

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS - PPGAGR

Aline Ardenghi Flôr

**FIDELIZAÇÃO DE COOPERADOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO  
ENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**

Palmeira das Missões, RS  
2018

Aline Ardenghi Flôr

**FIDELIZAÇÃO DE COOPERADOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO  
ENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Agronegócios**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Luciana Fagundes Christofari

Palmeira das Missões, RS  
2018

FLÔR, ALINE

Fidelização de Cooperados: uma análise a partir do  
envolvimento econômico e social / ALINE FLÔR.- 2018.  
124 p.; 30 cm

Orientadora: LUCIANA CHRISTOFARI

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Campus de Palmeira das Missões, Programa de Pós  
Graduação em Agronegócios, RS, 2018

1. agronegócio 2. comprometimento 3. lealdade I.  
CHRISTOFARI, LUCIANA II. Título.

sistema de geração automática de ficha catalográfica da unsm. dados fornecidos pelo  
autor(a). sob supervisão da direção da divisão de processos técnicos da biblioteca  
central. bibliotecária responsável paula schoenfeldt watta csa 10/1726.

**Aline Ardenghi Flôr**

**FIDELIZAÇÃO DE COOPERADOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO  
ENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria, campus Palmeira das Missões, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Agronegócios**.

**Aprovado em.**

---

**Luciana Fagundes Christofari, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Adriano Lago, Drº. (UFSM)**

---

**Elísio Camargo Debortoli, Drº. (IFRS)**

Palmeira das Missões, RS  
2018

## DEDICATÓRIA

*A minha família. A minha mãe Marilusa, meu pai Arizoli, meu irmão Alan, minha cunhada Kelly. Ao meu esposo Leonel e a nossa filha amada Sofia.*

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho ocorreu, principalmente, através do auxílio, compreensão e dedicação de diversas pessoas. Agradeço de coração a todos que de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta dissertação, agradeço em especial:

A minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup>. Luciana Fagundes Christofari, por ter me apoiado, me dado força e incentivo para continuar esta jornada, mesmo com todos os atrasos que tivemos para a conclusão da pesquisa. Pela paciência, pelos ensinamentos, pela orientação, pelo carinho recebido. Obrigada professora sem seu auxílio, não teria condições de chegar ao término desta pesquisa.

Aos meus pais, Marilusa F. Ardenghi Flôr e Arizoli da Rocha Flôr, por todo amor e carinho recebido, pelo apoio incondicional em todos os momentos de minha vida, tudo o que conquistei em minha vida foi graças a vocês. Amo vocês.

A minha filha Sofia Ardenghi Schossler, que é meu presente de Deus, a melhor parte de mim, te amo filha.

Ao meu esposo Leonel Schossler da Silva, por ter me incentivado a seguir em frente e nunca desistir dos meus sonhos. Te amo.

Ao meu irmão Alan Ardenghi Flôr e minha cunhada Kelly Camara Danassolo, por serem as pessoas maravilhosas que são. Amo vocês.

Aos meus amigos. Aos meus colegas de curso. Por compartilharem desses momentos únicos que vivemos.

A Universidade Federal de Santa Maria, em especial ao campus de Palmeira das Missões, pela oportunidade de cursar minha graduação em Zootecnia, e posteriormente o Mestrado em Agronegócios.

Aos docentes e técnicos do Programa de Pós-Graduação em agronegócios, pela dedicação e ensinamentos que contribuíram para a realização deste sonho.

A COOPERJAB pela disponibilidade no fornecimento dos dados e realização da pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Enfim, a todos aqueles que fazem parte de minha vida.

Muito Obrigada!

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

(Arthur Schopenhauer)

## RESUMO

### FIDELIZAÇÃO DE COOPERADOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DO ENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL

AUTORA: Aline Ardenghi Flôr

ORIENTADORA: Dr. <sup>a</sup> Luciana Fagundes Christofari

Nos últimos anos a participação do agronegócio no PIB brasileiro tem ficado próximo aos 25%, além de representar 45% das exportações do país. Dentro deste cenário, as cooperativas agropecuárias têm relevante representatividade, participando com cerca de 48% da produção nacional de alimentos e com 11% do PIB agropecuário brasileiro. Contudo, as cooperativas somente são fortes, tanto econômica quanto socialmente, graças à participação de seus associados. Neste contexto, um dos grandes problemas que inquietam as cooperativas é a fidelidade de seus sócios. Na busca das respostas que levam os associados a praticarem estes atos, objetivou-se nesta pesquisa investigar quais aspectos influenciam a fidelidade dos associados, analisando o envolvimento econômico, que são daqueles sócios que mais transacionam com a cooperativa e o envolvimento social e participativo dos sócios no ambiente da cooperativa. Para tanto, foram utilizados procedimentos metodológicos de caráter exploratório e descritivo, com dados qualitativos e quantitativos, obtidos através de um estudo de caso da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA. Através da pesquisa observou-se a formação de três grupos distintos de associados, o grupo um é representado pelo maior número de associados, porém com os menores volumes de negócios em relação aos demais grupos, o grupo dois apresenta maior volume de transação de insumos que os demais grupos analisados, e o grupo três representado pelo menor número de associados, entretanto com a maior importância comercial, e com os maiores volumes de faturamentos e depósitos de grãos. Mesmo a cooperativa estudada nem sempre apresentando os melhores preços de produtos tanto para a compra de insumos quanto para a comercialização da safra de grãos, os cooperados em sua maioria, tem a preferência em transacionar com a mesma. Relativo à participação social dos cooperados, a maior parte dos entrevistados se faz assídua, salvo em casos como palestras e cursos nos quais a percentagem de participação é relativamente menor. Essa diferenciação dos associados em grupos permite a cooperativa identificar o perfil dos associados e as áreas de transações mais atrativas para os diferentes grupos de associados que transacionam com a cooperativa. Em sua totalidade a cooperativa atende aos propósitos e as expectativas da amostra de associados estudados, cumprindo satisfatoriamente seu papel social e econômico.

**Palavras-chave:** agronegócio. comprometimento. lealdade.



## ABSTRACT

### FIDELIZATION OF COOPERATES: AN ANALYSIS FROM ECONOMIC AND SOCIAL INVOLVEMENT

AUTHOR: Aline Ardenghi Flôr

ADVISOR: Dr. <sup>a</sup> Luciana Fagundes Christofari

In recent years the share of agribusiness in the Brazilian GDP has been close to 25%, besides representing 45% of the country's exports. Within this scenario, the agricultural cooperatives have relevant representation, participating with about 48% of the national food production and with 11% of the Brazilian agricultural and livestock GDP. However, cooperatives are only strong, both economically and socially, thanks to the participation of their members. In this context, one of the major problems that concern cooperatives is the loyalty of their members. In the search for the answers that lead the associates to practice these acts, this research aimed to investigate which aspects influence the fidelity of the associates, analyzing the economic involvement, that are of those members that most transact with the cooperative and the social and participative involvement of the members in the cooperative's environment. For that, we used exploratory and descriptive methodological procedures, with qualitative and quantitative data, obtained through a case study of the Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA. Through the research the formation of three distinct groups of associates was observed, group one is represented by the largest number of associates, but with the lowest turnover in relation to the other groups, group two presents a higher transaction volume of inputs than the other groups analyzed, and group three represented by the lower number of associates, however with the highest commercial importance, and with the largest volume of billings and grain deposits. Even the cooperative studied, not always presenting the best prices of products for both the purchase of inputs and the commercialization of the grain harvest, the cooperative in the majority, has the preference to transact with it. Regarding the social participation of the members of the cooperative, most of the interviewees are assiduous, except in cases such as lectures and courses in which the participation percentage is relatively lower. This differentiation of the members into groups allows the cooperative to identify the profile of the associates and the areas of transactions that are most attractive to the different groups of members that deal with the cooperative. In its entirety, the cooperative meets the purposes and expectations of the sample of associates studied, satisfactorily fulfilling its social and economic role.

**Key words:** agribusiness. commitment. loyalty.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Evolução anual da balança comercial brasileira e do agronegócio - 1997 a 2016 - (em US\$ bilhões) .....	28
FIGURA 2 - Exportações de produtos agropecuários brasileiros – 2016.....	30
FIGURA 3 - Importações de produtos agropecuários pelo Brasil – 2016.....	31
<b>ARTIGO 1</b>	
FIGURA 1 - Faturamento e sobras dos anos de 2010 a 2017.....	74
FIGURA 2 - Faturamento e sobras do ano de 2016 dividida por setores.....	76
FIGURA 3 - Gráfico <i>biplot</i> obtido por meio da análise de componentes principais das variáveis estudadas.....	79
FIGURA 4 - Grupos formados pela análise de agrupamento e sua distância a partir da análise discriminante canônica.....	83
<b>ARTIGO 2</b>	
FIGURA 1 - Questões gerais referentes a importância e ao desempenho de atividades desenvolvidas pela cooperativa.....	102

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais países de destinos das exportações e origem das importações de cooperativas brasileiras, jan. – set. 2017.....	38
Tabela 2 - Principais países de destinos das exportações das cooperativas brasileiras e principais produtos, jan. – set. 2017.....	39
Tabela 3 - Principais países de origem das importações das cooperativas brasileiras e principais produtos, jan. – set. 2017.....	40
Tabela 4 - Principais estados exportadores e importadores das cooperativas brasileiras, jan. – set. 2017.....	41
Tabela 5 - Principais produtos exportados e importados pelas cooperativas brasileiras, jan. – set. 2017.....	42

### ARTIGO 1

TABELA 1 - Autovetores e autovalores da análise de componentes principais, realizada a partir da matriz de correlação e considerando as médias de cada associado no período de 2010 a 2016 para as variáveis estudadas.....	78
TABELA 2 - Estatísticas descritivas das médias das transações efetuadas pelos associados amostrados da COOPERJAB nos anos de 2010 a 2016 (dados de depósito de grãos) e análise discriminante das variáveis determinantes para a diferenciação dos grupos e seus respectivos parâmetros estatísticos.....	82
TABELA 3 - Medianas e intervalo interquartil dos grupos para as variáveis estudadas utilizando o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos estudos sobre o cooperativismo.....	54
Quadro 2 - Relação de funcionários.....	57
Quadro 3 – Relação do número de associados em cada etapa da coleta e análise de dados.....	61
Quadro 4 – Resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados.....	63

### ARTIGO 2

Quadro 1 - Médias dos sistemas de produção dos associados analisados.....	97
Quadro 2 - Utilização dos serviços técnicos de apoio oferecidos pela cooperativa...98	
Quadro 3 - Utilização da estrutura física da cooperativa.....	98
Quadro 4 - Utilização da relação financeira para/com a cooperativa.....	99
Quadro 5 - Utilização das informações e mercado oferecidos pela cooperativa.....	100
Quadro 6 - Relacionamento com a cooperativa.....	100

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 PROBLEMA</b> .....	<b>18</b>
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	<b>20</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	20
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
<b>4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>21</b>
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
5.1 AGRONEGÓCIO BRASILEIRO E AS COOPERATIVAS .....	25
5.2 PANORAMA DO COOPERATIVISMO E SUA RELEVÂNCIA ECONÔMICA	33
5.3 FIDELIZAÇÃO DE COOPERADOS .....	45
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>56</b>
6.1 LOCAL DA PESQUISA .....	56
6.2 TIPO DE PESQUISA.....	57
6.3 COLETA DE DADOS .....	59
6.4 ANÁLISE DE DADOS.....	62
<b>7 ARTIGO 1 - FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS TRANSAÇÕES EFETUADAS</b> .....	<b>64</b>
<b>8 ARTIGO 2 - PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS EM RELAÇÃO AOS BENEFÍCIOS OBTIDOS PELA COOPERAÇÃO</b> .....	<b>90</b>
<b>9 DISCUSSÃO</b> .....	<b>108</b>
<b>10 CONCLUSÃO</b> .....	<b>111</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>113</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DE INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO AOS COOPERADOS DA COOPERJAB LTDA</b> .....	<b>121</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O termo fidelidade tem origem do latim *fidelitatee* e significa lealdade ou a qualidade de ser fiel. A fidelidade dos sócios poderá contribuir para a sobrevivência do cooperativismo, podendo ser considerada um fator de sucesso para uma cooperativa. Além dela, a reciprocidade, é um elemento fundamental no que se refere à satisfação do cooperado e, importante para a convivência em conjunto.

É importante criar incentivos e estímulos diferenciados aos cooperados, os quais são determinantes para a eficiência econômica dos serviços oferecidos. Outro fator importante a ser considerado na relação entre cooperativa e cooperado são os interesses econômicos dos associados, os quais podem ser determinantes em algumas situações (OLIVEIRA, 2007). Para Macarini (2014), a cooperação tem como seu princípio norteador o desejo e a necessidade de as pessoas cooperarem entre si e obterem a melhoria da qualidade de vida, o que provavelmente a maioria das pessoas não teriam a oportunidade de alcançarem se trabalhassem de maneira individual e no modelo tradicional.

De acordo com a Constituição Brasileira, promulgada no dia 5 de outubro de 1988, em seu Artigo 5 - item XVIII sanciona a legitimidade das cooperativas. "A criação de associações e, na forma da Lei, a de cooperativas, independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento" (BRASIL, 1988).

Este artigo da Constituição representa a maior liberdade que é oferecida as cooperativas, um fato extremamente positivo. Porém, essa concessão de maior liberdade e poder, também representam uma maior responsabilidade que as cooperativas devem assumir frente a seus compromissos atuais e futuros, e conseqüentemente requer uma maior organização interna dos sistemas cooperados independente do seu ramo de atuação.

A cooperativa é um conjunto de associados. Neste sentido, cabe a eles traçarem suas políticas de atuação, definir suas metas e diretrizes, tomar as decisões e controlar o funcionamento das mesmas, para que esta seja realmente uma associação autogestionada (MACARINI, 2014). De acordo com Motta (1981), uma organização autogestionada, exige coordenação e não hierarquização.

Segundo Benecke (1980), o sócio é quem possui a propriedade e o controle da associação, sendo assim o controle e as decisões são exercidas pelos cooperados.

Entretanto, na prática essa coordenação não é tão simples como na teoria, logo, é preciso preparação e treinamento para atuar neste contexto, a eficiência do tripé agricultor/cooperativa/mercado depende fortemente dessa base sólida. Também é necessário planejar as ações para o fortalecimento dos cooperados, garantindo a profissionalização das cooperativas, e que estas atuem e produzam de acordo com as exigências do mercado. Essa profissionalização deve enfatizar especialmente o treinamento pessoal, comunicação e marketing (GORDON, 1998).

Por meio desta profissionalização, se tem como principal objetivo estimular a fidelização dos associados e a sua reciprocidade, além do seu envolvimento com a cooperativa, incentivando sua efetiva participação nesta organização. Contudo, para a realização deste feito é necessário que se tenham incentivos diferenciados entre cooperados e não cooperados, através de produtos e serviços.

Reichheld (1996) e Moreira (2006) discutem qual a tendência do nível de fidelidade dos associados, e concordam que a fidelidade é resultado da satisfação dos associados. A fidelidade irá garantir a sobrevivência e as sobras do período. Segundo Machado (2004), a fidelidade se baseia em diálogo e respeito mútuo, tem efeito direto sobre as sobras do período, pois influencia diretamente o fluxo de sócios atuais e futuros. Existem diversos fatores que poderão influenciar o comprometimento do sócio com a cooperativa, dentre estes estão a satisfação do associado em relação a seus gerentes e diretores, e a maneira como a cooperativa diferencia os não sócios dos sócios, por exemplo, na diferenciação de preços.

De acordo com Oliver (1997), pode-se definir a fidelidade como o comprometimento que o consumidor (o associado), tem em continuar seu consumo de determinado fornecedor (a cooperativa) de maneira contínua. Morgan e Hunt (1994) entendem como conceito de comprometimento, a relação de troca existente entre parceiros, os quais acreditam na importância de uma contínua relação e na garantia de maximização de resultados através da manutenção desta. De acordo com Santos (2001), a manutenção e o desenvolvimento dos relacionamentos entre consumidores e fornecedores fortalecem a importância da conceptualização da fidelização.

Para Moreira (2006), fidelizar um associado é torná-lo uma parte ativa da associação e produzir para ele, sendo que esta ideia deve ser passada ao produtor,

que tudo é pensado e realizado para sua satisfação. A fidelidade do sócio irá facilitar a organização interna da cooperativa, através da previsão das quantidades de produtos entregues por esses, e da melhor organização e agilidade em mão de obra e logística tanto na venda de insumos e no recebimento da produção. O que também vai possibilitar que o associado identifique na cooperativa a existência de uma relação de longo prazo, não somente uma especulação de mercado ou opção em curto prazo. Através dessa relação de fidelidade entre cooperativa e cooperado, esta, alcançará melhores resultados perante o mercado.

De acordo com Souza (2009) entende-se por fidelização dos cooperados, a realização dos compromissos por estes assumidos com a cooperativa, dos contratos, na lealdade no momento de realizar seus negócios, constante afeição e firmeza com pontualidade. Já a reciprocidade se traduz no convívio em mutualidade, em ser participativo, como também a participação de grupos dentro da cooperativa, corresponder e também ser correspondido em âmbito da organização cooperativa.

De acordo com Simioni et al. (2009), a lealdade se traduz como mais do que um relacionamento longo de um sócio com sua cooperativa, a lealdade se traduz em uma ligação ou/em um sentimento de afinidade, com os serviços e produtos de uma cooperativa, e se manifestam de maneira principal quando os sócios concentram ou gastam uma grande parte ou o total de seu orçamento com a cooperativa.

De acordo com Chaddad (2002) vários problemas que podem vir a ocorrer quando uma parcela dos cooperados não tem uma conduta de fidelidade com a cooperativa. Segundo o autor, vários dos associados se aproveitam somente dos benefícios gerados pelas cooperativas, mas não assumem riscos e custos, comercializando com a associação cooperativa somente quando esta oferece melhores condições de negócios que o mercado, fato que prejudica o andamento dos serviços da cooperativa.

Para que se obtenha uma fidelidade mais expressiva se faz necessário exercer controle sobre as ações oportunistas nas cooperativas. Um fator bastante negativo relacionado ao comprometimento envolvendo seus membros é o tipo de comportamento de alguns associados, aproveitando-se somente de boas oportunidades e não transacionando com a mesma quando não for conveniente para fins particulares, fato que gera atritos entre diretores e associados (MACHADO, 2004).



Veloso e Mesquita (2006), afirmam que a fidelidade está relacionada fortemente com sua retenção pela organização, e conseqüentemente com o desempenho e as sobras. Para Silva (2004), atividades de qualquer setor se preocupam com a fidelidade, sendo necessários meios que determinem o melhor caminho a ser percorrido para alcançá-la, sendo importante levar em consideração, ações coerentes e análises cuidadosas, para a busca de respostas referentes às tomadas de decisões e estratégias a serem definidas, levando em consideração a importância e os interesses dos associados envolvidos.

A presente pesquisa esta apresentada em diversos setores, a introdução que dá uma ideia geral do assunto abordado no trabalho, seguida pelo problema, objetivos geral e específicos e a justificativa. Logo após é apresentado o referencial teórico, o qual é composto por três sessões, as quais tratam dos seguintes assuntos: agronegócio brasileiro e as cooperativas; panorama do cooperativismo e sua relevância econômica; fidelização de cooperados. Logo após estão apresentados os procedimentos metodológicos, e os artigos que compõem a pesquisa, o artigo um intitulado por: fidelização de associados: uma análise a partir das transações efetuadas, e o artigo dois: percepção de cooperados em relação aos benefícios obtidos pela cooperação. Logo após se apresenta a discussão e a conclusão geral da pesquisa.

Neste sentido, esta pesquisa busca investigar quais aspectos influenciam a fidelidade dos associados da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA.

## 2 PROBLEMA

As organizações cooperativas apresentam duas faces distintas relacionadas com seu caráter doutrinário, a econômica e a social. Concernente às suas atuações no mercado e a realização de seu papel econômico essas organizações indiretamente exercem seu papel social, promovendo benefícios a seus cooperados.

Levando em consideração esse interesse, do cooperado em obter determinadas vantagens por meio da cooperação, Simioni et al. (2009), estudando a percepção de o que é fidelidade para dirigentes e cooperados, encontram algumas divergências. Para o cooperado a fidelidade é comprar e vender seus produtos para a cooperativa. Já para os dirigentes, além de comprar e vender os produtos, um cooperado fiel deve participar das assembleias, reuniões e eventos, defender e confiar na cooperativa, exigir seus direitos e cumprir seus deveres de acordo com o estatuto, e valorizar a organização cooperativa. Percebe-se que para os dirigentes a percepção de fidelidade é mais ampla, envolvendo questões afetivas, e resgatando os princípios cooperativos.

O sistema organizacional das cooperativas agropecuárias brasileiras mantém a não obrigatoriedade do cooperado em transacionar com a cooperativa, esse fato traz dois resultados distintos. De um lado é interessante para o cooperado, pois aumentam as oportunidades econômicas no mercado, mas de outro, torna-se custosa para as cooperativas, pois pode permitir que ocorram oportunismos contratuais e recorrentes desvios de produções, prejudicando a eficiência econômica da organização (DINIZ, 2013).

Evidencia-se, portanto, que as organizações cooperativas se constituem em uma forma de organização vantajosa e viável quando os cooperados agem de maneira correta e sem oportunismos, e buscam alcançar os interesses coletivos. Já, se o comportamento desses cooperados foge do padrão desejado, criam-se custos transacionais onerosos para a cooperativa e que implicam em resultados ineficientes.

Porém, de acordo com Nilsson et al. (2009), as cooperativas tradicionais vêm apresentando alterações para manter sua permanência no mercado, transformando-se em cooperativas organizacionais com outros modelos. De acordo com os autores, as cooperativas estão desaparecendo através de aquisições, fusões e até mesmo

recuperação judicial. Sendo que alguns dos problemas que estas vêm enfrentando na última década, de certo modo podem estar relacionados aos fatores estruturais que o ambiente de negócios que as cooperativas estão inseridas apresentam.

Para Rigo et al. (2008), alguns dos problemas que foram identificados como os responsáveis pelas dissoluções de cooperativas, foram a falta de profissionalismo na gestão, utilizar a organização cooperativa para benefício próprio, a falta de espírito cooperativista e a ausência de cooperação, dentre outros fatores. Vários estudos vêm sendo realizados, relacionando os motivos pelos quais levam as organizações cooperativas ao insucesso. Entretanto, tem se falado pouco das razões pelas quais inúmeras cooperativas têm alcançado o sucesso, mesmo anos após o começo de suas atividades e de já terem alcançado seus objetivos iniciais.

Neste sentido, quando analisamos a manutenção e sobrevivência econômica das cooperativas, a fidelidade dos sócios perante as mesmas é fundamental, desta forma, todos os assuntos direta ou indiretamente, remetem a este tema. A fidelidade se faz importante para o bom andamento financeiro da organização cooperativista, e conseqüentemente para seus propósitos sociais.

Com base nesse contexto, definiu-se como problema de pesquisa: Aqueles produtores que transacionam (compram e vendem) em maior grau com a cooperativa são mais “fieis” do ponto de vista de maior participação na cooperativa, e quais aspectos levam esses associados a serem mais ou menos fieis para com sua cooperativa?

## 3 OBJETIVOS

### 3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os aspectos que influenciam a fidelidade do associado com a Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA - COOPERJAB.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar o perfil dos associados da Cooperativa conforme o tipo e quantidade de produtos entregues e compras efetuadas nos anos de 2010 a 2016;

Identificar os setores de faturamento mais importantes economicamente dentro da Cooperativa;

Analisar a relação entre a entrega de produtos agrícolas e a compra de insumos, produtos veterinários, alimentícios e rações, nos diversos segmentos de atuação da cooperativa, bem como sua evolução ao longo do período estudado;

Agrupar os associados conforme a frequência das transações realizadas com a cooperativa, relacionando diretamente com as quantidades e valores transacionados no período de estudo;

Avaliar a existência de características comuns entre grupos de associados com diferentes níveis de transações;

Identificar e classificar os aspectos que levam a maior ou menor fidelidade dos associados da COOPERJAB;

Verificar se existe relação entre os associados com maior nível de transações e os de maior participação social.

## 4 JUSTIFICATIVA

Para que haja fidelidade, um fator muito importante que deve ser considerado, são as informações sobre os associados, conhecer seus reais desejos e necessidades, o que eles avaliam como positivo ou negativo dentro da organização. Tais pontos podem contribuir para a cooperativa aprimorar seus serviços e atendimentos para com seus associados, em busca do reconhecimento desse esforço perante esses e sua consequente satisfação e fidelização. Essas informações também poderão gerar um tratamento diferenciado aos sócios, com ganhos de imagem para a organização, e a fidelização, que por sua vez, irá gerar retornos financeiros a cooperativa, sendo que ao longo dos anos os sócios geram mais sobras (SOUZA, 2009).

Quando o associado percebe que a cooperativa está preocupada em atender suas necessidades, o relacionamento entre o associado e a cooperativa se fortalece, se torna duradouro e consistente, gerando fidelização. Também é importante lembrar que a cooperativa que mantiver seu foco unicamente na questão financeira, terá sua longevidade afetada, pois os associados terão a percepção que a cooperativa está unicamente preocupada com o retorno financeiro e que não existe uma parceria. Já, se essa parceria verdadeiramente existir, acabará desencadeando um processo de ganho mútuo, onde ambas as partes terão retornos positivos a curto, médio e longo prazo (MACARINI, 2014).

Os associados dos tempos atuais estão muito mais informados, conhecem seus direitos, buscam negociar em locais onde são bem atendidos, em que os funcionários ouçam com atenção as suas necessidades. Buscam confiança, que não queiram lhes impor produtos indesejados, ou que não venham a atender as suas necessidades. As organizações cooperativas que conseguem satisfazer as reais necessidades de seus associados têm maiores probabilidades de sucesso.

Segundo Crúzio (2002) essas estratégias organizacionais de coordenação híbrida realizadas pelos produtores rurais, revertem-se em diversos benefícios a estes, como por exemplo, um poder de mercado mais elevado, transferência tecnológica, administração de riscos, entre outros, os quais seus valores monetários são de difícil quantificação. Ainda segundo o mesmo autor, os retornos mais visíveis obtidos pelos sócios criam incentivos através da adoção de estratégias de ações

coletivas com maiores margens de comercialização e de apropriação de estágios de agregação de valor aos seus produtos, quando se tem avanço nos outros elos das cadeias de produção pelas integrações verticais.

No âmbito das organizações cooperativas e de seus associados, a presente pesquisa se faz relevante perante a importância que estas apresentam para o mercado, para o agronegócio e para a sociedade na qual estão inseridas. As cooperativas se fortalecem quando possuem associados fieis, pois têm a garantia de um volume anual de transações, fato que ajudará a garantir a manutenção dos serviços da mesma, pois as incertezas de negócios deixam-nas vulneráveis a possíveis instabilidades financeiras apresentadas pelo mercado. As cooperativas precisam conhecer melhor seus associados, suas necessidades e perspectivas, para que ambos possam transacionar de maneira mais eficiente.

As organizações cooperativas não conseguirão atender os anseios sociais de seus cooperados se não apresentarem uma saúde financeira favorável. Deve haver, sim, a preocupação social, para que a organização cooperativa não perca a sua essência. Porém, a geração de valor e resultados positivos fará a cooperativa se manter no mercado no longo prazo, um dos fatores que irá manter seus associados fiéis a organização. É fato que qualquer cooperativa só conseguirá alcançar o diferencial competitivo através da união dos seus associados. E só obterá a sua fidelização, se conquistar seu respeito e sua confiança, e através dessas virão os bônus das vantagens que a fidelização trará para a cooperativa.

O associado, tendo ciência que a organização cooperativa está sólida e tem boas perspectivas de futuro, gera confiança aos associados, fazendo com que estes transacionem com a cooperativa sem receio. A fidelização é resultado de um emaranhado de fatores, mas as questões sociais e financeiras estão entre as principais preocupações dos associados, sendo que estas devem caminhar juntas, gerando desenvolvimento tanto social quanto financeiro a seus cooperados e proporcionando a organização cooperativa uma sólida inserção no mercado.

Porém, para que isso ocorra de maneira eficiente e duradoura, é preciso que toda a organização esteja engajada. Através da atenção, do atendimento das necessidades dos sócios, procurando melhorar o relacionamento existente, a cooperativa aumentará seus retornos financeiros, se manterá no mercado, e poderá cada vez mais apoiar seus associados (SAMARA et al., 1997). Têm-se a necessidade da existência de confiança dos serviços prestados e confiança na

organização, através do desempenho dos serviços corretamente, fator bastante valorizado pelos associados, que elevam sua fidelidade.

Este estudo além de se fazer importante por pesquisar sobre a fidelização dos associados de uma cooperativa, é importante para a mesma para que esta possa conhecer melhor seus associados, com dados precisos das transações efetuadas pelos mesmos, identificar seus pontos fortes e fracos e através desses traçar metas para aprimorar seus serviços. São relevantes os estudos sobre o “prisma” das transações, pois além de avaliar de uma maneira mais profunda a questão da fidelização, não se encontraram trabalhos realizados que enfoquem a fidelização nessa visão.

Tendo em vista a pertinência teórica da pesquisa, para a ciência do agronegócio e para o meio acadêmico, esta contribuição ocorre de forma bastante particular, pelo fato de terem sido encontrados um pequeno número de estudos específicos, os quais se relacionam com o tema proposto. Fato que propicia a oportunidade da realização de trabalhos acadêmicos relevantes relacionados à temática, aprofundando conhecimentos e retratando informações importantes da pesquisa. A relevância prática da pesquisa tem a incumbência de contribuir para a manutenção das cooperativas atuantes e seus sócios, demonstrando as dificuldades enfrentadas por estes, as quais podem auxiliar na manutenção da cooperação.

Tendo em vista esse aspecto, as contribuições oferecidas através da pesquisa para o meio acadêmico, para o agronegócio, para as cooperativas e para as sociedades, se fazem valorosas também pelo fato de que em muitas regiões brasileiras, o desenvolvimento e opções de trabalho se dão pelo meio rural. Neste contexto, as organizações cooperativas se fazem importantes, pois auxiliam na organização dos produtores rurais, oferecem assistência técnica, maior poder de negociação, dentre outros fatores, que não somente irão proporcionar o desenvolvimento econômico e social dos sócios das cooperativas, como também irá contribuir para melhorar esses índices na sociedade em que está inserida.

Com base nessa linha de pensamento, a fidelidade dos cooperados, se faz necessária para o desenvolvimento e crescimento da cooperativa. Segundo Mógliá et al. (2004), a responsabilidade e a fidelidade dos sócios, são comportamentos que se baseiam em compromisso, responsabilidade e obrigação perante a cooperativa. Simioni et al. (2009), ainda contribuem retratando que a lealdade em âmbito de

cooperação, pode ser definida como a realização de um compromisso moral e ético, perante os demais sócios da mesma.

É consenso na literatura a importância da fidelidade de cooperados, entretanto estudos realizados recentemente que envolvem as cooperativas agropecuárias são escassos. Desta maneira, se faz justificadamente necessário que sejam investigadas as razões que determinam os sócios a transacionar ou não com a cooperativa, e participar de maneira ativa de sua vida social.



## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, e em seus desdobramentos, serão abordados temas referentes ao agronegócio e ao cooperativismo, para situar a pesquisa e revelar sua importância. Irá se aprofundar a temática do agronegócio brasileiro, descrevendo sua importância para a economia brasileira, bem como a relevância do cooperativismo no cenário do agronegócio.

Também serão abordados aspectos referentes à fidelização de cooperados, explanando os principais pontos que levam os cooperados a serem fieis as cooperativas às quais estão associados e esclarecendo a importância deste fato para a saúde tanto econômica quanto social das cooperativas.

### 5.1 AGRONEGÓCIO BRASILEIRO E AS COOPERATIVAS

De acordo com Araújo (2003), pode-se definir *agribusiness* ou agronegócio como sendo o conjunto que engloba todas as transações e operações que envolvem desde a fabricação de insumos agropecuários, passando pelas operações de produção realizadas nas unidades agropecuárias, até o seu processamento, distribuição e posterior consumo, de forma industrializada ou “in natura”.

O termo agronegócio abrange todas as atividades relacionadas indireta ou diretamente ao setor primário de produção, e divide-se em três grandes áreas: o antes da porteira, que é conhecido como o setor de insumos, implementos e máquinas agrícolas; o setor dentro da porteira ou o setor produtor, que abrange criadores e produtores rurais; e o setor depois da porteira, que engloba a agroindustrialização, transformação e distribuição (ARAÚJO, 2003). De acordo com o autor, a produção agropecuária possui especificidades que a diferenciam da produção dos outros bens manufaturados, destacando-se a sazonalidade de produção, perecibilidade rápida, doenças e pragas e a influência de fatores biológicos.

Em empresas rurais, bem como em indústrias, a gestão administrativa envolve dois aspectos principais: as atividades comerciais e o processo produtivo. Os sistemas agroindustriais em decorrência da globalização são divididos em três unidades: a capacidade de coordenação, capacidade de inovação, e a capacidade de produção (tecnológica) (ARAÚJO, 2003). Ainda referente ao mesmo autor,

levando em consideração os impactos gerados pelas inovações tecnológicas, como também as complexas relações e as interfaces do mercado, podem-se destacar características específicas ligados ao agronegócio brasileiro, dentre elas: dependência dos insumos e dos serviços de terceiros; perda da autossuficiência, maior especialização em determinadas atividades e o distanciamento entre consumidores e os centros produtores.

As estratégias que são adotadas e que irão definir o sucesso ou não dos negócios e empreendimentos rurais, estão estreitamente ligados ao tamanho/porte desse empreendimento rural, pois a escala de produção é uma das razões fundamentais para se inserir em uma cadeia produtiva (SAES, 2008). Sendo que os produtores que apresentam diferentes portes terão diferentes alternativas.

Já, os empreendimentos de porte pequeno devem direcionar seus esforços para a diferenciação de sua produção, porém não somente selecionando uma atividade adequada as pequenas produções, mas inclusive buscar novos meios, como identificação de origem, produção correta ambientalmente com apelo à saúde, sempre aliando preço competitivo à qualidade. Para empreendimentos rurais com grande porte, devem-se direcionar esforços para avaliar a capacidade e o potencial do mercado, para adotar a melhor estratégia ou combinação dessas. Importante ressaltar que independente do porte, a tendência apresentada pelos consumidores são excelentes perspectivas de base para a produção rural (SAES, 2008).

Ressalta-se que a associação, por meio de cooperativas, também possui grande valia para os pequenos produtores rurais, pois através dessa associação, poderão alcançar maior poder de barganha, se tornarem mais competitivos frente ao mercado consumidor, dentre outros benefícios que podem ser obtidos. Pois a competitividade imposta pelo mercado mundial e brasileiro está exigindo que os produtores busquem se aprimorar, reorganizem suas estratégias de contabilidade, inovem suas estratégias de gerenciamento e produção. Quanto mais elevados forem os conhecimentos dos produtores rurais sobre estratégias, técnicas e contabilidade rural, melhor será o desempenho e a qualidade da produção. Podendo também as cooperativas auxiliarem os agricultores nessas questões.

Uma gestão eficiente no agronegócio irá maximizar os lucros dos produtores rurais, potencializará seu crescimento, impulsionando conseqüentemente assim a agroindústria brasileira, gerando para o país a capacidade de se tornar uma potência tecnológica, produtiva e modelo de gestão. Observa-se, novamente, a relevante

importância da formação de gestores capazes de modificar, intervir e recriar o cenário do agronegócio, pois as políticas de incentivo aos produtores (pequeno, médio e grande) somente se valeram se estes estiverem a frente dos interesses de seus negócios (MACARINI, 2014; FRONZAGLIA, 2003).

A visão sistêmica aplicada aos negócios agrícolas, e o tratamento deste setor como um conjunto, potencializam seus benefícios geradores de um desenvolvimento mais harmônico e intenso da sociedade brasileira, pois o agronegócio é considerado o segmento da economia de maiores valores mundiais (em geração de riquezas, e/ou valores transacionados), mas sua importância varia em cada país (MAPA, 2017).

De acordo com o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2017), o agronegócio no Brasil tem um importantíssimo papel na balança comercial, uma vez que participa de mais de 45% das pautas de exportações e é altamente superavitário, contribuindo sensivelmente para que se evitem os déficits comerciais no Brasil. Podem-se citar outros indicadores importantes ligados ao agronegócio brasileiro, como a geração de empregos, os custos gerados por cada emprego, e a absorção de gastos familiares (MAPA, 2017).

Na Figura 1 é possível visualizar os dados da balança comercial brasileira do agronegócio e a balança comercial brasileira total, dos anos de 1997 a 2016, com dados de exportação e importação do agronegócio. Também pode-se observar o percentual da participação do agronegócio na balança comercial total, tanto para valores de exportação quanto importação.

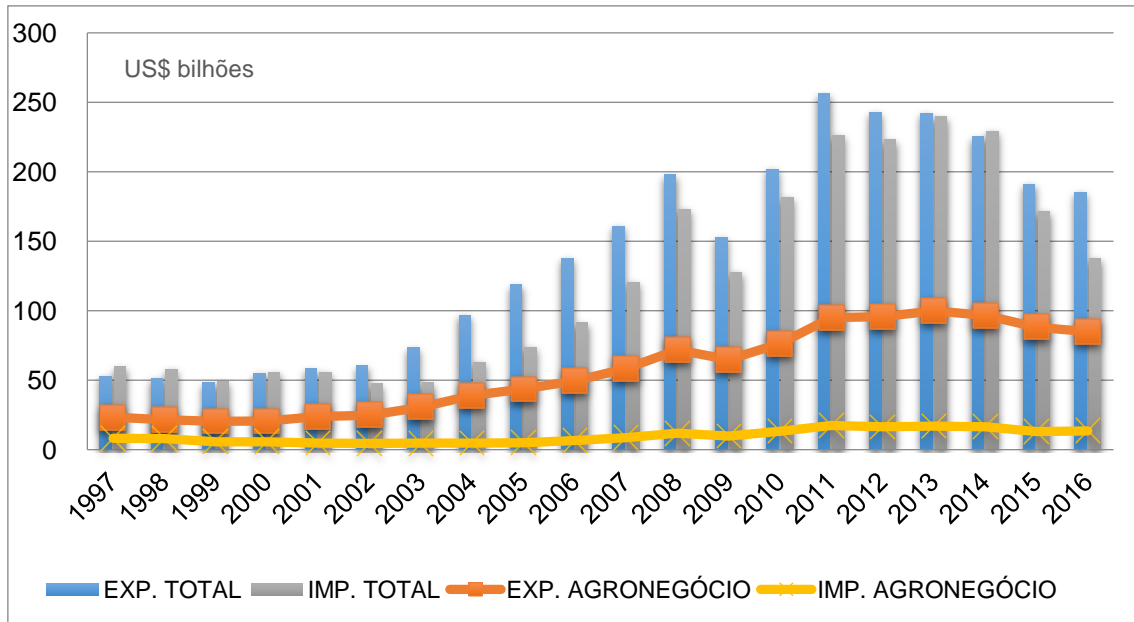


FIGURA 1 - Evolução anual da balança comercial brasileira e do agronegócio - 1997 a 2016 - (em US\$ bilhões).

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da SECEX/MDIC (2017) e MAPA (2017)

Do total dos valores de exportação brasileiras do agronegócio referentes a figura 1, a China, União Europeia e os Estados Unidos são os principais destinos para as produções agropecuárias brasileiras (MAPA, 2017). Porém América Latina e Caribe vêm se fortalecendo economicamente, o que pode gerar uma aproximação do Brasil com seus parceiros comerciais regionais.

As exportações totais do agronegócio brasileiro do ano de 2016 atingiram a marca de mais de US\$ 84 bilhões, valor 3,7% abaixo do verificado no ano de 2015. Redução essa decorrente das contínuas dificuldades econômicas que o país enfrenta, aliadas à queda de preços das *commodities*, e as condições climáticas as quais afetaram a safra do ano. Em controversa a este fato o volume das exportações agroindustriais e agropecuárias bateu um novo recorde, terminando 2016 com 170 milhões de toneladas, valor 4% superior ao ano de 2015. Em partes, esse aumento foi ocasionado pela desvalorização do real frente à moeda americana. Entretanto, um fato que contribuiu para este feito foi à abertura de novos e muito promissores mercados (MAPA, 2017).

O maior volume de exportações e menor valor sugerem que as quedas nos preços médios das *commodities* afetam diretamente o faturamento dos exportadores

brasileiros, mas também se pode constatar que o produto segue fortemente competitivo e demandado pelo mercado externo.

As importações apresentaram no período comportamento semelhantes ao das exportações, ou seja, menor valor e maior volume. Com sua população numerosa o Brasil atrai países exportadores, mesmo enfrentando dificuldades econômicas e políticas. Embora o Brasil seja um gigante na produção agropecuária, também importa vários bens. No ano de 2016 as importações agropecuárias brasileiras ultrapassaram o valor de US\$ 13 bilhões e em volume de 20 milhões de toneladas (MAPA, 2017).

Os países que compõem o Mercosul (Paraguai, Argentina, Venezuela e Uruguai), respondem juntos por aproximadamente 38% das importações de produtos agropecuários realizadas pelo Brasil no ano de 2016. A União Europeia ocupa uma fatia de 17% do mercado importador e os Estados Unidos 10% (MAPA, 2017). A participação do agronegócio no total exportado pelo Brasil no ano de 2016 foi menor do que no ano de 2015. No ano de 2015 o agronegócio foi responsável por 46,2% das exportações, já em 2016 esse valor reduziu para 45,9%. Tratando de importações esses valores não ultrapassaram os 10% para o ano de 2016.

O agronegócio representa hoje cerca de 23% do PIB brasileiro e mais de 45% das exportações do país. Os valores do PIB brasileiro para o ano de 2016 foram de R\$ 6,188 trilhões de reais, sendo que o PIB do agronegócio teve uma participação de R\$ 1,425 trilhão de reais (MAPA, 2017). O PIB do agronegócio abrange os setores de insumos, serviços, agroindústrias e produção primária. Sua relativa importância cresce proporcionalmente à abertura de mercados internacionais, pois a produção primária brasileira é fortemente competitiva comparada aos demais países produtores mundiais.

Nesse contexto observa-se um cenário brasileiro positivo nas exportações destacando-se: complexo soja (29,93%); carnes (16,73%); complexo sucroalcooleiro (13,36%); produtos florestais (12,06%); café (6,44%); cereais, farinhas e preparações (5,01%); couros, produtos de couro e peleteria (2,95%); fumo e seus produtos (2,5%), sucos (2,48%) e outros (8,56%), conforme observa-se na Figura 2.

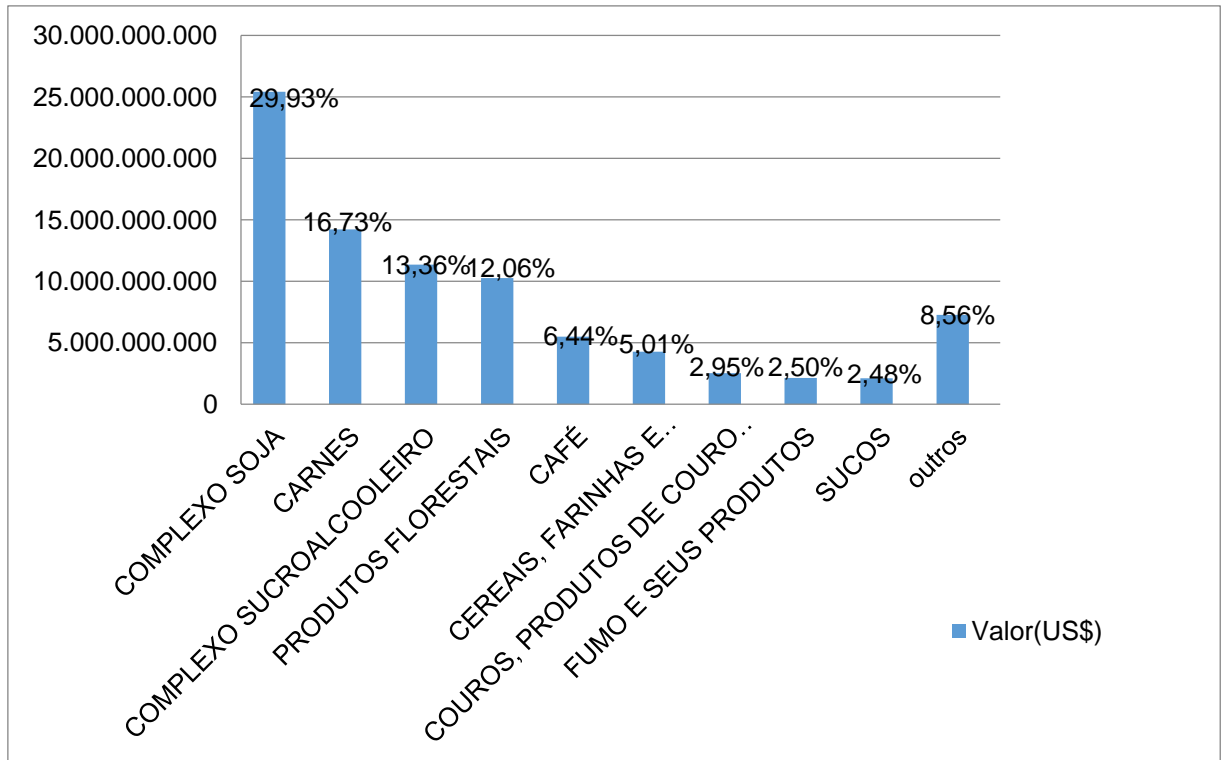


FIGURA 2 - Exportações de produtos agropecuários brasileiros – 2016.

Fonte: Elaborado pela autora, dados MAPA (2017).

Para as importações, destacam-se: cereais, farinhas e preparações (22,99%); produtos florestais (10,75%); produtos hortícolas, leguminosas, raízes e tubérculos (9,94%); pescados (8,49%); produtos oleaginosos (exclui soja) (6,04%); frutas (inclui nozes e castanhas) (5,40%); fibras e produtos têxteis (5,18%); lácteos (4,83%); demais produtos de origem vegetal (4,10%); outros (22,28%), conforme observa-se na Figura 3.

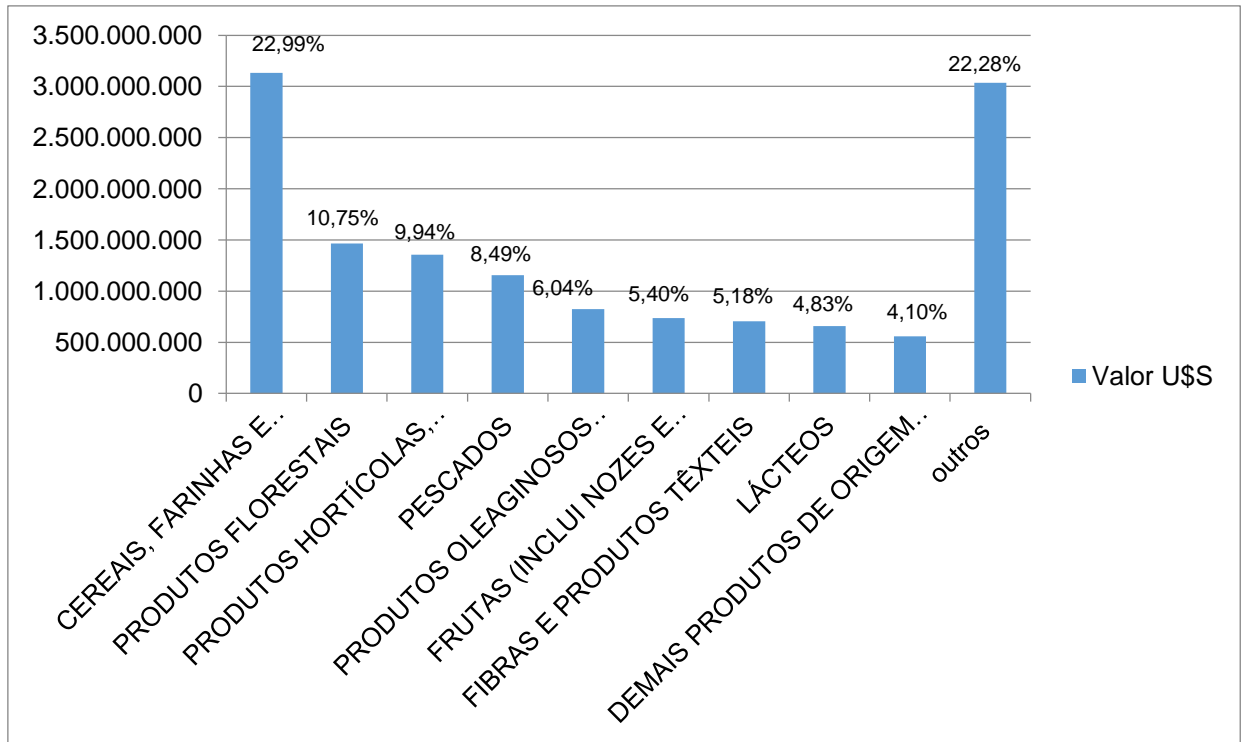


FIGURA 3 - Importações de produtos agropecuários pelo Brasil – 2016.

Fonte: Elaborado pela autora, dados MAPA (2017).

O Brasil deverá buscar políticas que atraiam investimentos os quais permitam intensificar sua produção de maneira eficiente, sustentável e segura. Esses investimentos serão indispensáveis para a abertura de novos mercados, diversificação de produção e agregação de valor, respondendo as expectativas da sociedade cada vez mais exigente, consumidores sofisticados, rentáveis e competitivos.

O agronegócio vem evoluindo com o avanço da industrialização e com o significativo avanço tecnológico da agricultura. Fulton (1999) com base em uma comparação entre a agricultura moderna e a agricultura tradicional, relata que as decisões tomadas pelas empresas, levando em consideração todos os níveis de mercado, são relativamente mais interdependentes, além do que, ocorre uma substituição dos riscos de preços e de produção, pelos riscos decorrentes das relações entre os agentes. Portanto, existe uma maior coordenação de integração e vertical, além de adição de valor.

De acordo com Farina et al. (1998), quando se trata das principais *commodities*, pode-se observar que ocorre tendência de concentração, além de

elevados índices de integração vertical e de formação de redes complexas para se trabalhar alianças estratégicas, e também há concentração de propriedade intelectual.

Levando em consideração esse contexto, as ações coletivas que são utilizadas pelos agricultores, são estratégias utilizadas para contrabalancear as recorrentes falhas apresentadas pelo mercado, de maneira particular, essas estratégias são realizadas através de cooperativas agropecuárias (NURSE, 1922). Mesmo com o passar dos anos essa realidade continua muito semelhante, pois ainda as cooperativas são a base de crescimento e evolução de muitos produtores rurais, os quais encontram nessas associações a maior viabilidade de comercialização de suas safras, além de assistência técnica, entre outros benefícios.

De acordo com Fronzaglia (2003), a constituição das cooperativas agropecuárias atuais tem como objetivo essencial o lado econômico de seus sócios, os quais tem o propósito de atingirem ganhos e escalas através da integração horizontal, e da redução dos relativos custos de transações decorrentes das cadeias agroindustriais de produção pelas integrações verticais a jusante e a montante. Essa estratégia que é usada pelos produtores rurais através de ações coletivas, entende-se como o agronegócio cooperativo.

O agronegócio cooperativo é compreendido como a ponte que forma uma coordenação entre o mercado e hierarquia, a qual é chamada de estrutura híbrida de coordenação, sendo que, o agricultor, não obtém o completo controle sobre a sua propriedade na associação cooperativa, a qual estabelece contratos contingenciais a longo prazo (STAATZ, 1987).

De acordo com Bialoskorski Neto et al. (1995), para cada 10% de aumento na proporção dos cooperados, ocorre um aumento de 2,5% na renda média regional dos mesmos observada no estado de São Paulo. Bialoskorski Neto et al. (2001) também observaram que o valor médio das produções agrícolas de pequenos e médios produtores rurais associados em cooperativas é de pelo menos o dobro que o observado em produtores rurais não associados, do estado de São Paulo, além destes resultados, também se observou um acréscimo no capital social da população de produtores associados.

As organizações cooperativas apresentam diversos desafios para seu crescimento e sobrevivência. Uma possibilidade que se apresenta é a dependência do aumento de integrações verticais, horizontais e de fusões para se obter elevação



do poder de mercado. De acordo com Cook (1994), uma possibilidade seriam os avanços nos estágios de agregações de valores nas cadeias de produção agroindustrial, através de produtos com maior valor agregado. Outra alternativa seria o desafio de se atingir os níveis necessários de capital próprio.

As cooperativas agropecuárias apresentam relevante importância no agronegócio mundial, através de uma organização que quando bem-sucedida traz inúmeros benefícios sociais e econômicos a seus sócios. Por meio deste tipo de organização, é possível a criação de um ambiente com maior competitividade para com seus associados frente ao cenário econômico atual tanto nacional quanto mundial.

De acordo com Bialoskorski Neto (2000b), as cooperativas brasileiras são unidades distribuidoras de desenvolvimento e renda, se correlacionam positivamente com o valor das produções por estabelecimentos rurais. Ou seja, quando a aumento da produção dos associados também ocorreram aumentos no valor das produções agropecuárias. Sendo que os níveis de organizações econômicas são fundamentais para se explicar as gerações de valores nas produções e na renda.

As organizações cooperativas do segmento agropecuário levam informações para segmentos específicos de sistemas agroindustriais, pois este fato auxilia na agregação de vantagens competitivas ligadas aos produtores rurais - normalmente esses fatos ocorrem sobre a pressão dos elos que se encontram a montante e a jusante das cadeias de produção – através da transferência a eles do poder de barganha contratual e comercial. A produção rural mediada por cooperativas permite aos produtores nelas inseridas melhores condições para negociações com as indústrias de insumos, também permite agregação de valor aos produtos, e eleva uma maior parcela do valor final de produtos oriundos do meio rural.

## 5.2 PANORAMA DO COOPERATIVISMO E SUA RELEVÂNCIA ECONÔMICA

O sistema cooperativo nasceu na Europa e hoje é difundido por todo o mundo, independente de sistemas culturais, religiosos e econômicos. O cooperativismo nasceu da união voluntária de indivíduos autônomos com necessidades culturais, econômicas e sociais em comum, através da criação de uma associação de propriedade coletiva e por uma gestão democrática. A Sociedade de Fenwick Weavers, criada no ano de 1761 na Escócia, na cidade de Fenwick é o

mais antigo registro que se tem conhecimento de uma cooperativa, através da união de tecelões em precária situação econômica e social (ACI, 2016).

No ano de 1844 na Europa mais especificamente na Inglaterra na cidade de Lancashire, no bairro de Rochdale, através da união de 28 trabalhadores em busca de melhorias da qualidade de vida e dos negócios, nasce oficialmente a primeira associação do mundo, que posteriormente passou a ser chamada de cooperativa. A exploração nos negócios que vinham sofrendo na época com baixo retorno financeiro, fez com que os trabalhadores se unissem e montassem um armazém próprio. Com o passar do tempo essa associação deu aporte a seus associados para a construção ou compra de casas, e posteriormente a montagem de estabelecimentos para que estes pudessem montar suas linhas de produção e empregar pessoas de baixa renda ou desempregadas (SCHNEIDER, 1999; CRÚZIO, 2002; e PEREIRA et al., 2002).

No Brasil o cooperativismo foi introduzido no ano de 1847 pelo Francês Jean Maurice Faivre, que juntamente com um grupo de imigrantes europeus fundou no estado do Paraná a colônia Teresa Cristina a qual foi baseada em princípios cooperativos. A existência dessa organização foi breve, entretanto serviu para florescer o cooperativismo brasileiro (SANTOS; 1998). Devido à intensa colonização Alemã e Italiana que o sul do Brasil sofreu, as cooperativas agropecuárias surgiram no sul do Brasil influenciado pelo sistema cooperativista Europeu.

Diante do papel cooperativo de inclusão cultural, econômica e social, este modelo, comparado ao modelo de comércio tradicional, por exemplo, pode ser considerado como um dos mais viáveis para o processo de desenvolvimento sustentável. Sendo o movimento cooperativista baseado na união de indivíduos, este movimento se destaca em sua busca pelos referenciais de autonomia, participação democrática e independência.

De acordo com Schneider (1999), Crúzio (2002), e Pereira et. al. (2002), os sete princípios do cooperativismo sofreram várias alterações ao longo dos anos, sendo que os primeiros princípios apresentados foram elaborados através do estatuto de Rochdale em 1844, sofrendo a primeira alteração no Congresso da Aliança Cooperativa Internacional de Paris em 1937, posteriormente em Viena no ano de 1966, e sua última alteração se deu no congresso de Manchester em 1995, o qual está em vigência até os dias atuais.

O primeiro princípio cooperativista é a adesão livre e voluntária de associados. Esta é aberta a todos os cidadãos aptos e dispostos a fazer o uso destes serviços e arcar com as responsabilidades dos sócios, as quais devem ser isentas de discriminações, sejam elas de gênero, raciais, sociais, religiosas ou políticas. Este princípio está estritamente relacionado à liberdade individual de cada um, pois ninguém pode ser obrigado a participar de uma cooperativa, e também ninguém é obrigado a permanecer fazendo parte do quadro social de uma cooperativa contra sua vontade.

Um critério de grande valia para a admissão de um novo sócio é a convergência dos objetivos de ambas as partes, tais objetivos devem estar explícitos no estatuto (CRÚZIO, 2002). É de grande relevância salientar que estas possíveis restrições não tem o objetivo de ferir o princípio cooperativista, muito pelo contrário tem o objetivo de garantir que as cooperativas tenham a capacidade de operar suas atividades com eficiência.

O segundo princípio cooperativista é a gestão democrática e diz respeito a participação dos associados e a gestão das cooperativas. A participação ativa dos associados é de suma importância para a sobrevivência da organização, os associados devem reunir-se e participarem ativamente das assembleias, nas quais são discutidas e votadas as políticas, as metas e os objetivos do trabalho. Nestas referidas assembleias os cooperados deverão eleger seus representantes, os quais irão administrar a organização cooperativa pelo tempo determinado no estatuto da mesma. É importante salientar que independente de suas quotas partes integralizadas, cada associado tem direito a um voto, um dos fatores que diferencia as cooperativas das outras instituições.

Esse princípio pode ser considerado de grande diferencial frente as sociedades empresariais, pois este fato faz com que a cooperativa seja uma sociedade gerida democraticamente, onde o mais importante não é o capital, mas sim o associado. Este princípio acompanha o cooperativismo desde seus primórdios. De acordo com Braga et al. (2002), o princípio da gestão democrática cria a condição de igualdade em termos de direitos dos associados desconsiderando sua condição socioeconômica.

Como terceiro princípio cooperativista apresenta-se a participação econômica dos sócios, a cooperativa apresenta dois lados, o social e o econômico. Sem a parte econômica, o social cooperativo é prejudicado e/ou até mesmo

impraticável, entretanto, quando se tem somente o lado econômico à cooperativa perde sua essência. Este princípio da participação econômica dos sócios tem por objetivo a valorização do homem e do trabalho, fazer com que o homem se aproprie dos resultados gerados de seu próprio trabalho, extinguindo a imagem do atravessador.

Para cooperativas não se usa o termo lucro, cooperativas cobram taxas para a realização de suas atividades, os recursos obtidos através desta captação são utilizados para a melhoria dos serviços prestados pela cooperativa, expansão e manutenção, o restante denomina-se de sobras. Ficando facultativas as cooperativas de pesca e as agropecuárias trabalharem com não associados, entretanto se preferirem incluí-los em suas transações os resultados obtidos a partir dessas transações devem ser remetidos ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES).

O princípio da Autonomia e Independência encontra-se relacionado diretamente com o princípio da gestão democrática, pois através deste, as decisões dos cooperados não sofrem a interferência de entidades externas. Um item tratado através da legislação cooperativa vigente é a regulação do número máximo de quotas partes para cada associado, com o objetivo de não ferir os direitos dos demais através dos princípios cooperativos. Este fator resguarda a estabilidade financeira da cooperativa, possível a saída de um sócio que tenha um grande valor de quotas a receber, o que pode comprometer o andamento dos serviços cooperativos, e também um fator que pode prevenir a concentração de poder.

Desde o início da criação das cooperativas em Rochdale o princípio da Educação, Formação e Informação sempre foi uma grande preocupação. Apesar dos princípios cooperativistas terem sofrido várias alterações ao longo dos anos, este sempre se fez presente. O FATES prevê destinação de recursos para a realização destas ações, as quais tem base em um contínuo crescimento do associado como profissional (Formação), como pessoa (Educação), e Informação através do acesso das informações sobre a cooperativa a seus associados.

De acordo com Koslovski (1987), os Comitês de Educação “constituem-se visando à promoção constante da educação cooperativa”. Ainda de acordo com o mesmo autor, as principais características dos comitês de educação são: levar até os associados os princípios do cooperativismo; explicar e sanar dúvidas em relação a direitos e deveres dos associados; promover nas assembleias gerais o debate

sobre a pauta em questão; levar a outras entidades, autoridades e público em geral a importância do cooperativismo; e coordenar o uso dos recursos do FATES.

O princípio da cooperação entre cooperativas ou a intercooperação, eleva a um alto nível a cooperação intra-organizacional referente a cooperativas. O atendimento das cooperativas a seus sócios se torna mais forte e efetivo, as cooperativas trabalham juntas através de estruturas organizacionais de âmbito local, regional, nacional e internacional.

Segundo Braga et al. (2002), uma simples troca de experiências ou informações, a compra e/ou vendas em comum, especialmente entre cooperativas que atuam no mesmo ramo podem ser consideradas um meio de intercooperação. De acordo com Crúzio (2002), as estruturas cooperativas tendem a apresentarem uma economia maior diante da distribuição em conjunto dos produtos, através de cooperativas do mesmo ramo e/ou segmento de abrangência local, estadual, nacional ou internacional.

O princípio da preocupação com a comunidade foi oficializado como um princípio do cooperativismo na reunião da ACI do ano de 1995. Entretanto deve-se tomar o cuidado de não confundir este princípio com responsabilidade social para cooperativas, pois se entende a responsabilidade social como uma ferramenta para as estratégias de resultados obtidos.

A Aliança Cooperativa Internacional (2016), é uma organização mundial que doutrina o cooperativismo, foi fundada em Londres na Inglaterra no ano de 1895 durante o 1º Congresso de Cooperativas, é hoje a organização de cúpula para as cooperativas de todo o mundo. O setor cooperativista é estimado em torno de um bilhão de membros, essas cooperativas empregam de forma direta ou indireta cerca de 250 milhões de pessoas no mundo, as 300 maiores cooperativas do mundo apresentam um volume de negócios mundiais estimados em 2,2 trilhão de dólares segundo dados da ACI de 2014. O que engrandece a força do cooperativismo e faz com que esta se consolide com uma perspectiva de crescimento expressivo em todo o mundo.

De acordo com os dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017), na Balança Comercial Brasileira das Cooperativas, dos meses de janeiro até setembro do ano de 2017, as cooperativas Brasileiras exportaram US\$ FOB 4.801.849.277, e importaram US\$ FOB 298.429.214. Comparado ao ano de 2016 as exportações aumentaram 19,36%, e as importações reduziram 13,20%. Na

Tabela 1 observam-se os principais países de destinos das exportações e origem das importações de cooperativas brasileiras, entre os meses de janeiro a setembro do ano de 2017 e os valores em US\$ FOB movimentados nessas transações.

Tabela 1 - Principais países de destinos das exportações e origem das importações de cooperativas brasileiras, jan. – set. 2017

<b>País</b>	<b>US\$ FOB</b>	<b>Participação %</b>
<b>EXPORTAÇÕES</b>		
China	896.027.717	18,66
Estados unidos	380.367.603	7,92
Emirados Árabes unidos	345.229.496	7,19
Alemanha	325.916.240	6,79
Japão	209.763.015	4,37
<b>IMPORTAÇÕES</b>		
Argentina	85.708.967	28,72
Paraguai	50.654.093	16,97
Uruguai	28.430.073	9,53
China	16.129.450	5,40
Bélgica	13.197.496	4,42

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017).

Na Tabela 2 se evidenciam os principais destinos das exportações brasileiras e os principais produtos exportados a estes países pelas cooperativas agropecuárias brasileiras, entre os meses de janeiro a setembro do ano de 2017.

Tabela 2 - Principais países de destinos das exportações das cooperativas brasileiras e principais produtos, jan. – set. 2017.

<b>País de destino</b>	<b>Produto</b>	<b>Exportação %</b>
China	Soja mesmo triturada	64,18
	Carne de frango congelada, fresca ou refrig. incl. miúdos	22,93
	Óleo de soja em bruto	10,14
	Carne de suíno congelada, fresca ou refrigerada	2,40
	Café cru em grão	0,13
Estados Unidos	Etanol	59,57
	Café cru em grão	33,82
	Milho em grãos	2,20
	Carne de suíno congelada, fresca ou refrigerada	1,84
	Açúcar refinado	1,20
Emirados Árabes Unidos	Açúcar refinado	73,09
	Carne de frango congelada, fresca ou refrig. incl. miúdos	19,45
	Açúcar de cana, em bruto	6,54
	Enchidos de carne	0,28
	Carne de bovino congelada, fresca ou refrigerada	0,19
Alemanha	Farelo e resíduos da extração de óleo de soja	56,53
	Café cru em grão	35,38
	Carnes salgadas, incluídas as de frango	5,27
	Demais produtos básicos	1,17
	Carne de frango congelada, fresca ou refrig. incl. miúdos	1,12
Japão	Carne de frango congelada, fresca ou refrig. incl. miúdos	76,43
	Café cru em grão	17,68
	Milho em grãos	3,79
	Soja mesmo triturada	1,07
	Cacau inteiro ou partido, em bruto ou torrado	0,53

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017).

Na Tabela 3 se evidenciam as principais origens das importações brasileiras e os principais produtos importados destes países pelas cooperativas agropecuárias brasileiras, entre os meses de janeiro a setembro do ano de 2017.

Tabela 3 - Principais países de origem das importações das cooperativas brasileiras e principais produtos, jan. – set. 2017.

<b>País de origem</b>	<b>Produto</b>	<b>Importação (%)</b>
Argentina	Cevada em grãos	66,85
	Malte inteiro ou partido, não torrado	17,94
	Feijão preto, em grãos, secos	3,88
	Produtos hortícolas preparados/conserv. em ácido acético	3,34
	Farinha de trigo	2,78
Paraguai	Soja em grãos	48,20
	Milho em grãos	41,09
	Trigo em grãos	8,81
	Arroz em grãos, inclusive arroz quebrado	0,92
	Tripas de animais	0,61
Uruguai	Malte inteiro ou partido, não torrado	90,18
	Arroz em grãos, inclusive arroz quebrado	6,57
	Vinho de uvas	2,84
	Farinha de trigo	0,05
	Demais produtos	0,35
China	Aubos ou fertiliz. cont. nitrogênio, fósforo e potássio	75,62
	Sulfato de amônio	16,88
	Compostos heterociclicos, seus sais e sulfonamidas	2,73
	Maquinas e aparelhos de terraplanagem, perfuração, etc.	0,97
	Cabos e fibras sintéticas ou artificiais	0,94
Bélgica	Produtos hortícolas preparados/conserv. em ácido acético	98,90
	Instrumentos e aparelhos de medida, de verificação, etc	0,27
	Maquinas e aparelhos p/encher, fechar, empacotar, etc.	0,19
	Motores, geradores e transformadores eletr. e suas partes.	0,16
	Rolamentos e engrenagens, suas partes e peças.	0,06

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017).

Na Tabela 4 se evidenciam os principais estados exportadores e importadores das cooperativas brasileiras, entre os meses de janeiro a setembro do ano de 2017. Destaca-se a importância da região Sul nesse cenário, onde os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, são responsáveis por 54,48% das



exportações com uma movimentação de US\$ FOB 2.615.991.665, e de 92,14% das importações com uma movimentação de US\$ FOB 274.981.505.

Tabela 4 - Principais estados exportadores e importadores das cooperativas brasileiras, jan. – set. 2017.

<b>Estado</b>	<b>US\$ FOB</b>	<b>Participação</b>
<b>EXPORTAÇÃO</b>		
Paraná	1.959.144.101	40,80
São Paulo	1.250.683.252	26,05
Santa Catarina	531.699.739	11,07
Minas Gerais	502.841.464	10,47
Mato Grosso Do Sul	147.591.017	3,07
Goiás	142.645.701	2,97
Rio Grande Do Sul	125.147.825	2,61
<b>IMPORTAÇÃO</b>		
Paraná	208.116.075	69,74
Santa Catarina	55.753.634	18,68
São Paulo	18.263.456	6,12
Rio Grande Do Sul	11.111.796	3,72
Mato Grosso	2.990.079	1,00
Pernambuco	1.359.081	0,46
Mato Grosso Do Sul	510.618	0,17

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017).

Esses dados elucidam a importância econômica e social e a abrangência que as cooperativas representam para o cenário mundial, com papel de geração de emprego, renda e desenvolvimento para um grande número de países e uma expressiva parte da população mundial e brasileira. Neste contexto, elas exercem relevante importância no desenvolvimento regional, não somente por sua importância econômica, mais também pelo seu papel social, através da união de indivíduos em prol de um bem comum e pela melhoria da qualidade de vida.

O cooperativismo representa o fortalecimento do desenvolvimento regional, através da união de pessoas com objetivos em comum em busca de melhorias, agregação de valor, melhores preços, poder de barganha, maior poder de negociação frente a grandes mercados, geração de desenvolvimento das propriedades ou comunidades e conseqüentemente a redução do êxodo rural e o fortalecimento do agronegócio.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006) dados referentes ao último Censo Agropecuário realizado no ano de 2006, as associações cooperativas são responsáveis, por uma parte relevante dos alimentos que fazem parte do consumo diário dos brasileiros. O sistema cooperativista representa cerca de 48% do total da produção nacional de alimentos, e de 11% do Produto Interno Bruto brasileiro. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (2013), as cooperativas brasileiras do setor agropecuário são responsáveis por: 74% da produção nacional de trigo; 57% da produção de soja; 48 % do café, 43% do milho, e 40 % da produção nacional do setor de lácteos.

Neste contexto, o segmento agropecuário do cooperativismo é responsável pela inserção dos produtores nos mercados e exerce um papel relevante na dinamização destes mercados. Na Tabela 5 são apresentados os principais produtos exportados e importados por cooperativas brasileiras entre o período de janeiro a setembro de 2017.

Tabela 5 - Principais produtos exportados e importados pelas cooperativas brasileiras, jan. – set. 2017.

<b>Produto</b>	<b>US\$ FOB</b>	<b>Participação %</b>
<b>EXPORTAÇÃO</b>		
Pedaços e miudezas, comest. de galos/galinhas, congelados	942.478.400	19,63
Soja, mesmo triturada, exceto para semeadura	717.123.042	14,93
Outs. açúcares de cana, beterraba, sacarose quim. pura sol.	704.385.416	14,67
Café não torrado, não descaf., grão	501.804.879	10,45
Bagaços e outs. resíduos sólidos, da extr. do óleo de soja	431.212.998	8,98
Outros açúcares de cana	405.248.259	8,44
<b>IMPORTAÇÃO</b>		
Cevada cervejeira	57.297.533	19,20
Malte não torrado, inteiro ou partido	41.928.095	14,05
Soja, mesmo tritur., exceto semeadura	24.415.337	8,18
Milho em grão, exceto para semeadura	20.812.501	6,97
Batatas preparadas ou conservadas, congeladas	18.074.090	6,06
Ureia com teor de nitrogênio >45% em peso	17.776.441	5,96

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (2017).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2016), 76% das famílias do país que são cooperadas e que apresentam a Declaração de Aptidão da Agricultura Familiar (DAP Física) integram a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Este fato comprova a grande importância que o setor cooperativista representa para os pequenos produtores rurais, e para que estes possam ter mais chances de acessos a novas tecnologias e insumos, com bons preços com economia de escala, acesso aos mercados, e bons preços também para a venda da produção.

Segundo Silva (1993), os pequenos agricultores, na maioria das vezes, apresentarem um grau elevado de desorganização e por não terem uma política governamental sistemática são extremamente carentes de infraestrutura econômica, e por tal motivo, muitas vezes são obrigados a negociarem suas produções através de intermediários. Os intermediários quase sem nenhuma fiscalização governamental determinam as normas de funcionamento do mercado, esse fato conseqüentemente reduz o poder de negociação dos agricultores familiares, o que dificulta sua permanência no campo.

De acordo com Etgeto et al. (2005), as cooperativas são formadas através de um sistema social e econômico, autogerido por bases democráticas, operacionalizadas pela ajuda mútua, as quais tem o propósito de satisfazer a necessidade social e econômica de seus membros, tornando-se relevante para preservação dos ideais cooperativistas. Por outro lado, Búrigo (2006) cita que a insuficiência dos mecanismos para um controle social acabou resultando em um afastamento cada vez maior dos sistemas cooperativos em relação aos seus ideais associativistas e a seus compromissos sociais. Diante deste fato no decorrer do século XX, vários sistemas cooperativos acabaram perdendo a capacidade social, enquanto ditas organizações com capacidade de serem voltadas as classes pobres e lideradas ou conduzidas por estes.

De acordo com Gianezini (2009), uma das grandes importâncias do modelo cooperativista atual, em âmbito mundial, está ligada ao fato de que esta é uma organização com capacidade de alterar comportamentos, atuar com uma racionalidade diferente, criar novos hábitos, regras, ações e posturas. Pois o cooperativismo apresenta uma relação de colaboração, trabalho em conjunto, reciprocidade e auxílio.

Conforme Schneider (1994), em cooperativas a maioria dos fracassos ocorridos, provavelmente não ocorreu pela falta de espírito cooperativista, mas pela falta de conhecimento de mercado, visão empresarial, e visão técnico-administrativa. Já Bialoskorski Neto et al. (2000a) relatam que em sociedades onde há cooperativas se obtém um aumento nos níveis de emprego, renda e investimentos na agricultura. Evidenciando o fato de que a fidelização dos associados é de grande importância para a manutenção destes níveis.

Os associados, em primeira instância buscam a realização de seus objetivos pessoais, mesmo que as cooperativas busquem a realização das ações de todos os associados. Alternativa a esse entrave seria a elaboração de arranjos contratuais internos que visem conjuntamente à realização dos anseios pessoais do associado e também o benefício da coletividade da associação cooperativista. Um associado considerado fiel a sua cooperativa vai transacionar com esta mesmo se as condições das concorrentes e de mercado estejam mais favoráveis naquele período, pois a provável hipótese é que este perceba que em um futuro próximo essa situação possa ser revertida (MÓGLIA et al., 2004).

Conforme Zylberstajn (2000), a solução para esse tipo de problema não se dá necessariamente por contratos, ou mecanismos formais, mas na relação informal e através do incentivo coletivo. Mesmo que na maioria das vezes as organizações cooperativas gerem benefícios, seria utopia pensar que todas as pessoas tenham essa mesma visão.

Também levando em consideração o exposto por Mógliã et al. (2004) o sucesso de uma cooperativa está diretamente ligado à qualidade de seus associados. Já, em relação à classificação dos sócios tem-se uma polêmica, pois ao se associar em uma cooperativa, e ao aderir aos propósitos cooperativistas, se assumiriam também todos e quaisquer compromissos. O princípio mais básico de uma associação cooperativa está ligado à ajuda mútua, na busca pela geração de riquezas, como também na distribuição dos resultados gerados, proporcionais às movimentações e produtividade de cada sócio.

A distribuição dos resultados, proporcionais às operações de cada sócio, a qual é baseada no terceiro princípio cooperativista, é uma forma de classificação dos associados que participaram mais ou menos da cooperativa em determinado período, contribuindo para a agregação de valor, que para efeito de estabelecimento de finalidades, planejamento, atribuição de metas organizacionais, avaliação e

análise dos resultados, se faz necessária tal classificação. Já, o trabalho de intercooperação entre cooperativas, também outro princípio cooperativista, é uma excelente oportunidade para que as cooperativas aumentem seu poder de barganha frente ao mercado, se tornem mais competitivas em relação a outras empresas e aumentem os benefícios oferecidos a seus associados.

Mesmo observando que a intercooperação é uma boa oportunidade de crescimento e valorização de uma cooperativa, de acordo com a pesquisa de Lago (2009), são identificados três fatores principais que fazem com que as cooperativas não cooperem entre si com mais frequência e intensidade: resistência dos seus dirigentes, por vaidades pessoais, ou receio de perderem seus cargos; as recorrentes crises financeiras de algumas instituições cooperativas; e as diferenças de cunho cultural, financeiro, profissional, regional, produtiva, o individualismo muitas vezes encontrado, etc. Também deve-se levar em consideração que as cooperativas têm um ambiente de competitividade entre si, e de revolta pelas invasões das áreas de atuação, fator este negativo para a intercooperação.

### 5.3 FIDELIZAÇÃO DE COOPERADOS

Cumprir ao que se obriga tem se tornado um problema no mundo das organizações, pode-se observar que mesmo baseada em motivos doutrinários, um associado pode a qualquer momento romper contratos com a cooperativa por incentivos externos. De acordo com Zylbersztajn (2002), se os cooperados não recebem incentivos financeiros da cooperativa, mesmo sendo dono desta, o cooperado prefere vender seus produtos para outras empresas que apresentarem maior preço, o que indica que estes fazem uma análise somente em curto prazo para tomar suas decisões.

De acordo com Reichheld (2002), as organizações que levam em consideração o crescimento, o retorno em longo prazo e a rentabilidade, devem investir na fidelização de seus sócios, sejam estes internos ou externos e também de seus investidores, em especial os *stakeholders*<sup>1</sup>. Um relacionamento sólido com seus cooperados é de suma importância para o sucesso dos negócios. Pois realizar

---

<sup>1</sup> De acordo com Freeman (1984) o termo *stakeholder* pode ser interpretado como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”, ou seja, as partes interessadas.

transações com sócios já conhecidos e de confiança é mais eficiente e previsível, sendo mais rentável do que realizar negócios com desconhecidos.

Oliveira et al. (2009) também argumentam da importância crescente que se deve ter com a satisfação dos clientes, sendo que este é um pré-requisito especialmente importante para a criação de relacionamentos com os associados. Nessa visão, se torna imprescindível agregar diferentes formas de valor nos serviços prestados. A fidelização favorece o maior e melhor conhecimento e diálogo com o sócio, podendo atendê-lo com excelência e até em alguns casos antecipar seus desejos, com a visão de gerar resultados sustentáveis a cooperativa. Só o conhecimento que se tem sobre o sócio e de todo o processo de serviços poderá garantir um bom relacionamento entre cooperativa e cooperado.

PINHO (1982) define uma cooperativa tanto no âmbito econômico como social:

“A pluridimensionalidade das cooperativas resulta do fato de combinarem os caracteres de associação e de empresa, ou seja, de: 'associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um fim comum, através da constituição de uma empresa dirigida democraticamente e na qual os cooperados fornecem uma parte equitativa do capital necessário e aceitam uma justa participação dos riscos e nos frutos.”

Dowbor (2001) retrata que apesar de ser muito importante a discussão social nas cooperativas, estas devem ser também eficientes economicamente. Não se pode lembrar das cooperativas somente com fins públicos e beneficentes, pois estas organizações devem apresentar fins econômicos, de produção e de coordenação dos fatores de produção de trabalho.

De acordo com os pressupostos apresentados por Pinho (1982) nas organizações cooperativas, o modelo de cooperação solidário se apresenta somente em um primeiro instante, sendo que mais adiante em um segundo momento, para que o modelo de cooperação obtenha sucesso este deve estar ligado a benefícios econômicos, e esses benefícios ainda devem ser maiores que os benefícios que o produtor tem acesso de maneira individual.

Ocorrem situações de interdependência e interações entre os cooperados que se unem a uma cooperativa com intuito de serem competitivos no mercado. Entretanto, este equilíbrio pode ser rompido no momento em que o cooperado deixa de transacionar com a cooperativa, rompe essa ligação de fidelidade e parte para a

adoção de medidas que visam somente seu retorno individual. De acordo com Giarola (2011), as cooperativas agrícolas brasileiras têm um importante papel no desempenho e na estruturação desse setor, pois contribuem para melhorar a distribuição de renda dos setores agrícolas, fixando o agricultor no campo, e têm papel relevante na questão social e econômica.

Não são raras as vezes que as cooperativas oferecem a seus associados a substituição dos serviços que antes seriam disponibilizados somente por meio dos serviços públicos. Em grande parte dos casos, a associação cooperativa é a única forma de comercialização e organização de produção, o que permite na maioria dos casos com pequenos produtores um aumento relativo no seu poder de barganha, agregando valor à produção, e distribuindo para os seus associados de maneira equitativa os resultados obtidos (BRAGA et al., 2002).

Esses fatos conferem à organização cooperativa um papel importante e de significativa relevância social para o desenvolvimento agrário, para o que diz respeito a essas organizações nas questões econômicas e sociais, principalmente pelas dificuldades que são enfrentadas referentes às doutrinas e ideologias cooperativas. Um dos grandes problemas enfrentados pelas cooperativas é a infidelidade de seus associados, decorrente do duplo papel ocupado por este na cooperativa. Pois ao mesmo tempo que o associado é dono da cooperativa é dono de seus próprios recursos produtivos e de trabalho, o que eleva a sua preocupação pela maximização dos resultados de sua unidade de produção individual, mesmo que isso venha contrapor os interesses cooperativos (GIAROLA, 2011; BIALOSKORSKI NETO, 2002).

A infidelidade toma forma e fica mais evidente na entrega e na compra de produtos pelos associados na cooperativa, os associados são afetados e sofrem interferências das empresas concorrentes através das oscilações de preços. Frente a esses problemas se faz necessário que as cooperativas elaborem planos e estratégias com intuito de aumentar e conservar a fidelidade de seus cooperados.

De acordo com Bialoskorki Neto (2002), há diversas maneiras diferentes de processos que podem ser aplicados para estimularem a fidelização dos associados, que podem ser desde incentivos econômicos pelas concessões de bônus, até o estabelecimento da obrigatoriedade dos cooperados em realizar suas transações com a cooperativa através de contratos pré-estabelecidos.

Rosalem et al. (2009), ressaltam que o cooperativismo tem vários desafios, como resgatar o espírito e a cultura cooperativista que está sendo esquecida por seus associados, através da necessidade instalada de capacitar profissionalmente os executivos e profissionais que fazem parte da cooperativa, como também seus cooperados. Retratam ainda que o interesse coletivo está dando lugar a motivações estritamente pessoais, deixando de lado o comprometimento com a cooperativa, sua motivação e participação diante desta organização.

Diante de todos esses fatores pode-se dizer que a fidelização dos cooperados é de extrema importância para a manutenção das atividades e para o crescimento e desenvolvimento das organizações cooperativas, visando o bem-estar social e econômico dos associados, e a estabilidade financeira em longo prazo das organizações cooperativas.

Simioni et al. (2009), estudando a percepção de o que é fidelidade para dirigentes e cooperados, encontram algumas divergências. Sendo que para o cooperado a fidelidade é comprar e vender seus produtos para a cooperativa. Já para os dirigentes, além de comprar e vender os produtos, um cooperado fiel deve participar das assembleias, reuniões e eventos, defender e confiar na cooperativa, exigir seus direitos e cumprir seus deveres de acordo com o estatuto, e valorizar a organização cooperativa. Percebe-se que para os dirigentes a visão acerca de lealdade é mais ampla, envolvendo questões afetivas, e resgatando os princípios cooperativos que orientam as relações entre cooperados e cooperativas.

As pessoas buscam, por meio do cooperativismo, soluções em conjunto para diversos problemas. De acordo com os princípios cooperativistas estas devem ser geridas de forma eficiente e corretas, com o intuito de atingir satisfatórios resultados econômicas e sociais.

De acordo, Simioni et al. (2009), os gestores das cooperativas necessitam “Pensar Capital e Agir Social”. Os gestores também necessitam entender que nenhum dos associados faz parte da cooperativa porque é bonito, mas porque buscam vantagens econômicas além das sociais. Mógliã et al. (2004), retratam que a relação estabelecida entre cooperativa e cooperado deverá também levar em consideração os seus interesses econômicos, os quais em determinadas situações poderão motivá-los a determinadas ações.

A lealdade, compromisso e a amizade, são orientações de longo prazo e estão relacionadas a confiança, sendo que estes geram cooperações bem-



sucedidas. Os objetivos em comum, compreensão, decisões, flexibilidade, comunicação para superar dificuldades, fortalecem a cooperação (PESÄMAA e HAIR JÚNIOR, 2007). O compromisso, confiança e a fidelidade, podem ser considerados o resultado dos relacionamentos pessoais, que irão gerar cooperação e desencorajar o oportunismo (BLAU, 1964; ZAHEER et al., 1998; UZZI, 1997).

Bitner (1990) relata que a insatisfação ou satisfação do associado, ocorre por meio da incompatibilidade ou da correspondência do desempenho e das expectativas alcançadas. Tjosvold e Sun (2002) retratam que a lealdade gera amizades na base de confiança, evitando conflitos e fortalecendo o cooperativismo. Outros autores também concordam com a importância da confiança para se chegar a uma cooperação de sucesso (AXELROD, 1984; ROUSSEAU et al., 1998; WILDEMAN, 1998; VARAMÄKI, 2001).

Mavondo e Rodrigo (2001) concordam com as afirmações, e ainda reforçam incluindo outras afirmações: os indivíduos não manterão relações de cooperação sem valores atuais e futuros; as questões sociais são necessárias para se estabelecer a cooperação; quanto maior for a cooperação mais objetivos em comuns se terá. A diferença entre sócios fiéis ou não fiéis, segundo Nilsson (2017) é a forma como estes veem aos valores cooperativos; sócios fiéis avaliam os serviços da cooperativa e apresentam personalidade com intuito a coletividade; sócios não fiéis são mais individualistas, e estão menos satisfeitos com os valores tradicionais de cooperação.

Ingram e Roberts (2000) estudaram as relações cooperativistas envolvendo confiança, lealdade e amizade, e concluíram que esse tipo de relacionamento melhora a competitividade, o que permite que as cooperativas atendam melhor seus clientes. Pesämaa e Hair JÚNIOR, (2007), também chegaram à conclusão de que as relações de amizade e confiança, motivam as pessoas a tomar decisões levando em consideração compromisso e fidelidade.

Segundo Aaijaz (2012), a lealdade que orienta pessoas à fidelidade é uma estrutura da organização associativista, compreende três estratégias principais: se tem a necessidade de uma base sólida, com bons serviços, e alto nível de satisfação; a criação de um verdadeiro relacionamento de lealdade, desenvolvendo vínculos com os sócios, agregando valor e recompensando a lealdade; eliminar fatores que gerem a perda de sócios e de sua relação de lealdade e fidelidade, e conseqüentemente a necessidade de se buscar novos sócios.

Maraschin (2004), em estudo realizado no município de Santa Rosa no estado do Rio Grande do Sul, analisou um caso particular ocorrido na bacia leiteira do município, onde havia uma empresa do ramo leiteiro e três cooperativas que atuavam na região na captação do leite, duas das cooperativas resolveram abandonar este setor e seguir no ramo tritícola somente. Para que não ocorresse um monopólio de captação de leite naquela região e os produtores não ficassem dependentes de uma empresa somente, uma das cooperativas decidiu continuar seus trabalhos de recolhimento de leite, visto o elevado número de associados que trabalhavam no segmento leiteiro. Este estudo buscou entender a importância que esta atitude refletiria na relação entre cooperado e cooperativa, e em especial a fidelidade deste cooperado, no trabalho social desenvolvido por essa ação e pelo desenvolvimento gerado na região.

Observou-se que os produtores de leite vinculados a esta cooperativa tinham uma importante participação nos seus resultados financeiros, pois os mesmos produtores que entregavam leite para a cooperativa eram responsáveis por cerca de 30% do milho e do trigo depositado a cooperativa, 40% da soja entregue, e responsável por cerca de 35% das compras realizadas nesta mesma cooperativa. Também pode-se concluir que os cooperados que deixaram de entregar leite para a cooperativa reduziam suas compras e a entrega de produtos para a mesma. Este fato evidencia a importância que a ação da cooperativa em continuar trabalhando com a captação de leite representa para sua saúde financeira, e para o bom andamento de seus serviços (MARASCHIN, 2004).

Pode-se observar que a cooperativa, neste caso, cumpriu seu papel social perante seus associados, pois não permitiu que se monopolizasse a compra de leite naquela região, garantindo que o produtor de leite obtivesse preços justos e competitivos. Essa ação também propicia uma maior fidelização do associado à cooperativa, pois este tem a percepção de que a cooperativa está preocupada com suas atividades e se envolve em processos que garantam a melhoria e a manutenção de seu bem-estar social e financeiro.

Móglia et al. (2004), através de um estudo sobre a Cooperativa Agropecuária Mista da Região de Orliândia (CAROL), safra 2001/02, observaram que os principais motivos que levaram os produtores a entregarem mais de 70% (considerados fiéis a cooperativa) de sua produção na CAROL foram: Afinidade com a cooperativa; entrega habitual na cooperativa; assistência técnica permanente no campo;

confiabilidade; presença da cooperativa o ano todo ao lado do produtor; classificação; e balança. já os motivos que levaram a infidelidade foram: ajuda no frete por parte do concorrente; outras modalidades comerciais propostas por empresas da região; obtenção de melhor preço pela soja no concorrente; financiamento do cooperado por outras empresas; cliente habitual do concorrente.

Rosalem et al. (2009) em seu estudo de caso sobre uma cooperativa de granjeiros de Minas Gerais, verificou a unanimidade dos cooperados referente a importância da fidelidade com a cooperativa, porém na prática, essas obrigações não estão sendo totalmente cumpridas, pois em épocas de super safras, a cooperativa não consegue absorver toda a produção, fazendo com que alguns cooperados migrem para a concorrência. Esse fato força seus associados a serem infiéis à cooperativa, torna oneroso para a mesma reconquistar esses cooperados posteriormente. Também se constata a grande insatisfação destes associados em relação aos gestores da mesma.

Simioni et al. (2009), estudaram cooperativas agropecuárias, de infraestrutura, de serviços e de crédito, das regiões oeste e planalto sul Catarinense, e região de Campinas (SP), e chegaram a alguns fatores elencados pelos próprios cooperados como importantes para a manutenção da fidelidade e lealdade: a confiança na cooperativa, atendimento ao cooperado, créditos dos cooperados, prazo de pagamento, qualidade, preços e condições de pagamento e imagem da cooperativa.

Giarola, (2011), analisando a problemática da fidelização dos associados nas cooperativas de leite, observou que na safra do leite 94% dos cooperados foram fiéis à cooperativa. E no período da entressafra somente 34% dos cooperados foram fiéis à cooperativa. Esse fato evidencia que os produtores, sempre procuram por preços mais vantajosos, sendo que no período de entressafra eles tendem a ser mais infiéis. A infidelidade dos associados é altamente prejudicial à saúde financeira da cooperativa, a qual deve buscar meios que levem a manutenção da fidelidade dos cooperados na época de entressafra. Como forma de contornar esse problema ressaltou-se a necessidade de formalizar a entrega da produção de leite, estabelecendo um vínculo formal e estrito, onde os associados têm obrigações contratuais de entregar regularmente sua produção, com volumes e qualidade pré-estabelecidos à cooperativa.

Melesko (2012) através de um estudo sobre lealdade e fidelidade em uma cooperativa gaúcha, pode concluir que os principais fatores que levaram os associados a serem fiéis a cooperativa, foram: a credibilidade da cooperativa, a confiança, os bons preços e o bom atendimento oferecidos pela cooperativa, à assistência técnica e a estrutura que a cooperativa apresenta para o recebimento dos grãos. Também elencou como fatores que contribuem para a infidelidade dos associados: os descontos praticados na entrega da produção; os contratos de “soja verde” que a concorrência oferece; e o convívio informal e familiar com os comerciantes da região.

Rossés, et al. (2015), estudaram a Cooperativa Tritícola Sepeense Ltda - COTRISEL – Unidade de Restinga Sêca – RS, a COTRISEL no ano do estudo contava com 1.158 sócios ativos, e destes 341 associados depositaram na cooperativa sua produção total ou parcial da soja na safra de 2012/13. A pesquisa apontou que desses 341 associados, 244 (71,55%) possuíam DAP (Declaração de Aptidão ao PRONAF), e 97 (28,45%) não possuíam DAP. A COTRISEL em parceria com a COTRIJUC (Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos) pagava aos associados que possuíam DAP, além do preço de tabela dos produtos R\$ 1,00/saca de 60 kg.

Essa modalidade entrou em vigor na safra de 2012/13 apresentou resultados positivos no volume de produção que a cooperativa recebeu de seus cooperados, sendo a maioria dos produtores que comercializam com a cooperativa, pequenos produtores rurais. O autor também evidenciou os fatores que fazem com que os cooperados sejam fiéis ou infiéis a COTRISEL, e também os separou em quatro categorias de acordo com o percentual de fidelidade da entrega da soja na safra em estudo, sendo: infiel, até 25,0%; pouco fiel, de 25,01% a 50,0%; moderadamente fiel, de 50,01% a 75,0%; e fiel, acima de 75,0% (ROSSÉS, et al. 2015).

No presente estudo, pode-se concluir que de maneira geral, 63,9% dos cooperados entrevistados foram fiéis à cooperativa; 16,7% foram moderadamente fiéis; 11,1% foram pouco fiéis; 8,3% foram infiéis. Separando esses associados entre produtores em dois grupos (produtores com DAP e sem DAP), observou-se que 88% dos cooperados com DAP foram moderadamente fiéis a fiéis, e 63,6% dos cooperados sem DAP foram moderadamente fiéis a fiéis à cooperativa. Evidencia-se, portanto, que na COTRISEL de Restinga Sêca/RS, a maior fidelidade dos cooperados se deu por pequenos produtores rurais (ROSSÉS, et al. 2015).

Rossés et al. (2015) através do mesmo estudo pode elencar diversos fatores que dizem respeito a fidelidade dos associados. Sendo que os fatores que estimularam a fidelização dos associados foram: honestidade; confiança; pontualidade nos pagamentos; credibilidade da cooperativa; assistência técnica; estrutura de armazenagem; prazo de pagamento dos insumos da safra (financiamento dos cooperados); distribuição das sobras líquidas conforme estatuto social; afinidade com a cooperativa; contratos de troca-troca (grão por insumos). Já os fatores que desestimularam a fidelidade foram: os descontos praticados pela cooperativa na hora da entrega da produção de soja, o preço pago pela soja (muitas vezes o associado encontra preços mais competitivos na concorrência); falta de agilidade na descarga e recebimento da soja.

Em resumo ao já apresentado e ao Quadro 1, pode-se afirmar que dentre os fatores que mais fidelizam associados a cooperativas estão: a percepção de que a cooperativa está preocupada com os negócios realizados por seus sócios; a participação mais frequente do associado junto a cooperativa; preços, confiança, credibilidade e assistência técnica. Entre os fatores que desestimulam a fidelidade dos associados podem ser citados: melhores preços praticados pela concorrência; pouca capacidade profissional dos gestores; necessidade de maior educação cooperativa; oportunismo e deslealdade. A infidelidade dos associados é prejudicial para a cooperativa, já que essa está inserida em um mercado com alta mutação e competitividade.

Quadro 1: Síntese dos estudos sobre cooperativismo.

<b>Autor/Ano/ Local de Pesquisa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Maraschin (2004)	Analisar como o trabalho da cooperativa com o produto leite pode afetar a dinâmica das relações e influenciar o desempenho, a estratégia da cooperativa e dos produtores.	Produtores de leite vinculados cooperativa tinham uma importante participação nos seus resultados financeiros.
Mòglia et al. (2004) Cooperativa CAROL	Avaliar o comportamento dos cooperados quanto á entrega da produção, bem como os motivos que levaram os cooperados a negocias, movimentar e comercializar seus produtos dentro ou fora da cooperativa.	Motivos de fidelidade (entrega de mais de 70% da produção): Afinidade com a com a cooperativa; Entrega habitual na cooperativa; Assistência técnica permanente no campo; Confiabilidade; Presença da cooperativa o ano todo ao lado do produtor; Classificação; e balança. Motivos de infidelidade: Ajuda no frete por parte do concorrente; outras modalidades comerciais propostas por empresas da região; Obtenção de melhor preço pela soja no concorrente; Financiamento do cooperado por outras empresas; Cliente habitual do concorrente.
Rosalem (2009)	Identificar a visão dos cooperados em relação à cooperativa em que estão inseridos.	Necessidade de realizar revisão de princípios e valores, em relação aos cooperados, buscando o equilíbrio entre os interesses particulares e coletivos. Pouca capacidade profissional dos gestores, os quais seriam um dos principais motivos geradores de desmotivação, baixa participação e comprometimento dos associados. Cooperados se mostram insatisfeitos em relação à união dos membros, proteção e privilégios de um pequeno grupo. Mas mostram-se satisfeitos em relação a construção da fábrica de rações e abatedouro.
Simioni et al. (2009)	Percepção de dirigentes e cooperados em relação aos fatores que contribuem na construção de relações de lealdade com a cooperativa.	Fatores de manutenção da lealdade e fidelidade: a confiança na cooperativa, atendimento ao cooperado, créditos dos cooperados, prazo de pagamento, qualidade, preços e condições de pagamento e imagem da cooperativa. Oportunismo e a deslealdade estão presentes nos cooperados e dirigentes, os quais relegam para segundo plano, valores cooperativistas como coletividade, igualdade e solidariedade.

Giarola (2011)	Analisar o problema da infidelidade dos cooperados nas cooperativas de leite, sob a perspectiva da Teoria dos Jogos e da Social Network Analysis.	Ambas as teorias foram importantes para analisar a cooperativa, sob o ponto de vista de infidelidade e ações oportunistas dos cooperados. A partir da análise dos sociogramas demonstrou menor reciprocidade, densidade e baixa tendência a centralização. Observa-se claramente poucos elos ativos nas redes de informações, revelando assim um grande potencial de infidelidade dos sócios, decorrentes do seu duplo papel na cooperativa.
Melesko (2012)	Verificar e identificar os fatores que influenciam a lealdade e a fidelidade dos associados da Cotrirosa, unidade da Linha Primeiro de Março, interior de Campina das Missões.	Fatores de fidelidade: credibilidade da cooperativa, a confiança, os bons preços e o bom atendimento oferecidos pela cooperativa, à assistência técnica e a estrutura que a cooperativa apresenta para o recebimento dos grãos. Fatores de infidelidade: os descontos praticados na entrega da produção; os contratos de “soja verde” que a concorrência oferece; e o convívio informal e familiar com os comerciantes da região.
Rossés et al. (2015)	Avaliar a fidelidade dos cooperados numa cooperativa agropecuária gaúcha quanto à entrega ou não de sua produção, na safra 2012/2013.	Observou-se que 63,9% dos cooperados foram fiéis à cooperativa; 16,70% foram moderadamente fiéis; 11,10% foram pouco fiéis; 8,30% foram infiéis. Fatores de fidelização: honestidade; confiança; pontualidade; credibilidade; assistência técnica; estrutura de armazenagem; prazo de pagamento dos insumos; distribuição das sobras; afinidade; contratos de troca-troca. Fatores de infidelidade: os descontos praticados pela cooperativa na hora da entrega da produção, o preço; falta de agilidade na descarga e recebimento. A maior fidelidade dos cooperados se deu por pequenos produtores rurais. Na faixa etária de 18 a 30 anos observou-se a maior infidelidade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de: Maraschin (2004); Mòglia et al. (2004); Rosalem (2009); Simioni et al. (2009); Giarola (2011); Melesko (2012); Rossés et al. (2015).

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

### 6.1 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada junto à cooperativa e a seus cooperados, sendo estes produtores rurais da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA - COOPERJAB, que está localizada no município de Jaboticaba, noroeste do estado do Rio Grande do Sul – Brasil, fazendo divisa com os municípios de: Novo Tiradentes, Cerro Grande, Lajeado do Bugre, Boa vista das Missões, Seberi e Pinhal.

A COOPERJAB foi fundada em 14 de junho de 1991 com a presença de sessenta e seis agricultores, desde sua fundação vem desenvolvendo seu trabalho em prol do desenvolvimento associativista do município de Jaboticaba e região. O quadro social evoluiu ao decorrer dos anos, sendo que no ano de 2001 contava com 301 sócios, no ano de 2011 com 396 sócios, e atualmente conta com 440 sócios. Com o surgimento da COOPERJAB no município de Jaboticaba, os produtores passaram a resolver de forma coletiva seus problemas, a partir da necessidade comum, afastando os atravessadores na compra e venda de seus produtos e serviços (COOPERJAB, 2017).

A missão da COOPERJAB (2017) perante seus associados é:

“Atuar em benefício dos pequenos agricultores, buscando o aumento na produção da atividade rural e conseqüentemente o desenvolvimento das propriedades rurais e do município, gerando mais empregos na região. Assim aumenta o espaço de abrangência, oferecendo condições para um maior número de famílias rurais melhorarem a qualidade de vida e permanecerem na atividade rural, pois acreditamos que trabalhando de forma unida é possível melhorar as condições de vida de todos”.

E a visão da COOPERJAB (2017) é:

“Ser reconhecida pela sociedade como o principal agente do desenvolvimento econômico e social dos associados e municípios de abrangência, trazendo como consequência o contínuo aumento da satisfação dos associados, colaboradores e comunidade”.



Atualmente, o quadro funcional da Cooperativa é composto por 32 funcionários, distribuídos nos seguintes setores de acordo com o quadro 2:

Quadro 2: Relação de funcionários

<b>Setor</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Principais funções agropecuárias</b>
Departamento Técnico (agricultura)	4	1 Engenheiro Agrônomo e 3 técnico agrícola.
Agropecuária	6	1 Médico Veterinário, 3 Técnico Agropecuário.
Fábrica de ração	4	1 Zootecnista
Supermercado	5	
Setor de limpeza	1	
Vendas / faturamento	2	
Financeiro e Contabilidade	4	
Armazenagem e beneficiamento de grãos	6	

Fonte: Elaborado pela autora, através dos dados da COOPERJAB (2017).

Sendo que em sua maioria a COOPERJAB é composta por pequenos produtores rurais, ou seja, apresentam menos de quatro módulos fiscais de terra (no município cada módulo fiscal equivale a 16 hectares). O conselho de administração é composto por nove componentes. O conselho fiscal é composto por três membros efetivos e três suplentes, eleitos pela assembleia geral para um mandato de quatro anos. E um presidente eleito em Assembleia Geral Ordinária (COOPERJAB, 2017).

O quadro social é composto atualmente por quatrocentos e quarenta associados dos Municípios de Jaboticaba, Boa Vista das Missões, Pinhal e Novo Tiradentes. A COOPERJAB, hoje tem uma importância efetiva em nível de município, sendo a 1º em arrecadação de ICMS, contribuindo com mais de 60% do valor adicionado do ICMS que forma índice para o retorno do imposto (PREFEITURA MUNICIPAL DE JABOTICABA, 2016).

## 6.2 TIPO DE PESQUISA

A natureza metodológica foi pautada em uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2002), Mattar (1994) e Samara et al. (1997) a

pesquisa exploratória tem a incumbência de ajudar a compor um quadro com informações suficientes, para dar uma visão geral e também proporcionar uma maior familiaridade com determinada problemática. Em comparação, a pesquisa descritiva busca descrever as características de uma determinada população, mesmo não tendo a obrigação de explicar os determinados fenômenos que descreve, serve de base para essas explicações (GIL, 2002 e VERGARA, 2004).

Os instrumentos os quais compõem a pesquisa descritiva e a pesquisa exploratória se reportam as entrevistas que foram realizadas com os associados, sendo estas as pessoas que se inserem na problemática pesquisada. Desta maneira, estes instrumentos ajudaram a visualizar os casos e experiências que estimulam o olhar do pesquisador, para que este possa desenvolver novos caminhos que podem auxiliar na ampliação do campo de abordagem em termos de conceitos e ideias.

Aliado a pesquisa descritiva e exploratória, foi utilizado também como meio de estratégia de pesquisa, um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso auxilia na compreensão e interpretação dos fenômenos individuais, coletivos, organizacionais, políticos e sociais, além de permitir uma investigação com o intuito de preservar as características, dos eventos ocorridos na vida real e também na sua totalidade.

A pesquisa foi pautada nos métodos qualitativos e quantitativos. Sendo que o método qualitativo buscou identificar a existência das interações sociais, sendo estas baseadas na confiança, e que são responsáveis por dar origem ao capital social das cooperativas agrícolas (CRESWELL, 2010). Entretanto também foram utilizados na pesquisa dados socioeconômicos, que contextualizaram e caracterizaram os cooperados, sendo assim, a pesquisa utilizou dados quantitativos para estes fins.

Portanto a pesquisa se enquadrou em um método misto, que de acordo com Creswell (2010), se baseia em uma abordagem investigativa, a qual associa ou combina as formas quantitativas e qualitativas. Portanto a pesquisa foi realizada de acordo com as características dos métodos quantitativos e qualitativos, apresentadas pelo mesmo autor referenciado, através da inserção no ambiente natural da pesquisa, ou seja, inserindo-se no ambiente dos produtores rurais, realizando pessoalmente a coleta de dados, e também das múltiplas fontes de onde

os dados serão obtidos (entrevistas, documentos como atas e livros de presenças em assembleias gerais ordinárias, etc.).

A pesquisa documental foi realizada nas atas das assembleias gerais ordinárias e nos livros de presença das mesmas (dos anos de 2010 a 2016) e no balanço de contas do último ano contábil (2016), de acordo com Cellard (2008), esses documentos podem ser considerados um testemunho único das atividades em particular que ocorreram em um passado recente. Ainda de acordo com o mesmo autor, a pesquisa documental se justifica, por acrescentar à compreensão social a dimensão de tempo. Conforme Oliveira (2007), a pesquisa documental se incumbe de analisar documentos que não sofreram ainda tratamento analítico, ou seja, documentos de fontes primárias.

### 6.3 COLETA DE DADOS

Foi realizado um estudo de caso sobre a Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA - COOPERJAB. A cooperativa pesquisada foi escolhida por diversos motivos, dentre estes estão: o fato de ser uma pequena cooperativa agropecuária em uma região onde a várias grandes cooperativas; por apesar de ser uma pequena cooperativa em meio a grandes cooperativas, se manter no mercado e crescer a cada ano, tanto em estrutura quanto em faturamento e sobras; pelo fato da autora ser funcionária da cooperativa em questão; por a cooperativa a cada ano estar aumentando seu quadro social; dentre outros.

Para a realização da coleta de dados foram considerados dois aspectos relevantes para o cooperativismo, a participação econômica e a participação social dos produtores rurais associados à cooperativa.

Dentre os critérios de seleção dos associados que foram analisados, estão: (1) terem realizado sua associação na cooperativa antes do ano de 2010 e; (2) os sócios deveriam apresentar movimentações financeiras com a cooperativa tanto de compra quanto de venda de produtos no período relativo aos anos de 2010 a 2016, (3) terem participado de pelo menos uma assembleia geral ordinária no período de 2010 a 2016.

Os dados coletados foram divididos em setores para as compras realizadas na cooperativa: compra de insumos; compra na agropecuária; compra de rações e

compras no supermercado. Esses valores também foram anuais referentes ao período de análise. Para identificação foi utilizado o número do cadastro de cada associado, o qual é único e individual. Referentes à entrega de produtos foram coletados dados anuais de acordo ao período de análise, com quantidades em quilogramas dos principais produtos agrícolas (soja, trigo e milho) depositados na cooperativa por seus associados.

No setor de faturamento foram coletados dados anuais referentes ao período de análise, constando os produtos faturados no determinado período, o preço médio anual de vendas, e a receita total obtida com o faturamento de cada produto. Essas coletas foram transcritas para uma planilha de Microsoft Excel<sup>®</sup> pré-formulada.

Posteriormente a análise da movimentação financeira dos associados com a cooperativa, foram realizadas entrevistas com os mesmos (Apêndice A), com objetivo de avaliar se a cooperativa apresenta mais pontos positivos ou negativos, e identificar como está sua relação para com seus associados, e a satisfação destes com sua cooperativa. Para tanto, além da movimentação financeira no período avaliado, os associados foram selecionados pela participação social.

Neste sentido, definiu-se que seriam aplicadas entrevistas aqueles associados que além de terem realizado transações de compra e venda entre o período de 2010 a 2016, tenham participado de no mínimo três assembleias gerais ordinárias no período de 2010 a 2016, sendo que a participação foi verificada mediante análise documental das atas de assembleia geral ordinária e do livro de presença de cada ano.

Entre os itens que foram abordados na entrevista com os associados estão questões quanto: aos serviços técnicos de apoio oferecidos pela cooperativa; estrutura física; relação financeira; informações e mercado; relacionamento com a cooperativa; e questões gerais. Além de outras perguntas referentes à descrição do perfil do cooperado.

Quando se analisam as movimentações financeiras realizadas com a cooperativa durante os anos de 2010 a 2016, encontram-se 98 associados que realizaram compra e venda de produtos com a cooperativa. Se, além da movimentação financeira, for considerada a participação social, destes 98 associados, 45 realizaram compras e venda de produtos e participaram de pelo menos três assembleias gerais ordinárias, durante o período analisado.

Para a amostra do artigo 1 foram selecionados os associados que além de realizar a compra e venda de produto na cooperativa, participaram de pelo menos uma assembleia geral ordinária no período de 2010 a 2016, ou seja, 96 associados. E para a amostra do artigo 2 foram selecionados os associados que além de realizar a compra e venda de produto na cooperativa, participaram de pelo menos três assembleias gerais ordinárias no período de 2010 a 2016, ou seja, 45 associados, porém, 39 se dispuseram a responder a entrevista, conforme observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Relação do número de associados em cada etapa da coleta e análise de dados.

<b>Situação</b>	<b>Número de sócios</b>
Total de associações	519
Total de desassociações	39
Sócios atuais	480
Sócios até o ano de 2009	302
Sócios após o ano de 2009	178
Sócios que participaram de pelo menos uma AGO entre 2010 a 2016	96
Sócios que participaram de pelo menos três AGO entre 2010 a 2016	52
Sócios com transações de compra e venda entre 2010 a 2016	98
Sócios com transações de compra e venda e que participaram de pelo menos três AGO's entre 2010 a 2016	45
Sócios com transações de compra e venda e que participaram de pelo menos três AGO's entre 2010 a 2016, que aceitaram responder a entrevista	39

## 6.4 ANÁLISE DE DADOS

Com a finalidade de caracterizar os associados quanto às variáveis estudadas (agropecuária, mercado, ração, insumos, depósito de soja (Kg), faturamento da soja (kg), depósito do milho (kg), faturamento do milho (kg), depósito do trigo (kg), faturamento do trigo (kg), total depositado (Kg), e total faturado (kg) realizou-se a análise de componentes principais (PROC PRINCOMP do SAS), utilizando a matriz de correlação para as médias das variáveis entre os anos de 2010 a 2016, para cada associado. Foram obtidos os componentes principais com seus autovalores e autovetores, bem como o gráfico *biplot*, no qual são apresentadas observações e as variáveis conjuntamente, como orienta Gabriel (1971). Na sequência, realizou-se a análise de agrupamento (PROC CLUSTER do SAS), por meio do método da mediana e objetivando formar grupos de associados com características afins.

Posteriormente, as diferenças entre os grupos foram estudadas por meio de análise discriminante canônica e comparações univariadas entre as variáveis. E, por fim, foram realizadas análises de comparações entre os grupos para cada variável. Como muitas variáveis não apresentavam normalidade optou-se por utilizar o método não paramétrico de Kruskal-Wallis e as comparações múltiplas por meio do método de Dwass, Steel, Critchlow-Fligner (DSCF), quando o p-valor foi significativo. Para essa situação, como as variáveis não apresentavam normalidade, a mediana foi utilizada como medida de tendência central, seguida pelo intervalo interquartil que possibilita a percepção da variabilidade dos dados. Todas as análises foram realizadas no software SAS University Edition (SAS Institute, 2012). Significância estatística foi considerada ao nível de 5% (0.05) de probabilidade.

Para interpretar os resultados dos questionários com os associados da cooperativa, foi utilizada estatística descritiva, além das análises exploratórias iniciais dos dados. A estatística descritiva foi utilizada para mensurar diferentes comportamentos e atitudes dos entrevistados, como por exemplo: analisar o nível de concordância de uma afirmação; a frequência de realização de determinada atividade; o nível de importância ao quais os entrevistados atribuem a uma atividade em específico; a avaliação de uma empresa, cooperativa, serviço ou produto; e a probabilidade de se realizarem ações futuras.

Também foi utilizado o recurso de interpretação dos dados pela matriz de importância versus desempenho. Com a finalidade de verificar através da utilização

de duas escalas, a importância dos serviços pelo ponto de vista dos entrevistados, e comparar com a percepção de resultados (desempenho) obtidos nas mesmas questões pelos menos, o que indica o comportamento da organização cooperativa em relação as concorrentes e seu próprio funcionamento (SLACK et al. 2002; SLACK et al. 2015).

No quadro 4 está apresentado um resumo de todos os procedimentos de coleta e análise de dados que serão utilizados para atingir os objetivos propostos pela pesquisa.

Quadro 4 – Resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados.

<b>Objetivo</b>	<b>Procedimento</b>
Analisar os aspectos que influenciam a fidelidade do associado com a Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA - COOPERJAB.	Análise documental, análise no banco de dados, análise multivariada, e estatística descritiva.
Caracterizar o perfil dos associados da Cooperativa de acordo com o tipo e quantidade de produtos entregues e compras efetuadas nos anos de 2010 a 2016.	Análise no banco de dados e análise multivariada
Identificar os setores de faturamento mais importantes dentro da Cooperativa.	Análise documental.
Analisar a relação entre a entrega de produtos agrícolas e a compra de insumos, produtos veterinários, alimentícios e rações, nos diversos segmentos de atuação da cooperativa, bem como sua evolução ao longo do período estudado.	Análise no banco de dados e análise multivariada.
Agrupar os associados conforme a frequência das transações realizadas com a cooperativa, relacionando diretamente com as quantidades e valores transacionados no período de estudo.	Análise no banco de dados e análise multivariada.
Avaliar a existência de características comuns entre grupos de associados com diferentes níveis de transações.	Análise no banco de dados e análise multivariada
Identificar e classificar os aspectos que levam a maior ou menor fidelidade dos associados da COOPERJAB.	Questionário e estatística descritiva.
Verificar se existe relação entre os associados com maior nível de transações e os de maior participação social.	Análise documental, análise multivariada e análise no banco de dados.

**7 ARTIGO 1 - FIDELIZAÇÃO DE ASSOCIADOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS TRANSAÇÕES EFETUADAS<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Artigo elaborado e submetido a Revista Organizações & Sociedade (O&S) - ISSN (Online) 1984-9230 / (Impresso) 1413-585X, Qualis A2.



## **Fidelização de associados: uma análise a partir das transações efetuadas**

### **Loyalty of associates: an analysis from the transactions carried out**

*Aline Ardenghi Flôr; Luciana Fagundes Christofari*

**RESUMO:** A fidelidade dos associados é fator crucial para que a cooperativa se desenvolva e proporcione a seu quadro social, condições de desenvolvimento, neste sentido, se propôs investigar a participação econômica dos cooperados da COOPERJAB. Foi realizado um estudo de caso da cooperativa, através de pesquisas documentais, coleta de dados das transações dos cooperados, e posteriormente foram realizadas as análises estatísticas. Observou-se a formação de três grupos de associados: o grupo 1 representado pelo maior número de sócios, e com os menores volumes de negócios; o grupo 2 apresenta maior volume de transação de insumos; o grupo 3 é representado pelo menor número de sócios, porém com maior importância comercial, e com volumes maiores de faturamentos e depósitos. Essa diferenciação permite a cooperativa identificar o perfil dos associados e as áreas de transações mais atrativas para os diferentes grupos dentro da cooperativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativas. Transações. Participação.

**ABSTRACT:** La fidelidad de los asociados es un factor crucial para que la cooperativa se desarrolle y proporcione a su cuadro social, condiciones de desarrollo, en este sentido, se propuso investigar la participación económica de los cooperados de COOPERJAB. Se realizó un estudio de caso de la cooperativa, a través de investigaciones documentales, recolección de datos de las transacciones de los cooperados, y posteriormente se realizaron los análisis estadísticos. Se observó la formación de tres grupos de asociados: el grupo 1 representado por el mayor número de socios, y con los menores volúmenes de negocios; el grupo 2 presenta un mayor volumen de transacciones de insumos; el grupo 3 está representado por el menor número de socios, pero con mayor importancia comercial, y con volúmenes mayores de facturación y depósitos. Esta diferenciación permite a la cooperativa identificar el perfil de los asociados y las áreas de transacciones más atractivas para los diferentes grupos dentro de la cooperativa.

**KEY WORDS:** Cooperatives. Transactions. Participation.

## 1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as cooperativas apresentam sua configuração através de arranjos coletivos e de atuações diretas às necessidades de seus sócios. Mais especificamente no setor agropecuário, ao longo do tempo, essas organizações propiciaram benefícios a seus associados, tais como assistência técnica, fornecimento de insumos, armazenamento, industrialização, comercialização de produtos, e fornecimento de crédito (FERREIRA, et al.; 2015). Através destes, as cooperativas veem se consolidando em diversas cadeias agroindustriais, como um agente de relevante expressão.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2018), as cooperativas estão presentes em mais de 100 países, congregam mais de 1 bilhão de pessoas, geram cerca de 250 milhões de empregos, existem 2,6 milhões de cooperativas em nível mundial, onde 1 a cada 7 pessoas no mundo são associadas a cooperativa, além de constatar que se as trezentas maiores cooperativas do mundo fossem um país, as mesmas seriam a 9ª economia mundial.

Enquanto ente jurídico, a cooperativa possui algumas peculiaridades, como o regime jurídico próprio. Nesta perspectiva, destaca-se na Lei nº 5764/71, o artigo 4º que caracteriza as cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados”. A mesma lei também retrata a cooperativa como a “união de pessoas para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (BRASIL, 1971).

É consenso que as cooperativas são organizações criadas com o intuito de prestação de serviço para seus sócios, portanto, pode-se dizer que essas são ativos específicos para que sejam realizadas transações para com seus associados. São vastos os argumentos que explicitam a relevância social e econômica das cooperativas agropecuárias no âmbito do agronegócio brasileiro, particularmente do estado do Rio Grande do Sul.

Porém, com sua inserção em um ambiente de competitividade, decorrente da globalização de mercados, as cooperativas agropecuárias, em sua maioria, apresentam dificuldades para se adequarem à competitividade dinâmica imposta pelo mercado. Levando-as a enfrentarem desde a redução do apoio recebido por produtores, redução das margens de lucro, até a exclusão dos cooperados e das cooperativas que não se adéquam a este meio (JERONIMO, 2006).

Inserida nesse contexto, a cooperativa agropecuária analisada, está localizada no Médio Alto Uruguai, região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a qual encontra-se

inserida em uma perspectiva ampla para desenvolver-se na sua região de atuação, pelo fornecimento de insumos, recebimento, industrialização e comercialização de produtos oriundos de médios e pequenos produtores rurais cooperados.

Diante dessa situação emerge a seguinte questão: Quais são as características das transações mais frequentemente realizadas na cooperativa, e o perfil dos associados que as realizam? Para responder essa questão, definiu-se como objetivo geral, investigar a participação econômica dos associados da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA – COOPERJAB. Como objetivos específicos, definiu-se; caracterizar o perfil dos sócios da cooperativa; identificar os setores de comercialização mais importantes; avaliar a existência de características em comum entre os grupos de sócios analisados; avaliar a participação econômica dos associados; e caracterizar quais transações ocorrem mais frequentes na cooperativa.

É consenso na literatura a importância da temática da fidelidade, porém, são poucos os estudos recentes que envolvam esse tema. Justificando-se desta maneira a importância das investigações das razões que determinam os associados para realizarem a entrega ou não de sua produção para a unidade da cooperativa.

## **2. FIDELIDADE E COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO**

Estudos realizados demonstram que as cooperativas apresentam a capacidade de melhorar a qualidade de vida da população em suas regiões de atuação. Essas organizações, na busca de seus objetivos, indireta ou diretamente, trabalham direcionadas à promoção do desenvolvimento sustentado da comunidade regional ou local. Essa é uma maneira de promoção do desenvolvimento, o qual possibilita que surjam comunidades mais sustentáveis, com a capacidade de suprir as suas necessidades imediatas, despertando ou descobrindo suas vocações locais, desenvolvendo suas potencialidades específicas, e propiciando o fomento ao intercâmbio externo.

Entre as diversas formas de organizações que poderiam impulsionar e proporcionar o desenvolvimento endógeno ou local, em uma determinada comunidade, destacam-se as cooperativas. De acordo com Silva et al. (2008), as organizações cooperativas são entidades que têm a capacidade de promover o desenvolvimento local, sendo que trabalham em favor da comunidade na qual atuam, buscando agregação de valor a seus sócios.

Turra et al. (2002), relatam que diante do trabalho cooperativo, as pessoas começam a descobrir e desenvolver seus potenciais, atitudes e valores, contribuindo para a melhoria da

qualidade de vida. É notável que inúmeras experiências cooperativistas, proporcionam o desenvolvimento social e humano dos indivíduos por meio da coletividade, sendo que é um processo baseado no abandono da individualidade, e a internalização dos valores do trabalho coletivo. É necessário também estabelecer o equilíbrio, entre a gestão social e a gestão empresarial, por intermédio de investimentos em políticas públicas ou projetos sociais.

Segundo Morais (2014), quando se discute sobre desenvolvimento local, é necessário compreender as necessidades, e tirar proveito das potencialidades que cada ator local apresenta, com a finalidade da promoção de melhorias na qualidade de vida para todos. De acordo com Buarque (1999), o desenvolvimento sustentável local se idealiza como uma nova maneira de promoção do desenvolvimento.

Segundo autores como Bandeira (1999) e Buarque (1999), as organizações cooperativas, oferecem a oportunidade de evitar os intermediários, o que proporciona a retenção dos recursos para a comunidade em que estão inseridas, caso contrário, esses valores seriam exportados para outras regiões, por empresas centralizadoras de capital. Esses valores gerados são agregados à renda dos indivíduos, melhorando a qualidade de vida da população e contribuindo para o crescimento da região, produzindo, desta forma, verdadeiramente uma mutação social.

As cooperativas do setor agropecuário vêm ocupando no agronegócio brasileiro, um lugar de destaque quando se trata de números expressivos relacionados ao volume comercializado da produção, empregos gerados, exportação de produtos, e número de associados. De acordo com os dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – MAPA (2018), o agronegócio no ano de 2017 no Brasil foi responsável por 24% do PIB. As exportações totais do agronegócio brasileiro do ano de 2016 atingiram a marca de mais de US\$ 84 bilhões, o volume das exportações agroindustriais e agropecuárias bateu um novo recorde, terminando 2016 com 170 milhões de toneladas, valor 4% superior ao ano de 2015, de acordo com MAPA (2017).

Em conformidade com os aspectos econômicos e sociais, o setor cooperativo, se consolida como um sistema com capacidade de inclusão social e geração de renda, congregando uma população de mais de 1 bilhão de pessoas. De acordo com Waack e Machado (1999), tão grande quanto o número de cooperados são os números dos crescentes desafios que o setor enfrenta para sobreviver neste novo ambiente de competição, e preservar sua fidelidade no cumprimento dos seus princípios doutrinários.

Bialoskorski Neto (2002) relata que, independente de um grande número de cooperativas terem foco no trabalho social, quem determina um bom desempenho social das

cooperativas é a sua eficiência econômica. Fato este que pode ser avaliado por diversas variáveis financeiras-econômicas, como posse de terras igualitárias, nível de renda de associados, dentre outras. Neste sentido, o desempenho de mercado e o desempenho econômico, são condições fundamentais para se obter um bom rendimento em nível social para as cooperativas.

De acordo com Giarola et al. (2012), é essencial para a solidez financeira da cooperativa, que essa estabeleça estratégias com a finalidade de fidelizar seus sócios. Giarola (2011) afirma que os desvios de produções que são praticados pelos sócios, é um crítico problema, tratando-se, principalmente, de cooperativas do setor agropecuário, além deste, sofrem também com a oscilação de preço em períodos de safra e entressafra.

Com a baixa ou inexistente fidelidade, por parte dos cooperados para com sua cooperativa, essa deixa de ter sentido em sua existência e também compromete sua eficiência de escala e operacional, ficando em desvantagem perante seu segmento de atuação, refletindo na diminuição da oferta de benefícios aos sócios.

Nilsson et al. (2012), afirmam que cada vez mais os sócios estão abandonando suas cooperativas, encarecendo o seu sistema de manutenção, já que obtêm um volume menor de negócios, fato que cria um círculo vicioso. Assim, quanto menos sócios fieis, a capacidade de oferecer serviços de maior qualidade reduz e os associados restantes inclinam-se, também, a deixar a cooperativa. E quando a insatisfação aumenta, a dificuldade de reverter o caso é maior. Segundo Boehlje (1995), um fato determinante para essa situação é o aumento da competição entre empresas e cooperativas.

Os trabalhos relacionados à gestão e manutenção da fidelidade de cooperados se intensificaram nos últimos vinte anos, principalmente em decorrência das mudanças no ambiente concorrencial. Neste âmbito, os elevados níveis de competitividade tornaram-se importantes condições para a obtenção da perenidade das cooperativas. Para a realização deste objetivo, uma das alternativas encontradas para enfrentar estas variáveis, se volta para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com os associados (BERRY, 1983; REICHELDT, 1996; WHITELEY, 1996).

Como método de análise da fidelidade dos associados de cooperativas, segundo a literatura observa-se uma grande quantidade de trabalhos sob a ótica da participação econômica relacionada principalmente à entrega de produtos, e/ou questionários para avaliar a fidelidade dos sócios (MARASCHIN, 2004; MÒGLIA et al., 2004; ROSALEM, 2009; SIMIONI et al., 2009; GIAROLA, 2011; MELESKO, 2012; ROSSÉS et al., 2015). Contrapondo aos trabalhos existentes a presente pesquisa avalia a fidelidade sobre uma nova

ótica, que são as transações, tanto de compra quanto de venda, realizadas pelos associados. Ainda como diferencial, o recorte da amostra analisada neste estudo ocorre em função da participação social na cooperativa em estudo.

### **3. MATERIAL E MÉTODOS**

A pesquisa foi realizada na Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA - COOPERJAB, localizada no município de Jaboticaba, situada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul – Brasil. Utilizou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Segundo Yin (2001), o estudo de caso auxilia na compreensão e interpretação dos fenômenos individuais, coletivos, organizacionais, políticos e sociais, além de permitir uma investigação com o intuito de preservar as características, dos eventos ocorridos na vida real e também na sua totalidade. Com base nessas afirmações é importante ressaltar a importância econômica e social que a COOPERJAB apresenta para a região que está inserida, bem como seu papel de regulador de mercado.

De acordo com Cellard (2008), a pesquisa documental pode ser considerada um testemunho único das atividades em particular que ocorreram em um passado recente. Ainda de acordo ao mesmo autor, a pesquisa documental se justifica, por acrescentar à compreensão social a dimensão de tempo. A pesquisa documental foi realizada nas atas das assembleias gerais ordinárias e nos livros de presença das mesmas (dos anos de 2010 a 2016) e no balanço de contas do ano contábil (2016).

Para a realização da coleta de dados foram considerados dois aspectos relevantes para o cooperativismo: a participação econômica e a participação social dos produtores rurais associados à cooperativa. Dentre os critérios de seleção dos associados que foram analisados, estão: (1) terem realizado sua associação na cooperativa antes do ano de 2010; (2) os sócios devem apresentar movimentações financeiras com a cooperativa tanto de compra quanto de venda de produtos no período relativos aos anos de 2010 a 2016; (3) terem participado de, pelo menos, uma assembleia geral ordinária no período de 2010 a 2016.

A cooperativa em estudo apresenta um total de 480 associados, totalizando uma média anual de associações de 19 novos sócios. Do total de associados, a participação em assembleias gerais ordinárias entre os anos de 2010 a 2016 apresentou uma média de 68 associados, o que representa 14% do seu quadro social. É importante ressaltar que dos 480 associados atualmente, 302 se associaram antes do ano de 2009, e 178 após o ano de 2009, ou seja, 37% passaram a compor o quadro social nos últimos nove anos. Desse total de

associados que compõem a cooperativa, 96 participaram ao menos de uma assembleia geral ordinária no período estudado, e 52 sócios participaram de no mínimo três assembleias gerais ordinárias.

Quando se analisam as movimentações financeiras realizadas com a cooperativa durante os anos de 2010 a 2016, encontram-se apenas 98 associados que realizaram compra e venda de produtos com a cooperativa. Para a amostra foram selecionados os associados que além de realizar a compra e venda de produto na cooperativa, participaram de pelo menos uma assembleia geral ordinária no período de 2010 a 2016, ou seja, 96 associados.

Os dados coletados foram divididos em setores, para as compras realizadas na cooperativa: compra de insumos; compra na agropecuária; compra de rações; e, compras no supermercado. Esses valores também serão anuais referentes ao período de análise. No que concerne à entrega de produtos, foram coletados dados anuais de acordo ao período em análise, com quantidades em quilogramas dos principais produtos agrícolas (soja, trigo e milho), depositados na cooperativa por seus sócios. No setor de faturamento foram coletados dados anuais referentes ao período de análise, constando os produtos faturados no período, o preço médio anual de vendas, e a receita total obtida com o faturamento de cada produto. Esses dados foram sistematizados em planilhas do Microsoft Excel<sup>®</sup> para posterior análise.

Com a finalidade de caracterizar os associados quanto às variáveis estudadas (agropecuária, mercado, ração, insumos, depósito de soja (Kg), faturamento da soja (kg), depósito do milho (kg), faturamento do milho (kg), depósito do trigo (kg), faturamento do trigo (kg), total depositado (Kg), e total faturado (kg)) realizou-se a análise de componentes principais (PROC PRINCOMP do SAS), utilizando a matriz de correlação para as médias das variáveis entre os anos de 2010 a 2016, para cada associado. Foram obtidos os componentes principais com seus autovalores e autovetores, bem como o gráfico *biplot*, no qual são apresentadas observações e as variáveis conjuntamente, como orienta Gabriel (1971). Na sequência, realizou-se a análise de agrupamento (PROC CLUSTER do SAS), por meio do método da mediana e objetivando formar grupos de associados com características afins. A partir do dendrograma, 3 grupos evidentes foram escolhidos à distância 0.75 para distância mediana. Outros métodos também foram testados, mas o método acima citado foi o que reduziu a percentagem de observações mal classificadas nos seus respectivos grupos nas análises subsequentes, e por isso foi escolhido.

Posteriormente, as diferenças entre os grupos foram estudadas por meio de análise discriminante canônica e comparações univariadas entre as variáveis. Para realizar a análise discriminante canônica, duas pressuposições devem ser atendidas: normalidade multivariada e

homogeneidade dentro de matrizes de covariância. Normalidade multivariada foi testada por meio do teste de Mardia (Macro %Multinorm do SAS) (Mardia, 1970; 1975), porém os dados não apresentaram normalidade. O teste de homogeneidade de matrizes de covariância foi testado utilizando o teste M de Box, que apresentou matrizes de covariância heterogêneas (PROC DISCRIM do SAS). Desta forma, aplicou-se o método não linear discriminante (PROC DISCRIM do SAS) e verificou-se a percentagem total de observações mal classificadas dentro dos grupos, sendo que apenas 4.17% das observações estavam sendo mal classificadas. Como a percentagem de observações mal classificadas foi pequena, optou-se por seguir com a análise discriminante canônica, como sugerido por Fernandez (2002). A análise discriminante canônica iniciou com a identificação das variáveis mais influentes na diferenciação dos grupos (PROC STEPDISC do SAS) e, posteriormente, com a obtenção dos coeficientes para as variáveis originais dentro das variáveis canônicas e a obtenção do gráfico que mostra a distância entre os grupos formados (PROC CANDISC do SAS).

Por fim, foram realizadas análises de comparações entre os grupos para cada variável. Como muitas variáveis não apresentavam normalidade optou-se por utilizar o método não paramétrico de Kruskal-Wallis e as comparações múltiplas por meio do método de Dwass, Steel, Critchlow-Fligner (DSCF), quando o p-valor foi significativo. Para essa situação, como as variáveis não apresentavam normalidade, a mediana foi utilizada como medida de tendência central, seguida pelo intervalo interquartil que possibilita a percepção da variabilidade dos dados. Todas as análises foram realizadas no software SAS University Edition (SAS Institute, 2012). Significância estatística foi considerada ao nível de 5% (0.05) de probabilidade.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Quando se fala em cooperação e participação de associados, podem ser realizadas análises de diferentes maneiras sobre o assunto, primeiro pode-se considerar o cooperativismo como sendo uma forma de solidariedade e voluntarismo pelos associados, em segundo a análise de cooperação pela ótica da participação econômica, no qual o cooperativismo vem decorrente da conseqüente necessidade de evolução econômica que está intrínseca nestas organizações (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Sendo que a discussão sobre a participação de sócios em cooperativas pode ser realizada desde a fase pela qual as cooperativas se formaram através de uma importante coalizão dos interesses coletivos, por um grupo solidário e voluntário, até a parte que se refere



a necessidade da participação econômica para alavancar o crescimento, impulsionar o mercado, e consequente internalização da lógica de maximizar resultados (BIALOSKORSKI NETO, 2004; SOARES, 1984).

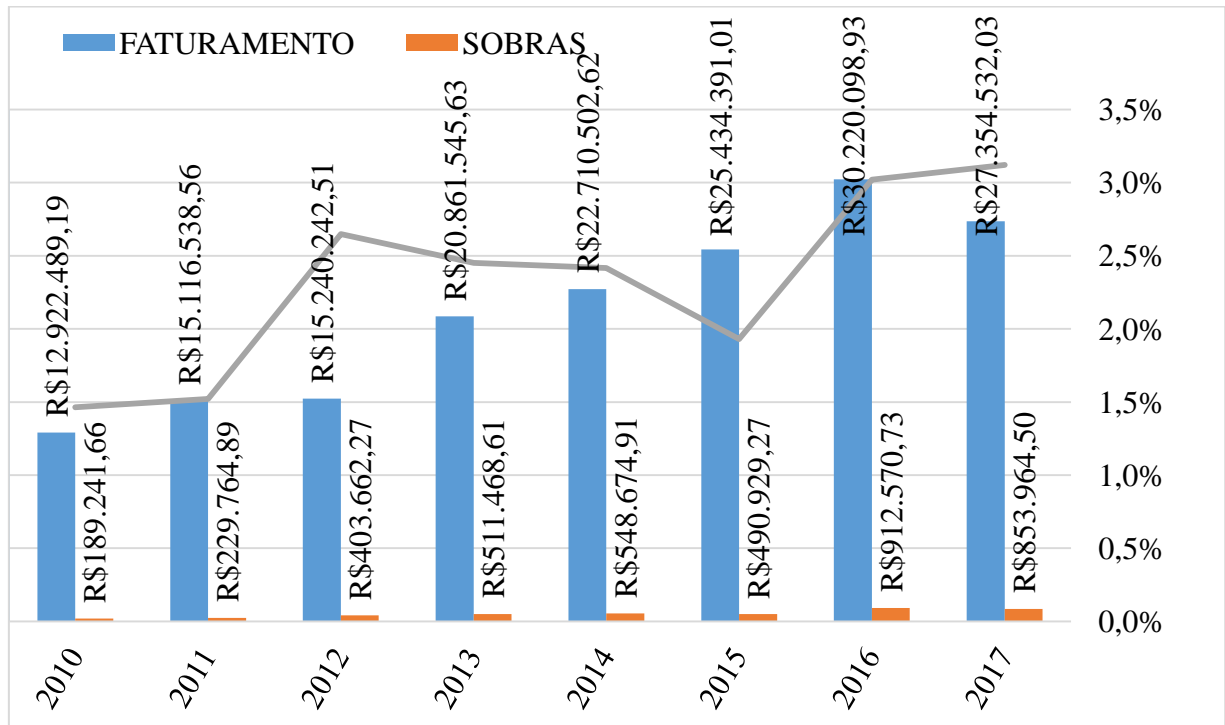
Segundo Eschenburg (1983), a escola de Munster explica que as organizações cooperativas devem existir através de parâmetros solidários somente em um primeiro momento, posteriormente deve-se estabelecer um processo no qual o sucesso da cooperação somente ocorre se o benefício econômico obtido for maior do que este alcançaria de maneira autônoma.

Ferreira (2014) ressalta que a baixa participação dos associados em assembleias, e nas suas instâncias decisórias, é um novo desafio a ser superado pelas organizações cooperativas. Pois, a gestão democrática que deve se estabelecer, necessita da participação do maior número possível de associados participantes. Pois sem a participação do quadro social, fica impossível que as decisões tomadas representem a vontade do coletivo. O mesmo autor também destaca que essa baixa adesão às assembleias, podem decorrer da confiança dos sócios para com sua cooperativa, pois estes veem na mesma um baixo risco financeiro, o que os motiva a não participação. Também retrata que o baixo capital que os associados têm na cooperativa, propiciam a baixa participação e também ações oportunistas oriundas dos sócios.

Em outra linha de argumentos referentes à participação dos cooperados, Bialoskorski Neto (2007), ao estudar dezesseis cooperativas, consideradas mais importantes do estado do Paraná, confirma a hipótese de que, quanto maior e melhor for o desempenho econômico, maior é o incentivo à redução da participação do quadro social nas estruturas cooperativas. Isso sugere que exista uma relação inversamente proporcional em relação ao desempenho econômico e à participação social dos cooperados nas assembleias gerais ordinárias. Essa constatação sinaliza que na proporção que o associado tem a percepção de que a cooperativa está em uma condição financeira favorável, ocorre o afastamento do mesmo nos processos de tomada de decisão.

A Figura 1 retrata o faturamento e as sobras das transações realizadas pela cooperativa em estudo, no período de 2010 a 2016. Observa-se um acréscimo anual, tanto no faturamento quanto nas sobras, evidenciando a condição financeira favorável da mesma, e a participação cada vez maior dos associados em transações com a cooperativa. Vale ressaltar que no ano de 2015, como observa-se na figura, mesmo com o aumento do faturamento as sobras no final do período decrescem. Esse fator é explicado de acordo com o balanço contábil da cooperativa, pela perda no valor aproximado de R\$ 550.000,00, por conta da recuperação judicial de uma empresa, que a cooperativa comercializa soja, que decretou recuperação fiscal naquele ano.

FIGURA 1: Faturamento e sobras dos anos de 2010 a 2017.



Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017)

De acordo com a análise documental realizada na Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA, em relação à participação dos associados em Assembleias Gerais Ordinárias (AGO's), identificaram-se os percentuais, como descrito: no ano de 2010 observou-se uma participação de 6,66%, em 2011 participação de 13,54%, em 2012 participação de 12,29%, em 2013 participação de 19,79%, em 2014 participação de 18,75%, em 2015 participação de 14,58% e em 2016 participação de 14,37%. Estes valores se alinham àqueles do estudo de Ferreira (2014) e com as afirmações de Bialoskorski Neto (2007), para o qual a participação nas AGO's é inversamente proporcional ao número de associados.

Segundo Moreira (2006), a ideia de fidelização e de participação dos associados, parte do pressuposto que este, se sinta parte ativa da cooperativa, de que tudo é feito e realizado pensando no associado, e em sua satisfação. Assim, quando este tem a percepção da qualidade do serviço e produtos oferecidos se tornará um disseminador de aspectos positivos, proporcionando sócios fieis, fazendo com que os indecisos se convençam das vantagens da lealdade junto à cooperativa.

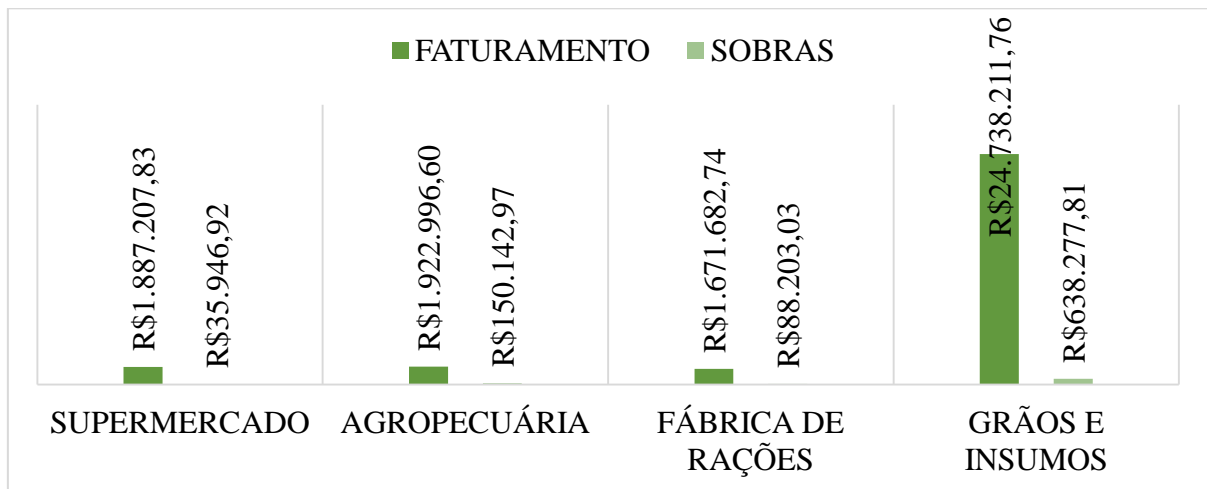
Estas constatações são corroboradas pelo Relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2017, ano base 2016. Neste relatório evidencia-se que, apesar da crise econômica do país, no setor cooperativo agropecuário houve um crescimento de 14,22% na comparação entre 2016 e 2015, retratando um faturamento de R\$ 41,2 bilhões. Ainda segundo o relatório, os dirigentes afirmam que este fato se dá pelo poder de crescimento do setor em tempos difíceis, sendo este um combustível para a união das pessoas. Destaca-se, também, um crescimento de 76% em novos ingressos no setor nos últimos cinco anos. Também é importante ressaltar que o setor agropecuário ocupa a segunda colocação no estado dos ramos cooperativos de maior crescimento com 14,51%, e primeiro lugar em faturamento com um aumento nos últimos cinco anos de 34,60% (OCERGS/SESCOOP, 2017).

Segundo Knapp (2015), ao se analisar os demonstrativos contábeis da COTRIROSA, observou-se um crescimento no faturamento da mesma em proporções significativas: no período de 2009 a 2014 o faturamento geral da cooperativa cresceu 155,23%, resultado semelhante ao encontrado na COOPERJAB. Também foi observado na COTRIROSA em relação às sobras e/ou perdas do período, que se evidencia o aumento das sobras no período.

É importante ressaltar que com relação à política de sobras adotadas pelas cooperativas, Ferreira (2014) observou que existem diferentes formas de distribuição, sendo que algumas distribuem esse valor diretamente na transação, enquanto outras o fazem no final do período de exercício. O valor relativo às sobras se fazem importantes para que a cooperativa possa realizar novos investimentos e se capitalizar, sendo que a partir das sobras se capitalizam os fundos de reserva obrigatórios. Ainda segundo esse autor, pode-se observar que, em média, o percentual de sobras distribuídas aos associados é de 20%. Este parâmetro está em acordo com o observado na cooperativa em estudo, na qual as sobras são distribuídas aos sócios no final do exercício na proporção de 20%. Vale ressaltar que, as sobras são relativas as movimentações realizadas pelos sócios, quanto mais o mesmo transaciona maior o valor relativo a sobras terá o direito de receber no final do período.

Na cooperativa em estudo, quando se estratificam os valores faturados e sobras no ano de 2016, constata-se a expressiva participação que o setor de insumos e grãos apresenta para os resultados positivos obtidos pela cooperativa, conforme a Figura 2.

FIGURA 2: Faturamento e sobras do ano de 2016 dividida por setores.



Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

O setor de grãos e insumos contempla 81,86% das movimentações e do faturamento da cooperativa, podendo ser considerado o carro-chefe da organização, seguido pelo setor leiteiro, composto pela fábrica de rações (5,53%) e da agropecuária (6,36%). Contudo, quando analisamos as sobras, o setor leiteiro (fábrica de rações e agropecuária) contribuem com aproximadamente 26% do total gerado, ficando atrás ainda do setor de grãos e insumos (69,94%). O supermercado além de uma baixa expressão no total faturado (6,24%) também apresenta uma baixa contribuição nas sobras (3,93%), entretanto, além da diversificação dos negócios da cooperativa também exerce um papel social perante a comunidade em geral, tendo em vista que não atende apenas os sócios.

Cabe ressaltar que o percentual anual de composição do faturamento e das sobras é variável. Por exemplo: no ano de 2010 a relação da participação de cada setor nas sobras da cooperativa foi de 58% de grãos e insumos; 25% supermercado; 17% agropecuária. Já em 2016, os resultados foram: 70% grãos e insumos; 16% agropecuária; 10% fábrica de rações; e 4% supermercado.

Levando em consideração que a fábrica de rações iniciou suas atividades no ano de 2015, apresenta-se um comparativo entre os valores obtidos das sobras do período de 2016. Fica evidente a drástica redução da participação do supermercado no faturamento da cooperativa, sendo que no ano de 2010 era responsável por 25% das sobras, reduzindo esse valor para somente 4% no ano de 2016. A participação da agropecuária pode ser considerada constante, sem oscilações significativas de participação nas sobras. E no ano de 2016, um ano

após o início do funcionamento da fábrica de rações, essa já representa um total de 10% de participação nas sobras, evidenciando o potencial de crescimento do setor.

O setor de grão e insumos, que já era responsável pela obtenção das maiores somas, aumentou sua participação relativa, que era de 58% para 70%, sinalizando o setor como o responsável pela maior parte das movimentações da cooperativa. Esses percentuais são corroborados pelos dados da OCERGS/SESCOOP (2017), que evidencia que as principais cadeias de cooperativas do estado são do segmento de grãos. Estas, também são as cooperativas em maior número no estado, e são responsáveis por 50% da safra gaúcha da soja.

Knapp (2015) observou que, de maneira semelhante à COOPERJAB, a COTRIROSA, também apresentou no decorrer dos anos em estudo, um acréscimo no percentual de participação dos setores de grão e insumos no faturamento anual da cooperativa, entretanto em contrapartida, a COTRIROSA apresenta um crescimento anual também no setor do supermercado, ao contrário do observado na COOPERJAB que sinaliza um decréscimo desse setor no faturamento da mesma.

Quando realizada a análise de componentes principais, feita a partir da matriz de correlação, o primeiro componente explicou 37% da variação total dos dados, enquanto o segundo componente explicou 17%. Conjuntamente, os dois primeiros componentes explicaram 54% da variação total dos dados apresentados na Tabela 1, valor que pode ser considerado satisfatório para a realização destas análises.

O primeiro componente representa a relação inversa entre insumos (0,38), total depositado (0,34) e total faturado (0,34) versus faturamento em soja (-0,35) e agropecuária (-0,342). Verificando que os mesmos associados que realizam mais movimentações com compras de insumos, também são os que apresentam quantidades de produtos faturados e depositados em maior proporção, evidenciando que o grupo que mais fatura tende a comprar mais insumos e em menores proporções realizam transações em outros setores (agropecuária, supermercado, rações, por exemplo). Também é possível evidenciar que a cooperativa pratica mais frequentemente a comercialização de grãos de trigo e milho, sendo a soja um produto mais competitivo pelo mercado e nas disputas de preços.

Em contrapartida os mesmos associados que mais compram insumos e faturam grãos, apresentam relação inversa entre as compras na agropecuária o que pode ser explicado pela diferenciação do seu ramo de atuação que não condiz com os itens que são comercializadas na mesma (produtos em geral para animais). Entretanto, para explicar o baixo faturamento de soja, observa-se que ocorrem grandes transferências de produtos entre produtores, seja para pagamento de arrendamentos, ou trabalham em sociedade, e/ou são pai e filho (s) conduzindo

o mesmo negócio, ou/e como já mencionado logo acima a concorrência pode apresentar preços mais competitivos, ou a espera de melhores condições de mercado.

TABELA 1. Autovetores e autovalores da análise de componentes principais, realizada a partir da matriz de correlação e considerando as médias de cada associado no período de 2010 a 2016 para as variáveis estudadas.

Variáveis	Autovetores	
	Componente principal 1	Componente Principal 2
Agropecuária	<b>-0.342</b>	-0.101
Mercado	-0.274	-0.192
Ração	-0.144	-0.049
Insumos	<b>0.378</b>	0.184
Depósito de soja (kg)	-0.201	<b>0.466</b>
Faturamento de soja (kg)	<b>-0.353</b>	<b>0.303</b>
Depósito de milho (kg)	0.151	<b>-0.543</b>
Faturamento de milho (kg)	0.254	<b>-0.409</b>
Depósito de trigo (kg)	0.269	0.137
Faturamento de trigo (kg)	0.286	0.099
Total depositado (kg)	<b>0.341</b>	0.234
Total faturado (kg)	<b>0.340</b>	0.242
Autovalores	4.858	2.166
Proporção	<b>0.374</b>	<b>0.167</b>
Proporção cumulativa	0.374	<b>0.540</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da COOPERJAB (2017)

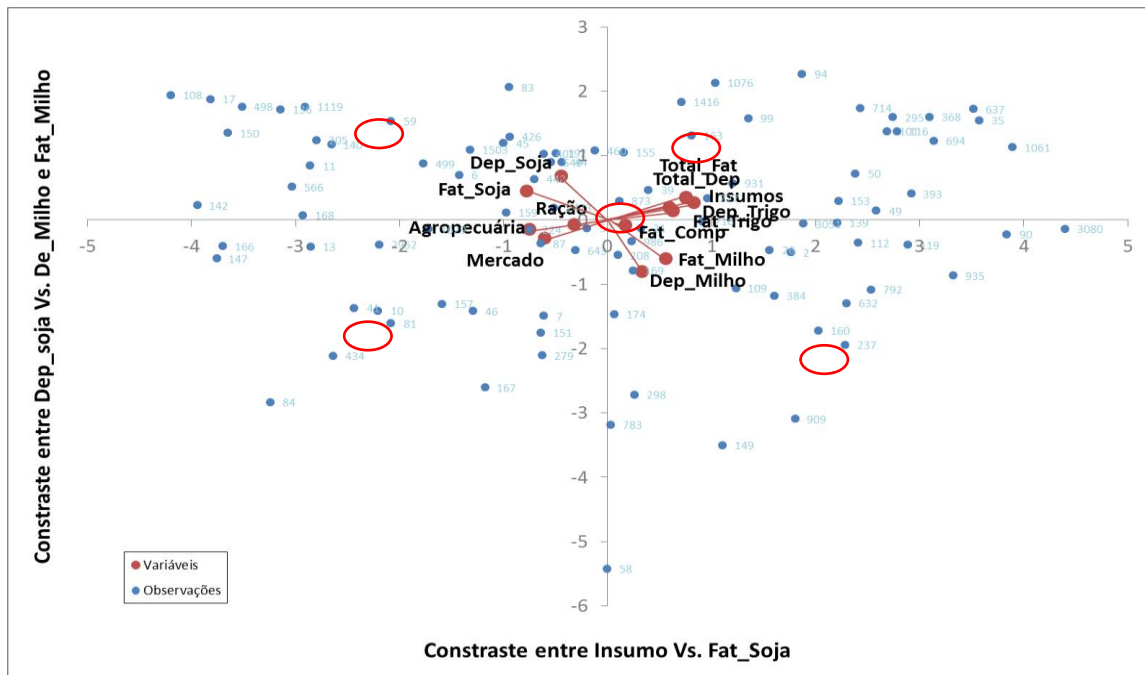
O segundo componente representa a relação inversa entre depósito de soja (0,466) e faturamento de soja (0,353) versus depósito de milho (-0,543) e faturamento de milho (-0,409), também segundo a Tabela 1. Isso pode estar relacionado a época de plantio das culturas, pois a maioria dos associados da cooperativa em estudo possuem pouca área de terra (média de 50 hectares por associado segundo COOPERJAB, (2017)), realizando o plantio anual de apenas uma destas culturas na maior parte dos casos.

Pois, no que tange à época de plantio, segundo Jacto (2018) o período recomendado para o plantio do milho na região Sul do Brasil é no mês de agosto, com sua colheita nos meses de dezembro a junho, a soja em período normal deve ser plantada no mês de setembro e sua colheita realizada nos meses de janeiro a maio. Euzébio (2016) relata que a safrinha de milho pode ser realizada normalmente após a colheita da soja precoce, no período que compreende janeiro a março, com a colheita no período de abril e junho. Ainda de acordo

com a mesma autora, o período da safrinha irá ocorrer no final da janela de plantio recomendada, afetando diretamente a produtividade dessas culturas, pois nesses períodos ocorre elevação nos riscos de incidência de geadas, secas e fotoperíodo limitado no final do ciclo das culturas.

A Figura 3 apresenta graficamente a análise dos componentes principais das variáveis estudadas. Cada quadrante traz as observações com características em comum. Ressalta-se que quanto mais próxima a observação está dos eixos (x ou y) mais próxima da média para as variáveis analisadas.

FIGURA 3. Dendograma obtido por meio da análise de componentes principais das variáveis estudadas.



Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017)

Para os associados enquadrados no quadrante superior direito, as observações que estão nesse quadrante apresentam valores altos de insumos e depósito de trigo e baixos de faturamento de soja, depósito de milho e faturamento de milho (exemplo, associado nº 163). Este grupo de associados realiza a compra de insumos na cooperativa em estudo, porém não faz a entrega da safra e, conseqüentemente, o faturamento da mesma, em ressalva da safra de trigo.

Segundo o superintendente da Organização das Cooperativas Brasileiras em entrevista à revista Globo Rural (2018), na compra de insumos ou venda de produtos, as cooperativas brasileiras vêm servindo como balizadoras de preços, lembrando que o maior desafio é o de manter o equilíbrio entre remunerar bem os produtores rurais e conseguir insumos com menores custos. De acordo com o Sistema Ocepar (2018a), através do levantamento realizado pela Embrapa Trigo, observou-se que as cooperativas participantes das capacitações em convenio com a OCB são responsáveis por 60% do trigo produzido no país, congregando 85% dos produtores deste cereal.

Para associados que se enquadraram no quadrante superior esquerdo, as observações que estão nesse quadrante apresentam valores altos de faturamento de soja e depósito de soja e baixos de insumo, depósito de milho e faturamento de milho (exemplo, associado nº 59). Essas evidências sugerem que esse grupo de associados faz a entrega da safra de soja na cooperativa, e seu faturamento, não realiza a compra de insumos para realizar o plantio da lavoura na cooperativa. Também se observa que esse mesmo grupo não realiza o plantio de milho nesse período pelo conflito de épocas de plantio e/ou pelo custo de plantio da mesma e, conseqüentemente, não realiza a entrega e faturamento da mesma na cooperativa.

De acordo com o Globo Rural (2018), se faz importante ressaltar que as cooperativas brasileiras exportaram no ano de 2017, 20,07% a mais que no ano anterior, sendo o complexo da soja responsável por 28% deste total. A Revista News (2018), retrata que a safra de soja do ano de 2018/2019 deve ter um aumento de área plantada de 2,30%, comparada à safra anterior, a cultura do milho em grão surpreende com uma expressiva elevação de 5,53% na expectativa de área a ser cultivada na safra 2018/2019. O Sistema Ocepar (2018b), relata que a soja apresenta uma liquidez muito mais elevada que a cultura do milho, sendo que o produtor rural não irá sacrificar as áreas de plantio de soja para realizar plantio de milho no verão.

Em relação ao quadrante inferior esquerdo, as observações que estão nesse quadrante apresentam valores altos de faturamento de soja, depósito de milho e faturamento de milho e baixos de insumos e depósito de soja (exemplo, associado nº 10). Pode-se inferir que os associados que se enquadram nessa observação não costumam realizar a compra de insumos na cooperativa, realizam o depósito e faturamento de milho, e realizam o faturamento e não o depósito de soja, por que essa soja é oriunda de transferências entre os associados, ou faturamento da safra anterior (a cooperativa não determina um período limite para que os grãos fiquem depositados na mesma, sem serem faturados).



Segundo o Sistema Ocepar (2018b), o fato da elevação da área plantada de milho é atípico levando em consideração as séries históricas da cultura, entretanto se faz expressiva pelo fato de que em algumas áreas brasileiras a rentabilidade do grão de milho ter superado a soja, em função dos bons preços de comercialização do mesmo. De acordo com a mesma fonte, a margem operacional da safra de milho do estado do Paraná, está estimada em R\$ 2.853,00 por hectare, enquanto a margem operacional da soja está calculada em R\$ 1.155,00. Ressalta-se, contudo, que em comparação à safra 2017/18, a margem operacional do milho 2018/19 é quase três vezes maior (R\$ 1.023,00).

Diante dos resultados encontrados no banco de dados da cooperativa, também foi possível evidenciar que do total de produtos depositados na cooperativa, 87% é faturado no mesmo período. Já, do total depositado observam-se os seguintes valores: 45% de soja; 42% de milho e 13% de trigo. E do total faturado os valores foram de: 47% de soja; 39% de milho e 14% de trigo.

No que se refere ao quadrante inferior direito, as observações que estão nesse quadrante apresentam valores altos de insumos, depósito de milho e faturamento de milho e baixos de faturamento de soja e depósito de soja (exemplo, associado nº 160), revelando que os associados que realizam a compra de insumos depositam e faturam suas safras de milho na cooperativa, ao contrário dos produtores da soja.

Segundo o Sistema Ocepar (2018b), no estado do Rio Grande do Sul, a média de preço de venda de grão de milho é praticada quase 70% a mais (R\$ 37,00) do que em relação ao mesmo período do ano anterior, exemplificando a expressiva variação que o preço do milho sofre no mercado. Por outro lado, a soja apresenta uma variação pequena em relação a seu preço de comercialização. Segundo a revista O Presente (2018), essa variação foi de apenas 10% em relação ao mesmo período do ano de 2017. Entretanto, algumas unidades armazenadoras da soja estão trabalhando com estoque máximo, ou seja, o produtor está postergando o faturamento do produto que fica estocado nessas unidades, podendo comprometer a logística das safras que estão por vir.

Levando em consideração todas essas observações, pode-se concluir que todos os setores analisados da cooperativa são importantes, o que varia é o perfil de cada cooperado para se encaixar em determinado segmento. Além disso, para o grupo estudado, os setores da agropecuária e supermercado, apresentam caráter mais social do que de grandes negócios, pois os volumes das transações são inferiores aos demais.

No estudo realizado por Maraschin (2004), na bacia leiteira da região de Santa Rosa – RS pode-se observar a importância do setor leiteiro para a cooperativa analisada, sendo que os

mesmos produtores que entregavam o leite para a cooperativa também eram responsáveis por entregar aproximadamente 30% do milho e do trigo e 40% da soja recebidas pela cooperativa, observando uma tendência de que os produtores de leite que entregam leite para a cooperativa, também transacionem com a mesma nos demais setores agrícolas.

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva dos principais grãos comercializados pela cooperativa (média, mediana, máximo e mínimo). Observou-se discrepância entre volume de entrega de grãos entre os associados da cooperativa, o que pode ser explicado pela disparidade das propriedades dos mesmos. Os valores de máximo e mínimo são extremos, onde se tem tanto produtores que não produzem ou não depositam sua produção na cooperativa, quanto, produtores com volume expressivo de produção. A Tabela 2 também apresenta as variáveis que proporcionaram a formação de três grupos distintos pela análise discriminante canônica (método ‘*stepwise*’). Vale ressaltar que a produção de trigo apresenta mediana zero, pois a maior parte dos produtores pesquisados não realiza o plantio da cultura, ou não comercializa está com a cooperativa.

TABELA 2: Estatísticas descritivas das médias das transações efetuadas pelos associados amostrados da COOPERJAB nos anos de 2010 a 2016 (dados de depósito de grãos) e análise discriminante das variáveis determinantes para a diferenciação dos grupos e seus respectivos parâmetros estatísticos.

<b>Medidas</b>	<b>Depósito de soja</b>	<b>Depósito de milho</b>	<b>Depósito de trigo</b>
Média	28.422,20 kg	27.484,17 kg	8.327,81 kg
Mediana	8.139,50 kg	4.018,00	0,00 kg
Mínimo	0,00 kg	0,00 kg	0,00 kg
Máximo	857.733,00 kg	697.170,00 kg	225.751,00 kg
<b>Correlação Canônica Quadrada</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>R<sup>2</sup>-parcial</b>	<b>Média</b>	<b>P-valor</b>
Total faturado	0.9096	0.454782	<.0001
Total depositado	0.1417	0.505373	<.0001
Insumos	0.1330	0.528915	<.0001

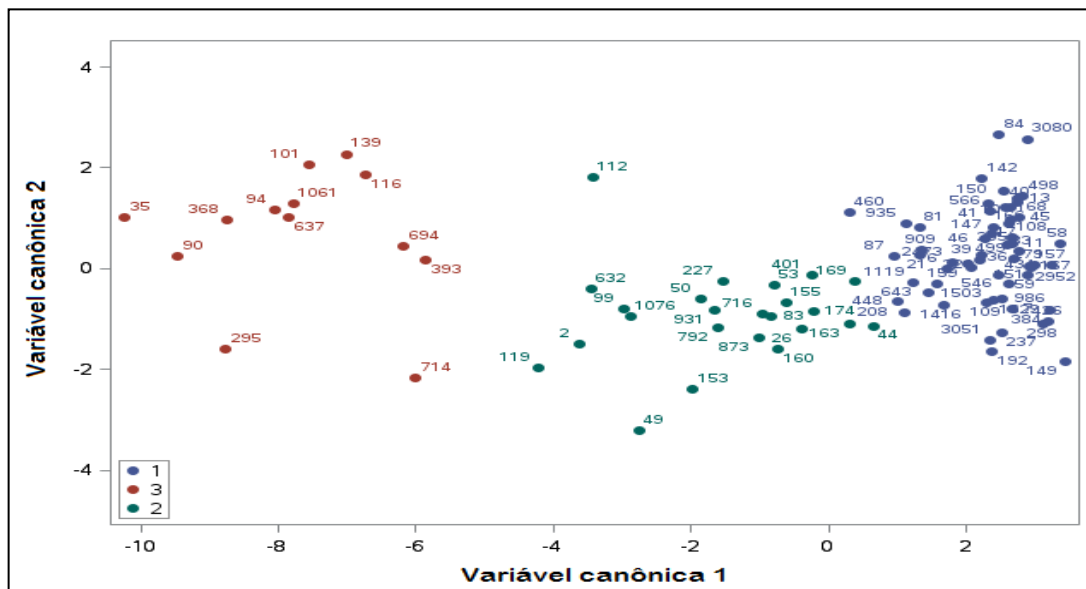
Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017)

Considerando os dados de área plantada e produção de soja, milho e trigo para o município de Jaboticaba - RS disponíveis no IBGE CIDADES (2018) referentes ao ano de 2016, a COOPERJAB, recebeu no ano de 2016: 42,83% do total de soja, 52,37% do milho e 74,95% da produção de trigo no município. Neste sentido, é possível afirmar que a

cooperativa em questão absorve um percentual significativamente alto das principais culturas produzidas pelo município. Além do fato da geração de renda para o próprio município por meio da arrecadação de impostos e tributos, que retornam para o mesmo na forma de investimentos em saúde, educação, infraestrutura, agricultura, dentre outros.

A Figura 4 apresenta a análise de agrupamentos, realizada a partir das variáveis estudadas, evidenciando a formação de três grupos distintos. As principais variáveis relacionadas à diferenciação do grupo um e dois são mercado, ração, faturamento de soja (kg) e faturamento de milho (kg), pois apresentaram os maiores coeficientes na variável canônica 1. As principais variáveis que estão relacionadas na diferenciação do grupo dois e três são faturamento de soja (kg), faturamento de milho (kg) e depósito de trigo (kg), pois apresentaram os maiores coeficientes na variável canônica 2. A diferença univariada entre os grupos será analisada na sequência.

FIGURA 4. Grupos formados pela análise de agrupamento e sua distância a partir da análise discriminante canônica.



Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017)

Pode-se observar estatisticamente a diferença entre os grupos para cada variável analisada (Tabela 3). Onde as letras indicam as diferenças entre os grupos quando existentes. Nota-se, ainda, que o grupo um engloba a maioria dos associados (64), seguido pelo grupo dois no qual se tem 19 associados, e o grupo três apresenta 13 associados. A importância de

cada variável varia em relação ao grupo analisado, sendo que cada grupo se caracteriza por essa diferenciação.

TABELA 3. Medianas e intervalo interquartis dos grupos para as variáveis estudadas utilizando o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

Variáveis	Mediana (intervalo interquartil)			P-valor
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	
Agropecuária (%)	20.3 (16.0) A	7.2 (7.4) B	4.0 (4.9) B	<b>&lt;0.0001</b>
Mercado (%)	13.8 (22.6) A	5.6 (5.8) B	3.9 (5.2) B	<b>&lt;0.0001</b>
Ração (%)	0.0 (3.6)	0.3 (1.9)	0.0 (0.03)	0.2086
Insumos (%)	59.8 (43.3) B	86.3 (19.4) A	91.4 (4.8) A	<b>&lt;0.0001</b>
Dep. soja (%)	52.6 (36.9)	39.1 (19.9)	47.0 (12.9)	0.3757
Fat. Soja (%)	66.7 (39.6) A	42.2 (26.4) B	41.1 (11.9) B	<b>0.0002</b>
Dep. Milho (%)	38.4 (34.9)	43.7 (19.4)	37.3 (3.5)	0.5685
Fat. Milho (%)	22.6 (33.6) B	41.7 (26.7) A	35.2 (11.9) AB	<b>0.0041</b>
Dep. Trigo (%)	0.0 (5.9) B	10.1 (13.1) A	13.3 (5.4) A	<b>&lt;0.0001</b>
Fat. Trigo (%)	0.0 (10.1) B	10.7 (8.4) A	15.1 (9.5) A	<b>&lt;0.0001</b>
Total depósito (kg)	84096.5 (144088) C	670758 (215668) B	1274191 (238395.3) A	<b>&lt;0.0001</b>
Total faturado (kg)	68130.2 (144848) C	546477 (258317.3) B	1176572 (108684) A	<b>&lt;0.0001</b>
Nº Observações	64	19	13	

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

Para o grupo um, o qual apresenta a maior parte do grupo de associados analisados, as variáveis que os diferenciam dos demais, são os valores maiores em compras na agropecuária, mercado e faturamento de soja (kg). Entretanto, vale ressaltar que estes associados transacionam com todos os setores, porém com menor proporção. Pode-se evidenciar que o grupo 1 apresenta um volume individual de negócios em menor proporção que os demais grupos.

O grupo dois possui características semelhantes ao grupo três, representado pelo maior volume de transações nos setores de insumos, faturamento de milho, depósito e faturamento de trigo. O grupo dois possui valores intermediários dos demais grupos em relação a quantidade total de produtos depositados e faturados.

O grupo três, representado pelo menor número de associados (13), apresenta relativamente a maior importância comercial dentre os demais, pois apresentam os valores mais significativos em relação ao volume total faturado e o depositado na cooperativa. Também é expressivo na compra de insumos, depósito e faturamento de trigo. Essas observações evidenciam a disparidade de poder aquisitivo entre os associados da cooperativa,

onde um grande grupo de associados (grupo um), em relação ao valor e volume comercializado é menos expressivo que ao grupo três o qual é representado por um pequeno grupo de associados.

Contudo, pode-se observar a formação de grupos distintos de associados, com características particulares, verificou-se no primeiro grupo que é composto pelo maior número de associados que os mesmos realizam transações mais frequentemente na agropecuária e supermercado diferente dos demais grupos, o segundo grupo se assemelha ao terceiro grupo, com número de sócios intermediários dos demais grupos, e com maior número de transações de compra de insumos, o terceiro grupo, formado pelo menor número de associados, representa a maior importância comercial dentre os três grupos, com os maiores volumes de transações.

## **5. CONCLUSÃO**

A importância social é indiscutivelmente expressiva nos três grupos analisados, ou seja, socialmente todos os associados são valorosos e somam para a manutenção e continuidade dos serviços da organização cooperativa. Da mesma forma que todos os setores de serviços da cooperativa são importantes, para os diferentes grupos de associados que a compõe.

A análise aplicada permitiu a divisão deste grupo de sócios em três grupos, referentes a suas características comuns, sendo que o grupo um se destaca do grupo dois pela superioridade nas transações nos setores de rações, supermercado, faturamento de soja, e faturamento de milho. Já o grupo dois se diferencia do grupo três, pelas variáveis de faturamento de soja, faturamento de milho, e depósito de trigo, e o grupo três se apresenta com os maiores valores de transações.

A diferenciação dos produtores através da formação de grupos tem expressiva importância para a cooperativa, para o reconhecimento do perfil de seus cooperados, tanto em relação a conhecer o perfil do quadro social em relação as suas transações de compra e venda de produtos, quanto para reconhecer de maneira mais eficiente os pontos estratégicos de comercialização da cooperativa.

Entre os anos de 2010 a 2016, houve crescimento no faturamento e nas sobras da cooperativa, sendo o setor de grãos e insumos responsável pela maior parte desses resultados. Evidenciou-se que os mesmos sócios que realizam a maior parte da compra de insumos, também apresentam os maiores valores em depósito de grão e faturamento dos mesmos,

entretanto, realiza poucas transações com os outros setores da cooperativa como supermercado e agropecuária. A cooperativa absorve 42,83% da safra de soja produzida no município, 52,37% da safra de milho e 74,95% da safra de trigo.

## 6. REFERENCIAS

BANDEIRA, P. S. **Participação, articulação de atores sociais no desenvolvimento regional.** ISSN 1415-4765, Brasília, Fev. 1999. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0630.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0630.pdf) >. Acesso em: 19 junho 2018.

BERRY, L. Relationships Marketing: emerging perspectives in services marketing. **American Marketing Association**, Chicago: 1983.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo.** Revista de Economía Pública Social y Cooperativa, Valencia, n. 48, abr. 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuária.** Revista de Economia e Sociologia Rural, Rio de Janeiro, v. 45, n. 01, p. 119-138, jan./mar. 2007.

BIALOSKORSKI, NETO S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico.** In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org). *Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias.* Viçosa, 2002.

BOEHLJE, M., AKRIDGE, J., & DOWNEY, D. **Restructuring agribusiness for the 21st century.** Agribusiness, 11, 493–500. 1995.

BRASIL. Lei 5764/71, de 16 de dezembro de 1971. **Base da Legislação Federal do Brasil,** Brasília, DF. 1971. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm) >. Acesso em: 01 de junho 2018.

BUARQUE, S. C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável.** Brasília/DF: MEPF/INCRA/IICA, 1999.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

COOPERJAB. **Cooperativa agropecuária de produção e comercialização de Jaboticaba Ltda.** 2017.

ESCHENBURG, R. **Una breve introducción a la teoría económica de la cooperación.** Perspectiva Económica, São Leopoldo, v. 13, p. 7-14, 1983.

EUZÉBIO M. P. **Época de plantio do Milho.** Disponível em: < <http://folhaagricola.com.br/artigo/epoca-de-plantio-do-milho> >. Acesso em: 17 de outubro de 2018.

FERREIRA, G. M. V. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. 221 p. 2014.

FERREIRA, G. M. V.; ARBAGE, A. P. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas agropecuárias**. 53º Congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural. SOBER. 2015.

GIAROLA, E. **A fidelização dos associados nas cooperativas de leite: uma análise sob a perspectiva da Teoria dos Jogos e da Social Network Analysis**. In: ICIEOM 2011 - XVII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2011, Belo Horizonte, **Anais...** 2011.

GIAROLA, E.; et al. **A fidelização dos associados nas organizações cooperativistas: uma análise sob a perspectiva da Teoria dos Jogos, Estratégia Empresarial e Governança Corporativa**. In: VII Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO, 2012, Curitiba, **Anais...** 2012.

GLOBO RURAL. **Cooperativas agropecuárias do Brasil faturaram R\$ 200 bilhões em 2017**. Economia e negócios. Maio de 2018. Disponível em: < <https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Economia-e-Negocios/noticia/2018/05/cooperativas-agropecuarias-do-brasil-faturaram-r-200-bilhoes-em-2017.html> >. Acesso em 25 setembro de 2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE cidades: produção agrícola de lavoura temporária de 2016**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/jaboticaba/pesquisa/14/10193> >. Acesso em 06 julho de 2018.

JACTO. **Calendário agrícola: conheça as melhores épocas para plantar!** Disponível em: < <https://blog.jacto.com.br/calendario-agricola-conheca-as-melhores-epocas-para-plantar/> >. Acesso em 17 de outubro de 2018.

JERÔNIMO F. B. **A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha**. Teor. e Evid. Econ. Passo Fundo v. 14 n. 26 p. 71-89. Maio 2006.

KNAPP, D. J. **Marketing de relacionamento: a importância para o crescimento e fidelização dos associados da Cooperativa Triticola Santa Rosa Ltda – Cotrirosa**. 2015. Disponível em: < <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3080> >. Acesso em: 03 de setembro de 2018.

MARASCHIN, A de F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS**. 2004. 146 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004.

MELESKO, B. M. **Fidelidade e lealdade: uma relação dos cooperados com sua cooperativa**. 2012. Monografia (Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão de Cooperativas da UNIJUÍ) – Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí. 2012. Disponível

em: < <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/556> >. Acesso em: 10 dezembro 2016.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **AGROSTAT - Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro**. Disponível em: < <http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm> >. Acesso em: 24 mai. 2017.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Estatística e dados básicos de economia agrícola**. Disponível em: < <http://www.agricultura.gov.br/> >. Acesso em 10 de outubro de 2018.

MÓGLIA, L. C. et al. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2004, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: UFMS, 2004.

MORAIS, R. T. R. **Cooperação, cooperativismo e desenvolvimento local: uma relação possível?** In: XIV SIMGeo- Simpósio de Geografia da UDESC. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, 2014.

MOREIRA, R. R. **O uso da reclamação como meio de coleta de informações nas ouvidorias públicas**. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade de Brasília, 2006.

NILSSON J. et al. **Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital?** *Agribusiness*, Vol. 28 (2) 187–204. 2012.

O PRESENTE. **Safra atípica concentra armazenamento da soja**. Março de 2018. Disponível em: < <https://www.opresente.com.br/geral/safra-atipica-concentra-armazenamento-da-soja/> >. Acesso em: 25 de setembro de 2018.

OCB. **O que é Cooperativismo?** Disponível em: < <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo> >. Acesso em: 30 de outubro de 2018.

OCERGS/SESCOOP. **Expressão do cooperativismo gaúcho 2017: ano base 2016**. Disponível em: < <http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/07/sescooprs-expressao-cooperativismo-gaucha-2017.pdf> >. Acesso em: 03 de setembro de 2018.

REICHELDT, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REVISTA NEWS. **RS: safra do verão 2018/ 2019 tem projeção 34 milhões de toneladas**. Agosto de 2018. Disponível em: < <https://revistanews.com.br/2018/08/28/rs-safra-do-verao-2018-2019-tem-projecao-34-milhoes-de-toneladas/> >. Acesso em: 25 setembro de 2018.

ROSALEM, V; SILVA, E. A. **Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado**. *Revista Administração Pública e Gestão Social*. Minas Gerais, MG, v. 1, n. 1, 2009. Universidade Federal de Goiás Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: < <https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/3/4> >. Acesso em: 25 maio 2018.



ROSSÉS, G. F. et al. **Fidelidade em cooperativa agropecuária**: Um estudo de caso. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC, Santa Maria, v.2, n.4, Págs. 17-34, jul. - dez. 2015.

SAS Institute, Inc. **SAS OnDemand for Academics. Release 9.04.01M5P09132017**. SAS Institute Inc., Cary, NC, USA. 2012. Disponível em: < <https://odamid.oda.sas.com/SASStudio/> >. Acesso em: 09 agosto de 2018.

SILVA, C. L. da. et al. **Cooperativismo e desenvolvimento no Oeste paranaense**: o caso da C. Vale na região de Palotina/PA. Revista de Desenvolvimento Econômico. Ano X, nº 18, dez de 2008, Salvador-BA.

SIMIONI, F. J. et al. **Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão**. RESR, Piracicaba, SP, vol. 47, nº 03, p. 739-765, jul/set 2009 – Impressa em outubro 2009. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032009000300010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032009000300010&script=sci_arttext) >. Acesso em: 01 junho de 2018.

SISTEMA OCEPAR. **TRIGO**: Embrapa e cooperativas debatem futuro da pós-colheita. Informe Paraná cooperativo. Agosto de 2018a. Disponível em: < <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/119022-trigo-embrapa-e-cooperativas-debatem-futuro-da-pos-colheita> >. Acesso em: 25 setembro de 2018.

SISTEMA OCEPAR. **GRÃOS**: Milho avança na safra de verão. Informe Paraná cooperativo. Setembro de 2018b. Disponível em: < <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/119321-graos-milho-avanca-na-safra-de-verao> >. Acesso em: 25 setembro 2018.

SOARES, R.P. **Sociologia da cooperação**: o dilema Meister-Zupanov. Perspectiva Econômica. São Leopoldo, n. 45, p. 91-100, 1984.

TURRA, F. R. et al. **Associações e cooperativas**. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo: Brasília, 2002.

WAAK, R. S.; MACHADO FILHO, C. P. **Administração estratégica em cooperativas agroindustriais**. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP – Ribeirão Preto-SP. 1999. Disponível em: < <http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/13.pdf> >. Acesso em: 25 maio 2018.

WHITELEY, R. C. **Crescimento orientado para o cliente**: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**8 ARTIGO 2 - PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS EM RELAÇÃO AOS  
BENEFÍCIOS OBTIDOS PELA COOPERAÇÃO<sup>3</sup>**

---

<sup>3</sup> Artigo elaborado conforme as normas da Revista de Economia e Sociologia Rural. ISSN 0103-2003 (Versão impressa), ISSN 1806-9479 (versão online). Qualis B1.

## **Percepção dos cooperados em relação aos benefícios obtidos pela cooperação**

### **Perception of the cooperative in relation to the benefits obtained by the cooperation**

*Aline Ardenghi Flôr; Luciana Fagundes Christofari*

**RESUMO:** As organizações cooperativas apresentam um modelo de organização com fins de desenvolvimento e promoção econômica e social de seus membros, buscando a satisfação das necessidades e o crescimento conjunto. O presente estudo busca analisar a percepção que os cooperados têm em relação aos benefícios obtidos por meio da cooperação. Para tanto foi necessário identificar e classificar os aspectos que levam a maior ou menor fidelidade dos associados. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário junto aos cooperados selecionados, com assuntos referentes ao perfil dos cooperados, serviços técnicos de apoio oferecidos pela cooperativa; estrutura física, relação financeira, informações e mercado, relacionamento com a cooperativa e questões gerais. Apesar da cooperativa estudada nem sempre apresentar melhores preços de produtos para a compra e para a comercialização da safra de grãos, os cooperados em sua maioria, preferem transacionar com a cooperativa. Em relação à participação social, a maior parte dos entrevistados se faz assídua, salvo casos como cursos e palestras em que a porcentagem de participação é relativamente menor. Em sua totalidade a cooperativa pesquisada atende as expectativas e propósitos da amostra de associados, cumprindo de maneira satisfatória seu papel econômico e social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cooperativismo. Benefícios. Fidelização.

**ABSTRACT:** Cooperative organizations present a model of organization for the development and economic and social promotion of its members, seeking the satisfaction of needs and joint growth. The present study seeks to analyze the perception that the members have in relation to the benefits obtained through cooperation. It was necessary to identify and classify the aspects that lead to greater or less fidelity of the associates. Data collection was carried out through the application of a questionnaire to the selected cooperative, with subjects related to the profile of the cooperative, technical support services offered by the cooperative; physical structure, financial relation, information and market, relationship with the cooperative and general questions. Although the cooperative studied does not always present better prices of products for the purchase and commercialization of the grain harvest, the cooperative in the majority prefers to transact with the cooperative. With regard to social participation, most of the interviewees are assiduous, except in cases such as courses and lectures in which the percentage of participation is relatively minor. In its entirety, the cooperative researched meets the expectations and purposes of the sample of associates, fulfilling its economic and social role in a satisfactory manner.

**KEY WORDS:** Cooperativism. Benefits. Loyalty.

## **1. INTRODUÇÃO**

As cooperativas podem ser consideradas associações resultantes da união de pessoas, as quais se reúnem em detrimento de princípios democráticos, objetivando suprir as necessidades econômicas e sociais dos associados, atuando como um empreendimento econômico, e uma instituição política. O perfil específico de cada cooperativa, é resultante da

articulação da organização e de sua promoção social pelos seus cooperados, produzindo algum serviço ou bem de relativa eficiência econômica.

As cooperativas do segmento agropecuário têm a função de cumprirem um importante papel relativo aos aspectos sociais e econômicos, especialmente por se apresentarem em diversas regiões, como um dos pequenos números possíveis de possibilidades para a valorização da produção e do produtor rural. Fato este decorrente da inclusão dos médios e pequenos produtores rurais, e da agregação de valor, em locais onde existem barreiras à entrada para novos concorrentes. Essas organizações possuem estrutura com capacidade de atender as necessidades relativas à assistência técnica dos associados, oferecendo indiretamente muitos outros benefícios, que garantem uma melhor produção e consequentemente um maior ganho na venda da produção dos cooperados.

As organizações cooperativas representam para os pequenos produtores rurais, uma alternativa para alavancar sua renda, através da promoção de melhorias na produção e na gestão, promoção da educação, conscientização, capacitação, contribuindo para reduzir os custos internos. Segundo Hemerly (2000), os médios e pequenos produtores rurais, apresentam como razão para aderir ao cooperativismo, a possibilidade de redução nos custos e a conquista de novos mercados.

Além da importância econômica, há a representação social do sistema cooperativo, em especial para certas regiões e municípios, onde são um dos únicos meios para os agricultores possuírem organização da produção e a comercialização da mesma. Para que as organizações cooperativas sejam efetivadas e alcancem os objetivos almejados, tem-se a necessidade do conhecimento das percepções das relações e dos benefícios proporcionados por ambos os lados, com a finalidade de subsidiar essas organizações, no relacionamento com os associados e nas estratégias mercadológicas. Ter a percepção do que o cooperativismo retrata a compreensão das relações formadas e que estas são mantidas pela busca constante do alcance de objetivos em comum, crescimento justo, em conjunto, de maneira equilibrada e sustentável.

Através desse conceito, de que a organização cooperativa tem papel econômico e social, cada vez mais relevante na sociedade, passa-se a exigir que o relacionamento de cooperação se desenvolva, visto que a individualidade não irá garantir melhores resultados. Ou seja, a evolução da cooperação, tem a capacidade de assegurar os mútuos benefícios gerados entre os cooperados, visto que, na realização do ato cooperativo, se espera a geração de benefícios em sua equivalência.

Neste sentido, pesquisas que revelem quais aspectos influenciam em uma maior ou menor fidelidade dos associados são fundamentais, sendo este, um dos objetivos deste trabalho. Como local de estudo, foi escolhida a Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA.

## **2. O COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO E A FIDELIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS**

O fenômeno da globalização reforça cada vez mais as identidades locais, e os territórios regionais, passam assim, a ser os espaços com escala capaz de resolver os problemas e aproveitar as oportunidades oriundas deste processo. Para tanto, o desenvolvimento sustentável regional, tem o significado de busca de qualidade de vida no meio regional, através da medida nas dimensões ambientais, econômicas, sociais e humanas.

Nas últimas décadas, o cenário econômico mundial, vem experimentando radicais mudanças, como o desenvolvimento tecnológico, as mudanças de comportamento dos consumidores, e o aumento da competitividade. Estas transformações afetam o sistema agropecuário brasileiro, o qual é um dos elos fundamentais do complexo agroindustrial do

agronegócio. Sendo que essas organizações, passando por essas transformações intensas, envolvem e afetam todos os campos onde essa sofre interferência ou influência.

De acordo com Souza (2008), as cooperativas são o produto de relações pessoais, as quais se estabelecem entre os seus membros. Destacando-se assim, que o fracasso ou o sucesso dessas organizações, e sua relação com o local o qual está inserida, dependem primeiramente, das particularidades estabelecidas nas relações em seu interior. De acordo com Milagres et al. (2011), além de garantir os resultados econômicos, para a cooperativa se tornar forte, é necessário priorizar a participação de seus associados.

Segundo autores como Bandeira (1999) e Buarque (1999), o incentivo das principais habilidades de produção de cada região, propicia a promoção da integração de atividades como: cultural e política, social e econômica, sendo que as mesmas em conjunto, tem a capacidade de promover o desenvolvimento.

De acordo com os dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2018), o agronegócio brasileiro no ano de 2017 foi responsável por gerar 24% do PIB do país. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2013), no ano de 2012 o setor cooperativista, alcançou valores de US\$ 6 bilhões nas exportações, sendo que 98% deste valor foram oriundos do setor agropecuário. Segundo a OCERGS (2018), no ano de 2017, 246 cooperativas brasileiras exportaram para 148 países, gerando um volume de recursos de 6,164 bilhões (US\$ FOB), sendo que metade das exportações das cooperativas brasileiras correspondem a produtos como a proteína animal, a soja e produtos derivados, ainda é importante retratar que 7% das exportações equivalentes a proteína animal que corresponde a 128,2 milhões (US\$ FOB) tiveram origem de cooperativas do estado do Rio Grande do Sul.

Figueiredo et al. (2018), definem a tradicional estrutura cooperativa, tendo os atributos aos seus direitos de propriedade como: os direitos são restritos aos sócios; o direito as sobras ao final do período contábil são intransferíveis; as sobras do final do período são relativas a participação de cada associado no ano contábil. O direito as decisões são realizadas de forma democrática, onde cada associado tem direito a um voto. Segundo Hansmann (1996) e Cook, (1995), embora as cooperativas em sua totalidade sejam organizações de cooperados, essas adotam estruturas com direitos de propriedade diferentes, para a associação, sobras e acordos de direitos a decisões.

As organizações cooperativas veem enfrentando problemas relacionados a fidelidade de seus cooperados. Nos tempos passados, os cooperados eram mais participativos e mais compromissados com sua cooperativa capitalizando-a mais. Nos tempos atuais, teve-se um acentuado aumento de associados que se beneficiam dos serviços que a cooperativa proporciona, mas não assumem a responsabilidade de arcar em relativa proporção com os custos da mesma (COOK, 1995). Decorrente a este fato, as cooperativas veem buscando adotar políticas capazes de fidelizar seus cooperados, com a visão de aumento na utilização dos seus serviços, também a capitalização e a governança da cooperativa.

De acordo com Simioni et al. (2009), as cooperativas agropecuárias estão passando por mudanças e adequações, na sua postura diante das constantes mudanças ocorridas no mercado competitivo a qual está inserido, pois foram criadas e se desenvolveram em um período de predomínio da agricultura tradicional. As organizações cooperativas ajudam a promover o desenvolvimento agropecuário brasileiro e de seus associados, por meio de orientações confiáveis e qualificadas. Sendo assim, as cooperativas têm um importante papel na aproximação e organização do produtor rural e do consumidor final, fortalecendo os pequenos agricultores.

Rosalem et al. (2009) analisando o cooperativismo, retratam que este apresenta como alguns de seus desafios, o resgate da cultura do cooperativismo a qual vem sofrendo esquecimento por seus sócios, a necessária capacitação dos profissionais e executivos

envolvidos no setor, e dos cooperados. Retratam também, que os interesses particulares veem tirando o lugar da união, os sócios estão perdendo a participação, a motivação e o comprometimento com a mesma.

Neste pensamento a fidelização dos cooperados é de fundamental importância para o desenvolvimento e crescimento de uma cooperativa. Segundo Mógliã et al. (2004), a reciprocidade e a fidelidade dos sócios, são ações e comportamentos embasados em responsabilidades, obrigações e compromissos. Simioni et al. (2009) contribuem, afirmando que a lealdade no ambiente cooperativo, é o cumprimento de compromissos morais e éticos, para com os outros associados da cooperativa.

De acordo com Pinho (1986), são muitas as dificuldades que os gestores enfrentam nas cooperativas, pois esta apresenta a combinação de características de empresa e associação. Se a mesma priorizar os aspectos associativistas, correm sérios riscos de enfrentarem problemas financeiros em sua gestão. Entretanto, se levarem em consideração somente os aspectos empresariais, correram o risco de se afastarem de seus sócios, e também de distanciarem das suas finalidades sociais. Sendo que, evidentemente, o ideal é obter o equilíbrio entre ambos os fatores.

Segundo Serigati et al. (2009), existe pouca divergência em relação a importância de um nível elevado de fidelidade dentre os associados de uma cooperativa. Mógliã et al. (2004), afirma que somente através da participação ativa e da utilização de serviços da cooperativa pelos seus cooperados, que a cooperativa se tornará apta e mais forte para lhes oferecer serviços melhores.

De acordo com os resultados de Herrera et al. (2018), a renda dos agricultores familiares, é positivamente mais afetada em casos onde os produtores rurais participam de associações de agricultores ou cooperativas. Segundo relatos da Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO, 2014), as organizações cooperativas tem um papel muito importante para os pequenos produtores rurais, tanto na produção como no acesso aos mercados. De acordo com esses resultados, Ito et al. (2012), destacam também que as cooperativas agrícolas, são uma via importante na melhoria da renda dos agricultores. Porém de acordo com Herrera et al. (2017), apenas 5% dos agricultores brasileiros são associados a cooperativas.

Além disso, as organizações cooperativas agrícolas apresentam fundamental importância na industrialização global da agricultura e de alimentos. Segundo Iliopoulos (2015), as cooperativas carregam um papel importante referente a ações eficientes ligadas a empreendimentos coletivos ligados as cadeias de fornecimento, contribuindo para a segurança e a qualidade alimentar. As cooperativas também são um sinal de avanço e de um importante papel no desempenho da produção de alimentos do sistema agrícola, para o estímulo da população rural em regiões desfavorecidas, relativa suas contribuições na criação de vagas de emprego, aumentando o bem-estar social dos mesmos, e também conservando os recursos naturais do campo (COUDERC et al., 2011).

Para que uma cooperativa possa realizar suas transações, é necessário não somente capital financeiro, mas também capital social, nesta pesquisa foi considerada tanta a parte financeira das transações como a participação social dos seus sócios. Pois na medida em que a organização desfruta de seu capital social, provavelmente seus parceiros de negócios, irão cumprir os acordos firmados através da confiança, ao em vez de despendiar tempo com formalidades e busca de informações, reduzindo consideravelmente os custos de transações. Um capital social fiel significa uma boa coordenação dos trabalhos realizados, acarreado um bom desempenho econômico e uma boa reputação.

De acordo com Nilsson et al. (2012), quando existe uma relação de confiança entre as partes envolvidas, o associado se dispõe a pagar um valor mais alto pelos produtos e comprar em grandes volumes. Os mesmo autores também afirmam que quanto melhor a reputação da

organização no mercado, maior a probabilidade de atrair pessoal qualificado. Sendo que essas observações indicam que as falhas, ditos encerramento dos serviços, pelas cooperativas são características de um relacionamento desequilibrado entre o capital social e o financeiro.

### 3. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa foi realizada junto à cooperativa e a seus cooperados, sendo estes produtores rurais da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA - COOPERJAB, que está localizada no município de Jaboticaba, noroeste do estado do Rio Grande do Sul – Brasil.

A pesquisa se enquadra em um método misto, que de acordo com Creswell (2010), se baseia em uma abordagem investigativa, a qual associa ou combina as formas quantitativas e qualitativas. Portanto a intenção da pesquisa é realizá-la de acordo com as características dos métodos quantitativos e qualitativos, apresentadas pelo mesmo autor referenciado, através da inserção no ambiente natural da pesquisa, ou seja, inserindo-se no ambiente dos produtores rurais, realizando pessoalmente a coleta de dados, e também das múltiplas fontes de onde os dados serão obtidos (entrevistas, documentos como atas e livros de presenças em assembleias gerais ordinárias, etc.).

Para a realização da coleta de dados foram considerados dois aspectos relevantes para o cooperativismo, a participação econômica e a participação social dos produtores rurais associados à cooperativa. Dentre os critérios de seleção dos associados que foram analisados, estão: (1) terem realizado sua associação na cooperativa antes do ano de 2010; (2) os sócios devem apresentar movimentações financeiras com a cooperativa tanto de compra quanto de venda de produtos no período relativos aos anos de 2010 a 2016 e, (3) os sócios terem participado de pelo menos 3 assembleias gerais ordinárias. Para tanto, além da movimentação financeira no período avaliado, os associados serão selecionados pela participação social.

Neste sentido, definiu-se que foram aplicadas entrevistas aqueles associados que tenham participado de no mínimo três assembleias gerais ordinárias no período de 2010 a 2016, sendo que a participação foi verificada mediante análise documental das atas de assembleia geral ordinária e do livro de presença da mesma nos determinados anos. Para tanto o número total de entrevistados foi de 39 associados que se enquadraram no perfil de seleção e se dispuseram a responder a entrevista.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com os associados, nos meses de janeiro e fevereiro de 2018, com objetivo de avaliar pontos positivos e negativos da associação cooperativa, identificar a relação da mesma com seus associados, e a satisfação destes com sua cooperativa.

O roteiro da entrevista abordou questões quanto: aos serviços técnicos de apoio oferecidos pela cooperativa; estrutura física; relação financeira; informações e mercado; relacionamento com a cooperativa; e questões gerais. Além de outras perguntas que permitissem caracterizar os cooperados entrevistados.

Para interpretar os resultados dos questionários com os associados da cooperativa, além das análises exploratórias iniciais dos dados, se utilizará a estatística descritiva. Também foi utilizado o recurso de interpretação dos dados pela matriz de importância versus desempenho. Com a finalidade de verificar através da utilização de duas escalas, a importância dos serviços pelo ponto de vista dos entrevistados, e comparar com a percepção de resultados (desempenho) obtidos nas mesmas questões pelos mesmos, o que indica o comportamento da organização cooperativa em relação as concorrentes e seu próprio funcionamento (SLACK et al., 2002; SLACK et al., 2015).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os problemas relacionados à infidelidade dos associados foram as questões propulsoras desta pesquisa. Acredita-se que as falhas relacionadas ao gerenciamento, não trazem somente efeitos adversos para a fidelidade, mas esse acaba sendo a consequência final desse círculo. As ineficiências de qualquer origem levam a cooperativa, a situações de desvantagem em relação à concorrência, consequentemente geram oportunidade de desvio de produção pelos cooperados, para utilização de produtos e serviços de outras empresas. A resolução das falhas decorrentes destas situações adversas gera efeitos sinérgicos de melhoria para toda a organização cooperativa, que consequentemente obtendo melhores resultados, terá capacidade de proporcionar melhores serviços aos cooperados, estes satisfeitos irão transacionar integralmente com sua cooperativa. As escalas de ganhos se elevaram, bem como sua eficiência operacional, permitindo melhorar novamente a prestação de serviço aos cooperados.

De acordo com os dados obtidos através da entrevista realizada com os associados da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA (COOPERJAB), para a caracterização dos mesmos, observou-se que dentre os associados que se enquadraram nos critérios de seleção para a entrevista, 100% foram do sexo masculino, estando um terço dos entrevistados em cada uma das faixas etárias: entre 31 a 50 anos, 51 a 60 anos e acima dos 60 anos. Quanto à escolaridade, a maior parte dos entrevistados apresenta apenas ensino fundamental (74%) e em média têm 3 a 5 pessoas na família. Com relação às atividades exercidas, apenas 8% da amostra exerce atividades não-agrícolas (mecânicos, motoristas, e presidente da cooperativa) associada as atividades agrícolas.

Em relação à escolaridade segundo Herrera (2018), agricultores que são alfabetizados e/ou possuem ensino médio tem efeitos positivos em seus rendimentos, entretanto em menor proporção se comparados aos que possuem curso superior concluído. Porém, de acordo com Yue et al. (2010) e Greiner et al. (2013), agricultores que apresentam níveis elevados de escolaridade, como o curso superior, são mais propensos a abandonarem as áreas rurais e procurarem colocação no mercado de trabalho nas cidades. Assim, segundo Herrera et al. (2018), os pequenos produtores rurais que buscam qualificação profissional através de uma educação formal, apresentam redução da produção agrícola até o ponto de abandonarem as áreas de interior e buscarem colocação no mercado de trabalho em cidades, deixando no campo a força de trabalho menos escolarizada.

Quanto as cooperativas em geral, não há consenso na literatura quanto a relação da idade do associado e a fidelidade. Algumas pesquisas indicam que os produtores rurais mais velhos são propensos a serem menos positivos para assuntos relacionados a cooperativas, enquanto outros trabalhos afirmam também que estes agricultores com idade mais elevada, abraçam a ideologia cooperativa, ou são mais conservadores (HAKELIUS, 1996; HAKELIUS 1999; LIND et al., 2005). Já autores como Burt et al. (1990); Wadsworth (1991) e Sterberg et al. (2009), em suas pesquisas afirmam que a idade dos agricultores não tem nenhuma interferência em suas relações com a cooperativa.

Com relação ao tempo de associação de cada entrevistado com a cooperativa, nenhum entrevistado é sócio a menos de 1 ano, 5% são sócios de 1 a 5 anos, 15% de 6 a 10 anos, 5% de 11 a 15 anos, 28% de 16 a 20 anos, 18% a mais de 21 anos e 28% são sócios fundadores. Somando as percentagens de associações com mais de 10 anos obteve-se um total de 81% da amostra, o mesmo valor encontrado por Soares (2013), demonstrando que uma vez que os produtores se associam, tendem a permanecerem vinculados a estas organizações.

O Quadro 1 apresenta as médias dos sistemas de produção dos associados entrevistados, observou-se que a percentagem de entrega da safra na cooperativa apresenta



valores considerados altos e satisfatórios, onde a soja é a principal cultura plantada, seguida pelo milho, trigo, leite e feijão, segundo a ordem de importância elencada pelos entrevistados. Destaca-se que a cooperativa não realiza recebimento de leite, porém muitos associados são produtores.

Quadro 1: Médias dos sistemas de produção dos associados analisados

Cultura	Produção (sc/ha)	Área Plantada (hectares)	% de entrega a cooperativa	Ordem de importância econômica
Soja	53	37	94	1
Milho	125	18	82	2
Trigo	38	38	92	3
Feijão	25	50	100	5
Leite	6545L/mês		0	4

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017)

A diversificação da produção e a produtividade elevada dos pequenos agricultores da região Sul, tem forte relação com a forma da colonização destas regiões, para suas culturas que foram instaladas, devido a imigrantes europeus vindos para o Brasil no século XIX (FERNANDES et al., 2008). Essa importante variável deveria ser estimulada pelas políticas públicas, através da diversificação a qual pode ser considerada uma ferramenta importante para as gestões de riscos, aumento da sustentabilidade, redução de custos (FERNANDES et al., 2008; MERANER et al., 2015; ABDULAI et al., 2001 e BARRETT et al., 2001).

Algumas pesquisas afirmam que as variáveis econômicas que afetam as sobras das cooperativas agrícolas, são relativamente importantes para a lealdade, satisfação e comprometimento dos associados (FULTON et al., 1993; GRAY et al., 1998). Outros autores ainda afirmam que pelo fato das cooperativas garantirem um canal de fornecimento de serviços a seus membros e a comunidade que está inserida, se torna mais importante que os preços praticados por esta (BRAVO-URETA et al., 1988; CAIN et al., 1989; JENSEN, 1990).

De acordo com Klein et al. (1997), produtores de médio porte são mais positivos em relação a cooperativas agrícolas, já Zeuli et al. (2005) considera esses produtores mais críticos, porém, Burt et al. (1990) concluíram em sua pesquisa que o tamanho da propriedade agrícola não explica o comportamento nem as atitudes dos produtores em relação as organizações cooperativas.

As questões dos Quadros 2, 3, 4, 5 e 6, referem-se a utilização dos serviços oferecidos pela cooperativa aos seus associados. O Quadro 2 refere-se a utilização dos serviços técnicos de apoio oferecidos pela COOPERJAB, onde 72% dos entrevistados dizem receber assistência técnica e orientações por profissionais capacitados na área de agricultura, e 73% dos entrevistados dizem receber assistência técnica e orientações por profissionais capacitados na área leiteira. Constata-se que a grande maioria dos associados entrevistados recebem os serviços de assistência técnica oferecidos pela cooperativa, os quais são essenciais para o crescimento e desenvolvimento dos associados e de suas produções.

Fato que está de acordo com o observado por Fernandes et al. (2008) e Marenha et al. (2007), que relatam que a variável de assistência técnica é muito importante para a melhoria da produtividade e da produção. Soares (2013), relata que a assistência técnica no campo é fato relevante para a relação entre associações e cooperativa. A autora verificou em sua pesquisa que mais de 70% dos associados recebem assistência técnica, demonstrando a forte participação da cooperativa na assessoria de seus sócios relativas as suas demandas técnicas.

Quadro 2: Utilização dos serviços técnicos de apoio oferecidos pela cooperativa

Questões	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Assistência técnica através de orientações de manejo no campo com profissionais capacitados na área de agricultura	72%	23%	5%	0%
Assistência técnica através de orientações de manejo no campo com profissionais capacitados na área de produção leiteira	73%	8%	8%	12%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017)

O Quadro 3, refere-se a utilização da estrutura física oferecida pela cooperativa, 85% dos entrevistados consideram adequada a estrutura física de recebimento e beneficiamento de grãos, 90% consideram adequada a estrutura de armazenagem, e 90% consideram adequada a estrutura para o atendimento dos associados. Observou-se que em relação as estruturas físicas em geral, a cooperativa atende as expectativas de grande parte dos associados, que as consideram adequadas as suas expectativas e necessidades.

Fato este também observado por Soares (2013), onde a estrutura de armazenagem em geral das cooperativas estudadas e o atendimento dos cooperados, foi considerada por mais de 80% dos sócios adequada, o que revela que os sócios tem a percepção dos investimentos que a cooperativa realiza para garantir que suas necessidades sejam atendidas.

Quadro 3: Utilização da estrutura física da cooperativa

Questões	Adequada	Pouco adequada	Inadequada
Estrutura física para beneficiamento ou rebeneficiamento da produção de seus cooperados	85%	15%	0%
Estrutura para armazenamento da produção	90%	10%	0%
Estrutura para o atendimento ao produtor	90%	10%	0%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017)

O Quadro 4 refere-se a questões financeiras da cooperativa para com seus associados. A maioria dos entrevistados relata que obtém junto a cooperativa crédito para financiamento da safra e que a mesma tem convênio junto a instituições financeiras para o financiamento da safra. Menos da metade dos entrevistados relata que faz a venda antecipada da safra junto a cooperativa. Mais da metade dos mesmos, também relatam que a cooperativa efetua o pagamento da comercialização da safra em até sete dias. Metade dos entrevistados recebe estímulo para a melhoria da produção através de pagamento diferenciado pela safra comercializada com a cooperativa. Sendo que a maior parte dos entrevistados também relata receber da cooperativa melhores preços para a comercialização da safra e para a compra de insumos na mesma do que os praticados no mercado concorrente.

Soares (2013) observou em sua pesquisa que as cooperativas estudadas realizam o pagamento aos cooperados da safra comercializada em até sete dias, para 79% dos associados. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (2012), entre os benefícios que são promovidos pelo cooperativismo para seus cooperados e para a sociedade, estão o preço dos

produtos tanto de compra quanto de venda, e a articulação e coordenação do sistema agroindustrial, para atender as necessidades dos sócios. De acordo com a pesquisa, Soares (2013), também verificou valores menores que o da presente pesquisa (37%) quando se trata do preço de venda dos insumos oferecidos pela cooperativa menores que de outros estabelecimentos.

Quadro 4: Utilização da relação financeira para/com a cooperativa

Questões	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Crédito para financiamento da safra	58%	5%	11%	26%
Convênios junto as instituições financeiras, para linhas de crédito e financiamento ao seus cooperados	71%	12%	0%	18%
Efetua o pagamento da produção comercializada na entrega da produção (até 7 dias)	62%	28%	10%	0%
Aquisição antecipada da safra	42%	29%	11%	18%
Estimulo a melhoria da produção com pagamento diferenciado ao produtor	51%	31%	8%	10%
Fornecimento de insumos agropecuários pela cooperativa, a preços menores do que os praticados no mercado	56%	28%	0%	15%
Obtém melhores preços na venda da produção, negociando com a cooperativa	54%	31%	5%	10%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

Quando se trata da relação existente entre a confiança e a satisfação com preços, existem duas conclusões, a primeira, segundo Del Bosque Rodríguez et al. (2006) é de que as relações de confiança apresentam impactos positivos em relação aos níveis de satisfação da maioria dos trabalhos analisados, e segundo, de acordo com Schulze et al. (2006) e Batt (2003), o nível de satisfação apresentado tem antecedentes ligados diretamente a fatores de confiança dos parceiros de negócios.

O conceito de satisfação relativo a preços apresenta uma particular importância no contexto do nível de satisfação das pessoas relativo aos preços recebidos ou pagos, relativos aos produtos comprados ou depositados no estabelecimento (SOMOGYI et al., 2009). Outros autores também afirmam que a satisfação não passa somente pela gratificação dos preços pagos ou recebidos, mais também pela gratificação psicossocial (GEYSKENS et al., 1999).

O Quadro 5 trata das informações de mercado oferecidas pela cooperativa a seus associados, constatou-se que pouco mais da metade dos associados entrevistados relataram que recebem informações relativas a tendências e demandas de mercado, como sobre novas legislações, diretrizes e normas que afetam diretamente o setor cooperativo e agropecuário. Pois, de acordo com Figueiredo et al. (1997), a relação de sucesso dos empreendimentos está ligada a diversos fatores, especialmente ao controle das relações de dependência de questões econômicas e sociais. Entretanto Soares (2013) encontrou valores consideravelmente menores, onde apenas 33% dos associados dizem receber informações das cooperativas analisadas, 28% recebem às vezes, e 39% dizem nunca ter recebido informações sobre tendências e demandas de mercado.

Soares (2013), também afirma em suas pesquisas que referente às informações sobre legislações que afetam diretamente o segmento agropecuário, apenas 33% dos cooperados

dizem contar sempre com informações oriundas de suas cooperativas, 18% às vezes, e 49% afirma que raramente ou nunca recebem essas informações pela cooperativa. Ainda segundo o mesmo autor, a fidelização dos associados pode ser estimulada de várias maneiras, sendo a principal, criar e colocar em prática ações que estimulem a valorização do trabalho do associado, exemplo, fornecer produtos com melhores preços e boas condições de pagamento.

Quadro 5: Utilização das informações e mercado oferecidos pela cooperativa

Questões	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Acompanha e informa o produtor sobre tendências e demandas de mercado	51%	28%	10%	10%
Informa ao produtor sobre novas legislações, normas e diretrizes que afetam o setor	67%	10%	23%	0%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

O Quadro 6 trata da relação do cooperado com a cooperativa, onde 85% dos entrevistados afirmam que realizam a compra dos insumos utilizados em suas lavouras, bem como também realizam o depósito e a venda da sua produção na mesma. 72% afirmam participarem das assembleias e proporem melhorias em prol da cooperativa, e 51% participa das palestras e cursos técnicos oferecidos pela mesma.

Soares (2013) observou nas cooperativas em que avaliou que 66% dos cooperados entrevistados relatam que sempre adquirem os produtos na cooperativa, revelando que estes preferem realizar as compras em sua própria cooperativa, um valor expressivamente menor que o observado nesta pesquisa. A mesma autora ainda retrata que do mesmo grupo que relata que as vezes os preços das cooperativas pesquisadas são menores do que os preços praticados pelo mercado, 35% destes sempre realizam a compra de insumos em sua cooperativa, o que reforça o entendimento que se tem sobre as relações comerciais dos cooperados com suas cooperativas, ou seja, mesmo as vezes os preços da cooperativa sendo maiores, os cooperados realizam transações com a mesma.

Quadro 6: Relacionamento com a cooperativa

Questões	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Compra na cooperativa os insumos utilizados em sua lavoura	85%	15%	0%	0%
Prioriza a cooperativa para depositar/vender sua produção	87%	13%	0%	0%
Participa das assembleias e sugere melhorias	72%	23%	5%	0%
Participa de cursos técnicos e palestras promovidos pela cooperativa	51%	38%	5%	5%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

De acordo com Soares (2013), a maioria dos cooperados realiza a compra dos insumos necessários em suas cooperativas, reforçando a relação de fidelidade que se estabelece e se estende também para o depósito da safra na mesma, 60% dos cooperados negociam suas safras com sua cooperativa. Essa relação de fidelidade pode ser melhor observada quando 54% dos sócios afirmam que as vezes as cooperativas praticam melhores preços que os de

mercado. Verificando-se assim, que mesmo que em alguns casos a cooperativa não pratique os melhores preços, seus sócios realizam da mesma forma suas vendas de produção na sua cooperativa.

Quando se trata de fatores relacionados a cursos e a promoção de eventos que abordam a temática do cooperativismo, estes propiciam não somente a aproximação do cooperado com a cooperativa, mas fornece a possibilidade de o sócio conhecer melhor a organização, contribuindo para seu interesse com a mesma, com apoio em sua gestão e melhorias de sua participação. Soares (2013) em sua pesquisa observou que 65% dos cooperados participantes da entrevista nunca haviam sido convidados para participarem de cursos sobre cooperativismo, 39% disseram que já haviam sido convidados para esses cursos, e destes 35% já haviam participado desses eventos. De acordo com a mesma autora, 66% dos cooperados dizem que sua maior forma de ligação com a cooperativa é através de dias de campo, workshops e as assembleias. Constata-se que quando convidados estes participam dos eventos.

Segundo Bialokorski (2012), quanto maior é o número de associados em uma cooperativa, menor é a participação social dos mesmos, pela grande dispersão geográfica e também pela maior divisão no poder de decisão que se cria. Essa afirmação também se confirma no trabalho de Soares (2013), em que em uma das cooperativas estudadas com 1400 associados 52% desses raramente participam das assembleias, já na segunda cooperativa que tem 4584 associados, esse percentual se eleva para 72%.

Entretanto, é necessário que mesmo em uma condição financeira favorável, as cooperativas encontrem meios de aumentar a participação de seu quadro social na vida da cooperativa, evidenciando este fator como um dos grandes desafios que o cooperativismo enfrenta. Nesta perspectiva, Ferreira (2014) aponta que somente 2,85% das cooperativas estudadas apresentaram um total de 100% de participação em assembleias gerais ordinárias, ressaltando que está cooperativa com 100% de participação tinha somente 22 associados. Por outro lado, cooperativas com maior tempo de fundação e maior número de associados, apresentaram menos de 30% do quadro social participando de sua vida social, evidenciando que quanto maior, menor a participação relativa do quadro social.

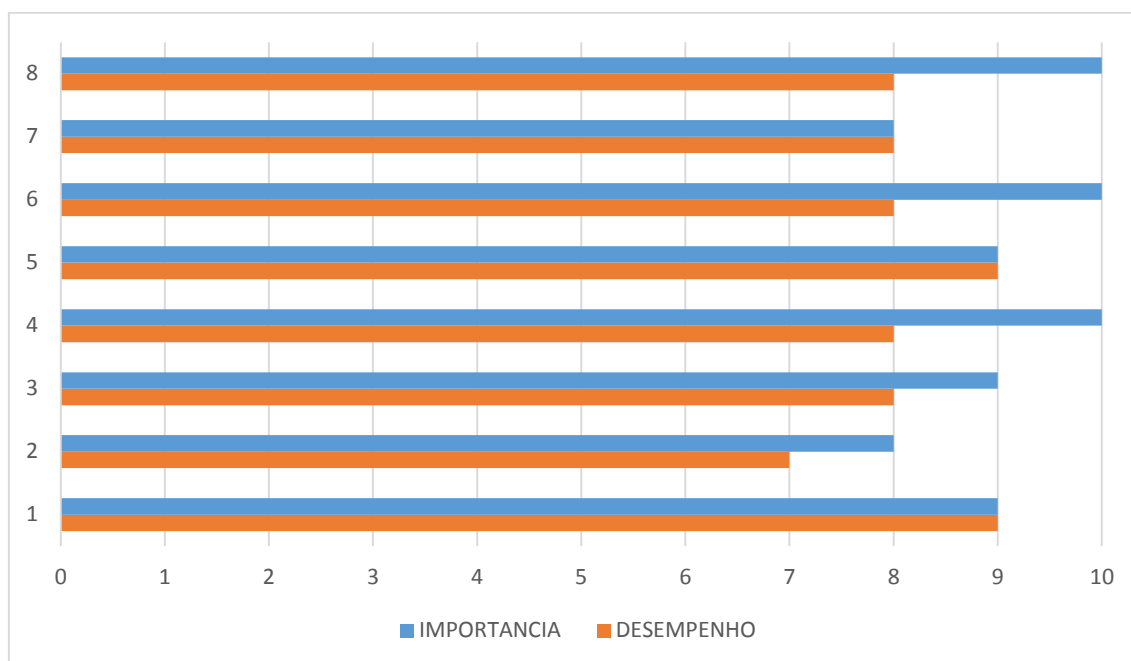
A Figura 1 refere-se à importância que o cooperado confere a determinados pontos de atuação da cooperativa e a avaliação do desempenho destes mesmos pontos. Onde esses pontos significam: 1- se refere aos direitos e deveres dos cooperados; 2- cursos sobre cooperativismo; 3- atendimento adequado e de qualidade aos sócios; 4- assistência técnica de qualidade; 5- participação nas assembleias gerais ordinárias; 6- atendimento e preço diferenciado aos cooperados; 7- benefícios financeiros vindos da cooperativa; 8- meios de atuação da cooperativa e realidade da cooperativa.

Referente às questões sobre direitos e deveres, participação em assembleias, e benefícios oriundos da cooperativa, a importância elencada se iguala ao desempenho das mesmas, retratando que a cooperativa e seus associados suprem as expectativas destes setores. Entretanto, para todas as demais questões em análise, a importância se apresentou maior que seu respectivo desempenho, sendo constatado que a cooperativa se encontra aquém do esperado nestes pontos pelos cooperados entrevistados. Em nenhuma questão analisada o desempenho da cooperativa foi maior que a importância elencada para a mesma.

De acordo com Hansmann (1996) e reforçado posteriormente por Hernandez et al. (2013), a satisfação dos associados é dependente da capacidade que a cooperativa apresenta de realizar um controle efetivo de seus custos de transações, oferecendo um bom retorno aos associados que transacionam com a cooperativa comparados aqueles que não transacionam com esta. Por isso, pode-se considerar que a satisfação irá existir quando os resultados conquistados pelos associados são de igual ou maior proporção do que o esperado,

propiciando maior confiança, cooperação, e compromisso entre ambas as partes, favorecendo a redução das disputas e a continuidade das relações.

FIGURA 1: Questões gerais referentes a importância e ao desempenho de atividades desenvolvidas pela cooperativa.



Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

Hernandez et al. (2013) e Mazzarol et al. (2013), em suas pesquisas afirmam que em estudos relacionados a satisfação, as cooperativas se apresentam como formas viáveis de inserção no mercado, enquanto essas apresentam a capacidade de satisfazer as necessidades dos sócios de maneira mais eficiente que a concorrência. Os mesmos autores também retratam que a intenção de permanecer sócio ou não em uma cooperativa, é altamente dependente da satisfação que os sócios têm pela cooperativa.

Os resultados de Street et al. (2007) e Mazzarol et al. (2013), revelam que os cooperados quando aumentam ou mantém suas formas de competição no mercado pela redução dos custos ou acessando mais recursos através das cooperativas, levam a um desenvolvimento organizacional, cooperativas melhores sucedidas.

Em relação aos pontos que a cooperativa deve melhorar para melhor atender seus associados, os entrevistados elencaram três pontos principais: preços de produto para a compra; preço de produto para a venda e atendimento aos associados. De maneira geral, em relação a como os cooperados da COOPERJAB, se sentem em relação a mesma, 28% se consideram muito satisfeitos, 67% satisfeitos, 5% pouco satisfeitos e nenhum se considera insatisfeito. Fato semelhante também foi observado por Soares (2013), onde 65% dos associados se dizem totalmente satisfeitos com sua cooperativa, 28% satisfeitos, e 4% pouco satisfeitos, o que demonstra a importância do segmento cooperativo em suas atividades.

Quando questionados sobre a vantagem de serem cooperados da COOPERJAB, os entrevistados elencaram em ordem de importância os quesitos que segundo os mesmos são relevantes para a associação. Em 1º lugar está a assistência técnica; 2º redução nos custos de produção; 3º facilidade de escoamento dos produtos e 8º eliminação de intermediários no mercado. Os resultados observados por Soares (2013) para a mesma indagação foram

semelhantes somente na primeira opção, a assistência técnica, nas próximas colocações foram elencados a facilidade de pagamento, facilidade de escoamento, eliminação de intermediários, redução de custos, participação nos resultados, direito de participar nas decisões, e atendimento preferencial.

## 5. CONCLUSÃO

Em relação ao que se refere a utilização de serviços prestados pela cooperativa, pode-se realizar a ligação entre alguns pontos pesquisados referente a percepção e execução do andamento dos serviços da cooperativa. Observou-se que pouco mais de 50% dos cooperados afirmam que obtém através da cooperativa preços melhores na compra de insumos e na venda dos grãos, entretanto, mais de 80% dos mesmos afirmam que realizam suas compras de insumos e depósito de grãos na cooperativa, fato que evidencia que mesmo o mercado concorrente oferecendo melhores vantagens que a cooperativa, os sócios se mantêm fiéis a mesma depositando seus grãos e realizando a compra de insumos na cooperativa que são sócios.

Observou-se que pouco mais da metade dos entrevistados afirmam que a cooperativa informa aos mesmos sobre novas tecnologias e tendências de mercado (51%), e legislações vigentes (67%), entretanto, o percentual referente a participação dos associados em cursos e palestras oferecidos pela cooperativa é de pouco mais da metade (51%) do número de entrevistados, fato que comprova que, mesmo que a cooperativa ofereça a oportunidade de capacitação e informação, pouco mais da metade dos associados apresentam o interesse e comparecem a esses encontros difusores de conhecimento e informação. A participação em assembleias tem um valor expressivo, onde mais de 70% dos associados dizem participar desses encontros.

Como pode ser observado no decorrer da apresentação dos resultados da entrevista, de maneira geral, a cooperativa apresenta a capacidade de atender as necessidades de seus associados, entretanto, em vários pontos fica a necessidade de melhorias a serem colocadas em prática, para aprimorar as relações entre associados e cooperativa.

## 6. REFERÊNCIAS

ABDULAI, A., CROLEREES, A. **Determinants of income diversification amongst rural households in Southern Mali.** Food Policy 26 (4), 437–452. 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0306-9192\(01\)00013-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0306-9192(01)00013-6).

BANDEIRA, P. S. Participação, articulação de atores sociais no desenvolvimento regional. ISSN 1415-4765, Brasília, fev. 1999. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0630.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0630.pdf). Acesso em: 19 jun. 2018.

BARRETT, C.B. et al. **Nonfarm income diversification and household livelihood strategies in rural Africa: concepts, dynamics, and policy implications.** Food Policy 26 (4), 315–331. 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0306-9192\(01\)00014-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0306-9192(01)00014-8).

BATT, P.J. **Building trust between growers and market agents.** Supply Chain Management: an International Journal, Vol. 8 No. 1, pp. 65-78. 2003.

BIALOKORSKI N. S. **Economia e gestão de organizações cooperativas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRAVO-URETA, B.E.; LEE, T.C. **Socioeconomic and technical characteristics of New England dairy cooperative members and non-members.** *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 12–27. 1988.

BUARQUE, S. C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. Brasília/DF: MEPF/INCRA/IICA, 1999.

BURT, L.; WIRTH, M.E. **Assessing the effectiveness of a farm supply cooperative: A comparison of farmer and manager viewpoints.** *Journal of Agricultural Cooperatives*, 5, 17–26. 1990.

CAIN, J.L et al. Cooperative and proprietary firm performance as viewed by their customers. *Journal of Agricultural Cooperation*, 4, 81–88. 1989.

COOK, M. L. The future of U.S. Agricultural Cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, [S.l.], v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COOPERJAB. **Cooperativa agropecuária de produção e comercialização de Jaboticaba Ltda.** 2017.

COUDERC, J. P., MARCHINI, A. **Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: an analysis of Italian and French wine producing regions.** *Int. J. Wine Bus. Res.* 23 (3), 235e257. 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3ª. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEL BOSQUE RODRÍGUEZ, I.R. et al. **Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships.** *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 666-675. 2006.

FAO. **The State of Food and Agriculture (SOFA Report).** FAO, Rome. 2014.

FERNANDES, L.A.D.O., WOODHOUSE, P.J. **Family farm sustainability in southern Brazil: an application of agri-environmental indicators.** *Ecol. Econ.* 66 (2), 243–257. 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.01.027>.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO V.; FRANCO M. **Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal.** *Journal of Cleaner Production* 191.15-25. 2018.

FULTON, J.R.; ADAMOWICZ, W.L. **Factors that influence the commitment of members to their cooperative organization.** *Journal of Agricultural Cooperatives*, 8, 39–53. 1993.

GEYSKENS, I. et al. **A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships.** *Journal of marketing Research*, Vol. 15 No. 3, pp. 223-238. 1999.



GRAY, T.W.; KRAENZLE, C.A. **Member participation in agricultural cooperatives: A regression and scale analysis** (RBS Research Report 165). Washington, DC: U.S. Department of Agriculture, Rural Business–Cooperative Service. 1998.

GREINER, C., SAKDAPOLRAK, P. **Rural–urban migration, agrarian change, and the environment in Kenya: a critical review of the literature**. *Popul. Environ.* 34 (4), 524–553. 2013. <http://dx.doi.org/10.1007/s11111-012-0178-0>.

HAKELIUS, K. **Cooperative values**. Farmers cooperatives in the minds of the farmers. Unpublished doctoral dissertation, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala. 1996.

HAKELIUS, K. **Farmer cooperatives in the 21st century: Young and old farmers in Sweden**. *Journal of Rural Cooperation*, 27(1), 31–54. 1999.

HANSMANN, H. **The Ownership of Enterprise**. Harvard University Press, Boston. 1996.

HEMERLY, F. X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola**. 2000. 210 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

HERNANDEZ E. M. et al. **Farmer's satisfaction and intention to continue as members of agricultural marketing Cooperatives: neoclassical versus transaction costs considerations**. *Eur. Rev. Agric. Econ.* 40 (2), 239e260. 2013.

HERRERA, G.P., et al. **Smallholder farming in Brazil: an overview for 2014**. *Afr. J. Agric. Res.* 12 (17), 1424–1429. 2017. <http://dx.doi.org/10.5897/AJAR2017.12137>.

HERRERA, G.P., et al. **Econometric analysis of income, productivity and diversification among smallholders in Brazil**. *Land Use Policy* 76 (2018) 455–459. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.02.025>.

ILIOPOULOS, C. **Ownership and Governance in Agricultural Cooperatives: an Update**. AGRERI Working Paper Series, 2015-1. 2015.

ITO, J. et al. **Distributional effects of agricultural cooperatives in China: exclusion of smallholders and potential gains on participation**. *Food Policy* 37 (6), 700–709. 2012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.07.009>.

JENSEN, K. **Factors associated with the selection of cooperative vs. proprietary handlers of milk in Tennessee**. *Journal of Agricultural Cooperation*, 5, 27–35. 1990.

KLEIN, K.K., et al. **Determinants of cooperative patronage in Alberta**. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 45(2), 93–110. 1997.

LIND, L.W.; KESSON, E. **Pig producers choice of slaughterhouse – cooperative or investor-owned?** *International Journal of Co-operative Management*, 2(2), 40–46. 2005.

MARENIA, P.P.; BARRETT, C.B. **Household-level determinants of adoption of improved natural resources management practices among smallholder farmers in western Kenya.** *Food Policy* 32 (4), 515–536. 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2006.10.002>.

MAZZAROL, T. et al. **Cooperatives as a strategic network of small firms:** case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Cooperative Organization and Management* 1 (2), 27-40. 2013.

MERANER, M., et al. **Determinants of farm diversification in the Netherlands.** *Land Use Policy* 42, 767–780. 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2014.10.013>.

MILAGRES et al. **Cooperativas e Desenvolvimento de Comunidades:** promessas e decepções. *Revista de Ciências Humanas*. Viçosa, v. 11, n.1, p. 71-86, jan./jun. 2011.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Estatística e dados básicos de economia agrícola.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 10 de outubro de 2018.

MÓGLIA, L. C. et al. **Fidelidade e reciprocidade do cooperado:** o caso da Carol. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2004, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: UFMS, 2004.

NILSSON J. et al. **Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital?** *Agribusiness*, Vol. 28 (2) 187–204. 2012. DOI: 10.1002/agr.21285

OCERGS/SESCOOP. **Expressão do cooperativismo gaúcho 2018:** ano base 2017. Disponível em: <<http://www.sescoopr.br/app/uploads/2018/08/sescoopr-expressao-cooperativismo-gaucha-2018.pdf>>. Acesso em: 07 de outubro de 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Panorama do Cooperativismo Brasileiro em 2012.** Diretrizes de Monitoramento e Desenvolvimento de Cooperativas. Brasília, DF. 2013. Disponível em:< <https://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. **Relatório de Gestão 2012.** Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio-ocb-2012.pdf>>. Acesso em: 05 de outubro de 2018.

PINHO, D. B. **A empresa cooperativa:** análise social, financeira e contábil. São Paulo: Cooperultura, 1986.

ROSALEM, V; SILVA, E. A. **Gestão de cooperativas:** um estudo sob o olhar do cooperado. *Revista Administração Pública e Gestão Social*. Minas Gerais, MG, v. 1, n. 1, 2009. Universidade Federal de Goiás Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/3#Ur45unKA3IU>>. Acesso em: 25 mai. 2018.

SCHULZE, B., et al. **Relationship quality in agri-food chains:** Supplier management in the German pork and dairy sector. *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 6 No. 1, pp. 55-68. 2006.

SERIGATI, F. et al. **Fidelidade em cooperativas:** um estudo empírico com as cooperativas paulistas. In: XLVII Congresso da Sober, 2009, Porto Alegre. Anais do.... Porto Alegre: Sober, 2009. v. 1. p. 1-20.

SIMIONI, F. J. et al. **Lealdade e oportunismo nas cooperativas:** desafios e mudanças na gestão. RESR, Piracicaba, SP, vol. 47, n° 03, p. 739-765, jul/set 2009 – Impressa em outubro 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032009000300010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032009000300010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SOARES, L. dos S. **Percepção dos cooperados quanto aos benefícios obtidos através do cooperativismo no sul de Minas Gerais.** Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em sistemas de produção e agropecuária. Universidade José do Rosário Vellano, Alfenas, 2013. 67pg. 2013.

SOMOGYI, S.; GYAU, A. **The impact of price satisfaction on supplier relationship performance.** Australian and New Zealand Marketing Academy 2009 Proceeding of the Conference in Melbourne, Monash University: School of Management and Marketing, Promaco Conventions, pp. 1-9. 2009.

SOUZA, M. M. C. **Gestão cooperativa e desenvolvimento local.** Um estudo de caso na cooperativa de Crédito de São Roque de Minas / SICOOB – SAROMCREDI. Dissertação de mestrado apresentada a Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. 2008.

STERBERG P. O.; NILSSON J. **Members Perception of Their Participation in the Governance of Cooperatives:** The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, Vol. 25 (2) 181–197. 2009.

STREET, C.T., CAMERON, A. **External relationships and the small business:** a review of small business alliances and network research. *J. Small Bus. Manag.* 45 (2), 239-266. 2007.

WADSWORTH, J.J. **An analysis of major farm characteristics and farmers' use of cooperatives.** *Journal of Agricultural Cooperatives*, 6, 45–53. 1991.

YUE, Z. et al. **Floating choices:** a generational perspective on intentions of rural–urban migrants in China. *Environ. Plann. A* 42 (3), 545–562. 2010.  
<http://dx.doi.org/10.1068/a42161>.

ZEULI, K.; BETANCOR, A. **The effects of cooperative competition on member loyalty.** Paper presented at the NCERE-194 2005 Annual Meeting, Minneapolis, MN. 2005.

## 9 DISCUSSÃO

Para os resultados encontrados e apresentados no primeiro artigo, no que se refere aos faturamentos oriundos dos diferentes setores de atuação da COOPERJAB, o setor de grãos e insumos contempla o maior volume de movimentações e faturamento da mesma (81,86%), sendo considerado o carro chefe dos negócios da cooperativa, seguido pelo setor leiteiro, composto pela fábrica de rações e agropecuária com 11,89% do faturamento e movimentações. Quando se trata das sobras relativas ao período, o setor de grãos e insumos é responsável por 69,94%, seguido do setor leiteiro com aproximadamente 26% das sobras.

De acordo com o banco de dados da COOPERJAB, observou-se que dentre os principais produtos depositados pelos associados em estudo estão a soja com 45%, o milho 42% e o trigo com 13%. Evidenciou-se também que 87% dos produtos depositados são faturados no mesmo período, sendo estes 47% relativos à soja, 39% ao milho e 14% ao trigo.

Os associados que realizam movimentações referentes às compras de insumos, também apresentam as maiores quantidades de produtos faturados e depositados. Ou seja, o grupo de produtores que mais fatura grãos também é o que mais compra insumos, e realizam baixas transações com os demais setores.

Todos os setores de comercialização analisados são relativamente importantes para a cooperativa, o que varia é o perfil dos cooperados que melhores se enquadram nos diferentes segmentos de atuação da mesma. Sendo que os setores de supermercado e de agropecuária apresentam maior relevância social do que econômica, em virtude do inferior volume de transações relativo aos demais setores.

Através das variáveis estudadas formaram-se três grupos distintos de associados que transacionam com a cooperativa. O grupo um é composto por 64 associados, o grupo dois é composto por 19 associados e o grupo três composto por 13 associados. Cada grupo se diferencia pelas variáveis analisadas.

O grupo um se diferencia dos demais grupos pelos maiores valores em transações na agropecuária, mercado e faturamento de soja (kg). O grupo dois apresenta maiores volumes nos setores de insumos, faturamento de milho, depósito e faturamento de trigo e o grupo três de maior importância comercial, relativo a

transações de maiores volumes em relação ao total faturado e o depositado na cooperativa, também é expressivo na compra de insumos, depósito e faturamento de trigo.

Pode-se observar que entre os associados pesquisados, existe uma grande disparidade de poder aquisitivo, pois o grupo um, composto pelo maior número de associados apresenta os menores volumes de transações nos setores mais expressivos economicamente dentro da cooperativa, e o grupo três, formado pelo menor número de associados, apresenta as maiores movimentações nos setores de maior expressão econômica da cooperativa.

Em relação aos resultados encontrados no artigo 2, todos os entrevistados são do sexo masculino, estão distribuídos igualmente em três faixas etárias, entre 31 a 50 anos, 51 a 60 anos e acima dos 60 anos, destes 74% estudaram até o ensino fundamental, e a maioria (mais de 80%) dos entrevistados se associou a mais de 10 anos na cooperativa.

Observou-se que a fração de associados que entrega sua safra para a cooperativa estudada é considerada satisfatória e alta, sendo a soja a principal cultura plantada, seguida pelo milho, trigo, leite e pelo feijão, sendo esta a ordem de importância econômica que os próprios associados atribuíram a estas culturas.

Em relação aos serviços prestados pela cooperativa a seus associados, mais de 70% dos entrevistados relataram que recebem assistência técnica oferecida pela cooperativa, tanto na área de agricultura quanto pecuária. Mais de 85% dos associados consideram adequada as instalações físicas da cooperativa, tanto para o recebimento, beneficiamento e armazenamento, quanto de atendimento dos mesmos.

Em relação às questões financeiras referentes à cooperativa, a maior parte dos associados relata que a cooperativa oferece crédito e apresenta convênio junto a instituições financeira para a realização do financiamento da safra. A maior parte destes ainda relata que a cooperativa oferece melhores preços para a comercialização da safra e também para a compra de insumos do que os da concorrente.

Referente as relações que envolvem cooperados e cooperativa, 85% dos entrevistados relataram que realizam as compras de insumos utilizados na lavoura e realizam o depósito dos grãos da safra na cooperativa. Mais de 70% afirmam que participam das assembleias gerais ordinárias.

Das questões que tratam sobre a importância e o desempenho elencados pelos cooperados referente a sua cooperativa, em relação a participação em assembleias, benefícios vindos da cooperativa, a importância e o desempenho se igualam. Nas demais questões a importância foi maior que o desempenho elencado. Em nenhuma questão o desempenho foi maior que a importância elencada para a mesma.

Evidenciando que mesmo a prestação de serviços oferecida pela cooperativa ser relativamente satisfatória na visão dos cooperados, existem vários pontos a serem melhorados para melhor atender as expectativas e necessidades dos mesmos.

Sendo que os cooperados consideram como pontos de melhoria que a cooperativa deve realizar: preços de produtos para a compra; preços de produtos para a venda; e atendimento aos associados. Das vantagens de serem cooperados elencou-se em ordem de importância a assistência técnica, redução dos custos de produção e a facilidade no escoamento dos produtos. É importante salientar que 95% dos associados entrevistados se sentem satisfeitos ou muito satisfeitos com a cooperativa em estudo.

Ou seja, de modo geral pode-se afirmar que a cooperativa cumpre seu papel econômico e social perante seus cooperados, e os associados cumprem seu papel participativo perante sua cooperativa. Afirmações estas, referentes às transações frequentes que são realizadas pelos cooperados na cooperativa, e pelos benefícios que os mesmos atribuem a participarem da cooperativa.

## 10 CONCLUSÃO

Analisando os aspectos que influenciam a fidelidade do associado com a Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA – COOPERJAB, e identificando e classificando os aspectos que levam a maior ou menor fidelidade dos associados da COOPERJAB observou-se que estes elencam inúmeros fatores relacionados a sua fidelidade com a cooperativa, dentre esses estão benefícios econômicos e benefícios sociais.

Dentre os benefícios sociais estão a participação em cursos e palestras oferecidos pela cooperativa, informações de mercado fornecidas pela mesma, dentre outros. Dos benefícios financeiros, estão à facilidade de escoamento dos produtos, os bons preços oferecidos pela cooperativa para a compra de insumos e venda de grãos. E principalmente a assistência técnica oferecida aos associados tanto na área da agricultura quanto da pecuária, e os ramos de atuação da cooperativa coincidirem com os de seus associados.

Caracterizando o perfil dos associados da Cooperativa conforme o tipo e quantidade de produtos entregues e compras efetuadas nos anos de 2010 a 2016, observou-se que os mesmos associados que mais realizam suas movimentações de compras de insumos na cooperativa também apresentam as maiores quantidades de produtos depositados e faturados na mesma, entretanto, esse mesmo grupo de associados são os que menos realizam transações com os demais setores (fábrica de ração, agropecuária e mercado), fato que pode ser explicado pela diferenciação dos ramos de atuação que não condizem com os itens comercializados nos referidos setores.

Identificando os setores de faturamento mais importantes dentro da cooperativa, pode-se identificar que o setor de grãos e insumos é o mais expressivo economicamente, tanto nos valores relativos às movimentações financeiras representando 81,86% destes e se tratando das sobras representa 69,94%. Em ordem de importância logo após o setor de grãos e insumos vem o setor leiteiro, o qual é composto pela fábrica de rações e pela agropecuária, este setor é responsável por 11,89 % das movimentações e faturamentos, e por 26% das sobras de cada período fiscal.

Analisando a relação entre a entrega de produtos agrícolas e a compra de insumos, produtos veterinários, alimentícios e rações, nos diversos segmentos de atuação da cooperativa, bem como sua evolução ao longo do período estudado, pode-se observar que o setor de grãos e insumos sempre foi o carro chefe da cooperativa, sendo responsável pelos maiores valores tanto de movimentação e faturamento quanto das sobras. O setor da agropecuária se manteve constante nos anos estudados.

A fábrica de rações que iniciou suas atividades no ano de 2015, já apresenta uma expressiva participação financeira na cooperativa, evidenciando seu poder de crescimento e sua relevância econômica para a mesma. E no setor do mercado, pode-se observar que este vem perdendo espaço ao longo dos anos, tanto no que se refere as movimentações e faturamento quanto das sobras.

Agrupando os associados conforme a frequência das transações realizadas com a cooperativa, relacionados diretamente com as quantidades e valores transacionados no período de estudo e avaliando a existência de características comuns entre grupos de associados com diferentes níveis de transações, dividiram-se os associados entrevistados em três grupos distintos. O grupo um composto por 64 associados, se diferencia dos demais grupos por obter maior valor de transações no mercado e agropecuária, e de faturamento de soja.

O grupo dois, composto por 19 associados se diferencia dos demais pelos maiores valores de transações nos setores de insumos, depósito e faturamento de trigo e faturamento de milho. E o grupo três composto por 13 associados se diferencia dos demais pela sua maior importância comercial dentre os três grupos, a qual é relativa às suas transações de maiores volumes em relação ao total faturado e ao total depositado na cooperativa, sendo expressivo também no depósito e faturamento de trigo e na compra de insumos.

Observou-se que o grupo dois se assemelha ao grupo três pelo maior número de transações de compras de insumos. Verificou-se também a existência de relação entre os associados com maior nível de transações e os de maior participação social, pois mais de 70% dos associados dizem participar das assembleias gerais ordinárias e sugerirem melhorias para a cooperativa, e mais de 85% dos associados prioriza a cooperativa na compra dos insumos para o plantio de suas lavouras, e para o depósito dos grãos oriundos da safra.



## REFERÊNCIAS

- AAIJAZ, N., SALLEH, S.S.B.M., IBRAHIM, M.D.B. **Cooperative social responsibility**: The gap model approach and empirical derivation to members' satisfaction. *Innovation and Sustainable Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies - Proceedings of the 18th International Business Information Management Association Conference*, 4, p. 2092-2112. 2012.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Cooperativa**: Identidade, Valores e Princípios. Disponível em <<http://ica.coop/>> Acesso em: 17 de out. 2016.
- ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2003.
- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**, Basic Books, New York, NY. 1984.
- BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento**: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo. Porto Alegre/Recife: Coojornal/Assocene. 240p. 1980.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas**: um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade. In: workshop internacional de tendências do cooperativismo, 3., 2002. Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: [s. n.], 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. F. **Capital social e cooperativas na Agricultura do Estado de São Paulo**: um ensaio analítico. Texto para Discussão – Comissão de Pesquisa e Publicações da FEA-RP/USP. Ribeirão Preto, 2000a.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Incentivos Contratuais e Eficiência**: O Caso da Nova Geração de Cooperativas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, [S. l.], v. 38, p.109-127, 2000b.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIEIRO, C. F. **Capital Social e Cooperativas na Agricultura do Estado de São Paulo**: Um ensaio analítico. *Revista Vanguarda Econômica*, Belo Horizonte, n. 9, 2001.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; NEVES, E. M.; MARQUES, P. V. **Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários**. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, n.33: 85-121, 1995.
- BITNER, M. **Evaluating service encounters**: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*. vol. 54. n. 2. p. 69-83. 1990.
- BLAU, P.M. **Exchange and Power in Social Life**, John Wiley, New York, NY. 1964.
- BRAGA, J.M.; REIS, B.S. **Agronegócio Cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, DER, 2002. 305p.
- BRAGA, M. J. et al. **Tirando a máscara: princípios cooperativistas e autenticidade das cooperativas**. Viçosa, UFV, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: íntegra das emendas constitucionais: textos originais dos artigos alterados (Adendo especial): novas notas remissivas: índice sistemático, cronológico e alfabético-remissivo: súmulas vinculantes. 45. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BÚRIGO, F. L. **Finanças e solidariedade**: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. 2006. 375 f. Tese (Doutorado Sociologia Política). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHADDAD, F. A **Tipologia Contratual na Nova Geração de Cooperativas nos EUA**. In: III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Mimeo, Ribeirão Preto, 2002.

CHATFIELD, C. V.; COLLINS, A. **Introduction to Multivariate Analysis**. New York: Chapman e Hall, 1992.

COOK, M. L. **The role of management behavior in agricultural cooperatives**. Journal of Agricultural Cooperation. 9, 42. 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COOPERJAB. **Cooperativa agropecuária de produção e comercialização de Jaboticaba Ltda**. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002. 156 p.

DINIZ, P. C. de O. C. **A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista**: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da teoria dos jogos. Revista de Administração. FACES Journal Belo Horizonte. v. 12, n. 3, p. 64-81, 2013.

DOWBOR, L. **Economia Social no Brasil**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

ETGETO A. A. et. al. **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil**. Maringá. Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 7-19, jan - jun. 2005.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no Agribusiness Brasileiro**. Volume I. Introdução e Conceitos. São Paulo, PENSA/FIA/FEA/USP. Jul. 73p. 1998.

FRONZOGLIA T. **Análise de fatores que determinam a não separação entre propriedade e controle em uma cooperativa agroindustrial.** 243 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo. 2003.

FULTON, M. **A nova geração de cooperativas.** Revista Preços Agrícolas. Ano XIV – No. 150 p.6–7, Abril de 1999.

GIANEZINI M. et. al. **O Cooperativismo e seu papel no processo de desenvolvimento local:** A experiência das cooperativas agrícolas no médio norte do Mato Grosso. 2009, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009. Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/13/1319.pdf>> Acesso em: 24 de nov. 2016.

GIAROLA, E. **Technological Innovation and Intellectual Property:** Production Engineering Challenges in Brazil Consolidation in the World Economic Scenario. XVII International conference on industrial engineering and operations management. Belo Horizonte, Brasil, 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TI\\_ST\\_141\\_891\\_18226.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TI_ST_141_891_18226.pdf)>. Acesso em: 20 de nov. de 2016.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998.

INGRAM, P., ROBERTS, P.W. **Friendship among competitors in the Sydney hotel industry.** American Journal of Sociology. vol. 106. n. 2. p. 387 423. 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2006.** Disponível em <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro\\_2006.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf)>. Acesso em: 05 de nov. 2016.

KOSLOVSKI, J. P. **O Cooperativismo Paranaense:** Progresso e Justiça Social. Organização das cooperativas do Estado do Paraná. Curitiba. 44 p. 1987.

KRZANOWSKI, W. V. **Principies of Multivariate Analysis.** Oxford: Clarendon Press, 1993.

LAGO, A. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.** 2009. 179 f. Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2009.

MACARINI, C. Z. **Qualidade no atendimento ao cliente como diferencial das cooperativas de crédito:** um estudo na Sicredi Sul Santa Catarina. 2014. 65 p. Trabalho de conclusão em Ciências Contábeis. Universidade Do Extremo Sul Catarinense. Criciúma. 2014.

MACHADO, F. B. **Um estudo sobre os níveis de fidelidade do consumidor em serviços de natureza distintas**. In: ENANPAD, XXVIII. Curitiba - PR. 2004.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **AGROSTAT - Estatísticas de Comércio Exterior do Agronegócio Brasileiro**. Disponível em: <<http://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

MARASCHIN, A de F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS**. 2004. 146 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas.1994.

MAVONDO, F.T., RODRIGO, E.M. **The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China**. Journal of Business Research. vol. 52. n. 2. p. 111-21. 2001.

MELESKO, B. M. **Fidelidade e lealdade: uma relação dos cooperados com sua cooperativa**. 2012. Monografia (Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão de Cooperativas da UNIJUÍ) – Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí. 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/Bruno%20Mateus%20Melesko.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **Balança Comercial Brasileira: Cooperativas**. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 09 de out. 2017.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Secretária Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário**. Disponível em <<http://www.mda.gov.br/>>. Acesso em: 05 de nov. 2016.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MIDIC). **Secretária do Comércio Exterior (SECEX)**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php>>. Acesso em: 23 mai. 2017.

MÓGLIA, L. C.; et al. **Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42. 2004, Cuiabá. Anais... Cuiabá: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2004.

MOREIRA, R. R. **O uso da reclamação como meio de coleta de informações nas ouvidorias públicas**. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade de Brasília, 2006.

MORGAN, R. e HUNT, S. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing, 58: 20-38, July 1994.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão**: a proposta de Proudhon. São Paulo: Brasiliense, 1981.

NILSSON L. **Motivational Factors for Remaining in or Exiting a Cooperative**. Agribusiness. vol. 33. n. 2. p. 209–225. 2017.

NILSSON, J. et al. **Are Traditional Cooperatives an Endangered species?** About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. International Food and Agribusiness Management Review., v. 12, n. 4, 2009.

NURSE, E. G. **The economic philosophy of co-operation**. American Economic Review. V.12 (4), pp.577-597, 1922.

OLIVEIRA, E. G. de. et al. **Marketing de serviços**: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. Revista de Administração da Fatea, v. 2, n. 2, p. 79-93, jan.- dez., 2009.

OLIVEIRA, J. R. de. **O comprometimento do cooperado com a cooperativa**. 2007. 102 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Maria. 2007.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw-Hill Company, 1997.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O Cooperativismo no Brasil**. Brasília 2013. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 17 de outubro de 2016.

PEREIRA, J. R.; et. al.. **Organização da Sociedade Através das Cooperativas de Trabalho**: Abordagem dos Problemas e Perspectivas. Viçosa, UFV, 2002.

PESĂMAA O. e HAIR Jr. J. F. **More than friendship is required**: an empirical test of cooperative firm strategies. Management Decision. vol. 45. n. 3. p. 602-615. 2007.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. (Manual de Cooperativismo I). São Paulo: CNPq, 1982.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JABOTICABA. **Balanco de contas municipal**. 2016.

REICHHELD, F. **A Estratégia da Lealdade**: a força invisível que mantém clientes e funcionários e sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro. Ed. Campus, p. 363. 1996.

REICHHELD, F. F. **Princípios da Lealdade**: Como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Disponível em: <<http://www.books.google.com.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

RIGO, A. S. et al. **Profissionalização da Gestão e Autogestão: um Estudo dos Problemas que Ocasinaram a Dissolução das Cooperativas Agrícolas dos Perímetros Irrigados no Vale do Rio São Francisco.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 32. 2008. Anais do EnANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROSALEM, V; SILVA, E. A. **Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado.** Revista Administração Pública e Gestão Social. Minas Gerais, MG, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/3#.Ur45unKA3IU>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

ROSSÉS, G. F. et al. **Fidelidade em cooperativa agropecuária: Um estudo de caso.** Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC, Santa Maria, v.2, n.4, Págs. 17-34, jul. - dez. 2015.

ROUSSEAU, D.M., et al. **Introduction to special topic forum: not so different after all: a cross-discipline view of trust.** Academy of Management Review. vol. 23. n. 3. p. 393-404. 1998.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala.** Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, 2008.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia.** 2. ed. São Paulo: Makron Books. 1997.

SANTOS, A.C.L. dos. **Cooperativismo: entre os princípios teóricos e o desenvolvimento viável,** um estudo de caso. 1998. 90 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 1998.

SANTOS, C. P. dos. **Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico.** Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração. UFRG, 2001.

SAS Institute, Inc. **SAS OnDemand for Academics. Release 9.04.01M5P09132017.** SAS Institute Inc., Cary, NC, USA. 2012. Disponível em: <<https://odamid.oda.sas.com/SASStudio/>>. Acesso em: 09 agosto de 2018.

SCHNEIDER, J. O. **A doutrina do Cooperativismo nos tempos atuais.** Cadernos CEDOPE, Cooperativismo e o desenvolvimento Rural e Urbano, 6(12): 07-23. 1994.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa.** 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS. 496 p. 1999.

SILVA, C. A. R. da. **A experiência cooperativista (Coopermel) no projeto Serra do Mel.** 1993. 47 f. Monografia – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. 1993.

SILVA, L. P. **Fidelização de cliente no mercado competitivo**. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Marketing. Universidade Candido Mendes, 2004.

SIMIONI, F. J. et. al. **Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão**. RESR, Piracicaba, SP, vol. 47, n° 03, p. 739-765, jul - set 2009.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SOUZA, de A. A. **Satisfação, Lealdade, Fidelização e Retenção de Clientes**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Niterói – RJ. jul de 2009.

STAATZ, J. M. **The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences**. In: Cooperative Theory: New Approaches, J. Royer, ed., pp. 33-60, ACS Service Report, No. 18, USDA, Washington DC.1987.

TJOSVOLD, D.; SUN, H.F. **Understanding conflict avoidance: relationship, motivations, actions and consequences**. International Journal of Conflict Management. vol. 13. n. 2. p. 142-64. 2002.

ULRICH E. R. **Contabilidade rural e perspectivas da gestão no agronegócio**. Revista de administração e ciências contábeis IDEAU. vol. 4. n. 9. Jul – Dez. 2009.

UZZI, B. **Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness**. Administrative Science Quarterly. vol. 42. n. 1, p. 35-67. 1997.

VARAMA"KI, E. **Essays on multilateral cooperation between SMEs: the prerequisites for successful development and different models of interfirm cooperation**. Doctoral thesis n. 92. Universitas Wasaensis, Waasa. 2001.

VELOSO, A. D. S.; MESQUITA, J. M. C. **Fidelidade em Telefonia Celular: Proposição e Validação de um Índice para Previsão da Fidelidade de Clientes**. In: ENANPAD, XXX, set. Salvador - BA. 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2004.

WILDEMAN, L. **Alliances and networks: the next generation**. International Journal of Technology Management. vol. 15. n. 1/2. p. 96-108. 1998.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, A., et al. **Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance**. Organization Science. vol. 9. n. 2. p. 141-59. 1998.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. WORKING PAPER 02/017-FEA/USP, 2002. 21 p.. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/>>. Acesso em: 04 de nov. 2016.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.



## APÊNDICE A – Modelo de instrumento de coleta de dados aplicado aos cooperados da COOPERJAB Ltda

Prezado entrevistado,

Este documento trata de um questionário a ser aplicado como uma das etapas de pesquisa da discente Aline Ardenghi Flôr, mestranda em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria, tendo como objetivos a identificação de fatores que influenciam na fidelização dos associados da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA.

CADASTRO DO ASSOCIADO NÚMERO: \_\_\_\_\_

### Caracterização do entrevistado

1. Sexo: ( ) M ( ) F
2. Idade: ( ) até 20 anos ( ) 20 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos  
( ) 41 a 50 anos ( ) 51 a 60 ( ) Acima de 60 anos
3. Escolaridade: \_\_\_\_\_ Número de pessoas na família: \_\_\_\_\_
4. Exerce outra atividade não agrícola? ( ) Não ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

### Caracterização do sistema de produção

5. Produção média, área plantada e % de entrega a cooperativa:

Cultura	Produção média (sc/ha)	Área Plantada (hectares)	% de entrega a cooperativa	Ordem de importância econômica
Soja				
Milho				
Trigo				
Feijão				
Leite				

### Relação com a cooperativa

6. Há quanto tempo é associado da cooperativa?
  - ( ) Menos de 1 ano ( ) de 1 a 5 anos ( ) de 6 a 10 anos
  - ( ) de 11 a 15 anos ( ) de 16 a 20 anos ( ) mais de 21 anos
  - ( ) Sócio fundador

As questões abaixo referem-se a utilização dos serviços oferecidos pela cooperativa aos associados

<b>Quanto a UTILIZAÇÃO dos <u>serviços técnicos</u> de apoio oferecidos pela cooperativa</b>				
<b>Questões</b>	<b>Sempre 4</b>	<b>Às vezes 3</b>	<b>Raramente 2</b>	<b>Nunca 1</b>
7. Assistência técnica através de orientações de manejo no campo com profissionais capacitados na área de agricultura				
8. Assistência técnica através de orientações de manejo no campo com profissionais capacitados na área de produção leiteira				

<b>Quanto a UTILIZAÇÃO da <u>estrutura física</u> da cooperativa</b>			
<b>Questões</b>	<b>Adequada</b>	<b>Pouco adequada</b>	<b>Inadequada</b>
9. Estrutura física para beneficiamento ou rebeneficiamento da produção de seus cooperados			
10. Estrutura para armazenamento da produção			
11. Estrutura para o atendimento ao produtor			

<b>Quanto a UTILIZAÇÃO da relação <u>financeira</u> para/com a cooperativa</b>				
<b>Questões</b>	<b>Sempre 4</b>	<b>Às vezes 3</b>	<b>Raramente 2</b>	<b>Nunca 1</b>
12. Crédito para financiamento da safra				
13. Convênios junto as instituições financeiras, para linhas de crédito e financiamento ao seus cooperados				
14. Efetua o pagamento da produção comercializada na entrega da produção (até 7 dias)				
15. Aquisição antecipada da safra				
16. Estimulo a melhoria da produção com pagamento diferenciado ao produtor				
17. Fornecimento de insumos agropecuários pela cooperativa, a preços menores do que os praticados no mercado				
18. Obtém melhores preços na venda da produção, negociando com a cooperativa				

<b>Quanto a UTILIZAÇÃO das <u>Informações</u> e mercado oferecidos pela cooperativa</b>				
<b>Questões</b>	<b>Sempre 4</b>	<b>Às vezes 3</b>	<b>Raramente 2</b>	<b>Nunca 1</b>
19. Acompanha e informa o produtor sobre tendências e demandas de mercado				
20. Informa ao produtor sobre novas legislações, normas e diretrizes que afetam o setor				

<b>Quanto ao RELACIONAMENTO com a cooperativa</b>				
<b>Questões</b>	<b>Sempre 4</b>	<b>Às vezes 3</b>	<b>Raramente 2</b>	<b>Nunca 1</b>
21. Compra na cooperativa os insumos utilizados em sua lavoura				
22. Prioriza a cooperativa para depositar/vender sua produção				
23. Participa das assembleias e sugere melhorias				
24. Participa de cursos técnicos e palestras promovidos pela cooperativa				

As questões abaixo se referem à importância que o cooperado confere a determinados pontos de atuação da cooperativa e a avaliação da performance destes mesmos pontos.

<b>Quanto as questões gerais sobre a cooperativa para avaliar a importância e o desempenho de determinados fatores, em escala de 1 a 10, referente sua importância.</b>	<b>1 a 10</b>
25. É importante conhecer seus direitos e deveres como cooperado?	
26. Considera importante participar de cursos sobre cooperativismo?	
27. Considera importante um atendimento aos cooperados adequado e de qualidade?	
28. Considera importante uma assistência técnica de qualidade?	
29. É importante participar das assembleias da cooperativa?	
30. Considera importante que os cooperados tenham atendimento e preços diferenciados na cooperativa?	
31. Considera os benefícios financeiros oriundos da cooperativa importantes?	
32. Os meios de atuação da cooperativa são importantes para a realidade dos sócios?	
33. Conhece seus direitos e deveres como cooperado?	
34. Já participou de algum curso sobre cooperativismo?	
35. O atendimento dado aos cooperados é adequado e de qualidade?	
36. Como é o desempenho da assistência técnica oferecida?	
37. Participa das assembleias da cooperativa?	

38.	A cooperativa oferece atendimento e preço diferenciado aos cooperados?	
39.	Transacionando com a cooperativa ao em vez da concorrente obtém benefícios financeiros?	
40.	Como é a atuação da cooperativa em todos os seus ramos?	

41. No seu ponto de vista, quais as vantagens de ser cooperado (indique em ordem de importância, onde 1 é a vantagem mais importante)

- Redução nos custos de produção
- Assistência técnica
- Facilidade no escoamento dos produtos
- Facilidade de pagamento das compras
- Atendimento preferencial aos cooperados
- Direito de participar das decisões como sócio
- Participação nos resultados
- Eliminação de intermediários no mercado
- Outra \_\_\_\_\_

42. Como cooperado desta cooperativa, você considera-se:

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito

43 Qual ponto a cooperativa deve melhorar para melhor atender seus associados (escolha os três itens mais relevantes em sua opinião):

- assistência técnica
- atendimento aos associados
- preço de produtos para compra
- preço de produtos para venda
- palestras e seminários referentes a assuntos técnicos
- palestras e seminários referentes ao cooperativismo
- ampliação das instalações físicas
- maior comunicação sobre assuntos da cooperativa e informativos técnicos
- quadro de funcionários
- quadro administrativo
- Outros. Qual (is)? \_\_\_\_\_