	0,7676	Forte positiva
H_SATIS1 e H_DEPEN2	0,2037	Fraca positiva
H_PODER2 e H_COOP2	0,8191	Forte positiva
H_SATIS2 e H_DEPEN1	0,6442	Moderada positiva
H_CULT1 e H_COMU2	0,7105	Moderada positiva
H_ADAP2 e H_ADAP1	0,9006	Forte positiva

Fonte: Pesquisa de Dados

Tabela 03 – Correlações do relacionamento horizontal – APISMEL

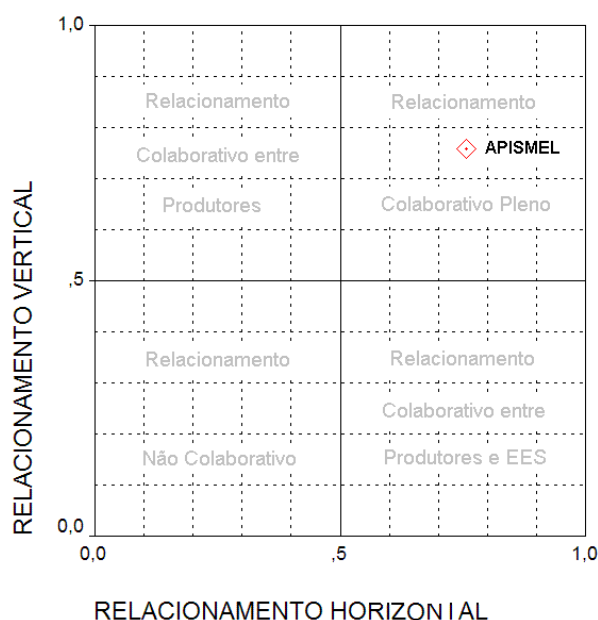
Após a determinação dos agrupamentos no dendrograma foi calculado a correlação de Pearson para identificar o nível de influência entre as variáveis como evidenciado a seguir.

- A correlação forte positiva de 0,7676 entre as variáveis H\_INVEST2 e H\_INVEST1 mostra que o beneficiamento do mel através da associação/cooperativa pode ser melhorada através da viabilização da compra de equipamentos através da associação/cooperativa.
- As variáveis H\_PODER2 e H\_COOP2, com uma correlação forte positiva de 0,8191 revela que quando mais o associado se considera independente em relação a organização mais elevado é a sua percepção de erros na forma da associação/cooperativa tratar seus sócios.
- Com a correlação moderada positiva de 0,6442 entre as variáveis H\_SATIS2 e H\_DEPEN1 verifica-se que aqueles associados que mais necessitam da ajuda da associação, sentem-se mais valorizados e recompensados na relação com a APISMEL.

- A correlação moderada positiva de 0,7105 existente entre as variáveis H\_CULT1 e H\_COMU2 aponta que a realização de reuniões para tratar dos assuntos da associação é reconhecida como o principal canal de informação entre associação e associados.
- Os associados aceitam mudar a forma de produzir para atender uma venda da associação deste que solicitado pela associação é o que mostra a correlação forte positiva de 0,9006 entre as variáveis H\_ADAP2 e H\_ADAP1.

## 5. Conclusões

Os resultados mostram na Associação de Apicultores da Serra do Mel apresenta a matriz de relacionamento com o indicador de relacionamento entre os associados em 0,7468 e com o indicador de relacionamento entre os associados e a organização em 0,7527. Estes números mostram a existência de relacionamento colaborativo pleno, pois as duas dimensões da matriz de relacionamento apontam para índices superiores a 0,5 como mostra a figura 06.



Fonte: Pesquisa de Dados

Figura 06 – Matriz de Relacionamento – APISMEL

Fica evidenciado que na APISMEL os relacionamentos entre os próprios apicultores e destes com a associação ocorrem dentro dos princípios da confiança, o que sustenta e possibilita um elevado nível de cooperação.

Face ao exposto é possível afirmar que as características que mais influenciam no desempenho da matriz de relacionamento foram: (1) a capacidade de adaptação dos associados para atender as necessidades do grupo, (2) a comunicação eficaz promovida pela associação como os seus associados e (3) a cultura organizacional de compartilhamento das informações e democratização da tomada de decisão.

Fundamentado nesses dados pode-se concluir que, na APISMEL, pratica-se um relacionamento baseado na confiança e na cooperação e que a associação apresenta características e práticas organizacionais que possibilitam a manter um nível de sustentabilidade considerado para fins deste estudo como moderado.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Carlos Antônio Soares. *Percepção ampliada da cadeia produtiva: as contribuições da teoria dos custos de transação e da análise de redes sociais*. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2002, Curitiba-PR. Anais... Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0714.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0714.pdf) > Acesso em: 05 março. 2007.

BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello; MELLO, Luiz Carlos Brasil Brito; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. *Relacionamento na cadeia de suprimentos: relações de cooperação ou dominação?* In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, XXVI, Fortaleza-CE, 2006. Anais... Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR450302\\_7996.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450302_7996.pdf) > Acesso em: 21 abril. 2007.

BARBOSA, Rosângela Nair de Carvalho. *A economia solidária como política pública: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2007.

BARRETO, André Valente de Barros. *Cultura da cooperação: Subsídios para uma economia solidária*. In: Souza, André Ricardo; CUNHA, Gabriela Cavalcanti; DAKAZAKU, Regina Yoneko. *Uma outra economia é possível: Paul Singer e a economia solidária*. São Paulo: Contexto, 2003.

BATALHA, Mário Otávio. *Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 1 v.

BATALHA, Mário Otávio; SCARPELLI, Moacir. *Gestão do agronegócio: aspectos conceituais*. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). *Gestão de agronegócio: textos selecionados*. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

CASTRO, Luciano Thomé et. al. *Relacionamento e Conflitos em Canais de Distribuição* Disponível em : <http://www.favaneves.org/arquivos/1relac.pdf>> Acesso em: 16/04/2008.

JESUS, Paulo de; TIRIBA, Lia. *Cooperação*. In: CATTANI, Antonio David (org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho & LAVILLE, Jean-Louis. *Economia Solidária: Uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFGRS, 2004.

GAIGER, Luiz Inácio (Org.). *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

MANCE, Euclides André. *Redes de Colaboração solidária: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e libertação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MTE/Senaes, 2006. *Atlas da Economia Solidária no Brasil 2005*. Brasília: MTE.

NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIGATTO, Gessuir; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. *Relacionamentos cooperativos de distribuição: identificação dos novos padrões*. In: IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Anais... Ribeirão Preto, SP: 2003.

\_\_\_\_\_. *Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica*. São Carlos: UFSCar, 2006 (Tese de Doutorado).

\_\_\_\_\_. *Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise*. *Gestão e Produção (UFSCar)*, v. 14, p. 167-179, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/12.pdf>> Acesso em: 21 Abril. 2008.

ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas. 2002.

SANTOS, Silvana Lopes de; SILVA, Andréa Lago da. *Opções estratégicas e estruturação de canais de distribuição: estudos de caso*. In: Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP. Anais... Bauru-SP: 2005. Disponível em: <[http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1138822982\\_SIMPEP\\_2005-opcoes\\_estrategicas.pdf](http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1138822982_SIMPEP_2005-opcoes_estrategicas.pdf)> acesso: em 12/03/2008.

SEBRAE – SERVIÇO NACIONAL DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. *Informações de mercado sobre mel e derivados da colméia: Relatório completo*. Brasília, DF: 2006. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/D136F240209339148325727D004F3E9C/\\$File/NT00035052.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/D136F240209339148325727D004F3E9C/$File/NT00035052.pdf). Acesso em: 22 Abril 2008.

SINGER, Paul. *A economia solidária é uma forma eficaz de combate à pobreza. Humanização do Social: as escolas dos adultos*. 2002. Disponível em: <<http://www.humanizar.com.br/paginas/economia1.htm>>. Acesso em 15/04/2008.

TAUILE, José Ricardo. *Do socialismo de mercado à economia solidária*. *Leituras Cotidianas* nº 169. Maio/2005. Disponível em: <[http://br.geocities.com/mcrost07/20050513a\\_do\\_socialismo\\_de\\_mercado\\_a\\_economia\\_solidaria.htm](http://br.geocities.com/mcrost07/20050513a_do_socialismo_de_mercado_a_economia_solidaria.htm)> Acesso em: 15/04/2008.