

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MANOELA MORAIS

GESTÃO DE COOPERATIVAS: A EXISTÊNCIA OU NÃO DE
AÇÕES PARA FIDELIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DE DOURADOS/MS

DOURADOS/MS

2014

MANOELA MORAIS

**GESTÃO DE COOPERATIVAS: A EXISTÊNCIA OU NÃO DE AÇÕES
PARA FIDELIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE
DOURADOS/MS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Professor(a) Erlaine Binotto

Banca Examinadora:

Professor(a): Caio Luis Chiariello

Professor(a): Clandio Favarini Ruviaro

Dourados/MS

2014

GESTÃO DE COOPERATIVAS: A EXISTÊNCIA OU NÃO DE AÇÕES PARA
FIDELIZAÇÃO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DE DOURADOS/MS

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente: Prof^a. Dra. Erlaine Binotto

Avaliador(a): Prof. Dr. Caio Luis Chiariello

Avaliador(a) Prof. Dr. Clandio Favarini Ruviaro

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que de maneira direta ou indireta participaram para a construção do meu trabalho. Em especial:

A professora Erlaine Binotto, por ter aceitado ser minha orientadora, com atenção e dedicação ao meu trabalho e principalmente, por ter despertado em mim o interesse em realizar pesquisas desde a época da Iniciação Científica, contribuindo para a construção desta, tanto no tema como nas demais etapas.

Aos professores, Caio Chiariello e Clandio Ruviaro, por terem aceitado participar da banca examinadora, contribuindo e solicitando as correções necessárias para o trabalho.

Ao Fábio Mascarenhas e ao Francisco Silva, pela ajuda na localização e contato de algumas cooperativas.

A todas as cooperativas que me receberam e aos respondentes que doaram seu tempo e atenção para me atender, possibilitando que a pesquisa fosse realizada.

Aos meus amigos, Tammi Aguiar, Ricardo Fernandes, Maiara Nunes, Giovanna Mantovani, que além do incentivo, fizeram gestos que permitiram que o trabalho fosse finalizado.

À minha mãe, Adriana Moraes, por sempre ter me incentivado a me dedicar aos estudos e ao meu avô, Nozor Moraes que acima de tudo, sempre acreditou na minha capacidade. E aos meus familiares que perto ou longe torcem por mim desde o momento que passei no vestibular.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

O trabalho teve como objetivo identificar se existem ações para a fidelização dos associados nas cooperativas agropecuárias de Dourados/MS, verificando como são tratadas as questões relacionadas à fidelidade dos associados nas cooperativas. Houve participação de cinco cooperativas e com seis respondentes ao todo. As variáveis consideradas mais importantes para a fidelização dos cooperados foram, Preço, Atendimento, Confiança, Prazo e Imagem Institucional. Os respondentes identificaram que um cooperado fiel é aquele que compra insumos, se compromete e honra com os compromissos dentro da cooperativa. E as ações oferecidas para buscar a fidelização dos cooperados dizem respeito a prazos para entrega da produção, descontos na aquisição de produtos, assistência oferecida e somente duas cooperativas realizam práticas sócio-educativas ou palestras e encontros. As cooperativas identificaram que seus cooperados são relativamente fiéis. A circunstancia em que mais ocorre infidelidade dos cooperados é pelo mercado concorrente que muitas vezes apresenta condições que chamam a atenção dos cooperados para realizar práticas fora do sistema cooperativista. Os cooperados que apresentam comportamento constante de infidelidade são aqueles que não possuem comprometimento com o sistema cooperativista e/ou possuem outras atividades como alvo principal. As sugestões apresentadas para estimular a fidelização dos associados, evidencia-se o oferecimento de bom atendimento, comprometimento com a cooperativa e investimentos na cooperativa para chamar atenção dos associados.

Palavras-chave: Cooperativas; Cooperados; Fidelização; Ações.

ABSTRACT

This research has as main focus identify if there are actions to fidelization of the associates in the agricultural cooperatives of Dourados/MS and verify how are managed the questions about the fidelity of associates in the cooperatives. To the analysis were consulted five cooperatives whit six respondents as whole. The considered variables as most important to the fidelization of cooperated were Price, Treatment, Confidence, Term and Institutional Image. Respondents said the loyal cooperated is the one who purchases supplies, is engaged and honors his compromises with the cooperative association. About the actions to stimulate the fidelization of the cooperated , these are put, especially, in the delivery production term, in the deduction of the price in purchases, assistance and, in two cooperatives only, practices and educational meetings. Apropos, the cooperatives consulted said his associates are loyals. The circumstance inthat are most identified infidelity from the associates is about the competition which offers some attractive negociations to associates outside of cooperative. The associates who presents unloyal behavior are the ones who aren't engaged with the cooperativism system and/or have other business interests. Suggestions to stimulate the fidelization of the associates are the offering a good treatment, engagement whit the cooperative and realize investments to attract the associates.

Key words: Cooperatives, Cooperative, Fidelization; Actions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.....	21
Figura 2	Gráfico 1.0 – Escolaridade dos respondentes.....	29
Figura 3	Gráfico 2.0 – Tempo de Atuação dos Respondentes nas Cooperativas Agropecuárias de Dourados/MS.....	30

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1.0	Perfil das Cooperativas Agropecuárias de Dourados/MS.....	32
Quadro 2.0	Importância da Variável Preço.....	33
Quadro 3.0	Importância da Variável Atendimento.....	34
Quadro 4.0	Importância da Variável Crédito.....	34
Quadro 5.0	Importância da Variável Condições de Pagamento	35
Quadro 6.0	Importância da Variável Cota Capital.....	35
Quadro 7.0	Importância da Variável Confiança.....	36
Quadro 8.0	Importância das Variáveis Produtos e Serviços.....	37
Quadro 9.0	Importância da Variável Qualidade	37
Quadro 10.0	Importância da Variável Prazo.....	38
Quadro 11.0	Importância das Variáveis Utilidade/Satisfação.....	38
Quadro 12.0	Importância da Variável Assistência Técnica.....	39
Quadro 13.0	Importância da Variável Cultura.....	40
Quadro 14.0	Importância da Variável Imagem Institucional.....	40
Quadro 15.0	Grau de Importância das Variáveis para a Fidelização dos Cooperados.....	41

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OCB/MS - Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul

PIB - Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REVISÃO TEÓRICA	13
2.1 Cooperativismo.....	13
2.2 Cooperativas	13
2.3 Vantagens e Desvantagens do Cooperativismo.....	13
2.4 Gestão em Cooperativas.....	13
2.5 Lealdade/Fidelidade nas Cooperativas.....	13
2.6 Cooperativas Agropecuárias.....	13
3 METODOLOGIA	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E COOPERATIVAS PARTICIPANTES	19
4.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES PARTICIPANTES DA PESQUISA	19
4.1.2 PERFIL DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	19
4.2 FATORES RELACIONADOS À FIDELIDADE DOS COOPERADOS	19
4.3 CARACTERÍSTICAS DOS COOPERADOS.....	19
4.3.1 CARACTERÍSTICAS DOS COOPERADOS FIÉIS.....	19
4.3.2 CARACTERÍSTICAS DOS COOPERADOS INFÍÉIS.....	19
4.4 SUGESTÕES PARA ESTIMULAR FIDELIZAÇÃO.....	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22
APÊNDICE A - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES	23

1 INTRODUÇÃO

O surgimento das cooperativas deu-se após a Revolução Industrial em que diante das dificuldades de lideranças das classes operárias criaram associações de caráter assistenciais, porém não atingiram o resultado esperado, assim com base nas experiências e em novas formas, encontrou-se na cooperativa uma organização em que pudessem superar as dificuldades; no Brasil o surgimento aconteceu no final do século IX com o Movimento Cooperativista Brasileiro conforme exposto pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2013). E desde então é notável a evolução das cooperativas no Brasil e no mundo, salientando a diversidade de cooperativas criadas e sua popularização através das normas, princípios, leis criadas para conhecimento geral.

De acordo com a OCB (2013), a cooperativa é uma organização de pessoas baseada em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, com os objetivos econômicos e sociais comuns a todos; já o cooperativismo é um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico que une o desenvolvimento econômico com o bem-estar social, tendo como principais referências a participação democrática, a solidariedade, a independência e a autonomia e o seu desenvolvimento independe do território, língua, credo ou nacionalidade.

Móglia *et al* (2004) acrescentam que as cooperativas prestam serviços àqueles que ao mesmo tempo são usuários, que participam das operações da empresa diretamente e podem interferir nas decisões sobre o destino da sociedade.

No Brasil, há 13 tipos de cooperativas (agropecuária, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer), a OCB acrescenta a existência de mais de 6.600 cooperativas com aproximadamente nove milhões de associados, dentre todos os ramos as cooperativas mais comuns são as de trabalho, as agropecuárias e as de consumo (OCB, 2013).

É de se salientar a importância e abrangência das cooperativas nos vários ramos em que atua, há destaque para as cooperativas do ramo agropecuário, que além de serem uma das mais comuns, encontra-se em um setor em constante crescimento no país. As cooperativas do setor agropecuário tem o intuito de facilitar as atividades dos produtores, através dos serviços prestados.

A OCB (2013) identifica as cooperativas agropecuárias como sendo as de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, em que o meio de produção pertence ao cooperado; elas

caracterizam-se por prestar serviços aos associados como, recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, oferecendo também assistência técnica, educacional e social.

O cenário de expansão das cooperativas agropecuárias remete a respostas do mercado em que estão inseridas como, o surgimento da concorrência entre cooperativas do mesmo ramo, induzindo que estas apresentem gestão e estratégias que gerem uma vantagem competitiva diante as demais.

No Brasil, uma cooperativa agropecuária pode, ao mesmo tempo, atuar como uma cooperativa de compra, venda, produção e crédito, além de poderem executar atividades de venda de insumo aos membros, compra de produtos dos membros, venda de produtos ao mercado, industrialização e transformação, entre outras (MOREIRA et al, 2012). Essa diversidade de opções pode provocar riscos e dificultar a maneira de gerir as cooperativas.

A gestão nas cooperativas pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolvimento e operacionalização das atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados (OLIVEIRA, 2009).

As vantagens competitivas das cooperativas agrícolas podem ser exploradas através do contato direto com o produtor e maior capacidade de coordenar a cadeia de suprimentos, assim, as decisões financeiras e organizacionais das cooperativas dependem das estratégias competitivas adotadas (BIALOSKORSKI NETO, 2002). O autor ainda acrescenta que o ambiente influencia a organização das cooperativas agropecuárias, determinando a necessidade de padrões diferentes de estratégias, de maneira que, foque em produtos específicos, preocupe-se com a fidelidade do cooperado, defina o objetivo de mercado e coordenação das atividades.

Zylbersztajn (1994) aponta que o crescimento das estruturas cooperativas é seguido pela dificuldade de gestão, pois, ao mesmo tempo em que as cooperativas necessitam de gestores qualificados para tratar dos problemas do *agribusiness* é preciso também manter um corpo gerencial formado por cooperados. Sendo necessário então que as cooperativas encarem os desafios do mercado utilizando um modelo de gestão adequado (ROSSÉS *et al*, 2010).

A expansão em Mato Grosso do Sul, é devido ao numero de atividades nos ramos cooperativistas - de acordo com o Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul (OCB/MS, 2013) o Estado possui 105 cooperativas distribuídas nos diversos segmentos econômicos, com aproximadamente 100 mil cooperados, representando 9% do Produto Interno Bruto (PIB) Estadual – dentre esses ramos, o agropecuário destaca-se

pelo fato de já ter estabelecido desempenho nas práticas estaduais. Com o intuito de analisar as práticas cooperativistas, serão analisadas as cooperativas agropecuárias da cidade de Dourados/MS devido ao relevante papel das mesmas.

Na segunda maior cidade do estado – Dourados - está bastante presente a atividade agropecuária, seja no ramo privado ou por cooperativas fundadas na própria cidade ou vindas de outras regiões onde o cooperativismo é mais presente, essas cooperativas dão oportunidade para os produtores da cidade e da região usufruírem dos benefícios e das práticas que elas oferecem, necessitando criar a consciência de que ao tornar-se um cooperado as vantagens podem ser maiores, Ferreira e Braga (2004), expõem que as cooperativas agropecuárias podem representar em muitas regiões uma possibilidade de agregar valor à produção rural e inserir pequenos e médios produtores em mercados concentrados.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Neste contexto é importante que a gestão das cooperativas avalie sua produção, estratégias e estruturas administrativas, pois essas são ações que visam aumentar a eficácia e competitividade (GRAMACHO, 1997, apud, ROSSÉS *et al*, 2010).

Para amenizar e modificar alguns problemas de gestão das cooperativas agrícolas é importante estimular a fidelidade dos associados como uma das estratégias adotada (BIALOSKORSKI NETO, 2002), este ponto é um dos principais fatores determinantes do comportamento entre associado e cooperativa.

Essa busca pela fidelização dos associados é uma das grandes dificuldades na gestão de cooperativas, de acordo com os autores Simioni *et al* (2009) a “lealdade no ambiente cooperativo representa o cumprimento de um compromisso ético e moral para com os demais envolvidos”. Os autores ainda acrescentam que as cooperativas dão condições para os cooperados progredirem com base em informações e orientações e a disputa pela lealdade leva em conta tanto outras cooperativas como empresas privadas, assim as cooperativas devem oferecer elementos que proporcionem satisfação, confiança e valores.

Assim, a falta de fidelidade leva o cooperado a perder benefícios, como, o estreitamento da relação com compradores, à perda de auxílios tanto para a produção como administração, participação nos resultados; e para a cooperativa pode ocasionar a vulnerabilidade à concorrência e desestabilidade econômica.

Evidenciando o quanto é necessário o atendimento das necessidades dos seus associados, cabe às cooperativas agropecuárias mostrar isso através de estratégias que despertem o interesse dos mesmos. A problemática surge da maneira como isso pode ocorrer, assim pergunta-se:

Como são tratadas as questões relacionadas à fidelidade dos associados nas cooperativas agropecuárias de Dourados/MS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar se há ações para a fidelização dos associados nas cooperativas agropecuárias de Dourados/MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar a percepção dos gestores quanto ao perfil e atuação dos associados na cooperativa;
- Analisar que tipos de ações podem produzir comportamentos cooperativos que envolvam a fidelização do associado;
- Verificar se há preocupação dos gestores da cooperativa no que se refere à fidelização dos associados;
- Comparar as características das cooperativas que adotam ações de fidelização com as que não adotam programas com estratégias.

1.3 JUSTIFICATIVA

A abrangência das cooperativas nos vários setores como forma de colaborar com os associados através dos serviços prestados.

Pinheiro e Silva (2010) mostram que a gestão das cooperativas de cada ramo é diferenciada por várias características como, os tipos de atividades desempenhadas, área de atuação, educação cooperativista, estrutura administrativa e organizacional, experiência, conhecimento, habilidade e atitudes de seus gestores.

Ademais, nas cooperativas agropecuárias, em constante expansão em todo o país, a gestão administrativa deve adotar ações que levem os associados a confiar sua produção às mesmas, usando os serviços por elas prestados.

Segundo a OCB (2013), as cooperativas agropecuárias formam atualmente o segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro, sendo um dos ramos com maior número de cooperativas e cooperados no país. A organização também acrescenta que estas cooperativas cuidam de toda cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização do produto.

Assim, as cooperativas agropecuárias acompanham todo o processo produtivo de seus associados, dando assistências em todas as etapas e criando relação com o mercado, sendo um elo de desenvolvimento para os produtores associados. Então a conscientização da importância da fidelidade é um fato que a cooperativa necessita fazer seus cooperados perceberem, os benefícios que esta relação proporcionará em longo prazo.

A cooperativa é interessante ao produtor rural, pois eleva a sua renda média e traz utilidade, dada a economia da integração, por outro lado, a questão doutrinária é um dos fatores que pode levar a tendência da maximização isolada do produtor (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

A busca pela lealdade dos associados faz com que cada vez a mais a gestão das cooperativas esteja envolvida nos processos decisórios, principalmente buscando estratégias eficazes que tornem os associados envolvidos, criando vantagem competitiva sobre as demais.

Esse processo de conquista do cooperado é uma das maiores dificuldades na gestão das cooperativas, por isso a relevância da pesquisa, em identificar as ações adotadas para que a fidelização aconteça e o associado mantenha relação de longo prazo com a cooperativa.

Como contribuição acadêmica a pesquisa complementar os estudos sobre cooperativas focando no ramo agropecuário e acrescentando a análise sobre fatores que levam a fidelização dos cooperados, essa temática é de grande relevância, pois os resultados permitirão a compreensão da existência ou ausência de ações na gestão das cooperativas. Assim, tendo a oportunidade de aprofundar estudos direcionados a fidelização dos associados nas cooperativas agropecuárias.

No contexto empresarial, será possível dar retorno às cooperativas pesquisadas sobre os efeitos da gestão praticada diante a problemática apresentada, contribuindo para identificação de pontos favoráveis ou contra a busca da fidelização dos associados.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Cooperativismo

Cooperar é um modo de organização e administração da produção, através da divisão social do trabalho e da autogestão (SCOPINHO; MARTINS, 2003).

O cooperativismo é uma doutrina, um movimento ou uma atitude que considera as cooperativas uma forma ideal de organizar atividades sócio-econômicas da humanidade e pode orientar-se por sete linhas que possibilitam as cooperativas colocarem em prática seus valores, são elas (OCB, 2013; OCB/MS, 2013):

- Adesão voluntária livre: as cooperativas estão abertas a todas as pessoas que estejam aptas a utilizar os serviços e assumir responsabilidade como membros, sem discriminação de qualquer espécie.

- Gestão democrática: as cooperativas são controladas pelos seus membros e estes participam ativamente na formulação de políticas e na tomada de decisões.

- Participação econômica dos membros: a contribuição dos membros é equitativamente para o capital e controle democrático, buscando o desenvolvimento da cooperativa através da criação de reservas; beneficiar os membros nas devidas proporções de suas transações; apoiar atividades aprovadas pelos membros.

- Autonomia e independência: se as cooperativas firmarem acordos com outras instituições as condições devem assegurar o controle democrático pelos membros e mantendo a autonomia da cooperativa.

- Educação, formação e informação: cabe a cooperativa a educação e formação de seus membros, representantes e trabalhadores assim, estes contribuem para o desenvolvimento e as informações são passadas para identificar a natureza e vantagens da cooperação.

- Intercooperação: os membros, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, dão mais força ao movimento.

- Interesse pela comunidade: através de políticas aprovadas pelos membros as cooperativas trabalham para o desenvolvimento das suas comunidades.

Os princípios cooperativistas representam um elo entre as organizações no mundo cooperativista, esses princípios também delimitam estratégias a serem adotadas pelas cooperativas, criando assim um contraste com as organizações de natureza diferente,

principalmente as com finalidade de lucro, com as quais as cooperativas frequentemente concorrem (ZYLBERSZTAJN, 2002).

O cooperativismo permite que seus associados apropriem-se de uma parcela expressiva de benefícios antes transferidos a outros grupos devido às características dos mercados tanto de fatores quanto de produtos com estruturas invariavelmente oligopolistas e monopsonistas (NASCIMENTO, 2000).

O cooperativismo é uma doutrina que permite aos associados com o mesmo interesse alcançarem vantagens nas práticas que desenvolverem, sendo a cooperativa necessária para atender as necessidades que vão desde atividades de gestão interna até apoio técnico na área em que está inserida.

2.2 Cooperativas

A cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, associados por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, contanto que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa (CRÚZIO, 2000).

De acordo com os termos do artigo 982 do Código Civil Brasileiro, as sociedades cooperativas independentes dos seus objetivos, são definidas como sociedades simples, sendo em muitos aspectos diferentes das sociedades empresariais; são organizadas para atender às necessidades e interesses dos sócios e terceiros que atuam como clientes (LEOPOLDINO, 2008). Bernardi (2012) acrescenta que estas organizações são diferentes, pois tem o intuito de satisfazer as necessidades dos associados não visando fins lucrativos e sim a multiplicação ou rendimento do capital investido.

As cooperativas são organismos técnicos, econômicos e financeiros; técnico, pois preocupam-se com a produtividade física, sendo, métodos e processos de produção, com estudo dos tempos e movimentos, layout, entre outros; econômico, pois preocupam-se com condições de economicidade e rentabilidade ótimas, mostrando a importância da máxima produção ao mínimo de custos; financeiro, pois precisa preocupar-se com origem e aplicação dos capitais e posições mais adequadas das contas do ativo e passivo (LAUSCHNER, 1981).

A atividade cooperativa também pode ser dividida em componentes econômicos e sociais; os componentes econômicos são resultantes da atividade da cooperativa como um organismo de produção, de distribuição, de repartição de rendas e de execução política de desenvolvimento; os componentes sociais são resultantes da posição privilegiada da

cooperativa como ambiente de diálogo contribuindo para a formação dos associados através da participação e comunicação, desenvolvimento de atividades culturais e intercambio entre comunidades locais, entre outros (Koulytchizky apud PINHO, 1981).

Segundo Giovenardi (1981), a principal característica de uma cooperativa é a prestação de serviços a seus próprios empresários, assim, o objetivo da cooperativa é prestar serviços e, o sujeito são os associados e empresários a quem os serviços são oferecidos. Lauschner (1981) acrescenta que as cooperativas estão sob administração coletiva, pois são assumidas pelos associados e representantes.

As cooperativas por possuírem direitos e deveres bem definidos e finalidade diferente das empresas capitalistas, apresentam-se como um diferencial no mercado, necessitando que seus associados visualizem de que forma poderão ser beneficiados e quais os pontos fortes e fracos da adesão ao cooperativismo. Desta forma as cooperativas podem conquistar cada vez mais adeptos.

2.3 Vantagens e Desvantagens do Cooperativismo

O cooperativismo apresenta vantagens para seus associados a fim de tornar-se uma empresa mais interessante, algumas vantagens são: transações ao longo da cadeia que facilitam o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado; diminuição nos custos de transação dos associados; distribuição das sobras das atividades; utilização de estruturas de participação para transferir informações, o que possibilita uma ponte direta entre o consumidor e o associado; utilização de novas tecnologias nas fases da cadeia produtiva; assim, se a cooperativa proporcionar as vantagens poderá aumentar sua eficiência e criar vantagem competitiva (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

O ato de cooperar contribui para melhorar as condições de vida, capacidade das famílias permanecerem na terra, desenvolver a consciência social e ampliar o acesso a bens de consumo como, moradia, infraestrutura, educação, transporte, saúde, lazer, entre outros (SCOPINHO; MARTINS, 2003).

Bialoskorski Neto (2007) apresenta as dificuldades na gestão das cooperativas, citando: a doutrina cooperativista imposta ao associado; divisão entre propriedade e controle não definida; falta de relações contratuais estáveis. Essas dificuldades podem levar o associado a pensar na maximização da sua produção e não na cooperativa como empresa coletiva.

Outros fatores que limitam o desenvolvimento das cooperativas são o perfil de gestão, o fato das cooperativas comercializarem produtos de baixo valor agregado, processos de desenvolvimento da estrutura organizacional, o enraizamento da cultura cooperativista, ausência de planejamento estratégico baseado nas potencialidades da cooperativa, mecanismos de controle gerencial, pouco investimento na gestão de processos técnicos de produção, ausência na inovação das técnicas de gestão, mostrando que alguns destes fatores podem impedir as cooperativas de tornarem-se mais ágeis e pró-ativas (Berton, 1999).

Com relação ao mercado e riscos gerados, a melhor estratégia de gerenciamento é a diversificação da produção e atividades, porém tal medida não é facilmente aplicada nas cooperativas, pois esta não possui grande flexibilidade para efetuar mudanças em seu portfólio, já que para permanecerem em um ambiente globalizado e competitivo necessitam harmonizar a racionalidade política – a doutrina cooperativista – com a racionalidade econômica – eficiência econômica- (FERREIRA, 2002; MOREIRA, 2009; MOREIRA et al, 2012).

As vantagens e desvantagens do cooperativismo mostram que ao mesmo tempo em que as cooperativas garantam a participação e possibilitem o desenvolvimento social, funcionando como uma fonte de ligação entre o mercado e os seus associados, alguns fatores como a doutrina imposta, a falta de um planejamento de gestão e estratégico, e a própria dependência dos associados pesam para as dificuldades de gerir os processos dentro da cooperativa, pois na maioria das vezes os próprios associados ocupam cargos de gestores e nem sempre estão preparados para efetuar as atividades condizentes com as práticas necessárias.

2.4 Gestão em Cooperativas

A gestão das cooperativas é diferenciada pelos diversos fatores que caracterizam cada ramo, como, a área de atuação, educação cooperativista, estrutura administrativa e organizacional, conhecimento, experiência, habilidades e atitudes dos administradores (OCB, 2013).

Devido aos princípios doutrinários, as cooperativas assumem dupla função de associação, como reunião de pessoas e de empresa, como reunião de capital, por outro lado, os cooperados também assumem duplo papel, como dono e usuários do empreendimento, assim é comum o processo de autogestão em cooperativas (ANTONIALLI, 2000). Rossés et al (2010) acrescentam que devido a estas características de gestão, é preciso que os dirigentes

das cooperativas tenham conhecimento dos limites legais, das diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas.

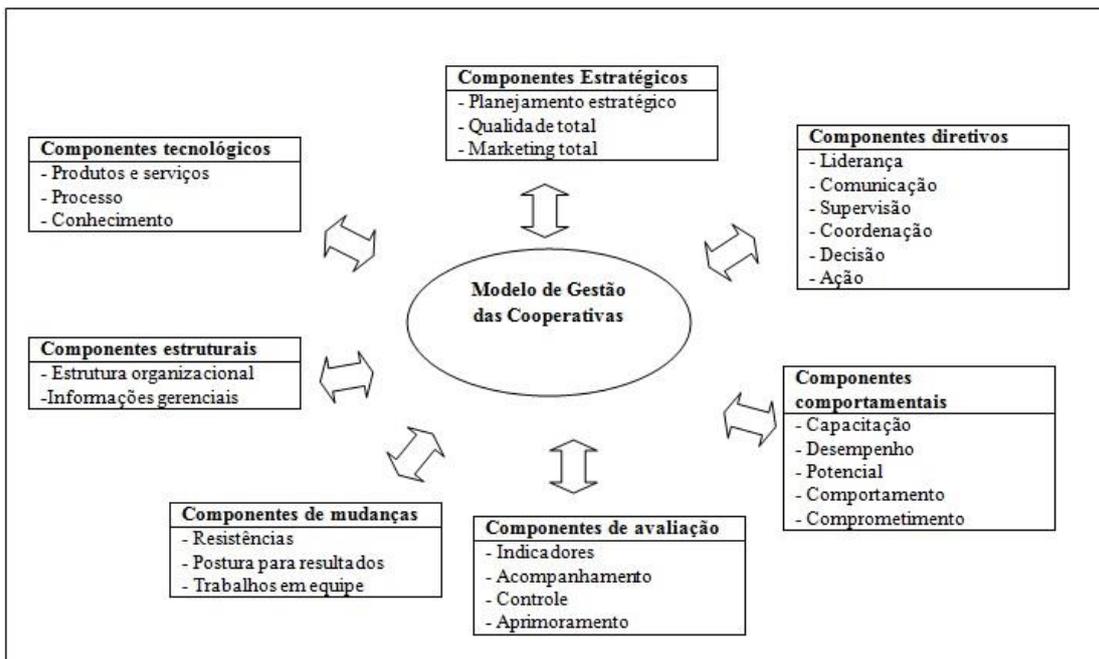
Scopinho e Martins (2003), argumentam que nem sempre é possível que cooperados identifiquem os nexos, assim, as dificuldades estruturais acabam interferindo no desenvolvimento organizacional e comprometendo o futuro das cooperativas, é preciso pensar em estratégias de desenvolvimento organizacional, pois a relação entre cooperados e cooperativa é um processo mediado por valores culturais.

Para mostrarem-se como uma alternativa superior, as cooperativas são cercadas pelos princípios do cooperativismo e as necessidades impostas pela competição, situações e problemas relativos à gestão das cooperativas que podem provocar desgaste na opinião pública e sistema financeiro (GIMENES; GIMENES, 2006).

Os problemas que as cooperativas enfrentam, podem ser solucionados com algumas estratégias de gestão, Jank (1997, apud, Antonialli, 2000) expõe sete medidas: selecionar cooperados ativos, baseando o grau de fidelidade, comprometimento e eficiência econômica; eliminar o critério de livre entrada, definindo padrões rígidos de participação; profissionalizar a gerencia, com o desenvolvimento de sistemas modernos de controle e avaliação, incluindo os conselhos de administração e fiscal; desenvolvimento de novos critérios de pagamento dos cooperados ou valorizar o indivíduo que traz benefícios em termo de volume, qualidade e redução da sazonalidade de oferta; discussão de critérios de votação em assembleias, favorecendo a continuidade do desempenho econômico e harmonia das boas diretrizes; estudar formas de acesso a capital de risco para novos investimentos, tornando ágeis as decisões de mercado; entender e gerenciar o processo de adição de valor, verticalizando a produção por meio da coordenação com outras empresas e outras alianças estratégicas; algumas dessas medidas são consideradas pelo autor relativamente radicais, cabendo assim a cada cooperativa adequá-las a sua realidade.

Oliveira (2009) propõe um modelo de gestão para as cooperativas, este é um processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolvimento e operacionalização de atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando o desenvolvimento e crescimento da cooperativa, a Figura 1.0 apresenta a estrutura geral do modelo de gestão das cooperativas proposto.

Figura 1.0: Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes



Fonte: Adaptado Oliveira (2009)

O modelo do autor é constituído por sete componentes apresentados a seguir:

1- Componentes estratégicos

Planejamento estratégico como metodologia administrativa que permite o estabelecimento da direção a ser seguida pela cooperativa, visando maior interação com fatores externos, que não são controláveis pela cooperativa.

Qualidade total como capacidade de um produto satisfazer as necessidades, exigências e expectativas dos cooperados.

Marketing total como processo que interage todas as atividades e unidades organizacionais da cooperativa com as necessidades e expectativas dos cooperados e mercados atuais e potenciais.

2 - Componentes estruturais

Estrutura organizacional como interação das responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões dos executivos e profissionais com suas funções; a relação de cada parte com as demais e a cooperativa toda.

Sistema de informações gerenciais como processo de transformar dados em informações utilizáveis na estrutura decisória da cooperativa, e proporcionar sustentação administrativa para otimização dos resultados esperados estabelecidos no planejamento estratégico.

3- Componentes diretivos

Liderança como um processo em que uma pessoa é capaz de aprender necessidades e expectativas dos cooperados e profissionais da cooperativa, através das suas características pessoais, obtendo participação e engajamento de todos no desenvolvimento e implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da cooperativa.

Comunicação como forma de interação e entendimento, assimilando e operacionalizando uma mensagem.

Supervisão como catalisadora e orientadora dos recursos humanos, em direção às metas e objetivos estabelecidos pela cooperativa.

Coordenação é a forma de integração, com método e ordem, os conhecimentos, atividades e pessoas alocadas no desenvolvimento de um processo, projeto, que vise o objetivo comum da organização.

Decisão como forma de delinear um futuro das coisas, em função dos elementos que o gestor tem disponíveis, forma de escolher entre diversos caminhos que levam a determinado resultado.

Ação como forma capacitadora da tomada e implementação das decisões necessárias para solucionar situações, melhorando recursos disponíveis e alcançando resultados estabelecidos pela cooperativa.

4- Componentes tecnológicos

Produto ou serviço oferecido, sendo a razão de ser da cooperativa, considerando interação com cooperados e mercado em geral.

Processo como conjunto de atividades apresentando relação lógica entre si, objetivando atender e suprir expectativas dos clientes internos e externos.

Conhecimento como forma de entendimento do conceito e estruturação de algum assunto, efetivando sua aplicação na realidade da cooperativa.

5- Componentes comportamentais

Capacitação como habilidade de identificação, aquisição e aplicação de conhecimentos, conceituais, metodológicos e técnicos, ou seja, a aprendizagem gradativa, acumulativa e sustentada com o passar do tempo.

Desempenho como forma de resultado que um profissional apresenta diante as atividades do cargo e função em relação aos resultados negociados e estabelecidos.

Potencial como conjunto de conhecimentos que um profissional possui para desempenho de outras funções.

Comportamento como operacionalizador de um conjunto de atitudes que um profissional apresenta em relação aos fatores presentes em seu ambiente de atuação.

Comprometimento como processo de interação que consolida a responsabilidade isolada pelos resultados esperados pela cooperativa e seus cooperados.

6- Componentes de Mudanças

Administração de resistências como a forma de identificar o conjunto de crenças, valores e expectativas dos profissionais, e procura reverter reações contrárias aos processos de mudanças por meio orientações, treinamentos e capacitações.

Postura para resultados como capacidade de orientação e direcionamento de recursos disponíveis para alcance e melhoria dos resultados antes estabelecidos pela cooperativa.

Trabalho em equipe como maneira estruturada de realizar serviços multidisciplinares, consolidando, o treinamento e aprendizado interativo.

7- Componentes de avaliação

Indicadores de desempenho como parâmetro e critérios de avaliação estabelecido permitindo verificar a realização e evolução da atividade ou processo na cooperativa.

Acompanhamento como maneira de verificar a realização das atividades e processos na cooperativa.

Controle como função do processo administrativo que procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, corrigindo, reforçando ou interferindo o processo para que os resultados satisfaçam metas e objetivos estabelecidos.

Aprimoramento como processo de evolução, seu desenvolvimento é de forma gradativa, acumulativa e sustentada para melhorar o modelo de gestão e os resultados da cooperativa.

Existe ligação e interação entre cada uma das sete partes proposta no modelo de gestão, destacando a importância do entendimento de como um instrumento administrativo auxilia e recebe auxílio de outro instrumento administrativo da cooperativa (OLIVEIRA, 2009).

Bialoskorski Neto (2007) diz que nas cooperativas os negócios devem refletir a missão e as estratégias da empresa podendo condicionar um novo relacionamento entre cooperativa e associado, onde aconteça mútua cobrança de desempenho econômico e qualidade. O autor acrescenta a necessidade de tomar decisões de acordo com as tendências de mercado em nível global, por isso fatores como, eficiência, coordenação, diversificação, diferenciação, precisam estar incluídos no seu processo de gestão.

Os autores destacaram a necessidade que a gestão das cooperativas tem em combinar diferentes fatores organizacionais com algumas características que possibilitem a distinção da organização, a fim de mostrar aos cooperados o que elas têm a acrescentar no processo

desenvolverem, tornando assim um ponto delicado, pois caberá aos gestores à adoção de ações que assegurem a permanência e participação dos associados, do contrário estes podem entregar suas atividades as empresas capitalistas.

2.5 Lealdade/Fidelidade nas Cooperativas

O cumprimento de obrigações representa um problema no mundo das organizações, e mesmo em cooperativas regidas por conceitos doutrinários, um membro pode ser incentivado a romper contrato, porém muitas vezes as cooperativas realizam investimentos cujo sucesso depende do envolvimento dos cooperados (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Para sobreviver e crescer as cooperativas precisam garantir um bom desempenho econômico por estratégias diferenciadoras e uma gestão eficaz dos negócios, atuando com vantagem competitiva no mercado global (GIMENES; GIMENES, 2006).

A vantagem competitiva necessária pode ser construída através da criação de valor, esta criação de valor depende da mobilização de recursos para criar capacitações que integradas aos processos de negócios desenvolvem competências necessárias para as cooperativas adotarem ações em sua gestão (GONÇALVES *et al*, 2009).

A cooperativa deve através da complementação de mecanismos formais e informais tratados pela alta gestão, ter conhecimento de que a relação com o cooperado não pode tornar-se estável, mas sim ser fomentada e trabalhada estrategicamente, de acordo com a realidade em que está inserida (ZYLBERSZTAJN, 2002). O autor ainda acrescenta que a cooperativa deve considerar a participação do cooperado em rede, a reputação junto à comunidade, mecanismos de pagamento do produto adotados e utilização de tecnologia de informação para monitorar o cooperado, como formas de lidar com o problema da falta de fidelização.

Para proporcionar vantagem competitiva a cooperativa precisa atentar-se a pontos como a utilização de tecnologia que proporcione redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços dos produtos e serviços competitivos; alta liquidez financeira, baixo grau de endividamento; alto nível de capacitação do grupo profissional; eficiente sistema de informações gerenciais, boa imagem dos produtos e serviços; boa relação com os cooperados e mercado; significativo poder de entrada e atuação nos segmentos de mercado; agilidade e flexibilidade interna (OLIVEIRA, 2001). O desenvolvimento da vantagem competitiva proporcionará para a cooperativa fatores que induzam a fidelização dos seus associados.

Bernardi (2012) mostra que a importância da fidelização, é por esta ser uma chave para o sucesso nos negócios e por tornar-se um componente estratégico e fundamental nas organizações. O autor ainda acrescenta que os associados e clientes das cooperativas são exigentes e necessitam ser tratados com atenção e consideração como consumidores dos serviços com qualidade que satisfaçam suas expectativas.

Segundo Zylbersztajn (2002) o cooperado manterá um relacionamento estável com a cooperativa, caso haja implícito no contrato sinais de penalidade associada ao rompimento do mesmo, os argumentos são: o membro age de maneira espontânea, admitindo que a quebra de contrato seja imoral e fere os princípios doutrinários aos quais obedece; o membro assinou contrato formal e vê-se sujeito às sanções judiciais, se a cooperativa o acione pelo descumprimento da lei; a cooperativa reconhece a quebra de contrato e não dará o mesmo tratamento futuro ao membro infiel; a cooperativa oferece condições tão boas quanto outras alternativas existentes, não valendo a pena romper contrato.

Para atingir a meta de fidelização dos associados e clientes, as cooperativas também precisam evoluir de acordo com os novos padrões produtivos e de mercado, rever produtos, estratégias e as estruturas organizacionais e interorganizacionais, sendo estas ações que visam à eficácia e a competitividade dessas organizações (LAGO, 2009).

Móglia et al (2004), mostram que há necessidade da realização dos objetivos pessoais, mesmo que as cooperativas objetivem realizações coletivas, assim, as cooperativas necessitam criar um relacionamento mais direto, onde, a cooperativa recebe apoio dos membros conforme ela os apoia e vice e versa, criando reciprocidade na relação. Os autores acrescentam que para a cooperativa estimular a fidelidade é necessário assegurar o envolvimento dos cooperados na cooperativa, com participação efetiva para agregar valores à cadeia produtiva, incrementando produtos e serviços a fim de dar aos cooperados incentivos diferenciados.

É comum a observação de que em diversas cooperativas existe a incorporação de estratégia de diversificação como meio de ajuste competitivo, conseguindo destaque no mercado em que atuam, despertando curiosidade sobre os condicionantes e benefícios dessa estratégia (FERREIRA e BRAGA, 2004).

Não há fórmula para que as cooperativas garantam fidelidade dos associados, mas estas podem desenvolver atividades de conscientização e adotar ações de gestão e técnicas que agreguem vantagens aos serviços prestados. Estes fatores podem ser incorporados nos

mais diversos ramos de cooperativas encontradas, como no caso do ramo agropecuário onde as cooperativas podem atuar nas fases de produção e comercialização, ajudando e amparando o produtor associado.

2.6 Cooperativas Agropecuárias

Segundo Crúzio (2000) cooperativas agropecuárias são formadas por produtores que atuam no campo, objetivando a comercialização da produção de seus associados, o beneficiamento e a revenda diretamente ao mercado consumidor.

O cooperativismo agropecuário é apresentado como uma forma de organizar a produção e coordenar os sistemas agroindustriais, buscando melhorar a eficiência, eficácia produtiva e inserção competitiva em mercados dinâmicos e exigentes, sendo uma alternativa para pequenos, médios e até grandes produtores (LAGO, 2009).

Dados da OCB (2007 *apud* Moreira *et al*, 2012) mostram que as cooperativas agropecuárias participam com 41,53% da receita total gerada do agronegócio no Brasil e os estabelecimentos associados a alguma cooperativa apresentam maior rentabilidade que a média nacional, além da significativa participação das cooperativas na produção de itens agropecuários como: milho – 17%; café – 28%; soja – 30%; suínos – 32%; algodão – 39%; leite – 40%; trigo – 62%.

Sobre a expansão do cooperativismo no setor agropecuário Nascimento (2000, p. 09) diz: “não se pode negar que o crescimento do cooperativismo no país se deve fundamentalmente ao setor agrícola, tanto pelo volume de negócios que ele envolve quanto pelo seu dinamismo”.

A popularidade das cooperativas agropecuárias ocorre em função da grande concentração dos mercados de fatores de produção (insumos e bens de produção) e dos mercados de produtos agrícolas, associada à alta dispersão dos produtores rurais favorecendo uma relação em que a agricultura passa a ser tomadora de preços, tanto na compra dos insumos como na venda dos produtos, provocando assim atratividade para a busca do aumento do poder de barganha e diminuição dos riscos de empreendimentos de cooperados juntamente com a possibilidade de integração no mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2001).

Souza *et al* (2011) ainda acrescentam que as cooperativas podem trazer benefícios como as melhorias no poder de barganha dos produtores, tanto para aquisição dos insumos quanto para a comercialização da produção agrícola, redução dos custos fixos por meio da

armazenagem da produção nos armazéns das próprias cooperativas, difusão de tecnologia e conhecimentos, programas sociais de geração de renda.

Outras vantagens que as cooperativas oferecem aos produtores, o apoio e a orientação ao processo produtivo - desde preparo do solo, à semente, ao plantio, ao controle da plantação, à colheita, ao transporte, à armazenagem -, serviços de transformação e comercialização da produção (GIOVENARDI, 1981).

Giovenardi (1981) amplia a ideia da necessidade das cooperativas para os produtores rurais, mostrando que como objetivo comum estes esperam permanecer na atividade, aumentar sua renda, dando liquidez às operações e garantindo para si e sua família posição social e participação política na comunidade. O autor conclui que os objetivos dos associados devem tornar-se objetivos das cooperativas, para isso talvez seja necessária criação de estruturas entre a direção e os associados, como núcleos de base favorecendo reuniões para a discussão de assuntos de interesse da cooperativa e associados.

3 METODOLOGIA

A pesquisa teve delineamento de campo, classificada como exploratória-descritiva com método qualitativo, no contexto das cooperativas agropecuárias situadas em Dourados/MS.

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de obter informações de um determinado problema, para o qual se procura uma resposta; feita em duas etapas: a primeira um levantamento bibliográfico sobre o tema e a segunda determinando as técnicas empregadas na coleta de dados que darão suporte à análise posterior. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Como pesquisa exploratória a finalidade é proporcionar maior familiaridade com o problema, deixando claro o que será investigado para tornar mais viável à construção da hipótese (GIL, 2010). O autor ainda define a pesquisa descritiva como a que dará as descrições sobre as características de determinada população ou ainda identificar as relações entre as variáveis que causam um fator. Já a combinação da pesquisa exploratória com a descritiva tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O método qualitativo possibilita que o pesquisador vá a campo buscar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todas as variáveis relevantes (GODOY, 1995).

A escolha das cooperativas agropecuárias foi devido à expansão do cooperativismo no país, no estado e nos diversos setores. O crescimento do cooperativismo no setor agropecuário vem chamando atenção, já que a cooperativa proporciona ao produtor uma maneira de expandir sua cadeia produtiva aliada às doutrinas cooperativistas.

A cidade de Dourados/MS, segunda maior do estado, apresenta cooperativas de diversos setores e o setor agropecuário é de grande representatividade, já que além de atender os produtores da cidade, atende também os das cidades vizinhas. Mostrando que a cidade tem espaço para a presença de cooperativas agropecuárias, possibilitando o crescimento e desenvolvimento na cidade e na região.

Para identificar as cooperativas agropecuárias, foi realizado um levantamento junto ao site da OCB/MS, diante as informações obtidas foi efetuado contato com as cooperativas para explicar o objetivo da pesquisa e solicitar participação das mesmas.

A população constituiu-se por membros das cooperativas que ocupam cargos de gestão nas cooperativas agropecuárias de Dourados/MS. Especificação de acordo ao objetivo da pesquisa, para que fosse possível a identificação das informações com gestores que conheçam e participem das atividades cooperativistas. Havia também a intenção de realizar a pesquisa com alguns associados/cooperados, porém não foi possível por impossibilidade de contato com os mesmos.

A coleta dos dados necessários para realizar a análise foi feita por um questionário. Utilizou-se o questionário da pesquisa “*Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão*” de Simioni et al (2009), o questionário possuía estrutura com perguntas que permitiram coletar dados e informações necessárias referentes ao objetivo da pesquisa, houve adaptações relevantes para adequá-lo a realidade em que se encontram as Cooperativas Agropecuárias de Dourados/MS.

Foram identificadas sete cooperativas agropecuárias na cidade. Posteriormente efetuado contato inicial, explicando o objetivo da pesquisa e solicitando a participação das cooperativas. De contato imediato as sete cooperativas aceitaram participar da pesquisa, mas duas não retornaram os questionários, tendo assim, um total de cinco cooperativas agropecuárias participantes. Destas cinco cooperativas obtiveram-se seis questionários

respondidos, pois, em uma cooperativa houve a possibilidade de participação de dois gestores. Foi entregue o questionário impresso com questões abertas e estruturadas para que os mesmos respondessem. Com essas informações foi possível comparar a pesquisa de campo com a literatura sobre gestão de cooperativas.

Algumas das categorias de análise foram: as variáveis que influenciam na fidelização dos cooperados, percepção dos gestores sobre cooperados fiéis e não fiéis, investimentos ou não em ações que aumentem o grau de fidelização, grau de fidelização dos associados, perfil das cooperativas e de seus associados, percepção dos associados sobre a gestão das cooperativas, entre outros.

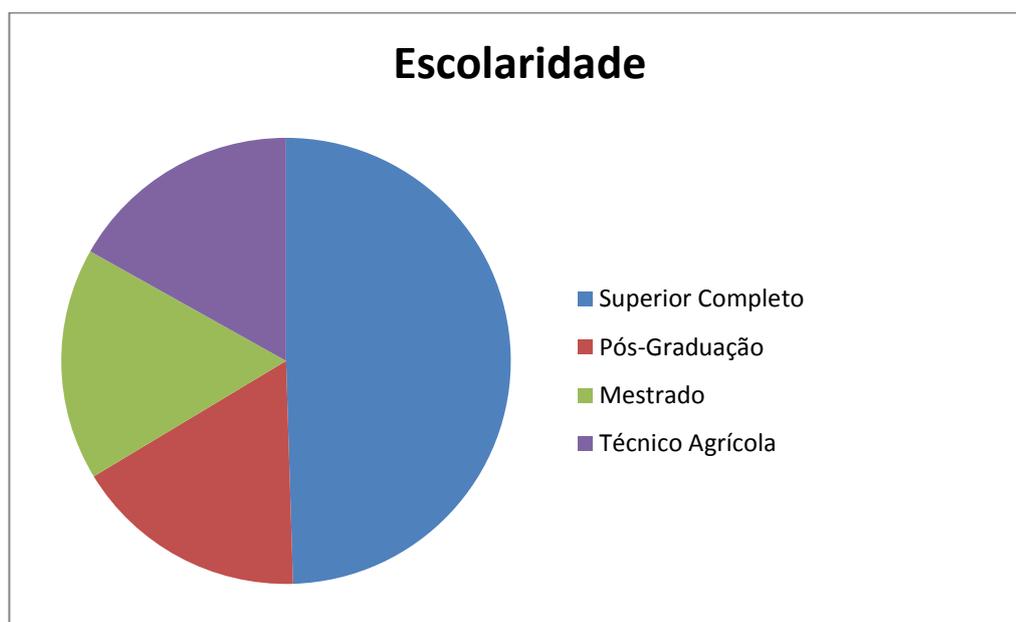
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES E COOPERATIVAS PARTICIPANTES

4.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES PARTICIPANTES DA PESQUISA

Do total dos respondentes, 67% eram do sexo masculino e 33% do sexo feminino. Com faixa etária entre 21 a 40 anos, sendo, 83% de 31 a 40 anos e 17% de 21 a 30 anos. Com relação ao estado civil, 50% eram casados e 50% solteiros. A escolaridade dos respondentes é demonstrada no Gráfico 1.0:

Gráfico 1.0 – Escolaridade dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Com relação à escolaridade dos respondentes, 50% possuíam superior completo, 17% pós-graduação, 17% mestrado e 17% técnico agrícola, podendo desta forma identificar um bom nível de escolaridade entre os respondentes. O tempo de atuação dos respondentes nas cooperativas está retratado no Gráfico 2.0:

Gráfico 2.0 – Tempo de Atuação dos Respondentes nas Cooperativas Agropecuárias de Dourados/MS



Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Quanto ao tempo de atuação dos respondentes nas cooperativas, 50% atuam a até 5 anos, 17% de 6 a 10 anos, 17% de 11 a 15 anos e 17% de 16 a 20 anos, observando assim, que é pequeno o tempo de permanência dos respondentes nas cooperativas, pois metade ainda não completou mais de 5 anos de atuação e apenas 34% dos respondentes estão familiarizados com o sistema cooperativista a mais de 11 anos. No que se refere a função dos entrevistados, os cargos eram: sub gerente de unidade, contador, presidente, gerente, zootecnista (o respondente salientou realizar questões administrativas e conhecer os cooperados) e assistente financeiro.

O perfil predominante foi o de homens, de 31 a 40 anos, casados ou solteiros. O perfil traçado também demonstrou que todos possuíam um bom nível de escolaridade já que metade possuía superior completo e a outra metade possuía titulação maior ou nível técnico e quanto ao tempo de atuação dos mesmos nas cooperativas foi constatado até 5 anos

permanência, o que pode caracterizar pouco tempo de atuação em cooperativa da maioria dos respondentes. A diversidade de funções foi de acordo com a disponibilidade das cooperativas em apontar um respondente, mas todos possuíam conhecimento da rotina cooperativista e/ou contato com os cooperados para fornecer as informações necessárias.

4.1.2 PERFIL DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A Cooperativa 01 foi fundada em 1970 no estado do Paraná e passou a atuar na cidade de Dourados/MS desde o ano de 2002. A cooperativa é considerada de grande porte conforme seu patrimônio/faturamento, possuindo atualmente mais de quatorze mil associados em todas as suas unidades.

A Cooperativa 02 foi fundada na cidade de Dourados/MS no ano de 1997, é considerada de médio porte conforme seu patrimônio/faturamento. Possui quarenta e quatro associados atualmente, sendo que, do ano de 2012 para 2013 houveram dois novos associados e em ambos os anos apenas um desligamento, estes por motivo de falecimento.

A Cooperativa 03 foi fundada no ano de 1963 no estado de São Paulo e passou a atuar na cidade de Dourados/MS no ano de 2000. Segundo o patrimônio/faturamento a cooperativa é considerada de grande porte.

A Cooperativa 04 foi fundada na cidade de Dourados/MS no ano de 2003, seu patrimônio/faturamento à classifica como de micro porte. A cooperativa no ano de 2012 obteve dois novos associados e nenhum desligamento e no ano de 2013 obteve setenta e um novos associados e três desligamentos, possuindo atualmente cento e quinze associados à cooperativa.

A Cooperativa 05 foi fundada no estado do Paraná no ano de 1964 e passou a atuar na cidade de Dourados/MS no ano de 2008, seu patrimônio/faturamento a classifica como de médio porte. A cooperativa possui atualmente oitenta associados e não houve nenhum desligamento nos anos de 2012/2013.

As informações dos perfis das cooperativas estão resumidas no Quadro 1.0:

Quadro 1.0 – Perfil das Cooperativas Agropecuárias de Dourados/MS

	Ano de Fundação/ Estado	Atua em Dourados/MS	Classificação quanto ao porte	Novos Associados	Desligamentos	Número de Associados
Cooperativa 01	1970 – PR	2002	Grande	-	-	+ 14.000
Cooperativa 02	1997 – MS	1997	Médio	2012/2013 - 2	2012 - 1 2013 - 1	44
Cooperativa 03	1963 – SP	2000	Grande	-	-	-
Cooperativa 04	2003 – MS	2003	Micro	2012 - 2 2013 - 71	2012 - 0 2013 - 3	115
Cooperativa 05	1964 – PR	2008	Médio	-	0	80

Fonte: Elaborada pela autora conforme dados (2013)

Das cooperativas participantes da pesquisa, três são provenientes de outros estados e duas fundadas na própria cidade. O patrimônio/faturamento caracterizou-nas como uma de micro porte, duas de médio porte e duas de grande porte, deste fato pode-se observar que as duas cooperativas provenientes da cidade apresentam micro e médio porte, enquanto as cooperativas naturais de outros estados apresentaram melhor estruturação quanto ao porte. De acordo com as cooperativas que passaram as informações sobre números de associados, novos associados e desligamento foi possível constatar que é pequeno o número de desligamentos e novos associados e em relação ao número total de associados às informações interligam com a classificação de porte das mesmas, vale ressaltar que a Cooperativa 04 apresentou um grande número de novos associados para o ano de 2013, o que pode contribuir posteriormente para seu crescimento quanto a estrutura e porte. Em relação ao tempo de atuação das mesmas na cidade foi possível constatar que quatro cooperativas estão presentes a pelo menos 10 anos e uma atua há cinco anos em Dourados/MS, sendo significativo o tempo de presença da maioria na cidade.

4.3 FATORES RELACIONADOS À FIDELIDADE DOS COOPERADOS

Para identificar os fatores que são importantes para a fidelização dos associados, os respondentes classificaram o grau de influencia de cada variável para a sua cooperativa, em uma escala de 1 a 5, entre: 1- altamente importante, 2- muito importante, 3- mais ou menos importante, 4- pouco importante e 5- nenhuma importância. As variáveis são:

A variável preço – considerando os preços pagos aos cooperados na comercialização de seus produtos - apresentada no Quadro 2.0:

Quadro 2.0 – Importância da Variável Preço

Variável - Preço	Grau de Importância
Cooperativa 01	Muito importante
Cooperativa 02	Muito importante/Altamente Importante
Cooperativa 03	Altamente Importante
Cooperativa 04	Altamente Importante
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

O quadro 2.0 mostrou que a variável preço tem grande importância para todas as cooperativas, pois três respondentes consideraram altamente importante e três respondentes consideraram muito importante. Mostrando que o preço oferecido pela produção é um fator muito importante, pois mesmo que as cooperativas ofereçam outros serviços, ainda existe a preocupação de como ocorrerá à comercialização da produção do cooperado com a cooperativa.

A variável atendimento – supondo a qualidade prestada no atendimento aos associados no momento em que há procura na cooperativa para efetuar qualquer objetivo - exposta no Quadro 3.0.

Quadro 3.0 – Importância da Variável Atendimento

Variável -Atendimento	Grau de Importância
Cooperativa 01	Altamente Importante
Cooperativa 02	Altamente Importante
Cooperativa 03	Altamente Importante
Cooperativa 04	Altamente Importante
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Com o Quadro 3.0 foi possível observar que a variável atendimento é considerada pelos respondentes de grande importância, pois cinco respondentes identificaram como altamente importante e um como muito importante. A importância considerada para a variável atendimento deduz que as cooperativas preocupam-se em prestar atendimento aos cooperados de forma eficaz, assim, quando houver procura, as necessidades sejam atendidas, seja tirando dúvidas, na prestação de serviços ou algo mais que a cooperativa possa oferecer.

A variável crédito – considerando o oferecimento de linhas de crédito tanto para operações de curto prazo (alimentos, medicamentos veterinários) ou para prazos maiores (financiamento de safra ou investimentos) – exibida no Quadro 4.0.

Quadro 4.0 – Importância da Variável Crédito

Variável -Crédito	Grau de Importância
Cooperativa 01	Altamente Importante
Cooperativa 02	Mais ou menos importante/ Nenhuma importância
Cooperativa 03	Altamente Importante
Cooperativa 04	Nenhuma Importância
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

O Quadro 4.0 mostrou que a variável crédito gerou divergência entre as respostas, três respondentes mencionaram ter grande importância, sendo que dois respondentes consideraram altamente importante e um considerou muito importante, enquanto dois respondentes julgaram de pouca importância, ressaltando não ter nenhuma importância e um respondente acredita ser mais ou menos importante. Fato que pode ser explicado pela variável

ser aplicada em algumas cooperativas e em outras não, relacionando ao perfil das cooperativas, item 4.1.2, é possível identificar que são as cooperativas de maior porte (grande e médio) e provenientes de outros estados, que julgam a variável ser importante, podendo ser pela melhor estruturação que estas apresentam.

A variável condições de pagamento – cogitando as formas de pagamentos na aquisição de produtos (à vista, parcelado) – expressada no Quadro 5.0.

Quadro 5.0 – Importância da Variável Condições de Pagamento

Variável -Condições de Pagamento	Grau de Importância
Cooperativa 01	Mais ou menos importante
Cooperativa 02	Altamente Importante/Muito Importante
Cooperativa 03	Muito Importante
Cooperativa 04	Mais ou menos importante
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Com o Quadro 5.0, foi possível identificar que a variável condições de pagamento tem relevante importância para os respondentes, pois, três respondentes identificaram como muito importante, um mencionou ser altamente importante e dois acreditam ser mais ou menos importante. A análise da variável mostrou que as cooperativas consideram interessante oferecimento de diferentes formas de pagamento, o que pode ser apresentado aos cooperados como maneira de estes adquirirem produtos e pagarem da maneira que mais lhes tragam benefícios.

A variável cota capital – cogitando o recolhimento de parcela das transações comerciais para uma conta específica, resultando na formação da cota capital – evidenciada no Quadro 6.0.

Quadro 6.0 – Importância da Variável Cota Capital

Variável -Cota Capital	Grau de Importância
Cooperativa 01	Pouco Importante
Cooperativa 02	Altamente Importante/Muito Importante
Cooperativa 03	Muito Importante
Cooperativa 04	Pouco Importante
Cooperativa 05	Pouco Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

A variável cota capital, evidenciada na Tabela 6.0, mostrou divisão de opiniões, pois metade dos respondentes crê que a variável seja pouco importante, enquanto dois respondentes julgaram ser muito importante e um acredita ser altamente importante. Segundo os dados da OCB e OCB/MS (2013) a busca pelo desenvolvimento da cooperativa através da criação de reversas é um dos pontos que regem a doutrina cooperativista, fato também que pode ser considerado dificultador, pois como foi mencionado por um respondente da cooperativa 02, em que foi identificado a variável com grande importância, nem sempre o cooperado enxerga onde o dinheiro está sendo aplicado e investido na cooperativa. Por ser um ponto da doutrina cooperativista, é necessário que haja conhecimento de que investimentos sejam importantes para o desenvolvimento da cooperativa.

A variável confiança – considerando o nível de confiança estabelecida entre associado e dirigentes – demonstrada no Quadro 7.0 a seguir.

Quadro 7.0 – Importância da Variável Confiança

Variável -Confiança	Grau de Importância
Cooperativa 01	Altamente Importante
Cooperativa 02	Altamente Importante
Cooperativa 03	Muito Importante
Cooperativa 04	Altamente Importante
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Com o Quadro 7.0, foi possível constatar que a variável confiança é conceituada com grande importância pelos respondentes, já que, quatro a julgaram como altamente importante e dois como muito importante. A análise mostrou que todos os respondentes reconhecem a importância de se estabelecer relacionamento de confiança com seus cooperados, como maneira de desenvolver a fidelização dos mesmos.

As variáveis produtos e serviços - cogitando a quantidade e disponibilidade de produtos e serviços oferecidos aos cooperados – presentes no Quadro 8.0 a seguir.

Quadro 8.0 – Importância das Variáveis Produtos e Serviços

Variável -Produtos e Serviços	Grau de Importância
Cooperativa 01	Muito Importante
Cooperativa 02	Altamente Importante
Cooperativa 03	Altamente Importante
Cooperativa 04	Mais ou Menos Importante
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Através do Quadro 8.0, é possível averiguar que as variáveis produtos e serviços possuem relevante importância, visto que, três respondentes a consideraram altamente importante, dois identificaram sendo muito importante e somente um expressou ser mais ou menos importante. Há preocupação em ter produtos e serviços disponíveis no momento em que o cooperado precise é importante, principalmente, porque caso a cooperativa não disponibilizar, o cooperado poderá procurar em outros lugares.

A variável qualidade – supondo a qualidade dos produtos oferecidos para a comercialização – identificada no Quadro 9.0 a seguir

Quadro 9.0 – Importância da Variável Qualidade

Variável -Qualidade	Grau de Importância
Cooperativa 01	Muito Importante
Cooperativa 02	Muito Importante/Altamente Importante
Cooperativa 03	Altamente Importante
Cooperativa 04	Mais ou Menos Importante
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Pelo Quadro 9.0, foi possível destacar que a variável qualidade possui grande importância, já que, três respondentes a acham muito importante, dois acreditam que seja altamente importante e um respondente mencionou ser mais ou menos importante. Esta variável considerada importante para a maioria dos respondentes pode relacionar-se com o modelo de Oliveira (2009) que menciona que a qualidade total precisa satisfazer as necessidades, exigências e expectativas dos cooperados para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa. Mostrando assim que as cooperativas possuem a preocupação em oferecer

produtos excelentes para os cooperados, a fim de mostrar que esta comercialização pode ser realizada na própria cooperativa facilitando a vida dos associados.

A variável prazo – cogitando a entrega dos produtos nos prazos estabelecidos – exposta no Quadro 10.0.

Quadro 10.0 – Importância da Variável Prazo

Variável - Prazo	Grau de Importância
Cooperativa 01	Altamente Importante
Cooperativa 02	Muito Importante/Altamente Importante
Cooperativa 03	Altamente Importante
Cooperativa 04	Muito Importante
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Por meio do Quadro 10.0, foi constatado grande importância da variável prazo, sendo que, três consideraram que a variável é altamente importante e três consideraram ser muito importante. A variável foi identificada por todos os respondentes com grande importância, pois é estabelecido um compromisso gerando dependência de ambas as partes, e para que os processos continuem é necessário que os prazos sejam cumpridos.

As variáveis utilidade/satisfação – considerando o nível de utilidade e satisfação obtida pelos cooperados na utilização dos serviços da cooperativa – expressas no Quadro 11.0 a seguir.

Quadro 11.0 – Importância das Variáveis Utilidade/Satisfação

Variável -Utilidade/Satisfação	Grau de Importância
Cooperativa 01	Muito Importante
Cooperativa 02	Mais ou Menos Importante/Muito Importante
Cooperativa 03	Muito Importante
Cooperativa 04	Muito Importante
Cooperativa 05	Mais ou Menos Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

No Quadro 11.0, foi possível apurar que as variáveis utilidade/satisfação possuem importância, mas não atingindo grande grau, pois, foi considerada por quatro respondentes como muito importante e por dois como mais ou menos importante. O fato da variável ter sido considerada importante, mostra que além de oferecer um serviço de qualidade há preocupação para que estes atinjam necessidades e objetivos dos cooperados.

A variável assistência técnica – considerando os serviços de assistência técnica oferecidos aos associados – demonstrada no Quadro 12.0.

Quadro 12.0 – Importância da Variável Assistência Técnica

Variável -Assistência Técnica	Grau de Importância
Cooperativa 01	Mais ou Menos Importante
Cooperativa 02	Nenhuma Importância/Muito Importante
Cooperativa 03	Muito Importante
Cooperativa 04	Altamente Importante
Cooperativa 05	Muito Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Para a variável assistência técnica demonstrada no Quadro 12.0, foi possibilitado identificar divergência entre as opiniões, já que, três a julgam ser muito importante, um considera altamente importante, um mencionou ser mais ou menos importante e um respondente acredita não ter nenhuma importância. Nesta variável pode-se destacar que na Cooperativa 02 houve grande divergência de opinião, pois um considerou muito importante e o outro respondente da mesma cooperativa julgou não ter importância nenhuma, podendo ser explicado pelo fato de que alguns cooperados possuem assistência técnica própria.

A variável cultura – supondo os aspectos relacionados à cultura do cooperado (relações de amizade, encontros recreativos, eventos esportivos, solidariedade) – presente no Quadro 13.0 a seguir.

Quadro 13.0 – Importância da Variável Cultura

Variável -Cultura	Grau de Importância
Cooperativa 01	Muito Importante
Cooperativa 02	Muito Importante
Cooperativa 03	Muito Importante
Cooperativa 04	Muito Importante
Cooperativa 05	Mais ou Menos Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

Através do Quadro 13.0, foi demonstrado que a variável cultura possui relevante importância para os respondentes, pois, cinco respondentes mencionaram que a variável é muito importante e um respondente classificou como mais ou menos importante. Por ser uma variável mais delicada que as outras, pode-se salientar que sua importância mostra que as cooperativas sabem que a construção da cultura é um processo demorado e difícil de modificar, sendo então interessante que o relacionamento com os cooperados seja criado da melhor forma possível desde o começo.

A variável imagem institucional – considerando o grau de importância e influência da marca da cooperativa perante o mercado e a transferência dessa para o cooperado – exibida no Quadro 14.0.

Quadro 14.0 – Importância da Variável Imagem Institucional

Variável – Imagem Institucional	Grau de Importância
Cooperativa 01	Altamente Importante
Cooperativa 02	Altamente Importante/Mais ou Menos Importante
Cooperativa 03	Muito Importante
Cooperativa 04	Altamente Importante
Cooperativa 05	Mais ou Menos Importante

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

E por último, constatado no Quadro 14.0, a variável imagem institucional possui grande importância para os respondentes, destacando que, três mencionaram que a variável é altamente importante, dois consideraram ser mais ou menos importante e um julgou ser muito importante. Esta variável considerada importante para os respondentes, também pode ser

apresentada como difícil de modificar, a não ser que haja preocupação da cooperativa em realizar e oportunidade do cooperado em esperar mudanças.

Estas informações podem ser mais bem observadas no Quadro 15.0, que resume todas as variáveis e qual o grau de importância que cada cooperativa delimitou para as mesmas na constituição da fidelização dos associados/cooperados.

Quadro 15.0 – Grau de Importância das Variáveis para a Fidelização dos Cooperados

Variáveis	Coop 1	Coop 2	Coop 3	Coop 4	Coop 5
Preço	2	3-1	1	1	2
Atendimento	1	1-1	1	1	2
Crédito	1	3-5	1	5	2
Condições de Pagamento	3	1-2	2	3	2
Cota Capital	4	1-2	2	4	4
Confiança	1	1-1	2	1	2
Produtos/Serviços	2	1-1	1	3	2
Qualidade	2	2-1	1	3	2
Prazo	1	2-1	1	2	2
Utilidade/Satisfação	2	3-2	2	2	3
Assistência Técnica	3	5-2	2	1	2
Cultura	2	2-2	2	2	3
Imagem Institucional	1	1-3	2	1	3

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados da pesquisa (2013)

A Cooperativa 01 julgou cinco variáveis como altamente importantes para a fidelização dos associados - atendimento, crédito, confiança, prazo e imagem institucional. Seguindo de cinco variáveis consideradas muito importantes, sendo, preço, produtos/serviços, qualidade, utilidade/satisfação e cultura. Duas variáveis foram apostadas como mais ou menos importantes - condições de pagamento e assistência técnica, para esta última o respondente considerou o fato de que há cooperados que possuem o serviço. E somente uma variável foi considerada pouco importante, a cota capital. Das treze variáveis expostas, dez foram apontadas com grande importância para a cooperativa e nenhuma variável julgada como não possuindo importância.

Na Cooperativa 02, houve dois respondentes, para eles oito variáveis foram mencionadas como altamente/muito importante - atendimento, condições de pagamento, cota capital, confiança, produtos/serviços, qualidade, prazo e cultura, dessas, três foram apontadas pelos dois respondentes como altamente importantes, que são, atendimento, confiança e produtos e serviços. Seguido por quatro variáveis consideradas de grande importância por um respondente e de mais ou menos/pouca importância para o outro - preço, utilidade/satisfação, assistência técnica e imagem institucional. E a variável crédito foi identificada com menor importância para a cooperativa.

Para a Cooperativa 03, todas as treze variáveis são de grande importância, pois seis variáveis foram indicadas como altamente importantes - preço, atendimento, crédito, produtos/serviços, qualidade e prazo. E oito variáveis consideradas muito importantes - condições de pagamento, cota capital, confiança, utilidade/satisfação, assistência técnica, cultura e imagem institucional.

A Cooperativa 04, indicou cinco variáveis como altamente importante – preço, atendimento, confiança, cultura e imagem institucional. Três variáveis como muito importantes – prazo, utilidade/satisfação e cultura. Três variáveis como mais ou menos importantes – condições de pagamento, produtos/serviços e qualidade. Uma variável como pouco importante – cota capital e uma variável com nenhuma importância – crédito. Acreditando assim que das treze variáveis, mesmo com diversidade de importância, oito pesaram com grande relevância para a fidelização dos clientes.

Na Cooperativa 05, nove variáveis foram consideradas muito importantes – preço, atendimento, crédito, condições de pagamento, confiança, produtos/serviços, qualidade, prazo e assistência técnica. Três variáveis consideradas mais ou menos importantes – utilidade/satisfação, cultura e imagem institucional. E a variável cota capital considerada pouco importante. Nesta cooperativa nenhuma das variáveis foi considerada altamente importante (grau máximo) e nem com nenhuma importância (grau mínimo).

Não houve nenhuma variável considerada por todas as cooperativas com o mesmo grau de importância, o fato pode ser interligado com as características de cada uma, como as atividades que praticam, serviços que oferecem, cooperados que possuem e o modo como gerenciam.

A análise também permitiu identificar que as variáveis – Preço, Atendimento, Confiança e Prazo, foram consideradas de muita importância para a fidelização dos cooperados. As variáveis – Condições de Pagamento, Produtos e Serviços, Utilidade/Satisfação, Cultura, Imagem institucional e Qualidade, foram consideradas

importantes, mostrando ter alguma relevância para a fidelização dos clientes. E as variáveis – Crédito, Cota Capital e Assistência Técnica, apresentaram divergência nas opiniões, alguns respondentes acreditando que estas possuem grande importância, enquanto uns julgam ser mais ou menos importante ou ter pouca importância.

Ressaltando que algumas variáveis podem ser agrupadas quanto ao tipo e finalidade, como, preço, prazo, condições de pagamento e outro grupo como atendimento, confiança, imagem institucional, cultura, qualidade e utilidade/satisfação. Essa divisão pode entrelaçar com a visão de Koulytchizky (apud PINHO, 1981) ressaltando que as atividades cooperativistas podem dividir-se em componentes econômicos e componentes sociais considerados muito importantes para o desenvolvimento da vantagem competitiva. Desta forma foi possível identificar que na visão dos gestores não são só as variáveis relacionadas às questões financeiras que foram consideradas muito importantes para a fidelização dos cooperados, já que foi maior o número de variáveis relacionadas à construção de um serviço eficiente para atender as necessidades dos cooperados.

Atentando-se ao fato de que as variáveis interligam-se para a construção de uma relação de fidelidade entre cooperado e cooperativa, há necessidade de um gerenciamento baseado na otimização de todas, para que desta forma a cooperativa mostre que o cooperado que ele pode estreitar o seu relacionamento sem a necessidade de buscar outras formas.

4.3 CARACTERÍSTICAS DOS COOPERADOS

Os entrevistados foram questionados sobre o grau de fidelidade dos cooperados em sua cooperativa, 83% dos gestores afirmaram que em sua cooperativa o grau é relativamente fiel, enquanto 17% afirmaram que o grau de fidelidade é pouco fiel em sua cooperativa. Este dado chama a atenção para a falta de comprometimento dos associados, pois nenhum respondente identificou um alto grau de fidelização dos seus cooperados, este fator pode ser explicado pelo pensamento de Zylbersztajn (2002) que aponta a falta de cumprimento das obrigações como um problema para as organizações e também para as cooperativas que necessitam deste elo para seu desenvolvimento. Podendo destacar desta forma, que a falta de um alto grau de fidelização nas cooperativas, seja pela opção de os cooperados não assumirem compromissos, em relação ao cumprimento das doutrinas cooperativistas e/ou entrega total de suas produções.

4.3.1 CARACTERÍSTICAS DOS COOPERADOS FIEIS

Os gestores foram questionados sobre o que é um cooperado/associado fiel para a sua cooperativa. Na cooperativa 01 o respondente mencionou ser o cooperado que possui a movimentação social e econômica no sistema cooperativo, na cooperativa 02 os respondentes ressaltaram ser aquele que entrega parcial ou total a sua produção e compra os insumos com a cooperativa, na cooperativa 03 o respondente acredita ser aquele que honra com os compromissos com a cooperativa, na cooperativa 04 o respondente frisou que um cooperado fiel é aquele comprometido com a cooperativa para fortalecimento e busca de melhorias financeiras e técnicas para o grupo, na cooperativa 05 o respondente destacou ser aquele que entrega a produção e compra tudo para produzir com a cooperativa.

Sendo possível destacar que os respondentes acreditam que um cooperado/associado fiel é aquele que entrega a produção, compra insumos, se compromete e honra com seus compromissos dentro da cooperativa visando crescimento e desenvolvimento da mesma para aproveitamento de todos. Os resultados da pesquisa de Simioni et al (2009), mostraram que para os gestores um cooperado fiel, comercializa toda sua produção com a cooperativa, é participativo em reuniões, assembleias, eventos, confia, defende e valoriza a cooperativa, cumpre deveres e exige diretos. De modo geral podem ser apontadas as características, comercialização da produção e comprometimento com a cooperativa como as mais importantes nas duas pesquisas, evidenciando assim, que por parte dos gestores existe a idealização que um cooperado fiel é aquele completamente envolvido com a cooperativa, que entende e aceita os princípios e utiliza sua produção para desenvolvimento comum.

Em relação à quais ações as cooperativas desenvolvem para aumentar a fidelidade dos cooperados, na cooperativa 01 foi destacado que os negócios são bem pactuados com a entrega e vencimento dentro do pedido e ações sócio-educativas em nível nacional dentro das comunidades de associados e clientes, na cooperativa 02 foi evidenciado o melhor prazo para descarregar, as menores taxas de serviços, produtos de boa qualidade, reuniões, palestras e encontros recreativos, na cooperativa 03 foi realçado o oferecimento de descontos na aquisição de produtos, na cooperativa 04 salientado o atendimento de qualidade, a assistência técnica oferecida e a busca de novas tecnologias, na cooperativa 05 existe procura para conhecer cada cooperado e atender suas necessidades.

De modo geral as ações que são desenvolvidas pelas cooperativas para aumentar a fidelidade dos cooperados dizem respeito aos prazos para entrega da produção, descontos na aquisição de produtos, assistência oferecida e somente duas cooperativas mencionaram a

realização de práticas sócio-educativas, palestras e encontros. Com as informações é possível identificar que mesmo as cooperativas apresentando ações diferenciadoras das demais, o grau de fidelização foi considerado baixo. Por mais que a diversificação da produção e atividades sejam importantes para as estratégias de gerenciamento, estas medidas não são fáceis de aplicar, principalmente pela doutrina cooperativista e eficiência econômica almejada (FERREIRA, 2002; MOREIRA, 2009; MOREIRA et al, 2012). Os dados apresentados se comparados com a literatura podem explicar o fato de as cooperativas não inovarem e investirem muito em relação ao oferecimento de ações diferenciadoras para fidelizar os cooperados.

As ações apresentadas não podem ser consideradas em um contexto geral como diferenciadoras, as cooperativas apresentaram oportunidades que favorecem os cooperados nas etapas da realização da produção, porém a concorrência ainda se impõe como fator predominante na visão de curto prazo, em que o cooperado tem um lucro imediato com a comercialização de sua produção, enquanto a cooperativa no longo prazo apresentaria melhores condições de desenvolvimento para os dois lados.

4.3.2 CARACTERÍSTICAS DOS COOPERADOS INFIÉIS

Em relação a infidelidade por parte dos cooperados, os gestores foram perguntados sobre em quais situações são verificadas maior frequência de falta de fidelização. Na cooperativa 01 foi evidenciado quando as condições variáveis de mercado, como preços, prazos e produtos, oferecem oportunidades “milagrosas”, na cooperativa 02, foi acentuado que existe um mercado de insumos muito forte na região, grandes grupos de compra, além da busca por preços melhores e outras empresas que praticam preços mais altos para atrair os cooperados, na cooperativa 03 não houve identificação do perfil do cooperado infiel, na cooperativa 04 destacou-se a comercialização como situação onde mais há falta de fidelização dos cooperados, na cooperativa 05 foi mencionado a questão do preço dos produtos comercializados.

Assim, sobre as situações em que são verificadas com maior frequência a falta de fidelização, foi praticamente unânime a identificação de que o mercado concorrente muitas vezes apresenta condições (preços, prazos, taxas) que chamam a atenção dos cooperados para realizar práticas fora do sistema cooperativista, fato que é destacado pelos respondentes como de proveito momentâneo. Na pesquisa de Siminoni et al (2009) foi identificado que o cooperado infiel reclama por melhores preços para compra ou venda de produtos e serviços,

comercializa produção com outras empresas, procura a cooperativa para obter vantagens e apresenta comportamento individualista. Nas duas pesquisas foi possível destacar que a comercialização com outras empresas é fator predominante como situação que acarretam a falta de fidelização dos cooperados. Zylberstajn (2002) acrescentou que os princípios cooperativistas necessitam delimitar estratégias a serem adotadas para gerar contraste com organizações que visam lucro e são as principais concorrentes. Mostrando assim que o fator mais apontado como proporcionador da falta de fidelização dos associados é considerado pelo autor como elemento que precisa ser controlado pelas próprias cooperativas. Este fato pode tender aos dois lados, pois, a cooperativa não tem controle sobre seus cooperados, assim estes estão livres para comercializar sua produção, favorecendo desta maneira às empresas concorrentes; por outro lado, as cooperativas por meio de ações diferenciadas e total conscientização dos benefícios de um associado, poderiam beneficiar seu lado e aumentar na sua cooperativa o grau de fidelização.

Foi solicitado que os respondentes descrevessem o típico cooperado que apresenta comportamento frequente de infidelidade, na cooperativa 01 foi ressaltado a falta de comprometimento com os negócios que foram acordados, na cooperativa 02 foi destacado os cooperados que não conhecem a real importância do ato cooperativo e os benefícios proporcionados, além dos cooperados que são seduzidos pelo pagamento um pouco mais alto pelo produto, na cooperativa 03 não houve descrição do cooperado que apresenta comportamento de infidelidade, na cooperativa 04 foi acentuado o fato de cooperados que trabalham na informalidade, não vendo seu negócio como uma empresa, na empresa 05 não houve descrição do cooperado que apresenta comportamento de infidelidade constante.

Das três cooperativas que descreveram o cooperado que apresenta comportamento frequente de infidelidade foi possível identificar a falta de comprometimento com o sistema cooperativista e cooperados que possuem outras atividades como alvo principal. Para Siminoni et al (2009) houve a identificação de questões relacionadas a quando a sobrevivência ou interesses individuais dos cooperados são colocados em risco. Mostrando que o cooperado busca alcançar primeiro seus objetivos para depois pensar no modo coletivo, Mógli et al (2004) expõem que a realização dos objetivos pessoais deve ser contido pelas cooperativas através do envolvimento e participação dos cooperados e incrementando os produtos e serviços oferecidos. Sugerindo desta maneira, que quanto mais forem apresentadas ações pelas cooperativas, maiores são as chances de despertar interesse coletivo nos associados.

4.4 SUGESTÕES PARA ESTIMULAR FIDELIZAÇÃO

E por ultimo foi requisitado que os respondentes apresentassem sugestões com ações que estimulem a fidelidade dos cooperados em sua cooperativa. Na cooperativa 01 foi mencionado o cumprimento das ofertas dos negócios oferecidos e a participação social e técnica no dia-a-dia dos associados e clientes. Na cooperativa 02 foram destacados que estas ações podem acontecer através do trabalho, cursos, palestras para orientar sobre o verdadeiro papel das cooperativas e dos seus benefícios, além de melhorias que podem acontecer na própria cooperativa (como expansão, onde o cooperado possa ver onde “seu” dinheiro está sendo investido). Na cooperativa 03 foi salientado o atendimento ao cooperado de acordo com suas necessidades, prazos estabelecidos e incentivos na aquisição de produtos. Na cooperativa 04 foi enfatizada a resolução com rapidez e qualidade/eficiência um problema apresentado pelo sócio. Na cooperativa 05 foi evidenciado que o atendimento é uma dessas ações, pois segundo o respondente todos gostam de ser bem atendidos em qualquer estabelecimento.

Das sugestões apresentadas pelos respondentes para estimular a fidelização dos associados, foi possível destacar o oferecimento de bom atendimento, entendendo e resolvendo as necessidades dos cooperados, comprometimento com a cooperativa para demonstração dos reais benefícios que estas possam proporcionar e investimentos na cooperativa para chamar atenção dos associados.

As sugestões que mais se destacaram podem relacionar-se as variáveis consideradas mais importantes pelos respondentes, presentes no Quadro 15.0 e também à divisão de Koulytchizky (apud PINHO, 1981) em relação aos componentes sociais. Mostrando assim que as cooperativas agropecuárias de Dourados/MS possuem grande preocupação em poder proporcionar o desenvolvimento de ações que atendam as necessidades dos cooperados e proporcionem vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo com os preceitos que o rege permite que os associados trabalhem para alcançar um objetivo em comum e as cooperativas defendam os interesses destes e promova o desenvolvimento técnico e social, para isto faz-se necessário que os cargos de gestão sejam ocupados por pessoas que tenham a possibilidade de realizar as atividades necessárias, entendendo, progredindo e melhorando a política de práticas da cooperativa, dessa forma será possível que os associados tenham percepção dos benefícios do

associativismo e a cooperativa fortaleça-se com vantagem competitiva, formando um ambiente onde o cooperado atue de forma leal. As cooperativas agropecuárias proporcionam aos pequenos e médios produtores assessoria para realizar todas as transações dentro cadeia produtiva, atuando como propulsora no avanço destes no mercado, assim mostrando a importância em adotar ações que provoquem o reconhecimento do progresso pelos serviços prestados e esperando que os cooperados pratiquem a fidelidade.

Com o objetivo de identificar se há ações para a fidelização dos associados nas cooperativas agropecuárias de Dourados/MS e verificar como são tratadas as questões relacionadas à fidelidade dos associados nas cooperativas, foi possível constatar que:

As variáveis que foram consideradas muito importantes para a fidelização dos cooperados são Preço, Atendimento, Confiança, Prazo e Imagem Institucional; seguido pelas variáveis consideradas importantes para incentivar a fidelização, Condições de Pagamento, Produtos e Serviços, Utilidade/Satisfação, Cultura e Qualidade; e por último as variáveis que geraram divergência quanto ao nível de importância para a fidelização dos associados na cooperativa, sendo elas Crédito, Cota Capital e Assistência Técnica.

Sobre o perfil de um cooperado/associado fiel os respondentes destacaram ser aquele que entrega a produção, compra insumos, se compromete e honra com seus compromissos dentro da cooperativa visando crescimento e desenvolvimento da mesma para aproveitamento de todos.

Em relação às ações desenvolvidas para aumentar a fidelidade dos cooperados foi mencionado à existência de prazos para entrega da produção, descontos na aquisição de produtos, assistência oferecida e somente duas cooperativas realizam práticas sócio-educativas ou palestras e encontros.

Sobre as circunstâncias em que ocorre com maior frequência a falta de fidelização dos associados, foi praticamente unânime a identificação de que o mercado concorrente muitas vezes apresenta condições (preços, prazos, taxas) que chamam a atenção dos cooperados para realizar práticas fora do sistema cooperativista.

As três cooperativas que descreveram o cooperado que apresenta comportamento frequente de infidelidade identificaram que estes não possuem comprometimento com o sistema cooperativista e/ou possuem outras atividades como alvo principal.

Das sugestões apresentadas para estimular a fidelização dos associados, evidencia-se o oferecimento de bom atendimento, entendendo e resolvendo as necessidades dos cooperados, comprometimento com a cooperativa para demonstração dos reais benefícios que

estas possam proporcionar e investimentos na cooperativa para chamar atenção dos associados.

Porém, das cinco cooperativas participantes da pesquisa, não foi verificada a existência de um significativo grau de fidelização dos cooperados/associados, já que identificaram como relativamente ou pouco fiel. O que pode estar correlacionada com a acirrada atuação das empresas concorrentes ou pela falta ações direcionadas para a conscientização da importância da fidelização dentro da cooperativa.

As limitações encontradas na pesquisa foram: falta de dados cadastrais completos sobre as cooperativas, falta de informações respondidas nos questionários para melhor comparar as situações nas cooperativas, não houve a possibilidade de participação de todas as cooperativas para que melhor o perfil das cooperativas agropecuárias de Dourados/MS fosse traçado e nem possibilidade de realizar entrevistas com associados para comparar a visão cooperado x cooperativa.

As sugestões para novos estudos relacionam-se ao desenvolvimento de pesquisas com os cooperados/associados para entender a visão dos mesmos sobre a fidelização nas cooperativas e desenvolvimento da pesquisa em cooperativas de outros setores para comparar o comportamento dos associados e visão dos gestores.

REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.
- BERNARDI, Fernando. **O Fortalecimento das Cooperativas Agroindustriais Utilizando a Qualidade dos Serviços para a Fidelização dos Cooperados**. Santa Maria, 2012. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria.
- BERTON, L.H. A gestão financeira das cooperativas paranaenses. **Revista FAE**. Curitiba/Pr, set/nov, 1999, nº 3, v.2p. 39-45.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA. COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIO, 14., 2002, Viçosa. **Anais...**Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Economia Rural, out. 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agronegócio cooperativo. In: **Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. Coordenador: Mário Otávio Batalha. – 3ed. São Paulo: Atlas, 2007
- CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2000.
- FERREIRA, L. C. **O dilema entre a especialização e a diversificação em uma cooperativa agrícola**. Porto Alegre, 2002. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2004, vol.8, n.4, pp. 33-55. ISSN 1982-7849.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2010.
- GIMENES, Régio Márcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Cooperativismo agropecuário: os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro. **Rev. econ. contemp.**, Rio de Janeiro. Ago 2006, vol.10, no.2, p.389-410.
- GIOVENARDI, Eugênio. Planejamento em Cooperativas. . In: **Administração de Cooperativas**, São Paulo, 1981, vol. 3, p. 65-76.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **RAE – revista de administração de empresas**. São Paulo, 1995, v. 35, n. 3, p. 20-29.

GONCALVES, Luciano Czermainiski; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. **Prod. [online]**. 2009, vol.19, n.1, pp. 163-189. ISSN 0103-6513.

LAGO, Adriano. **Fatores Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário**. Porto Alegre, 2009. Tese (Doutorado Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LAUSCHNER, Roque. Definição de Cooperativa. In: **Administração de Cooperativas**. São Paulo, 1981, vol. 3 p. 51-61.

LEOPOLDINO, Cândida Joelma. **A dupla Qualidade dos Cooperados: sócios e clientes nas sociedades cooperativas**. Curitiba, 2008. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade federal do Paraná.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2003, 5. ed.

MÓGLIA, L. C.; PARADA JÚNIOR, I.; BIALOSKORSKI NETO, S.; MARCHI, D. 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, V. R. **Gestão dos riscos do agronegócio no contexto cooperativista**. São Paulo, 2009. 208 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas.

MOREIRA, Vilmar Rodrigues; SILVA, Christian Luiz da; MORAES, Edmilson Alves de; PROTIL, Roberto Max. O cooperativismo e a gestão dos riscos de mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. **Rev. Econ. Sociol. Rural**[online]. 2012, vol.50, n.1, pp. 51-68. ISSN 0103-2003.

NASCIMENTO, Fernando Ridos do. **Cooperativismo como alternativa de mudança : uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro : Forense, 2000.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Conceito**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuario_conceito.asp> Acesso em: Fevereiro de 2013.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo em toda parte**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/institucional.asp>> Acesso em: Fevereiro de 2013.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Movimento livre da influência do Estado**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp#> Acesso em: Fevereiro de 2013.

- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Sete linhas que orientam o cooperativismo**. Disponível em: < <http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp?CodIdioma=1>> Acesso em: Fevereiro de 2013.
- OCB/MS – Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul. **Cooperativismo**. Disponível em: < <http://www.ocbms.org.br/conteudos/cooperativismo>> Acesso em: Fevereiro de 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem práticas. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINHEIRO, Sara Ferreira de Campos; SILVA, Telma Coelho da.. Desafios da gestão das cooperativas de consumo: um estudo de casa. **Anais... I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC)**. Brasília, 2010.
- PINHO, Diva Benevides. A Empresa Cooperativa. In: **Administração de Cooperativas**. São Paulo, 1981, vol 3, p. 15-40.
- ROSSÉS, Gustavo Fontinelli; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; STECCA, Jaime Peixoto; GELATTI, Cristiane Braida. Sistema de gestão em cooperativas: o caso da cooperativa agropecuária Júlio de Castilhos. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010.
- SCOPINHO, R. A.; MARTINS, A. F. G.. Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de reforma agrária: reflexão sobre o método. **Psicologia e Sociedade**. Porto Alegre – RS, 2003, v. 15, n. 02, p. 124-143.
- SIMONI, Flávio José; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine; SPERS, Eduardo Eugênio; ARAÚJO, Zilda Aparecida Soares de.. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **RESR**, Piracicaba, São Paulo, 2009, vol. 47. n° 03, p. 739-765.
- SOUZA, Uemerson Rodrigues de.; BRAGA, Marcejo José; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. Fatores Associados à Eficiência Técnica e de Escala das Cooperativas Agropecuárias Paranaenses. **RESR**, Piracicaba, São Paulo, jul/set 2011, vol. 49, n° 02, p. 573-598.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Programa de estudos dos negócios do sistema agroindustrial da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de SP**, São Paulo, 1994.
- ZILBERSZTAJN, Décio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: **Série de Working Papers**, n. 2/17. FEA USP, 2002.

APÊNDICE A- Roteiro do questionário destinado aos gestores

I. Perfil do respondente:

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade:

() até 20 anos

() 21 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() 51 a 60 anos

() mais de 60 anos.

3. Estado civil:

() Solteiro(a)

() Casado(a)

() Separado(a)

() Viúvo(a)

() Outro: _____

4. Grau de escolaridade (Grau de Ensino):

() Fundamental Incompleto

() Fundamental Completo

() Médio Incompleto (2º grau)

() Médio Completo (2º grau)

() Superior Incompleto

() Superior Completo: _____

() Outro: _____

5. Há quanto tempo atua na cooperativa

() até 5 anos

() de 6 há 10 anos

() de 11 há 15 anos

() de 16 há 20 anos

() mais de 20 anos

6. Qual sua função: _____

II. Perfil da cooperativa

8. Ano de Fundação da cooperativa: _____

9. Classificação da cooperativa segundo o patrimônio/faturamento:

() Micro () Pequena () Média () Grande

10. Informe o número de novos associados e desligamentos nos dois últimos anos:

SITUAÇÃO	2012	2013
Novos associados		
Desligamentos		

11. Número atual de cooperados: _____

III. FATORES RELACIONADOS À FIDELIDADE DOS COOPERADOS

12. Pesquisas e experiências identificam uma série de fatores que são importantes e explicam a fidelidade dos cooperados. Avalie, utilizando a escala abaixo, o grau de influência de cada variável sobre a fidelidade dos cooperados.

1. Altamente importante

4. Pouco importante

16. *Na sua cooperativa, em que situações verificam-se com maior frequência ações de infidelidade por parte dos cooperados?*

17. *Descreva o típico cooperado que apresenta comportamento frequente de infidelidade:*

18. *Apresente uma sugestão de ação que estimule a fidelidade (pode indicar uma experiência):*

Você gostaria de ter acesso ao resultado dessa pesquisa?

sim não

Em caso positivo qual seria a melhor forma

organização de um evento entre as cooperativas participantes

envio do relatório por e-mail, nesse caso identifique o e-mail:

reunião dos pesquisadores com cooperados de cada cooperativa isoladamente .

outros: _____