

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

CHRISTIANE DOS SANTOS MARTINEZ

**FATORES DETERMINANTES PARA A FIDELIZAÇÃO EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS**

**CURITIBA
2018**

CHRISTIANE DOS SANTOS MARTINEZ

**FATORES DETERMINANTES PARA A FIDELIZAÇÃO EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira.

Coorientador: Prof. Dr. Reginaldo Ferreira Barreiros.

CURITIBA

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente e mais importante, agradeço a Deus, pois foi a Ele que recorri nos momentos de angústia e desespero. Confiar que Deus estava ao meu lado me fez continuar a caminhada.

Aos meus pais que me deram a vida e me educaram com o melhor que podiam. Em especial, agradeço à minha mãe Dora, pois sem o seu apoio nada disso seria possível.

Ao meu esposo Silvio, que se mostrou tão compreensivo, amoroso e incentivador.

Aos meus filhos Bruna e Luiz Guilherme, por serem a expressão terrena do verdadeiro amor.

À minha coach Carla Mota, pelas palavras de incentivo, os muitos abraços acolhedores e, principalmente, pela amizade sincera.

À minha amiga Andréia Wacheski, pelo carinho, pelo incentivo e por ser tão especial em minha vida.

Ao Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira, meu orientador, por seu empenho e disponibilidade de tempo durante o processo de criação e conclusão deste trabalho, seu apoio foi a peça fundamental para que o resultado acontecesse.

Ao Prof. Dr. Reginaldo Ferreira Barreiros, meu coorientador, por seu auxílio tão paciente e generoso. Agradeço por seus ensinamentos e disponibilidade.

Aos meus colegas de turma e demais professores do mestrado profissional em gestão de cooperativas da PUCPR, que me ensinaram muito sobre o cooperativismo.

RESUMO

O desafio das sociedades cooperativas é competir com as empresas mercantis e ainda atender com eficiência os seus cooperados. Por ser formada por vários donos, as cooperativas figuram em um ambiente peculiar, ou seja, possuem particularidades provenientes de uma legislação própria (Lei no 5.764/71). Uma dessas peculiaridades é a dependência da produção agrícola de seus associados, que impulsionam futuros investimentos, desenvolvimento econômico e social, entre outros benefícios para a cooperativa e, conjuntamente, para os cooperados. Desse modo, relacionar quais são os fatores que influenciam a fidelidade dos associados é o objetivo deste estudo. Para esse propósito, a pesquisa utilizou técnicas qualitativas e quantitativas que permitiram identificar os fatores que influenciam na fidelização do cooperado. Inicialmente, uma busca na literatura possibilitou listar alguns influenciadores que compõem a fidelidade. Posteriormente, com base na literatura, foram entrevistados 8 especialistas do cooperativismo paranaense e 468 cooperados da Cooperativa X tiveram acesso a uma *Survey*, com a adesão de 40 respondentes. Os dados provenientes das entrevistas e da *Survey* foram analisados utilizando os *Softwares Atlas Ti, Microsoft Excel e Statistical Package for Social Sciences® (SPSS)*. Essa análise, possibilitou concluir que os fatores responsáveis pela fidelidade do cooperado são cultura cooperativista, preço, resultado, transparência, relacionamento e liderança, isso na análise qualitativa. Na percepção dos cooperados que responderam a *Survey*, os fatores foram confiança, pontualidade no pagamento e preços pagos pela produção. Logo, tais resultados irão contribuir para responder as questões teóricas sobre os fatores que influenciam a fidelização do cooperado e, na prática, irão possibilitar uma visão mais adequada aos gestores quanto a fidelidade dos associados.

Palavras-chave: Fidelidade Cooperativa. Fatores de fidelização. Cooperativas agropecuárias.

ABSTRACT

The challenge of cooperative corporations is to compete with business corporations and efficiently serve its members. Because it is constituted by several owners, cooperatives are a unique environment, that is, they have special characteristics resulting from a specific legislation (Law no. 5764/71). One of these characteristics is that it depends on the agricultural production of its associates, which boosts future investments, social and economic development, among other benefits for both the cooperative and the cooperative member. Thus, the objective of this study is to determine the factors that influence farmers' loyalty. To that end, qualitative and quantitative research techniques were used, which makes it possible to identify the influencing factors for the loyalty of cooperative member. Initially, a search on literature made it possible the identification of some influencing factors that constitute loyalty. Then, based on literature, eight (8) specialists on cooperativism in the state of Paraná were interviewed, and 468 cooperative members of the X Cooperative had access to a survey, of which 40 responded to it. Data resulting from the interviews and survey were analyzed using the *Atlas TI*, *Microsoft Excel* and *Statistical Package for Social Sciences®* (SPSS) softwares. The qualitative analysis led to the conclusion that the influencing factors for the loyalty of cooperative member are the cooperative culture, price, results, transparency, relationship and leadership. In the view of cooperative members who responded to the survey, the factors are trust, payments on time, prices paid for the production. Thus, such results will contribute to answering the theoretical questions on the factors that influence the loyalty of cooperative members and, in practice, they allow managers to have a more adequate perspective about the loyalty of associates.

Keywords: Cooperative Loyalty. Loyalty factors. Agricultural Cooperatives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estabelecendo relações .	30
Figura 2 – Etapas da pesquisa	34
Figura 3 – Categorias de análise	38
Figura 4 – Relacionamento na visão dos especialistas	44
Figura 5 – Coocorrência entre categorias de análise - Relacionamento	46
Figura 6 – Permanência na visão dos especialistas	47
Figura 7 - Coocorrência entre categorias de análise - Permanência	49
Figura 8 – Tamanho do produtor na visão dos especialistas	52
Figura 9 - Área de atuação na visão dos especialistas	55
Figura 10 – Coocorrência entre categorias de análise – Permanência	55
Figura 11 – Contratos na visão dos especialistas	57
Figura 12 – Preço na visão dos especialistas	59
Figura 13 – Coocorrência entre categorias de análise - Preço	60
Figura 14 – Cultura de imigração na visão dos especialistas	63
Figura 15 – Cultura cooperativista na visão dos especialistas	65
Figura 16 - Coocorrência entre categorias de análise – Cultura Cooperativista	65
Figura 17 – Liderança na visão dos especialistas	67
Figura 18 - Sustentável na visão dos especialistas	68
Figura 19 – Coocorrência entre categorias de análise – Sustentável	69
Figura 20 – Resultado na visão dos especialistas	71
Figura 21 – Coocorrência entre categorias de análise - Resultado	72
Figura 22 – Transparência na visão dos especialistas	73
Figura 23 – Coocorrência entre categorias de análise - Transparência	74
Figura 24 – Coocorrência que explicam fidelidade cooperativa	75
Figura 25 - Grãos que os cooperados entregam na cooperativa	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise temática da categoria relacionamento.....	45
Tabela 2 - Análise temática da categoria permanência	48
Tabela 3 – Análise temática categoria preço	60
Tabela 4 - Análise temática da categoria cultura de imigração.....	63
Tabela 5 - Análise temática da categoria sustentável	68
Tabela 6 - Análise temática da categoria resultado	71
Tabela 7 – Média dos influenciadores de fidelidade - Especialistas	77
Tabela 8 – Variáveis de controle	79
Tabela 9 - Média dos influenciadores de fidelidade - Cooperados	80
Tabela 10 – Média e importância das variáveis que explicam fidelidade	81
Tabela 11 - Média e Concordância das variáveis	81
Tabela 12 - Motivos para a entrega de produção	82
Tabela 13 - Motivos para a entrega de produção	82
Tabela 14 – Valores de significância (valor-p)	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AGRÁRIA	Cooperativa Agrária Agroindustrial
CAPAL	Capal Cooperativa Agroindustrial
CASTROLANDA	Cooperativa Castrolanda Agroindustrial
COAMO	Cooperativa Agroindustrial Mourãoense
FRÍSIA	Frísia Cooperativa Agroindustrial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivos geral e específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3.1 Justificativa teórica	15
1.3.2 Justificativa prática	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 COOPERATIVISMO.....	17
2.2 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS	18
2.3 PROBLEMAS TÍPICOS DO SETOR COOPERATIVISTA.....	18
2.3.1 Problema do carona	19
2.3.2 Problema de horizonte	20
2.3.3 Problema de portfólio	20
2.3.4 Problema de controle	21
2.3.5 Problema de influência	21
2.4 FIDELIDADE COOPERATIVA	21
2.5 INCENTIVOS	24
2.5.1 Relacionamento entre cooperativas e cooperados	29
2.5.2 Permanência do cooperado na cooperativa	29
2.5.3 Área de atuação da cooperativa	30
2.5.4 Tamanho da área produtiva do cooperado	31
2.5.5 Heterogeneidade e cultura de imigração	31
2.5.6 Sexo e idade do cooperado	31
2.5.7 Contratos formais	32
2.5.8 Assistência técnica	32
2.5.9 Distribuição de sobras	33
2.5.10 Armazenamento e agilidade para entregar a produção	34
2.5.11 Pontualidade no pagamento e contrato de troca	34
2.5.12 Número de cooperados por técnicos, facilidade de acesso dos cooperados aos gestores e bônus de fidelidade	35
2.5.13 Confiança	35
2.5.14 Afinidade do cooperado com a cooperativa e financiamento do cooperado	36
2.5.15 Preços pagos pela produção	36

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 Definição de método de pesquisa e coleta de dados.....	37
3.2 A X COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL.....	40
4 RESULTADOS	41
4.1 BREVE RELATO SOBRE OS ENTREVISTADOS.....	41
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA.....	42
4.2.1 Relacionamento.....	43
4.2.2 Permanência	46
4.2.3 Tamanho do produtor	50
4.2.4 Área de Atuação da Cooperativa	52
4.2.5 Contratos formais para a fidelização	55
4.2.6 Preço	58
4.2.7 Cultura de imigração	60
4.2.8 Cultura cooperativista	64
4.2.9 Liderança	66
4.2.10 Sustentável	68
4.2.11 Resultado	70
4.2.12 Transparência	73
4.3 INFLUENCIADORES DE FIDELIDADE (ANÁLISE QUALITATIVA)	75
4.4 IMPORTÂNCIA DOS INFLUENCIADORES - PERCEPEÇÃO DOS ESPECIALISTAS	77
4.5 PERCEPEÇÃO DOS COOPERADOS SOBRE OS FATORES DE FIDELIZAÇÃO	79
4.6 ANÁLISE DE INDEPENDÊNCIA ENTRE AS PERGUNTAS E AS VARIÁVEIS DE CONTROLE	82
4.7 QUESTÃO ABERTA DO QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS COOPERADOS	85
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	95
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	98
REFERÊNCIAS	100
ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS	106
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DISTRIBUÍDO AOS COOPERADOS DA X COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	108

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas figuram como um importante agrupamento de pessoas com objetivos econômicos similares. Feng et al (2016) classificam as cooperativas como uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente governada por um grupo de clientes. Sua atuação atende diretamente as necessidades de seus associados, mas, indiretamente, interferem positivamente na comunidade em que estão inseridas, pois agregam valores sociais e econômicos, formando uma rede de benesses para a coletividade. Para Rossés et al (2015), o cooperativismo se consolidou como um sistema de geração de renda e de inclusão social, um universo superior a 10 milhões de cooperados. Giarola (2011) afirma que as cooperativas desempenham papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil, contribuindo para a fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica. Para Feng et al (2016), essas organizações reduzem os custos de transação dos membros nos casos em que os mercados são caracterizados por distorcido saldos de energia e incertezas.

Nesse sentido, Bialoskorski Neto et al (2010) relatam que a cooperação é uma forma organizacional eficiente para que grupos de produtores possam obter resposta econômica para aumentar o seu poder de barganha, agregar valor ao seu trabalho, acessar mercados exigentes e internacionais, bem como, tanto ter acesso a insumos como obter informações e assessoria na gestão de seus fatores de produção. Cooperativas de produtores rurais possibilitam o aumento da renda de seus associados e o desenvolvimento regional. Para Rossés et al (2015) cooperativismo é uma espécie de terceira via entre o estado e o mercado, agindo em defesa dos interesses de seus cooperados, promovendo a preservação da moral e dos bons costumes, maior convívio entre seus membros e evitando a perda da liberdade dos indivíduos.

Para Simioni et al (2009), as cooperativas agrícolas passaram, e estão passando, por adequações em suas posturas diante da realidade de mudanças constantes do mercado competitivo, uma vez que foram criadas e cresceram no período em que predominava a agricultura tradicional. Para fazer frente à nova realidade, elas buscaram se profissionalizar no que se refere à administração e às relações com os seus associados e se adaptar às regras do mercado, obtendo maior credibilidade. A cooperativa é vista hoje como uma ferramenta de desenvolvimento do setor, dando condições para o seu cooperado progredir em base em informações e orientações.

O empreendimento cooperativo é composto por muitas especificidades e, por

esse motivo, possui uma legislação própria carregada de direitos, deveres e princípios que devem reger a atividade. A lei nº 5.764/71, em seu artigo 4º, tratou de definir as cooperativas como sendo uma “sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 2017). Ferreira (2016) relata que o fator diferencial nas organizações cooperativas se refere à condição de dono e usuário que o cooperado assume na cooperativa.

Segundo o site da Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR, 2017), as cooperativas são divididas em 13 ramos distintos, entre elas está o ramo agropecuário. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2017), o setor agropecuário é composto por cooperativas de produtores rurais, agropastoris e de pesca. O papel desse empreendimento é receber, comercializar, armazenar, industrializar a produção e vender insumos aos cooperados, oferecendo assistência técnica, social e educacional. A OCB ainda esclarece que, segundo o IBGE, 48% do que é produzido no Brasil passa por uma cooperativa. Assim sendo, as cooperativas agropecuárias possuem destaque no Brasil, por ser um país de grande extensão territorial e com enorme capacidade agrícola. Essa constatação também acontece no Paraná.

Em todos os ramos cooperativistas há a necessidade de que o associado esteja integrado nas atividades da cooperativa, mas, no setor agropecuário, diminuir o distanciamento entre as partes envolvidas é primordial para a expansão do negócio. Essa expansão depende prioritariamente da fidelidade dos associados, que precisam desempenhar um comportamento alicerçado no compromisso mútuo cercado de deveres e responsabilidades. Para Fulton (1999), uma das questões criticamente importante que as cooperativas enfrentam à medida que sofrem essa transformação é o compromisso do membro. Ainda segundo Fulton (1999) o compromisso do membro é fundamental porque é uma medida de quão bem uma cooperativa é capaz de se diferenciar de uma empresa mercantil.

Assim sendo, a fidelidade dos cooperados é fundamental para o crescimento e desenvolvimento de uma organização cooperativa, de acordo com Rossés et al (2015). Para Zylbersztajn (2002) os membros das cooperativas podem fazer contratos formais com a cooperativa, da mesma forma que podem fazer tais contratos com outras organizações. A quebra contratual *ex-post* leva à perda de valor dos ativos investidos, dificultando o planejamento de longo prazo e a estabilidade das relações entre as partes.

Draddy (2002), citado por Prado (2006), sugere que prêmios e incentivos são uma das mais antigas formas de promoção utilizadas durante séculos para induzir a um

comportamento desejado. Já no ambiente cooperativo, os gestores precisam estar em sinergia com os cooperados, e assim poder aplicar de técnicas de fidelização para alcançar maiores níveis de fidelidade, item importante para a construção de uma estrutura de pilares sólidos e, com isso, ter suporte para desenvolver atividades que visam o melhoramento da atividade com um olhar para o futuro.

O cooperativismo é regido por alguns princípios que são importantes para interiorizar no cooperado os ideais cooperativistas e a vontade de fidelização. Os gestores são responsáveis por trabalhar esse assunto com seus membros. Boesche (2005) orienta que a cooperativa tem por compromisso a difusão do cooperativismo. Precisa investir em ações culturais e educacionais para manter os ideais cooperativistas acesos junto às pessoas que compõem a sociedade. Barreiros (2012) relata que a educação cooperativista e mecanismos de participação dos associados são importantes para a manutenção de eficiência e transparência.

O problema da fidelidade é uma realidade para o ramo cooperativista, pois muitos associados só negociam com a cooperativa quando as condições comerciais são mais favoráveis, não se atentam para o investimento que realizaram inicialmente e se esquecem que figuram como donos do negócio. Essa atitude pode ser vista como oportunista, pois perseguem os benefícios oferecidos pela cooperativa e se abstém dos custos que, porventura, venham a ser repassados e não hesitam em procurar uma oferta mais vantajosa, nas palavras de Barraud-Didier e Henninger (2009). Desse modo, de acordo com Giarola (2011), um dos problemas enfrentados pelas cooperativas é a infidelidade dos cooperados, decorrente do duplo papel que ele possui na organização. O associado é, ao mesmo tempo, trabalhador e dono dos recursos produtivos, o que faz com que ele procure maximizar os resultados de sua própria unidade de produção, mesmo que esteja atuando em detrimento da empresa cooperativa. Para Mógliã (2017), a cooperativa é uma empresa com dupla natureza, que contempla o lado econômico e social de seus associados.

Giarola (2011) afirma que a organização cooperativa se constitui em uma forma organizacional viável e vantajosa quando os agentes ou cooperados agem cooperativamente sem oportunismos, buscando alcançar os interesses coletivos. Mas, se o comportamento dos cooperados foge desse padrão, surgem custos de transação que oneram a organização e impõem resultados ineficazes.

Assim sendo, delimitar quais são os incentivos determinantes que afastam a possibilidade de infidelidade do cooperado é de grande valia para a expansão econômica e territorial da cooperativa.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para se estabelecer na região em que está localizada, fazer novos investimentos e expandir economicamente e geograficamente, uma cooperativa precisa que seus membros estejam alinhados com esses objetivos, por isso que a fidelidade do associado é muito importante. Entender porque alguns cooperados estão mais dispostos a se manter fiéis é um enigma, pois isso está atrelado a um caráter subjetivo do indivíduo. Existem algumas causas genéricas apontadas por estudiosos desse tema. Rosalem et al (2009) elencam algumas causas para a infidelidade, relatando que a falta de espírito associativo, o baixo nível de escolaridade, a ausência de um processo de educação cooperativista eficaz e permanente e a desinformação promove sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos associados. Outros estudos apontam como tendência a fidelidade cooperativa a cultura de imigração. Para Barreiros (2012) a fidelidade nessas cooperativas é considerada como um comportamento natural.

Em contrapartida, é possível enumerar fatores que influenciam na fidelidade dos cooperados e que acabam por diminuir o comportamento oportunista desse associado. Por esse motivo, relacionar esses fatores pode contribuir com a política de gestão das cooperativas e influenciar futuros direcionamentos em relação aos cooperados.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivos geral e específicos

Objetivo geral:

Identificar e analisar os fatores que determinam a fidelização do cooperado.

Objetivos específicos:

1. Identificar na literatura cooperativista quais os fatores que influenciam a fidelização do cooperado;
2. Identificar e avaliar as percepções dos especialistas sobre os fatores de fidelização;
3. Identificar e avaliar as percepções dos cooperados sobre os fatores de fidelização;
4. Analisar as relações entre as dimensões dos fatores e como elas determinam a

fidelização do cooperado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Neste tópico serão apresentadas as razões teóricas e práticas que embasam o presente estudo. Existem alguns poucos estudos sobre o tema, mas de uma maneira diferenciada, pois ou se limitam apenas a entrevista com os cooperados ou dão apenas pinceladas sobre o tema. Com relação as cooperativas paranaenses esse estudo está em fase inicial, por isso a relevância da questão de fidelização do associado.

1.3.1 Justificativa Teórica

As cooperativas são feitas de pessoas que se reúnem para alcançar um objetivo comum que não conseguiriam se agissem de maneira isolada, esse é um fato. Para Serigati et al (2013) as cooperativas são como um grupo de indivíduos que se organizam para ofertar um bem coletivo e, dessa forma, atender a um interesse comum.

Muitos estudos se atentam para a questão econômica do negócio e acabam esquecendo que para existirem números é preciso antes investir em pessoas, pois são elas que fazem com que os números sejam significativos. Nesse sentido, Rossés et al (2015) orientam que o grande desafio da atualidade é a cooperação, visto que as pessoas estão cada vez mais individualistas, procurando buscar, na maioria das vezes, soluções tecnológicas para os problemas. Busca-se maximizar a produção, deixando o ser humano em segundo plano. Zylberztajn (1994) defende esse pensamento quando relata que o desafio das estruturas cooperativas modernas é manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado.

É claro que o benefício econômico é primordial nesse tipo de associação, muitos autores revelam esse fato, como, por exemplo, Fulton (1999), que diz que as pessoas que fazem negócios com cooperativas que não desenvolveram um produto de nicho fazem isso apenas porque o preço é melhor, se o preço não for mais atrativo, o negócio vai para outro lugar. Já Barraud-Didier et al (2009) relatam que cooperados tendem a adotar comportamento oportunista e procurar uma oferta mais vantajosa, isso porque o setor de grãos sofre com a volatilidade dos preços das commodities. Para Zylberztajn (1994) a renda do cooperado baseia-se principalmente no pagamento recebido pela entrega de seu produto à cooperativa. Nesses três relatos é possível verificar a

importância dos preços na comercialização dos produtos, mas, em contrapartida, existe a cooperativa que depende da produção do cooperado para continuar operando.

Desse modo, a fidelidade do cooperado é fundamental para crescimento e desenvolvimento de uma cooperativa, sem ela todos os indicadores econômicos seriam ineficientes ou secundários, por isso a principal utilidade do estudo do comportamento do cooperado com relação ao seu compromisso com a cooperativa é efetivamente confirmar quais são os incentivos que influenciam diretamente na fidelidade na visão dos cooperados, gestores e especialistas em cooperativismo. Nesse sentido, Mógliã et al (2004) corroboram que a fidelidade e reciprocidade dos cooperados são comportamentos baseados em compromissos, responsabilidades e obrigações. É fundamental para o sucesso de uma cooperativa desenvolver, criar e adotar ações que permitam a maior participação e fidelidade de seus cooperados. ´

A fidelidade do associado precisa ser sempre acompanhada pela cooperativa, mas fidelidade, por si só, não pode ser medida, pois uma das suas características é a incomensurabilidade. Para isso, é preciso aliá-la a um indicador quantitativo, como, por exemplo, a entrega de produção. Isso pode ser comprovado em alguns estudos que utilizam o indicador quantitativo entrega de produção como parâmetro para determinar se o cooperado é fiel ou tem um comportamento oportunista (Mógliã et al, 2004; Barraud-Didier et al, 2009; Serigati et al, 2013; Rossés et al, 2016; Breitenbach, 2017).

1.3.2 Justificativa Prática

Algumas cooperativas possuem um nível de fidelização maior do que outras. Nessas cooperativas, os cooperados podem possuir condições mais vantajosas ou serem influenciados pelos fatores de fidelização ou, ainda, podem estar apenas condicionados a entregar o que produziram na cooperativa, pois possuem uma certeza interna de que estão fazendo o melhor negócio para eles, individualmente, e para o seu grupo, pensando coletivamente.

Desse modo, este trabalho possui uma grande relevância e pode influenciar na tomada de decisão dos gestores quando o assunto for fidelidade do cooperado. Alguns influenciadores já foram listados pela literatura, mas saber qual deles se aplica ao modelo paranaense de cooperativismo é de grande valia para o setor.

Portanto, o tema é relevante em dois sentidos, pois trata de um assunto que move o cooperativismo como um todo e do modelo de fidelidade das cooperativas de colônia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento desta dissertação, foram conceituados itens que dão sustentáculo a fluidez no andamento da pesquisa, são definições basilares que visam dar compreensão da importância do setor cooperativista no cenário de desenvolvimento social e econômico no Brasil e no mundo. Primeiramente, serão apresentados, resumidamente, a origem do cooperativismo, cooperativas agropecuárias, problemas típicos do setor, fidelização e incentivos.

2.1 COOPERATIVISMO

A associação é uma característica natural, pois o instinto de sobrevivência acompanha os seres humanos desde os primórdios da civilização. O cooperativismo surgiu após o advento da Revolução Industrial, devido aos baixos salários, exploração da mão de obra e aumento do desemprego (OCB, 2017).

O primeiro registro de uma cooperativa foi feito no ano de 1761, na Escócia, quando tecelãs manipulavam um saco de farinha de aveia, que começaram a vender com desconto, formando a Fenwick Weavers' Society (ACI, 2017).

Também com o intuito de sobreviver em uma sociedade nada aglutinadora, que 28 tecelões (27 homens e 1 mulher) se uniram para montar um armazém, no ano de 1844, na cidade Rochdale – Manchester, Inglaterra. O objetivo dessas pessoas era comprar uma grande quantidade de alimentos com preços mais acessíveis e dividir entre os membros do grupo. Essa foi a primeira cooperativa que abriu as suas portas pautada em princípios e valores que são a base do cooperativismo atual, OCB (2017). Apesar das experiências anteriores, o ano de 1844 foi considerado o marco do cooperativismo no mundo, de acordo com Polonio (2004). Os pioneiros de Rochdale são considerados como um protótipo das sociedades cooperativas modernas e os fundadores do movimento cooperativo, (ACI, 2017).

Traços do cooperativismo moderno como honestidade, solidariedade, ajuda mútua, repartição igualitária de sobras entre os membros e direito a voto foram herdados dos pioneiros de Rochdale, (ACI, 2017). Esses valores integram os princípios cooperativistas, quais sejam: Adesão Voluntária e Livre, Gestão Democrática e Livre, Participação Econômica dos Cooperados, Autonomia e Independência, Educação, Formação e Informação, Intcooperação e Interesse pela Comunidade (OCEPAR, 2017). São esses princípios que dão uma direção para toda a atividade cooperativista.

A sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligado à sua profissionalização, transparência e praticidade, segundo Waack e Machado (1999), mas, aliado a isso, é preciso que não se perca as teorias iniciais que motivaram o cooperativismo. Portanto, é primordial internalizar os ideais que trouxeram as cooperativas ao patamar que estão hoje, mas com foco no futuro, pois estamos diante de um aumento de competitividade, desenvolvimento tecnológico e a mudança de comportamento do consumidor (Rossés et al, 2015).

2.2 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

As cooperativas são organizações que promovem o desenvolvimento do setor agropecuário brasileiro e de seus cooperados, por meio de orientações de qualidade e confiabilidade. Desse modo, possuem um papel importante, ou seja, organizam e aproximam o produtor rural do consumidor final, fortalecendo os pequenos agricultores (Rossés et al, 2015).

Para Waack e Machado (1999) as cooperativas agropecuárias ocupam uma posição de destaque no *agribusiness* brasileiro, com números expressivos em relação ao volume de produção comercializado, número de associados, exportação de produtos commodities ou industrializados e empregos gerados.

Desse modo, é possível afirmar que as cooperativas agropecuárias são responsáveis pelo desenvolvimento econômico do país, por uma gama enorme de cooperados e geração de emprego, mostrando o seu protagonismo entre os diversos ramos do cooperativismo brasileiro e, principalmente, paranaense.

2.3 PROBLEMAS TÍPICOS DO SETOR COOPERATIVISTA

Cook (1995) relata que as cooperativas foram criadas para enfrentar as falhas do mercado e realizar um equilíbrio econômico. Para isso, elas comercializam ou entregam insumos a preços mais favoráveis do que as empresas comuns. Assim, os benefícios superam os custos para o cooperado. Ainda segundo Cook (1995), as cooperativas se tornam bem-sucedidas, pois conseguem diminuir os impactos econômicos negativos do mercado.

O crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, típica das grandes corporações, segundo Zylbersztajn (1993).

Zylbersztajn (1993) orienta que é preciso haver a separação entre a propriedade e o controle, para que isso não produza ineficiências que se tornam relevantes quando a organização cresce. Isso porque a atividade gerencial ganha escala ou outros fatores que impliquem maior complexidade gerencial.

Para Cook (1995), quando os preços diferem pouco entre os concorrentes e a cooperativa, o comportamento estratégico dos competidores começa a modificar. Progressivamente, os custos de curto prazo de transações com uma cooperativa tornam-se melhor analisados pelos membros. Esses custos são gerados por um conjunto de direitos de propriedade, que leva a conflitos sobre reivindicações residuais e controle de decisão, especialmente quando as cooperativas se tornam mais complexas em sua estrutura organizacional. Os conflitos sobre reivindicações residuais e controle de decisão causados pelas características exclusivas são categorizadas em cinco conjuntos de problemas gerais.

Os problemas listados por Cook (1995) e Zylbersztajn (2002) são, respectivamente: Problema do carona, problema de horizonte, problema de portfólio, problema de controle e o problema de influência.

2.3.1 O Problema do Carona

As relações entre cooperado e cooperativa são regidos por uma relação contratual, mesmo que não exista um contrato formalmente assinado, pois estamos diante de uma interação entre o dono e seu empreendimento. Por esse motivo fica difícil imaginar que o dono atentaria contra a seu próprio negócio, mas isso é uma prática comum nas cooperativas. O problema é que, enquanto um indivíduo pode se beneficiar da cooperação mútua, cada um pode fazer ainda melhor explorando os esforços cooperativos de outros (Axelrod, 1984).

Bialoskorski Neto et al (2010) disciplinam que a cooperação ocorre de forma espontânea quando os membros são livres para escolher se cooperam ou não com a organização, mas esses podem ser induzidos a não cooperar uma vez que poderão se beneficiar da ação coletiva da cooperativa sem incorrer no ônus e nos custos da participação, uma vez que sua participação pode não ser monitorada pelo grupo.

O comportamento oportunista de um membro gera desconfortos, pois esse usufrui de vantagens conquistadas pela coletividade, mas prefere negociar com empresas mercantis para obter uma melhor vantagem econômica com benefícios imediatos. Considerando-se a relação comercial entre o associado e a cooperativa, objetiva-se

controlar a ação oportunista de certos associados que somente usam a cooperativa quando essa oferece melhor preço, isso na visão de Chaddad (2007). Desse modo, para que a cooperação seja estável, é necessário invalidar a ação dos oportunistas ou daqueles que assumem a estratégia de não cooperar (Martínez, 2016).

Para Barreiros (2012) a dificuldade de monitoramento das atividades dos cooperados pode gerar comportamento oportunista, à medida que ocorra a concentração dos relacionamentos com a cooperativa somente nas situações de vantagens comerciais. Esse problema é observado, por exemplo, quando o cooperado adquire os insumos por meio da cooperativa, mas desvia o seu produto para outros canais de comercialização, caso encontre um preço superior.

Nesse sentido, para anular o comportamento oportunista do membro é preciso um esforço conjunto que passa pelo monitoramento da atividade do produtor, disponibilidade de incentivos, educação cooperativista e participação do membro nas atividades da cooperativa.

2.3.2 Problema de Horizonte

As cooperativas precisam estar em constante movimento para não se estagnar diante de um mercado em constante evolução e competitivo. Para isso, é necessário realizar investimentos em novas tecnologias ou ampliar instalações.

O problema de horizonte ocorre quando os cooperados tendem a rejeitar estratégias que implicam em imobilização do capital por longos períodos, isso implica que projetos de investimento de longa duração, diferenciação de produtos e desenvolvimento de marcas serão rejeitados em detrimento de projetos de curto prazo, segundo Zylbersztajn (2002).

Nesse sentido, Cook (1995) orienta que esse problema cria um ambiente de investimento em que há desincentivos para que os membros contribuam para as oportunidades de crescimento. A gravidade desse problema se intensifica ao considerar investimentos em pesquisa e desenvolvimento, propaganda e outros ativos intangíveis.

2.3.3 Problema de Portfólio

O problema de portfólio é decorrente do problema de horizonte, pois as cooperativas deixam de fazer investimentos de longo prazo e se atem apenas a investimentos de curto prazo, com capital próprio, isso gera uma maior exposição ao

risco, segundo Zylbersztajn (2002).

Mais especificamente, o problema de portfólio pode ser visto como um problema de aquisição de capital, Cook (1995), que provoca dificuldade de competição nos mercados de produtos com maior valor agregado, que exigem vultuosos investimentos em tecnologia, *marketing* e distribuição, segundo Barreiros (2012).

2.3.4 Problema do Controle

No problema de controle, um mesmo agente conserva o controle da cooperativa e as decisões estratégicas, situação comum em muitas cooperativas. Essa confusão pode ser vista como um fator inibidor de uma gestão eficiente, Zylbersztajn (2002). Ainda segundo Zylbersztajn (2002), quando a gestão é exercida por agente não-especializado, por exemplo, um membro da cooperativa, surgem problemas de ineficiência.

Para Barreiros (2012), a solução depende do aperfeiçoamento da governança corporativa que passa a depender da especialização e da separação entre propriedade e controle da cooperativa.

2.3.5 Problema de Influência

O problema de influência manifesta-se quando um mesmo agente detém o controle da cooperativa e as decisões estratégicas, ou seja, esse problema é um desdobramento do problema de controle.

O quadro se inicia quando existe uma disputa interna para exercer o cargo diretivo, devido aos altos incentivos oferecidos, Barreiros (2012). O cenário de disputa acentua a assimetria de informação e provoca o afastamento dos membros das assembleias e comissões, cujo o papel é fiscalizar a atuação da diretoria (Zylbersztajn, 2002).

2.4 FIDELIDADE COOPERATIVA

A fidelidade cooperativa tem relação direta com o compromisso subjetivo do cooperado. Fulton (1999) salienta que o comprometimento é vital para a formação da cooperativa, tendo como fonte desse comprometimento a ideologia cooperativista, que seria uma preferência do membro em fazer negócios com a cooperativa. Já Zylbersztajn (2002) relata que o termo fidelidade vem do latim *fidelitate* e significa lealdade ou qualidade de ser fiel.

A formação das primeiras cooperativas era embasada principalmente nas dificuldades que os membros encontravam em se integrar naquele ambiente social, existiam escassas opções de trabalho e negócios. Por esse motivo manter-se cooperado aumentava a chance de sobreviver. Hoje, as oportunidades são mais abrangentes e diferenciadas, existe um número muito maior de opções para se negociar, isso leva o associado a buscar a melhor oferta na entrega da produção, gerando um comportamento oportunista, caracterizando deslealdade por posturas oportunísticas. No ambiente cooperativo, a lealdade representa o cumprimento de um compromisso ético e moral para com os demais envolvidos, conforme orientam Simioni et al (2009).

Como a cooperativa está inserida em um contexto muito mais abrangente, pois passaram a industrializar a produção e conferir uma marca ao produto, existe a necessidade de se precaver no processo, ou seja, é preciso se organizar logisticamente para receber a produção, mas antes disso na venda de insumos, por isso a dependência da fidelidade do cooperado na conquista dos objetivos comuns.

O problema da infidelidade influencia diretamente os compromissos futuros da cooperativa, pois existe uma dependência entre se comprometer com novos projetos e o comprometimento do associado. Zylbersztajn (2002) afirma que a cooperativa, não raras as vezes, realiza investimentos cujo sucesso depende, fortemente, do cumprimento das promessas realizadas pelos cooperados, quando tomaram a decisão colegiada de realizar o investimento.

Para Ostrom (1999) o benefício social será produzido pelas ações dos participantes, mas se muitos deles decidem pegar carona nas ações dos outros participantes, não existirá benefício social. E é isso que acontece quando alguns associados deixam de entregar a produção na cooperativa, os benefícios da cooperação ficam escassos ou inexistentes. A infidelidade atinge o grupo como um todo.

O benefício social passa pelo comprometimento do membro, ou seja, é preciso que exista uma motivação coletiva com o intuito de fazer com que o associado se mantenha integrado deixando de lado interesses individuais e vantagens de curto prazo. Para Fulton (1999) o compromisso dos membros é fundamental, porque é uma medida de quão bem uma cooperativa é capaz de diferenciar-se de uma empresa mercantil.

Alguns condicionantes são capazes de afetar diretamente o comprometimento dos cooperados na busca pelo benefício comum. Tendo como base os preceitos de Olson (1999), as condicionantes que afastam o grupo de alcançarem o benefício coletivo tem algumas variáveis, entre elas:

1. A inexistência de ferramentas de coerção e monitoramento;

2. Tamanho do grupo, pois quanto maior, mais heterogêneos serão os objetivos individuais;

3. Os custos iniciais para atingir o benefício coletivo são maiores do que o retorno financeiro individual gerando uma desproporcionalidade;

4. Promoção de interesses pessoais;

Assim, levando em consideração essas condicionantes retiradas dos ideais de Olson (1999) é possível destacar que os grupos maiores são mais propícios a sofrerem com a infidelidade do cooperado, pois são afetados por uma amplitude de posicionamentos desconhecidos. O monitoramento dos indivíduos também é prejudicado, pois é preciso um alto investimento para diminuir a distância entre cooperado e cooperativa, isso impacta na possibilidade de aplicar medidas de coerção, gerando um problema em cadeia.

Ostrom (2009) elencou sete variáveis estruturais que afetam a cooperação e podem aumentar a probabilidade de resolver os problemas de ação coletiva. São elas:

- a. O tamanho do grupo;
- b. Se os benefícios são limitados ou não;
- c. A heterogeneidade dos membros;
- d. Comunicação próxima;
- e. Informações sobre ações passadas;
- f. Rede de relações;
- g. Se os indivíduos podem entrar ou sair voluntariamente.

Em conjunto, os autores revelam que a fidelidade do cooperado se relaciona com o tamanho do grupo, quanto menor mais fiéis serão os membros, isso favorece a homogeneidade dos participantes, pois a pulverização de objetivos individuais diminui em grupos menores. Nesse sentido, Serigati & Azevedo (2013) orientam que cooperativas reúnem cooperados com perfil de produção distinto ou com aspirações divergentes devem apresentar menor grau de coesão de interesses e, como consequência, menor grau de comprometimento entre os cooperados.

Simioni et al (2009) estudando a percepção de fidelidade na visão de cooperados e gestores, identificaram que para os gestores a fidelidade inclui comercializar toda a produção com a cooperativa, participação nos processos decisórios, valorização, defesa e confiança na cooperativa, cumprimento dos deveres e exigência dos direitos. Já para o cooperado, fidelidade é comprar e vender na cooperativa. Isso demonstra que gestores e associados estão desconexos, pois os primeiros são mais abrangentes e os segundos mais restritos. Por isso, a aplicação de métodos de educação cooperativista e promoção

da participação do membro é um instrumento eficaz para estabelecer uma homogeneidade nos ideais dos envolvidos.

Mas, para este trabalho, dentre as variáveis elencadas por Elinor Ostrom, a mais relevante é a comunicação face a face, pois ela possui o escopo de diminuir a distância entre a cooperativa e seus membros. Visto que, como salienta Ostrom (2009), a comunicação é utilizada para persuasão moral, pois ser capaz de olhar diretamente nos olhos ao discutir questões morais é substancialmente melhor do que depender de comunicação escrita. Nesse sentido, Torgerson et al (1998) enfatizam que problemas de comunicação são evidentes em situações onde a cooperação tem vantagens econômicas, mas não consegue ser atraente para os produtores.

Para Chaddad (2007) uma ferramenta comumente utilizada por cooperativas para aumentar a fidelidade do cooperado é a comunicação. Para tal, contam com uma estrutura especializada no relacionamento com os associados. Trata-se de um centro de custos que se responsabiliza diretamente por esforços de comunicação e fidelização dos associados. Tais esforços de comunicação aumentam a fidelidade do associado, pois esse tem a percepção que tem voz e pode exercer influência sobre as decisões da cooperativa.

Assim, partindo da premissa da comunicação oral e de diminuir a distância entre as partes envolvidas, serão relacionados, neste estudo, quais são os fatores responsáveis pela fidelização do cooperado e os incentivos que, oferecidos pela cooperativa aos seus membros, efetivamente são responsáveis pelo comprometimento do associado.

2.5 INCENTIVOS

Os incentivos são estímulos oferecidos aos cooperados com o intuito de tornar a cooperação mais vantajosa. Fulton (1999) concluiu que a cooperativa deve oferecer algo valioso para seus membros que a empresa mercantil não oferece, o que resulta em compromisso do membro.

Para Cook, Chaddad & Iliopoulos (2004) a cooperativa deve fornecer incentivos para os agricultores mais eficientes, caso contrário ele vai acabar atraindo apenas o menos eficiente. Mantendo esse entendimento, Serigati (2008) relata que o elemento que vai trazer essa estabilidade para a cooperativa é o comprometimento dos membros, para conquistá-lo a cooperativa precisa criar instrumentos para diferenciá-los dos não-membros, para isso, é necessário fidelizá-los. Ainda, segundo Serigati (2008), políticas

que proporcionam maior comprometimento gera vantagens às cooperativas ao conferir maior estabilidade à sua capitalização, viabilizando melhores estratégias de longo prazo.

Desse modo, o agricultor quando opta por ser membro procura por alguns diferenciais oferecidos pela cooperativa. É esse o atrativo da cooperativa, ou seja, os diferenciais que ela oferece. Entretanto, esse caráter mais acolhedor, pode atrair membros oportunistas, que se beneficiam desse diferencial para proveito próprio. Desse modo, a cooperativa precisa se precaver para evitar que seja atingida por esse tipo de comportamento do cooperado. Uma forma de evitar o engrandecimento desse tipo de membro é aplicar os incentivos de maneira seletiva, separando o membro participante daquele que tende a ser desertor ou infiel.

Considerando os estudos de Birchall (2004), existem dois tipos de abordagens, a individualista e a coletivista. A primeira orienta que as pessoas, segundo Birchall (2004), são motivadas por recompensas e punições individuais. Já na abordagem coletivista a participação é motivada por três fatores:

- a) Compartilhamento de objetivos: as pessoas expressam necessidades que se traduzem em objetivos compartilhados;
- b) Compartilhamento de valores: as pessoas sentem o dever de participar como uma expressão de valores em comum;
- c) Senso de comunidade: as pessoas se identificam e se importam uma com as outras. Essas pessoas moram na mesma área ou são semelhantes a elas em algum aspecto.

Para o autor, quanto mais essas três variáveis estiverem presentes mais provável será que as pessoas participem.

Mógliã (2004) orienta que a relação do cooperado com a cooperativa deve considerar o interesse econômico do cooperado, motivação esta que pode preponderar em determinadas situações.

Bialoskorski Neto (2002) relata que a organização cooperativa deverá apresentar benefícios e serviços perceptíveis ao cooperado para que este tenha incentivo econômico para transacionar com a cooperativa e participar. Para Serigati & Azevedo (2013) a sobrevivência do grupo depende de sua capacidade de gerar benefícios líquidos a seus membros, de modo a motivá-los a permanecer no grupo e a agir em seu interesse comum, mas, para Bortoleto et al (2012), um dos maiores desafios de uma empresa cooperativa é fazer com que o cooperado tenha incentivo a se comprometer com a cooperativa, seja entregando a totalidade da sua produção ou adquirindo os insumos utilizados no sistema produtivo na cooperativa. Cechin et al (2013) entende que se

alguém quiser fortalecer compromisso dos membros é preciso olhar para os mecanismos que são utilizados pela cooperativa para alinhar interesses e ações dos membros.

Para Günther (1994) existe dois grupos de incentivos característicos das cooperativas, que são os mais importantes. São eles:

1. Incentivos relacionados com a relação econômica dos cooperados com as cooperativas:
 - a) Acesso garantido aos mercados para membros afiliados;
 - b) Chances de aproveitar os serviços prestados exclusivamente pela cooperativa;
 - c) Satisfação das necessidades de segurança econômica;
 - d) Chance de obter serviços comparativamente mais adequados às necessidades e desejos dos membros;
 - e) Benefícios financeiros, como preços favoráveis e modos de pagamento, reembolsos baseados em patrocínio, juros sobre o capital social;
 - f) Vantagens práticas (proximidade, facilidade de estacionamento, horário de funcionamento), serviços orientados para o cliente e “humanidade” do negócio cooperativo (pessoal amigável, ambiente descontraído);
 - g) Pronto fornecimento de informações e conselhos da cooperativa relevantes para tomar as próprias decisões.
2. Incentivos relacionados à cooperativa como organização:
 - a) Incentivos concretos aos membros ou serviços voluntários (pagamentos ou compensação por despesas, melhor acesso à informação, experiência adquirida);
 - b) Satisfação das necessidades sociais (contatos com outras pessoas, sentimento de pertencer ao grupo cooperativo, contatos sociais, amizades, ajuda mútua);
 - c) Satisfação das necessidades do ego (reconhecimento e elogio pelos outros, recompensas, prestígio, oportunidades de exercer influência e poder pessoal, respeito próprio, orgulho da dedicação altruísta);
 - d) Satisfação da necessidade de autorrealização (mudanças bem-vindas, utilização da liberdade pessoal na cooperativa, crescimento pessoal, realização, extensão do potencial de criatividade).

Ostrom (2009) afirma que os grupos maiores têm mais dificuldade em manter o comprometimento dos cooperados, isso é uma realidade, mas, em contrapartida, a cadeia produtiva e o fato da cooperativa criar uma marca é uma condicionante que

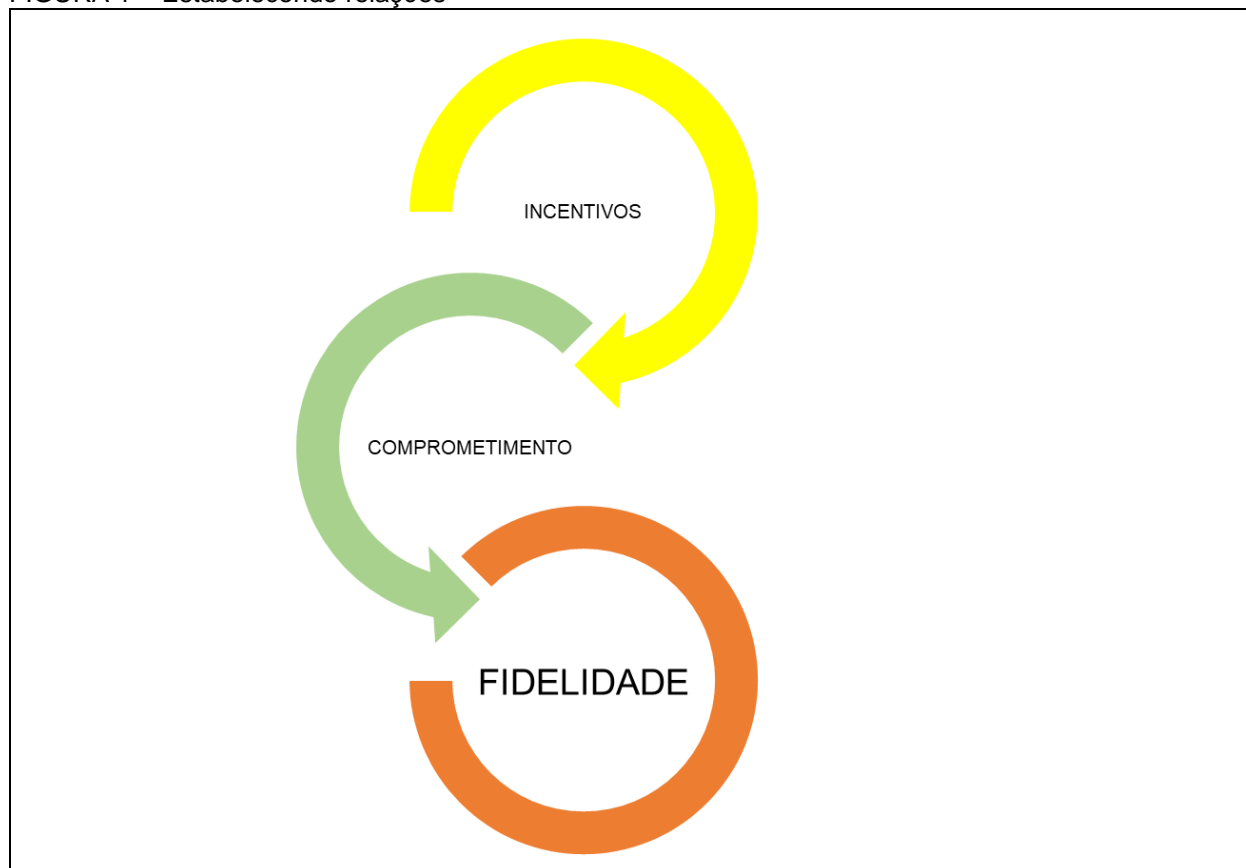
agrega valor. Assim o tamanho do grupo pode deixar de ser um problema.

Nesse sentido, Serigati & Azevedo (2013) relatam que o aumento da escala do negócio torna viável a provisão de bens coletivos porque eles passam a beneficiar atividades que geram maior valor para um mesmo custo de provisão do bem, dado seu caráter de bem não rival para aquele grupo. Mais concretamente, uma cooperativa de grande porte tem melhores condições de desenvolver uma marca comum para a comercialização de produtos de seus associados, visto que os benefícios do uso da marca são também apropriados por um volume maior de produção. Por esse motivo, espera-se que, quanto maior o negócio gerido pela cooperativa maiores os benefícios da ação coletiva e, portanto, maior o nível de comprometimento de seus membros.

A marca do produto da cooperativa pode ser vista com um incentivo à cooperação, pois gera valor agregado ao produto que é revertido em favor do membro, aumentando a possibilidade de provisão financeira individual.

Desse modo, existe concordância de que os incentivos são importantes para a manutenção da fidelidade do cooperado. Nesse ponto é possível afirmar que a política de incentivos gera comprometimento que, por sua vez, gera fidelidade cooperativa. A interligação dos elementos de política de incentivos, comprometimento e fidelidade cooperativa podem ser melhor compreendidas na figura de relações a seguir:

FIGURA 1 – Estabelecendo relações



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

São muitos os determinantes que podem aprofundar a interação entre cooperativas e cooperados. Para a literatura, existe alguns influenciadores e algumas características que se relacionam diretamente com a fidelidade como o Relacionamento entre cooperativa e cooperados (Österberg et al, 2009; Chaddad, 2007), permanência do cooperado na cooperativa (Nilsson et al, 2017; Cechin et al, 2013), área de atuação da cooperativa (Ostrom, 2002; Österberg et al, 2009), tamanho da área produtiva do cooperado (Olson, 1999; Barraud-Didier et al, 2009), heterogeneidade e cultura de imigração (Ostrom, 2009; Barreiros, 2012; Serigati & Azevedo, 2013), sexo do cooperado (Österberg et al, 2009), contratos formais (Zylbersztajn, 2002; Zylbersztajn, 2005; Ferreira, 2016), idade do cooperado (Österberg et al, 2009), assistência técnica (Barraud-Didier et al 2009; ; Simioni et al, 2009; Rossés et al, 2015; Ferreira, 2016), distribuição de sobras (Barraud-Didier et al 2009; Serigati et al, 2012; Ferreira, 2016), armazenamento, pontualidade no pagamento, contratos de troca (Ferreira, 2016; Rossés et al, 2015), número de cooperados por técnicos, facilidade de acesso dos cooperados aos gestores (Barraud-Didier et al, 2014), bônus de fidelidade (Barraud-Didier et al, 2014; Rossés et al, 2015), confiança (Barraud-Didier et al, 2009; Österberg et al, 2009; Simioni et al, 2009; Barraud-Didier et al, 2012; Rossés et al, 2015), financiamento do cooperado,

afinidade do cooperado com a cooperativa, agilidade para entregar a produção (Móglia et al, 2017; Rossés et al, 2015), preços pagos pela produção (Zylberztajn, 2002; Österberg et al, 2009; Simioni et al, 2009; Móglia et al, 2017).

Cada um desses fatores e incentivos oferecidos pela cooperativa podem se ajustar como influenciadores de fidelidade. Eles foram utilizados como base para a entrevista realizada com especialistas do cooperativismo paranaense e serão explicadas em tópico específico e, depois, relacionadas com a perguntas aos especialistas no tópico que trata sobre métodos de pesquisa.

2.5.1 Relacionamento entre cooperativa e cooperados

O relacionamento entre os envolvidos no empreendimento cooperativo foi visto por alguns autores como um influenciador de fidelidade, esse relacionamento pode ser estreitado por meio da comunicação. Chaddad (2007) relata que uma ferramenta comumente utilizada por cooperativas para aumentar a fidelidade do cooperado é a comunicação. Para tal, contam com uma estrutura especializada no relacionamento com os associados. Para ele, trata-se de um centro de custos que se responsabiliza diretamente por esforços de comunicação e fidelização dos associados. Para Hakelius et al (2016), a diretoria precisa manter o diálogo com os membros, ouvir seus desejos e necessidades e explicar as decisões feita pelo conselho da cooperativa.

Um ponto importante para o ampliar o relacionamento é a participação do cooperado nas decisões da cooperativa. Nesse sentido, Österberg et al (2009) entendem que se os membros têm permissão para participar do sistema de governança das cooperativas, eles podem estar mais comprometidos com as cooperativas e ter mais confiança na diretoria. Espera-se que esse relacionamento seja relativamente forte.

2.5.2 Permanência do cooperado na cooperativa

Existem fatores que podem contribuir com a permanência do associado na cooperativa. Em seu estudo para cooperativas leiteiras suecas, Nilsson et al (2009) listaram algumas mudanças que levaram os cooperados a considerar opções de entrega, essas mudanças se referem a produtores mais eficientes, rebanhos maiores que proporcionam aos cooperados o início de sua própria unidade de processamento e consumidores mais diversificados que possibilita para o produtor a escolha de um nicho de mercado. Ele entende que os produtores não são mais apenas fornecedores.

Nilsson et al (2009) relataram em seu estudo que os associados que se contentam com os valores cooperativos referem-se aos serviços cooperativos de forma mais eficiente e têm uma característica pessoal quanto à coletividade e ao tradicionalismo. E, aqueles, que estão mais insatisfeitos, tendem a ter comportamentos mais individualistas.

Cechin et al (2013) orientam que membros comprometidos são menos propensos a sair da cooperativa ou “vender fora” quando compradores alternativos oferecem melhores preços ou serviços. Então, por esses dois autores é possível antever que o comprometimento com a cooperativa é um fator de permanência do cooperado, pois eles são mais propensos a fazer um esforço para o sucesso da organização (Cechin et al, 2013).

2.5.3 Área de atuação da cooperativa

A literatura vem afirmando que o tamanho da cooperativa, sua expansão territorial e operacional tem diminuído a participação dos cooperados e, conseqüentemente, sua fidelidade. Para Laurinkari (1994) o tamanho da cooperativa se correlaciona negativamente com a participação dos membros. Ainda relata que, à medida que a cooperativa cresce em tamanho, torna-se cada vez mais como qualquer outra empresa anônima encontrada no mercado para seus membros. Os membros não se sentem mais vinculados ou afiliados à sua cooperativa.

Olson (1999) explica que quanto maior o grupo, mais longe ele ficará de atingir o ponto ótimo de provimento do benefício coletivo, ou seja, quanto maior for o grupo, menos ele promoverá seus interesses comuns. Ele refere em sua obra que existem dois tipos de grupo, os grandes ou latentes e os pequenos ou privilegiados. Assim, enfatiza que os grupos pequenos são abençoados, pois possuem os benefícios sociais a seu favor, ou seja, os membros de grupos pequenos conhecem uns aos outros e isso favorece a busca pelo benefício comum. Já Österberg et al (2009) acreditam que a grande quantidade de membros - na maioria das vezes milhares de membros - implica que a voz de um membro individual se afoga na multidão de vozes. Além disso, o anonimato dentro de grandes associações pode criar ignorância.

Serigati & Azevedo (2013) discriminam que o tamanho do grupo – isto é, o número de associados que a cooperativa possui em seu quadro social – é uma característica que pode condicionar fortemente o comprometimento de cada membro. Os custos de coordenação das ações individuais em direção de um propósito comum crescem à medida que aumenta o número de participantes do grupo, seja pelos custos de

negociação e estabelecimento de acordos, seja pelos maiores incentivos ao comportamento oportunista. Este, em particular, está diretamente associado ao tamanho do grupo, visto que os benefícios coletivos são tanto mais privadamente apropriados quanto menor o grupo, implicando menores incentivos ao comportamento de carona.

2.5.4 Tamanho da área produtiva do cooperado

O tamanho da área produtiva do cooperado pode interferir na sua fidelidade, pois se entende que quanto maior é a área de produção mais infiel é o associado. Barraud-Didier et al (2009) inferem inicialmente em seu estudo que o tamanho da área produtiva pode afetar o comportamento de fidelidade. Depois, concluiu que os membros menos leais da cooperativa são os agricultores que possuem uma área agrícola maior.

Olson (1999) orienta que em grupos com membros de tamanhos e interesses diferentes existe uma tendência em partilhar arbitrariamente o dever em providenciar o benefício coletivo. Desse modo, como explica Olson (1999), essa desigualdade pode levar a conflitos e conseqüente infidelidade do membro que se sentir desconfortável com esse cenário.

2.5.5 Heterogeneidade e cultura de imigração

Os grupos heterogêneos são menos propensos a cooperação, isso é o que entende Ostrom (2009).

Para Barreiros (2012), cooperativas de imigração europeia possuem a homogeneidade como fator que contribui para a cooperação e associativismo, pois elas desenvolveram culturas organizacionais muito fortes em relação aos princípios do cooperativismo. Barreiros (2012) conclui que a fidelidade dos associados nessas cooperativas é considerada como um comportamento natural, sendo difícil que o grupo aceite comportamento oportunistas.

Nesse sentido, Serigati & Azevedo (2013) relatam que cooperativas devem ser cautelosas ao utilizar estratégias de fusões e aquisições como meio de crescimento, visto que esse processo pode gerar a incorporação de cooperados e atividades conflitantes com os interesses dos membros vigentes. A homogeneidade de interesses e dos membros é um fator importante no comprometimento dos associados.

2.5.6 Sexo e idade do cooperado

Alguns autores estão dispostos a investigar os fatores que contribuem para a fidelidade do associado, mas Österberg et al (2009) foram além e separou variáveis que podem interferir nesse comprometimento. No seu entendimento, idade e sexo, são alguns desses fatores.

Österberg et al (2009) relatam que o problema de horizonte pode causar insatisfação, especialmente entre os membros mais velhos. Eles podem sentir que, durante seus muitos anos de filiação, contribuíram para que as empresas cooperativas se tornassem mais ricas; no entanto, quando se aposentam, seu único resgate é o valor nominal de suas ações.

2.5.7 Contratos formais

O contrato é um instrumento de mercado utilizado em vários setores e ambientes negociais. A obrigação constitui-se no objeto imediato do contrato. A prestação contida nessas obrigações é que se constituirá o conteúdo propriamente dito do contrato, em seu objeto, ou objeto mediato do contrato. As prestações importarão na entrega de uma coisa, na efetivação de um serviço, na abstenção de um fato expressamente descrito, Venosa (2005). Seguindo essa ótica, Zylbersztajn (2005) testifica que os contratos já são uma realidade na economia agrícola em diferentes países.

No setor cooperativista também tem encontrado seu espaço. Ferreira (2016) relata que deixar de aceitar o estatuto como um meio de garantia de fidelidade pode abrir espaço para o reconhecer que a adoção de contratos formais é importante para o aumento da fidelidade dos cooperados. Serigati et al (2012) entendem que o comprometimento do associado pode ser decorrente de uma estratégia de relacionamento das cooperativas para com seus membros, a qual pode dar sustentação para um contrato relacional self-enforcing.

Zylbersztajn (2002) disciplina que os membros da cooperativa podem fazer contratos formais com a cooperativa, da mesma forma que podem fazer contratos com outras organizações. A quebra contratual leva à perda de valor de ativos de investimento, dificultando o planejamento de longo prazo e a estabilidade das relações entre as partes.

2.5.8 Assistência técnica

As visitas técnicas ou assistência técnica ao cooperado é caracterizado como um

incentivo a fidelidade. Nesse sentido, concluíram Barraud-Didier et al (2009) que para aumentar a confiança dos associados é preciso ter uma maior disponibilidade de técnicos. Rossés et al (2015) verificaram a importância de disponibilizar um atendimento personalizado de assistência técnica, durante todo o ciclo da cultura, planejando as atividades (manejo da área, aquisição de insumos, adubação básica e de cobertura, tratamentos culturais e colheita) com relação ao aumento do comprometimento dos associados para com a cooperativa. A pesquisa revelou que 80,6% dos respondentes concordaram totalmente com a importância de um atendimento personalizado, por parte da assistência técnica.

Mantendo esse sentido, Simioni et al (2009) analisaram que, por meio dos dirigentes de cooperativa, o comportamento infiel dos cooperados e concluíram que esse comportamento é influenciado por uma limitação do acesso a assistência técnica.

Ferreira (2016) observou em seu trabalho de doutorado que os 81,25% dos entrevistados por ele concordam que a assistência técnica é um dos principais fatores que contribuem para manter a fidelidade dos cooperados. Para ele, a assistência técnica possui um papel de relevância para a eficiência de associados e das cooperativas.

Desse modo, Breitenbach et al (2017) concluíram que as visitas técnicas que a entidade promove aos seus cooperados, pode ser um fator de diferenciação positiva e, conseqüentemente, somaria na fidelização do associado. Essas ações de melhoria se dão, especialmente, a partir da assistência técnica direcionada, do repasse de informações qualificadas para o agricultor e de capacitações.

2.5.9 Distribuição de sobras

A distribuição de sobras é rateio feito entre os cooperados caso a cooperativa obtenha um resultado positivo durante o ano de exercício. É a lei quem disciplina a forma que ela deve ser feita e de acordo com o que cada cooperado contribuiu. Nesse sentido, o art. 4, inciso VII da Lei nº 5.764/71 orienta que o “retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral”.

A literatura especializada tem entendido que a distribuição de sobras pode ser um fator de incentivo a fidelidade. Rossés et al (2015) prescrevem que a distribuição de sobras contribui para o incremento da fidelidade dos associados e conclui que o que mais motiva o associado a entregar a sua produção é a distribuição de sobras no final do exercício. Simioni et al (2009) relatam que para aumentar a lealdade dos associados,

os dirigentes realizam ações de distribuição de sobras em dinheiro e capitalizado.

Mantendo esse entendimento, Serigati et al (2012) destacam a distribuição de sobras como forma de incentivo para ampliar o comprometimento do cooperado.

2.5.10 Armazenamento e Agilidade para entregar a produção

Estruturas de armazenagem e agilidade para entregar a produção na cooperativa tem sido entendido como fatores que influenciam a fidelidade dos associados. Breitenbach et al (2017) relatam que a agilidade para entregar a produção quando não é realizada de forma eficiente, pode ser um critério utilizado para a infidelidade do cooperado.

Rossés et al (2015) perceberam em seu estudo que mesmo concordando que o serviço de armazenagem atende as expectativas, muitos entendem que uma agilidade na descarga é sempre bem-vinda, pois há uma pressão dos caminhoneiros quando do transporte da produção. Eles verificaram a necessidade de agilizar o recebimento e descarga da produção, com objetivo de aumentar a lealdade dos cooperados. Mógliã et al (2017) identificaram que uma descarga rápida foi um dos motivos que levaram os cooperados a entregar acima de 70% de sua produção. Ainda, segundo esse estudioso, os cooperados que entregaram menos do que 70% indicou a fila para descarga como motivos para a baixa adesão.

Sobre as estruturas de armazenagem, Rossés et al (2015) também orientam que o que mais motiva o associado a entregar a sua produção é uma boa estrutura de armazenagem. Mantendo a linha de entendimento, Mógliã et al (2017) concluíram que a distância ou proximidade foi um fator determinante para que os cooperados depositassem mais de 70% de sua produção, ou seja, quanto maior a distância maior também será a tendência ao comportamento infiel.

2.5.11 Pontualidade no pagamento e Contrato de Troca

A pontualidade no pagamento, como outros benefícios econômicos, é entendida pela literatura como um fator de fidelidade. Em seu trabalho sobre governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas, Ferreira (2016) apontou que a pontualidade no pagamento é um benefício específico destinado as cooperativas agropecuárias e que esse influenciador tem relação com a confiabilidade.

Rossés et al (2015) apontaram que a pontualidade no pagamento por parte da

cooperativa é um fator pensado pelo cooperado quando decide depositar a sua produção.

2.5.12 Número de cooperados por técnicos, Facilidade de acesso dos cooperados aos gestores e Bônus de fidelidade

Rossés et al (2015) referem que o uso de incentivo econômico (um bônus a mais sobre o preço de tabela) para aquele associado que entregar toda sua produção na cooperativa, aumenta o seu comprometimento, levando-o a depositar integralmente sua produção na cooperativa.

Para Barraud-Didier et al (2009) relatam que as cooperativas têm um papel a desempenhar na retenção de seus associados e podem, através de ações concretas, contribuir para aumentar seu nível de fidelidade. Para isso, eles terão que estruturar ações destinadas a aumentar o envolvimento dos agricultores e por outro lado, para aumentar a sua confiança neles, a transparência da informação na estratégia da cooperativa, bônus de fidelidade e maior disponibilidade de técnicos.

2.5.13 Confiança

A relação entre cooperativas e cooperados é baseado na confiança mútua. As cooperativas confiam que os associados entregarão integralmente sua produção na cooperativa. Os cooperados precisam confiar que a gestão do negócio é para beneficiar os cooperados, ou seja, é uma via de mão dupla. Zylbersztajn (2002) explica que a cooperativa realiza investimentos cujo o sucesso depende do cumprimento de promessas realizadas pelos cooperados, quando tomaram a decisão colegiada para realizar o investimento. Portanto, a confiança tem papel fundamental nesse empreendimento. Österberg et al (2009) fundamentam que muitos estudos confirmam que o conceito de confiança é essencial em um contexto cooperativo - tanto a confiança entre os cooperados quanto a confiança dos cooperados na liderança. Em seu estudo sobre fidelidade em cooperativas agropecuárias, Rossés et al (2015) identificou que o principal fator que levaram os cooperados a entregar a produção na cooperativa refere-se à confiança, honestidade e a credibilidade da cooperativa. Simioni et al (2009) perceberam que confiança apresenta relevância na determinação de lealdade. Barraud-Didier et al (2012) demonstram que os associados escolhem confiar em sua cooperativa, dependendo do que consideram “as razões certas”. Essa escolha depende das

informações que eles têm sobre a cooperativa e é baseada em suas crenças sobre sua competência, confiabilidade e conscientização.

Desse mesmo modo, Barraud-Didier et al (2009) mostram que a lealdade do agricultor à sua cooperativa depende características individuais ou relacionadas à sua operação agrícola, mas também a variáveis psicológicas sobre as quais os líderes podem agir: o envolvimento do agricultor/ produtor e a confiança que ele confere ao time de gestão.

2.5.14 Afinidade do cooperado com a cooperativa e Financiamento do cooperado

A afinidade com a cooperativa e o financiamento do cooperado são elencados pela literatura como motivos que levaram os produtores/cooperados a comercializarem a sua produção com a cooperativa. Mógliã et al (2017) perceberam que a afinidade com a cooperativa foi importante para 11,08% e o financiamento do produtor foi importante para 8,26%, isso em uma amostra de 850 cooperados entrevistados. Rossés et al (2015) observaram que a afinidade com a cooperativa e o financiamento do cooperado são fatores que motivam o associado a entregar a sua produção na cooperativa.

2.5.15 Preços pagos pela produção

As cooperativas estão inseridas em um cenário que obriga o cooperado a ter uma visão de longo prazo, pois, ao final do exercício, existe a distribuição de sobras. Quando o cooperado tem uma visão imediatista, o preço pago pela produção pode ser fator de infidelidade e, conseqüentemente, desvio de produção. Nesse sentido, Zylbersztajn (2002) relata que mecanismos formais e informais de incentivos são complementares e devem ser observadas pelos gestores da cooperativa, um deles é o mecanismo de pagamento pelo produto adotados pela cooperativa.

Österberg et al (2009) ponderam que o compromisso com as cooperativas pode basear-se nas experiências dos associados em termos de bons preços. Mógliã et al (2004) relataram que os cooperados que romperam com a fidelidade e optaram por um comportamento oportunista fizeram isso por motivação econômica, ou seja, pelo maior preço pago pela produção.

Nesse mesmo sentido, Simioni et al (2009) orientam que uma causa de deslealdade é a ocorrência de preços melhores em outras empresas, seja para a compra de insumos ou para a comercialização de sua produção.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

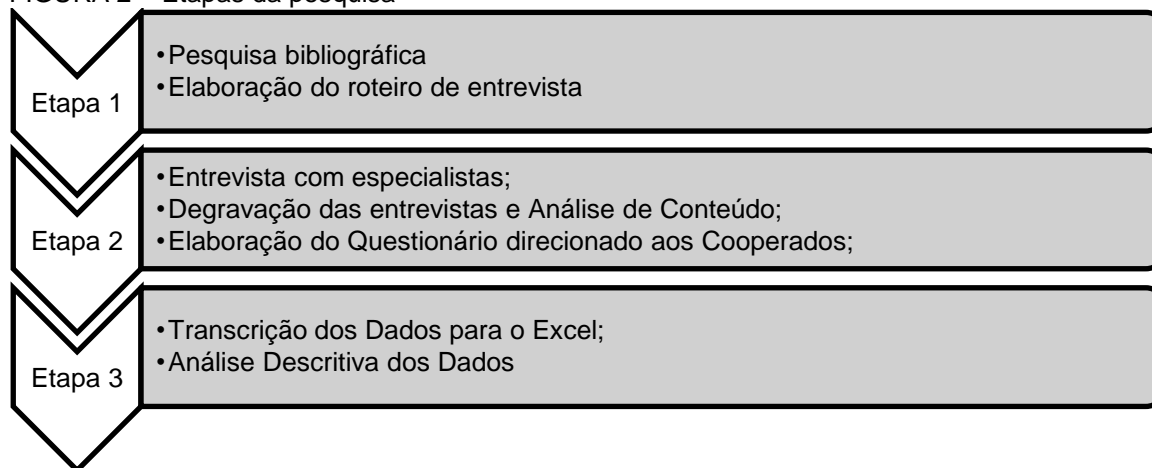
3.1 DEFINIÇÃO DE MÉTODO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Esta seção tem como função abordar qual foi o método utilizado na pesquisa, assim como quais foram as técnicas utilizadas nas entrevista, coleta e interpretação desses dados. Primeiramente, é importante frisar que o tema fidelização do cooperado é bastante importante para o setor cooperativista, pois, sem o comprometimento do associado, as cooperativas padecem e se tornam pouco eficientes ou, em casos mais graves, são extintas. As cooperativas agropecuárias foram escolhidas por sua relevância no cenário agrícola brasileiro, mas, principalmente, por serem grande geradoras de riquezas e por seu protagonismo no cooperativismo paranaense.

Preliminarmente, para a realização desta pesquisa foi utilizado a abordagem qualitativa, analítica e descritiva, que possui como premissa o ambiente natural como fonte de dados (Godoy, 1995). Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (Godoy, 1995). Adicionalmente, com detalhamento aprofundado mais adiante, a análise descritiva dos dados se integrou como meio de pesquisa, pois os dados provenientes do questionário destinado aos cooperados necessitava desse direcionamento.

A pesquisa contou com uma busca pela literatura com o objetivo de elencar influenciadores de fidelidade. Subsequentemente, esses influenciadores se tornaram a base de perguntas direcionadas aos especialistas do cooperativismo paranaense. As etapas que se seguiram foram a análise de conteúdo das entrevistas com os especialistas, elaboração de questionário direcionado aos cooperados, distribuição desses questionários pela cooperativa X e, por fim, análise das respostas dadas pelos respondentes/cooperados.

FIGURA 2 – Etapas da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 2009). Nesse sentido, a etapa posterior a entrevista com os especialistas e transcrição das gravações foi a análise do conteúdo dessas mensagens. As entrevistas tinham dois objetivos, o primeiro objetivo era permitir que houvesse uma aproximação com o tema de pesquisa, saindo do ambiente subjetivo do estudo bibliográfico e buscar elementos convergentes com a literatura para embasar o questionário distribuído aos cooperados. O segundo objetivo era aprofundar o entendimento sobre quais incentivos efetivamente contribuem com a fidelidade do cooperado, ou seja, quais os fatores que impactam o comprometimento do associado junto a cooperativa. O roteiro utilizado para as entrevistas está disponibilizado no anexo 1. Ele foi elaborado como uma forma inicial de delimitar como a relação entre os protagonistas do cooperativismo se materializa.

O roteiro de entrevistas foi dividido em dois momentos. No primeiro momento, a entrevista contava com nove (9) perguntas abertas que colocavam o entrevistado em liberdade para explicitar seus conhecimentos sobre o tema. A questão número um (1) tinha como intuito conhecer o ambiente de trabalho e o envolvimento do especialista com o cooperativismo, a sua finalidade era diminuir a distância entre entrevistador e entrevistado. As questões 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 contribuíram efetivamente para a categorização.

Em um segundo momento, o entrevistado foi colocado diante de dezessete (17) influenciadores de fidelidade encontrados na literatura. O papel do respondente era colocar esses influenciadores em uma escala Likert escalonada em cinco (5) graus de importância (extremamente importante, muito importante, importante, pouco importante

e sem importância).

Após a etapa inicial de entrevistas, as respostas dadas pelos especialistas foram analisadas utilizando o software Atlas ti. Nessa fase as mensagens recebidas nas entrevistas foram distribuídas em 12 categorias de análise, quais sejam: Liderança, Sustentável, Contratos, Cultura Cooperativista, Transparência, Área de Atuação, Cultura de Imigração, Preço, Relacionamento, Resultado, Tamanho do Produtor e Permanência.

FIGURA 3 – CATEGORIAS DE ANÁLISE

Perguntas aos Especialistas	Categorias Analíticas Encontradas					
Para você, quais os fatores que envolvem um bom relacionamento entre cooperativa e cooperados?	Relacionamento	Cultura Cooperativista	Liderança	Sustentável	Resultado	Transparência
Qual os fatores que estimulam a permanência do cooperado na cooperativa?	Permanência					
De que maneira o tamanho dos produtores influencia na sua permanência na cooperativa?	Tamanho dos Produtores					
De que maneira o tamanho da área de atuação da cooperativa pode afetar a fidelidade do cooperado?	Área de Atuação da Cooperativa					
Qual a efetividade de contratos formais para a fidelização do cooperado?	Contratos					
De que forma o preço do produto influencia na fidelização do cooperado?	Preço					
Como a cultura contribui para a fidelização do cooperado?	Cultura de Imigração					

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Essas categorias de análise foram acrescentadas por dedução lógica, pois o estudo qualitativo é alicerçado por inferências do pesquisador. Nesse ponto, Bardin (2009) explica que o analista é como um arqueólogo. Trabalha com vestígios: os documentos que pode descobrir ou suscitar. Mas os vestígios são a manifestação de estados, de dados e fenômenos. Ainda segundo o autor, o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula, para inferir (deduzir de maneira lógica). Assim sendo, uniu-se a inferência natural da pesquisa qualitativa e os conhecimentos consolidados da literatura para definir as categorias anteriormente exposta. Vale ressaltar que elas serão melhor esmiuçadas no tópico que trata dos resultados.

Para a elaboração do questionário destinado aos cooperados houve uma interação entre o que foi encontrado na literatura sobre motivadores de fidelidade e as respostas dos especialistas após a análise de conteúdo. Esse questionário contou com

21 perguntas com escolhas escalonadas tendo como base a escala Likert e uma questão aberta, totalizando 22 questões.

Nessa etapa, a pesquisa contou com o apoio de uma plataforma digital para a elaboração da *Survey*, a plataforma é denominada *Qualtrics Experience MGMT*, possui acesso através de senha e login de alunos/usuários da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Essa plataforma gera um link anônimo do questionário que possibilita o envio por e-mail ou whatsapp, direcionando o respondente para as questões da pesquisa.

Desse modo, o link do questionário foi enviado por mensagens de e-mail, por mensagens de WhatsApp e o questionário impresso foi disponibilizado presencialmente na Cooperativa X para 468 cooperados, mas, desses cooperados, apenas 40 responderam as questões da *Survey*. Por isso, a análise descritiva dos dados foi o método escolhido para transcrever as informações. Para auxiliar nessa etapa, foram utilizados os *softwares* Microsoft Excel e IBM SPSS.

3.2 A X COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

A cooperativa X teve seu início marcado pela imigração de holandeses que, após a segunda guerra mundial, escolheram a cidade de Castro, no Paraná, para recomeçarem suas vidas. No ano de 1951, desembarcou na cidade do Rio de Janeiro um grupo de famílias holandesas e fundaram a Colônia de X, as margens do Rio Iapó. Esses colonos construíram estradas, casas, estábulos e deram início a Cooperativa X.

Hoje, a cooperativa conta com 877 cooperados, 3.153 colaboradores, um faturamento de 2,91 bilhões de reais e unidade de negócios divididas em operações agrícolas e industriais. A área agrícola conta com 468 cooperados. Eles entregam na cooperativa grãos como trigo, feijão, milho, soja e cevada.

No que diz respeito a fidelidade do cooperado, a cooperativa X possui um Regimento Interno de Fidelidade. Ele preceitua as operações consideradas essenciais e as demais operações nos respectivos setores (agricultura, suinocultura, pecuária de leite, bataticultura e ovinocultura), dividindo os cooperados em “Integrados do Setor” e “Não Integrado do Setor”.

Para que o cooperado seja considerado “Integrado do Setor” deve praticar com a cooperativa todas as atividades essenciais do setor que explora. Já aquele cooperado que pertence a categoria ‘Não Integrado do Setor’, explorando atividade essencial, não a pratica totalmente com o setor. Para ser e continuar cooperado, o regimento determina

que o produtor/agricultor deve estar integrado em um dos setores da cooperativa.

Como este estudo se ateve aos agricultores da cooperativa X e o regimento disciplina a fidelidade por setor, o trabalho irá se ater apenas as normas relativas ao setor agrícola.

As atividades consideradas essenciais no setor agrícola são a comercialização de 100% (cem por cento) da produção através da cooperativa, compra de insumos agrícolas, capitalização do setor através do sistema de capital (de acordo com o volume de entrega na cooperativa) e a assistência técnica agrônômica. Descumprindo com as operações essenciais, o cooperado poderá ser considerado “Não Integrado do Setor”, além de arcar com custos e taxas, a partir da data da inadimplência, de acordo com o Regimento Interno de Fidelidade da Cooperativa X.

O regime de fidelidade nessa cooperativa é invejável no setor. Muitos especialistas do cooperativismo relatam que isso se deve a cultura de imigração, pois trouxeram a inspiração cooperativista no seu DNA de descendência europeia.

4 RESULTADOS

4.1 BREVE RELATO SOBRE OS ENTREVISTADOS

O presente estudo envolveu uma fase qualitativa e outra quantitativa. Na fase qualitativa foram selecionados 8 (oito) especialistas com vivência no cooperativismo paranaense. Podemos dizer que os entrevistados são especialistas, pois possuem vasta experiência nas questões envolvendo cooperados e cooperativas, essa experiência foi conquistada a partir de muitos anos trabalhando no setor.

Outro ponto relevante sobre os entrevistados é que todos eles são graduados, ocupam ou ocuparam cargos importantes em cooperativas ou órgão de controle e, para manter a imparcialidade na pesquisa, nenhum deles será identificado. A contribuição desses profissionais foi de extrema importância para a materialização deste estudo, mas seus nomes serão mantidos no mais profundo sigilo, mas suas formações, cargos que ocupam ou ocuparam e tempo de trabalho com o cooperativismo serão detalhados a seguir:

- a) Especialista 1: Formado em Geografia. Trabalha com Educação Cooperativista há 25 anos;
- b) Especialista 2: Formado em direito. Trabalha como Assessor Jurídico, tem envolvimento com o setor cooperativista há 25 anos;

- c) Especialista 3: Formado em Economia. Trabalha como Gerente Financeiro, 19 anos de envolvimento com o cooperativismo;
- d) Especialista 4: Formado em Comunicação. Trabalha como Assessor de Cooperativismo. 30 anos de envolvimento com o cooperativismo;
- e) Especialista 5: Formado em Agronomia. Trabalha como Coordenador Comercial de Sementes. 30 anos de envolvimento com o cooperativismo;
- f) Especialista 6: Formado em Ciências Contábeis. Trabalhou como Gerente Corporativo. 34 anos de envolvimento com o cooperativismo.
- g) Especialista 7: Formado em Engenharia Florestal. Trabalhou como Assessor Técnico e Professor de Cooperativismo. Possui 8 anos de envolvimento com o cooperativismo;
- h) Especialista 8: Formado em Agronomia. Trabalha como Superintendente de Cooperativismo. Possui 31 anos de envolvimento com o setor.

A escolha dos profissionais entrevistados foi feita com base em áreas de conhecimento, pois era preciso listar informações das áreas financeiras, jurídicas, técnicas, gestão de pessoas e comunicação.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Depois dessa abordagem inicial, com caráter explicativo, partiremos para a apresentação das informações e análise dos dados qualitativos. Como a entrevista com os especialistas contou com um quadro de influenciadores de fidelidade para classificação em graus de importância, a análise qualitativa terá algumas informações de caráter quantitativo.

Também é importante reafirmar que algumas categorias de análise foram acrescentadas por inferência dedutiva e estão relacionadas nas linhas verticais da figura 3. Ressalta-se que este tópico foi estruturado utilizando essas mesmas 12 categorias de análise, inclusive aquelas que foram acrescentadas por dedução lógica.

Por último, quando da análise das categorias em algumas delas foi possível fazer a análise temática com contagem de palavras, em outras categorias houve a possibilidade de criar uma figura de ocorrência entre duas ou mais categorias e em todas elas foi elaborado um quadro resumo com as principais abordagens dos especialistas durante as entrevistas.

Assim sendo, os próximos tópicos trataram do esclarecimento da investigação qualitativa sobre os influenciadores de fidelidade.

4.2.1 Relacionamento

O relacionamento entre cooperativa e cooperado foi foco da segunda questão direcionada aos especialistas. Esse tema é bastante abordado pela literatura, isso mostra sua relevância no setor cooperativista. A abordagem frequente também não foi diferente nas entrevistas, pois foi possível observar que a questão de relacionamento ou relacionado a relacionamento apareceu em vários momentos durante as entrevistas. Já é sabido que as cooperativas estão inseridas em um contexto diferente, pois seus fornecedores são também donos e clientes. Por isso a importância de estreitar laços e fortalecer a relação entre os atores desse empreendimento.

O relacionamento foi apontado como um influenciador de fidelidade, mas ele também sofre influência de alguns fatores que colaboram para o estreitamento das relações entre os pares. Os entrevistados apontaram alguns desses fatores, como transparência, credibilidade e segurança.

De acordo com os entrevistados, podem ser resumidos como se sentir dono da cooperativa, pois é um dos papéis que o cooperado desempenha quando decide ser um associado. Nessa classificação é possível relacionar fatores que resumem atribuições provenientes da cooperativa, como atendimento, eficiência, o benefício, mas é preciso que o cooperado enxergue essa estrutura montada para atendê-lo. A comunicação também se enquadra nos critérios subjetivos, mas que influência no relacionamento, que, por sua vez, reflete na fidelidade.

Um fator relevante e que se enquadra como subjetivo é a confiança. Todo relacionamento para criar raízes e frutos precisa de confiança para se materializar, na relação cooperativa e cooperados não seria diferente. Por isso, esse ponto foi citado pelos especialistas.

Esses fatores levantados pelos especialistas podem ser observados nos tópicos seguintes, que são extratos dos discursos retratados nas entrevistas que atestam essa constatação:

- a) A segurança, a credibilidade;
- b) Transparência nesse relacionamento;
- c) Conhecer as necessidades do quadro social, para saber aonde que a roda está pegando para poder atingir em cima disso;
- d) Você fideliza o associado pela eficiência na prestação dos serviços que você se dispõe a prestar para o cooperado. Então, isso que fideliza o cooperado a eficiência naquilo que você se compromete com o cooperado, que é o serviço que você presta para ele, na área de

beneficiamento de grãos, comercialização de grãos, serviços financeiros, industrialização da produção, compra de insumos em conjunto, nessas áreas;

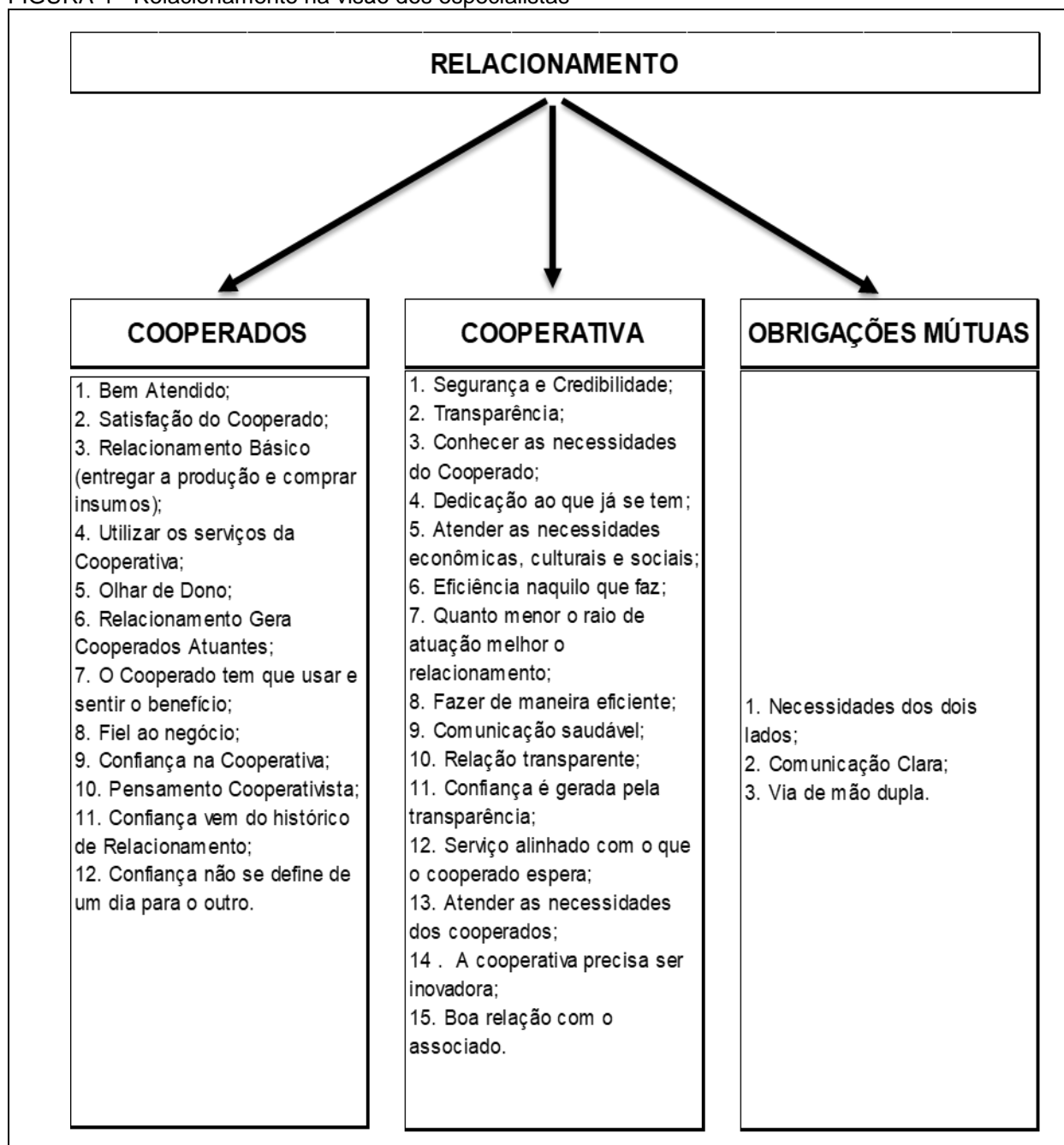
- e) A fidelidade ela vem da eficiência, da satisfação do cooperado com aquele serviço que a cooperativa está ali propondo e lhe entregando;
- f) Sustentabilidade do sistema tendo cooperados que trabalham com o movimento dentro de uma cooperativa que fortalece ele, que entregam sua produção, comercializam, que usam os serviços, a estrutura que a cooperativa tem;
- g) O olhar de dono faz com que a gestão procure prestar o melhor serviço para ele e dentro desse relacionamento melhor, principalmente o atendimento, o relacionamento, a empatia, o benefício, o cooperado tem que enxergar tudo isso;
- h) Não adianta uma cooperativa ter o melhor preço, não adianta ela ser boa somente em algum benefício que o cooperado enxergue, tem que ser todo contexto, e isso passa desde o relacionamento até o produto final. O cooperado tem que usar e sentir o benefício, tem que ser uma via de mão dupla;
- i) Boa comunicação entre cooperativa e cooperado, acho que a comunicação saudável.

O relacionamento também é afetado por condições econômicas como preço e resultado, pois a eficiência tem caráter gerencial que contribuiu para que cooperados e cooperativas evoluam economicamente. Como já é sabido, o cooperado desempenha diferentes papéis enquanto associado, e o relacionamento atinge esses diferentes personagens, ou seja, como dono, o cooperado quer resultado, como cliente, ele quer pagar menos pelo produto e, finalmente, como fornecedor, quer o melhor preço por seu produto. Todas essas funções são atingidas pelo relacionamento, pois é preciso que a cooperativa seja educadora no sentido colocar o cooperado a par de todas as situações que envolvem esse relacionamento.

- a) A cooperativa ela é uma empresa, mas não pode deixar de ser uma empresa cooperativa. É engraçado porque na frente de um gerente de uma cooperativa, está ali um produtor rural cooperado da cooperativa que quer ser bem atendido, dono da cooperativa que quer que a cooperativa dê resultado para ele, fornecedor da cooperativa, ele quer receber o maior preço pelo produto que ele entrega e cliente da cooperativa, ele quer pagar o menor preço pelo produto que ele compra.

Diante disso, o essencial foi retirado das entrevistas e um quadro resumiu o relacionamento com relação a cooperativa, cooperados, obrigações conjuntas na visão dos especialistas. Isso possibilitou uma visão específica de como essa categoria interfere na fidelidade do cooperado, como por exemplo, o relacionamento pode ter como condicionantes o cooperado ser bem atendido pela cooperativa, transparência da cooperativa e/ou comunicação clara. Importante ressaltar que não existe hierarquia nas informações, todas elas ocupam a mesma posição de relevância:

FIGURA 4 - Relacionamento na visão dos especialistas



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quando da análise de conteúdo e a categorização de relacionamento como influenciador de fidelidade foi possível retirar de todo o contexto palavras que se repetiam entre os especialistas enquanto eram entrevistados. Para relacionamento, as palavras que mais aparecem foram colocadas na tabela 1, que se segue:

TABELA 1 - Análise temática da categoria relacionamento – Atlas Ti

Palavras	Quantidade
Relacionamento	14
Confiança	12

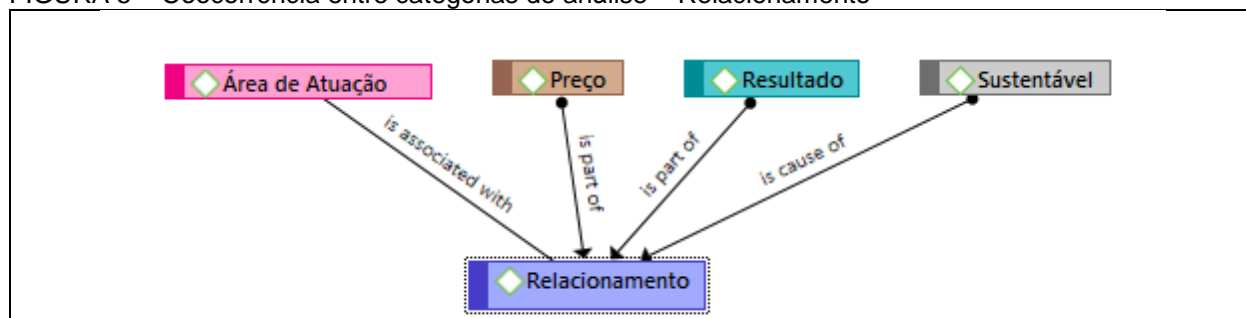
Necessidades	6
Fidelização	6
Preço	6
Eficiência	5
Benefício	5
Transparência	4
Dono	4
Comunicação	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Por essa tabela é possível perceber que o relacionamento é formado por confiança, atender as necessidades do cooperado, transparência, comunicação, eficiência, que o cooperado se sinta dono da cooperativa e perceba o benefício e preço. Esses fatores geram relacionamento e, conseqüentemente, fidelização.

Outras categorias de análise interferem no relacionamento, essa interligação pode ser notada na ilustração de coocorrência da figura 5.

FIGURA 5 – Coocorrência entre categorias de análise – Relacionamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em vista disso, o relacionamento está associado a área de atuação, pois quanto maior a área de atuação mais distante o cooperado estará de sua cooperativa, tornando o relacionamento mais frágil e com mais disposição a infidelidade do cooperado. Já o preço e o resultado são partes do relacionamento, pois o compõe, porque, sem a viabilidade econômica, umas das causas de existir de uma cooperativa se perde. A categoria sustentável é vista como causa do relacionamento, porquanto é um dos pilares da manutenção do sistema cooperativista.

4.2.2 Permanência

O cooperado tem alguns incentivos para se manter cooperado, ou seja, sua

permanência depende de condições objetivas, como a questão econômica, mas também de fatores subjetivos, como relacionamento e confiança. A questão número 3 do questionário direcionado aos especialistas buscou quais são os motivos que efetivamente favorecem a permanência do cooperado na cooperativa.

Os especialistas enfatizaram que o cooperado permanece na cooperativa quando observa que o seu desenvolvimento econômico está ocorrendo, mas relataram que esse modelo de negócio tem muitas vantagens em relação ao sistema capitalista, como credibilidade e segurança.

O cooperado precisa se sentir no melhor negócio para não ser tentado por oportunidades mais vantajosas, é preciso que ele enxergue toda a cadeia desse relacionamento. Isso passa pelo relacionamento, satisfação, estruturas de armazenagem, sistema de recepção, etc.

Outro ponto levantado pelos especialistas é sobre o olhar que a cooperativa precisa ter com relação aos sucessores, pois, para esses novos cooperados, os ideais que estimularam a união já não fazem sentido para a nova geração. Diante disso, é preciso que as cooperativas invistam em inovação, em tecnologia, para que o negócio continue gerando resultados para os recém-chegados.

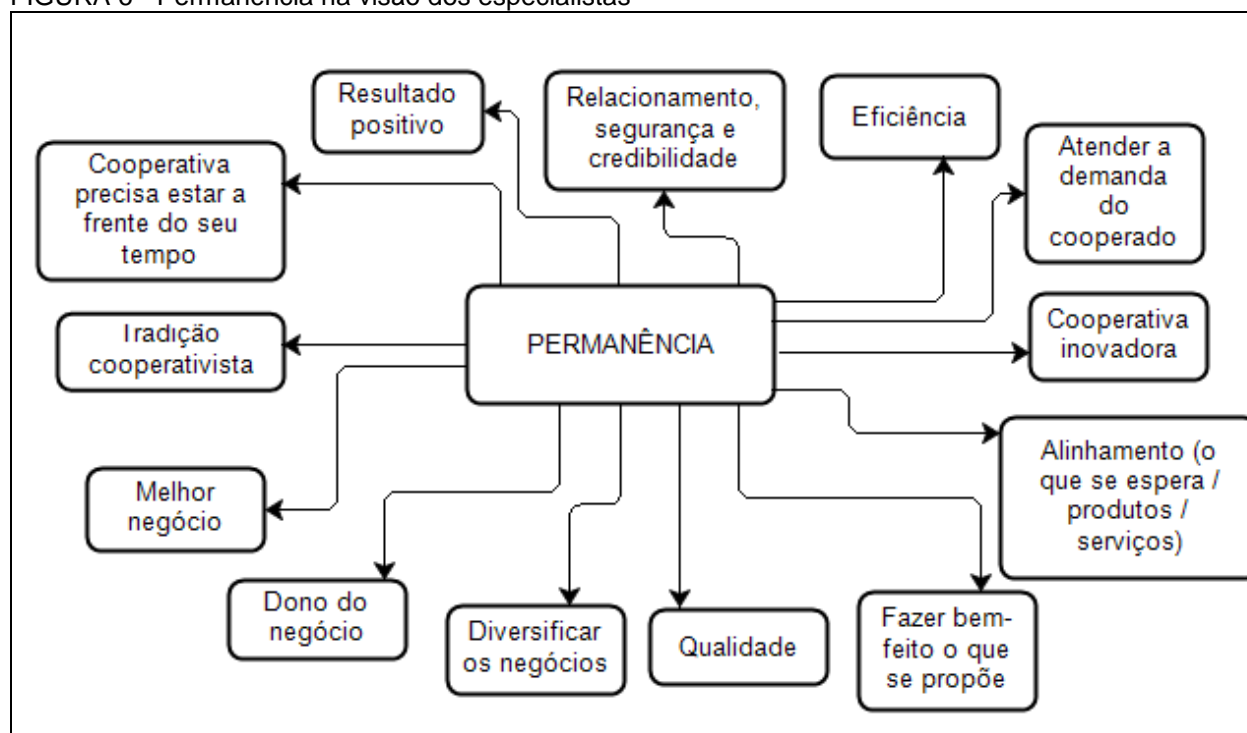
Finalmente, é possível perceber que a permanência se mistura com questões de relacionamento, apesar de ser mais abrangente. Esses pontos de vista dos especialistas foram replicados aqui.

- a) Sentir que a movimentação que ele faz com a cooperativa não está desenvolvendo ele economicamente ele está fora do sistema cooperativista;
- b) São vários fatores assim que o faz estar na cooperativa, não só preço, mas relacionamento, segurança, credibilidade, saber que ele está comprando um insumo na cooperativa e a cooperativa não está empurrando esse produto para ele, que afinal de contas a cooperativa é dele;
- c) Fazer bem-feito o que se propõe a fazer;
- d) tem que ter uma logística eficiente, tem que ter um sistema de recepção e capacidade de armazenagem que justifique a estrutura;
- e) O fator primordial de comercialização é que você esteja sim fazendo o melhor negócio o tempo todo;
- f) Sentir que a empresa é dele, ter sentimento de pertencer, de ser dono do negócio, que a cooperativa possa gerar resultados e dar valor para ele, prover os investimentos necessários para que possa receber a produção dele, fornecer os insumos de uma maneira mais econômica, mais viável possível, criar outros negócios, diversificar os negócios para que ele possa realmente ter um outro tipo de receita, de rendimento por hectare, tudo que a cooperativa possa fazer para melhorar o valor entregue percebido pelo cooperado;
- g) Alinhamento entre o que ele espera e os produtos e serviços ofertados;

- h) Precisa se reinventar, ela precisa partir para uma nova necessidade, identificar quais são as novas necessidades, que é o crescimento e desenvolvimento desse agricultor cooperado. Então, esse é um processo dinâmico. A cooperativa precisa estar constantemente a frente do tempo para que o associado se sinta representado.

A análise de conteúdo nos permite retirar do texto palavras ou frases que mais explicam a categoria que está em compreensão. A permanência do cooperado na cooperativa tem arcabouço que precede sua construção. Na figura que se segue, é interessante perceber essas nuances que permeiam ou norteiam o ato de permanecer cooperado. Um exemplo desse resumo sobre permanência é o fato dela estar atrelada a resultado positivo, tradição cooperativista e eficiência. Essa figura condensa todas essas informações:

FIGURA 6 - Permanência na visão dos especialistas



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

As palavras sobre permanência que mais apareceram também foram colocadas numa tabela de frequência. A tabela 2 traduz essas informações:

TABELA 2 - Análise Temática da categoria permanência – Atlas Ti

Palavras	Quantidade
Preço	4
Eficiência	4
Melhor negócio	3

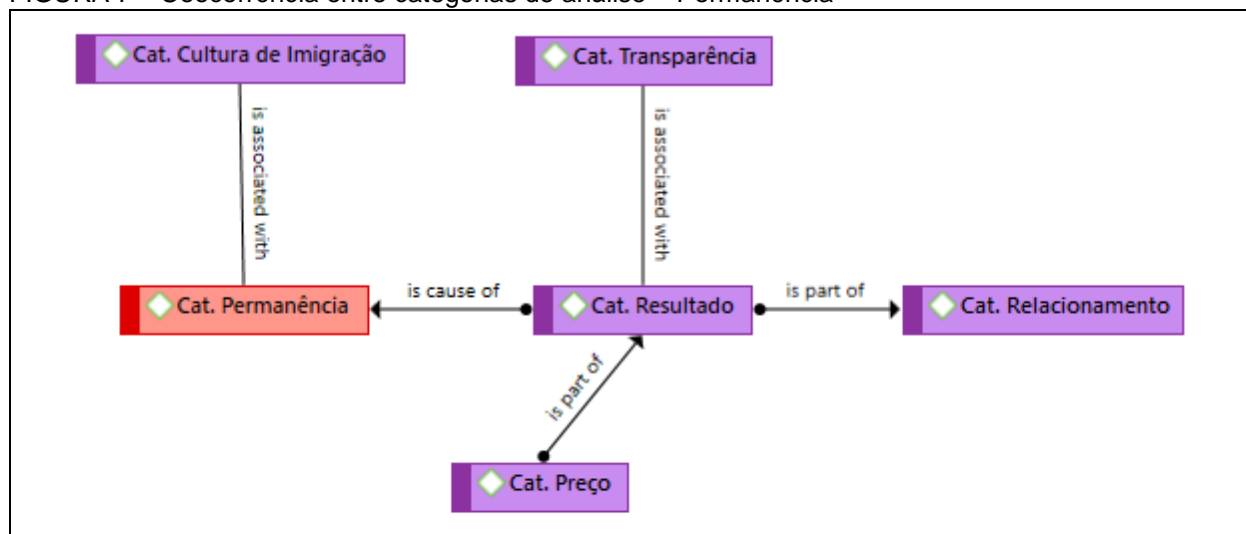
Reinventar	2
Segurança	2
Credibilidade	2
Comercialização	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Desse modo, é possível extrair da tabela 2 que o preço tem muita importância para a permanência do cooperado na cooperativa. Depois do preço, vem a eficiência da cooperativa, se manter como melhor negócio, comercialização, isso reflete no seu olhar para o futuro, se reinventar, que é a preocupação com os sucessores. Além disso, os especialistas citaram a credibilidade e a segurança como condicionantes para a permanência do cooperado na cooperativa.

A análise de conteúdo analisada, revelada na figura 7, associa a permanência do cooperado a cultura cooperativista e como causa do resultado, ou seja, a permanência do cooperado depende de seu entendimento sobre o empreendimento cooperativo e, precipuamente, é causa do resultado que a cooperativa pode oferecer.

FIGURA 7 - Coocorrência entre categorias de análise – Permanência



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Portanto, considera relevantes as informações que a permanência do cooperado depende de fatores econômicos, mas também de critérios subjetivos, ou seja, entender o sistema, pois trata-se de um modelo de negócio diferenciado. Isso só é interiorizado quando se compreende as características do empreendimento, nesse ponto é que atua a cultura cooperativista.

4.2.3 Tamanho do Produtor

No momento da entrevista com os especialistas foi perguntado a eles de que maneira o tamanho da área produtiva interfere na fidelidade dos cooperados, pois literatura vem afirmando que quanto maior os produtores, maior também a possibilidade de infidelidade.

Os especialistas explicitaram que o produtor com área produtiva maior é mais assediado por cerealistas, esse assédio não acontece com o pequeno produtor ou, talvez, não na mesma intensidade. Essa questão tem relação com a oportunidade, ou seja, grandes produtores tem um leque ampliado de oportunidades, diferente do que acontece com o pequeno agricultor, gerando níveis desiguais de dependência.

Também é verdade que o tamanho do produtor interfere nas suas necessidades e interesses. As alternativas surgem devido a possibilidade de negociar, isso ocorre quando a escala de produção é maior. Outro ponto levantado pelos especialistas é que o grande produtor pode investir em sua própria estrutura de armazenagem, ampliando suas possibilidades e independência.

Todas essas questões podem ser observadas nos trechos retirados das entrevistas.

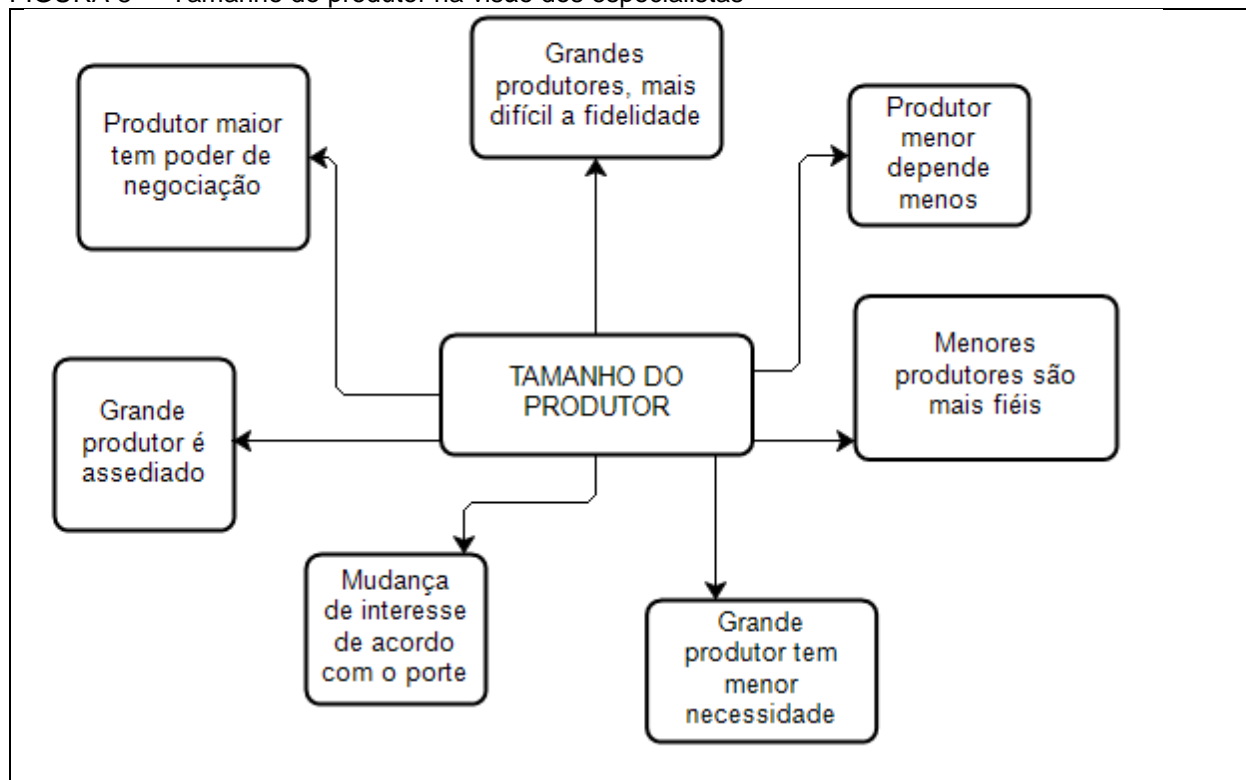
- a) Grandes produtores rurais é mais difícil a questão da fidelidade, quando você diz entrega na cooperativa, por conta do assédio que ele recebe das grandes empresas multinacionais;
- b) Os menores, até pela oportunidade que eles não têm fora tem mais na cooperativa, eles são mais fiéis;
- c) O produtor menor depende mais da cooperativa. Então, a tendência que ele precise mais da cooperativa, e tenha uma fidelização maior;
- d) Quanto maior o tamanho do produtor ou a quantidade de produção que ele entrega ele se sente menos atendido pela cooperativa;
- e) Com o tamanho dele ele pode procurar alternativas, que daí ele já tem escalas, ele consegue ter um poder de negociação maior do que um cooperado menor;
- f) Menor cooperado que tem menores condições é quem mais precisa de uma cooperativa;
- g) Se você é grande, você poderia você mesmo investir nas suas estruturas de armazenagem e manejar sua propriedade;
- h) Está diretamente relacionado a necessidade. Quanto maior é produtor, menor é a necessidade que ele tem da cooperativa. Então a necessidade é um dos fatores fundamentais;
- i) O pequeno produtor tem menos opções de mercado, então a cooperativa passa a ser uma alternativa interessante para ele;
- j) O grande produtor ele é assediado é assediado pelo mercado, porque ele já tem o volume, principalmente aqui no Paraná onde nós trabalhamos muito com commodities, esse assédio passa a ser muito maior.

Para dois especialistas entrevistado não existe relação entre o tamanho do produtor e sua fidelidade para com a cooperativa. Eles explicam que a infidelidade ou a permanência não depende do porte do cooperado, mas de uma demanda econômica, pelo preço ou por uma questão de enquadramento.

- a) Na verdade, isso está no modo de pensar e não no tamanho do agricultor, não vejo nenhuma relação entre o tamanho do agricultor e a infidelidade. Tem pequeno que aconteça o que acontecer sempre vai ser fiel, tem pequeno que aconteça o que acontecer sempre vai ser infiel, se tiver um centavo de diferença ele vai ser infiel. E o grande é a mesma coisa;
- b) Muitas vezes um grande pode até ficar numa situação em que ele pode decidir entre ser ou não cooperado, acho que talvez os menores tem mais dificuldade em subsistir sozinhos, mas não vejo uma relação assim muito primária sobre como seria quanto menor o produtor maior a necessidade dele de depender da cooperativa. Nós temos casos de pessoas que entram, fazem uma tentativa e saem, independente de porte, se maior ou menor.

Portanto, se a opinião da maioria dos especialistas for considerada juntamente com o que preceitua a literatura, o porte agrícola do cooperado é um influenciador de fidelidade, dado que o cenário muda de acordo com as necessidades de cada cooperado. A área produtiva do cooperado pode afetar a fidelidade, mas é relevante frisar seus principais pontos. Por isso, sintetizar essas informações repassadas pelos especialistas em cooperativas auxilia no entendimento. A figura abaixo faz essa síntese, por ele é possível perceber que o grande produtor é mais assediado, de acordo com o que se segue:

FIGURA 8 - Tamanho do produtor na visão dos especialistas



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

4.2.4 Área de Atuação da Cooperativa

As cooperativas estão elevando o seu nível de gestão e expandindo suas atividades para outras regiões do estado em que estão inseridas, outras cooperativas ampliaram suas fronteiras por diferentes regiões do país. Um exemplo de cooperativas que cresceram em número de associados e de expansão territorial é a Cooperativa Agroindustrial Mourãoense – COAMO, que começou com a união de 79 agricultores e hoje atua em 63 municípios do Paraná e nos estados de Santa Catarina e Mato Grosso do Sul. Por isso, a relevância de perguntar aos especialistas sobre a nova realidade das cooperativas, ou seja, se a expansão territorial pode ser um fator de infidelidade para os associados, pois, talvez, os cooperados tenham perdido a essência do início do movimento cooperativista. Foi esse o tema da questão número 5 da entrevista.

No entendimento dos entrevistados, a área de atuação pode afetar negativamente o relacionamento e, conseqüentemente, a fidelidade se a cooperativa crescer de tal maneira que não consiga atender satisfatoriamente os seus cooperados. Se isso ocorrer, não há finalidade econômica e expansão territorial que justifique a falta de comprometimento do associado. A cooperativa deve se expandir, mas nunca deixar de ter o cuidado com o seu cooperado, pois ele quer ser atendido no lugar onde se encontra.

Por isso, a expansão territorial pode afetar a fidelidade do cooperado se a cooperativa se tornar grande em faixa territorial, mas pequena em qualidade. Outro fator expressivo é a heterogeneidade, pois os especialistas percebem que é na homogeneidade de cooperados, na cultura de imigração, que se encontram os maiores índices de fidelidade. Desse modo, uma maior área de atuação favoreceria a heterogeneidade, ou seja, interesses mais diversificados e, conseqüentemente a infidelidade do cooperado. Os especialistas entendem que a cultura de imigração favorece a proximidade com a gestão e o entendimento sobre os ideais cooperativistas, pois está no DNA dos cooperados a ajuda-mútua e a união.

Nos trechos extraídos das entrevistas pode ser constatado tais entendimentos, de acordo com o que se segue:

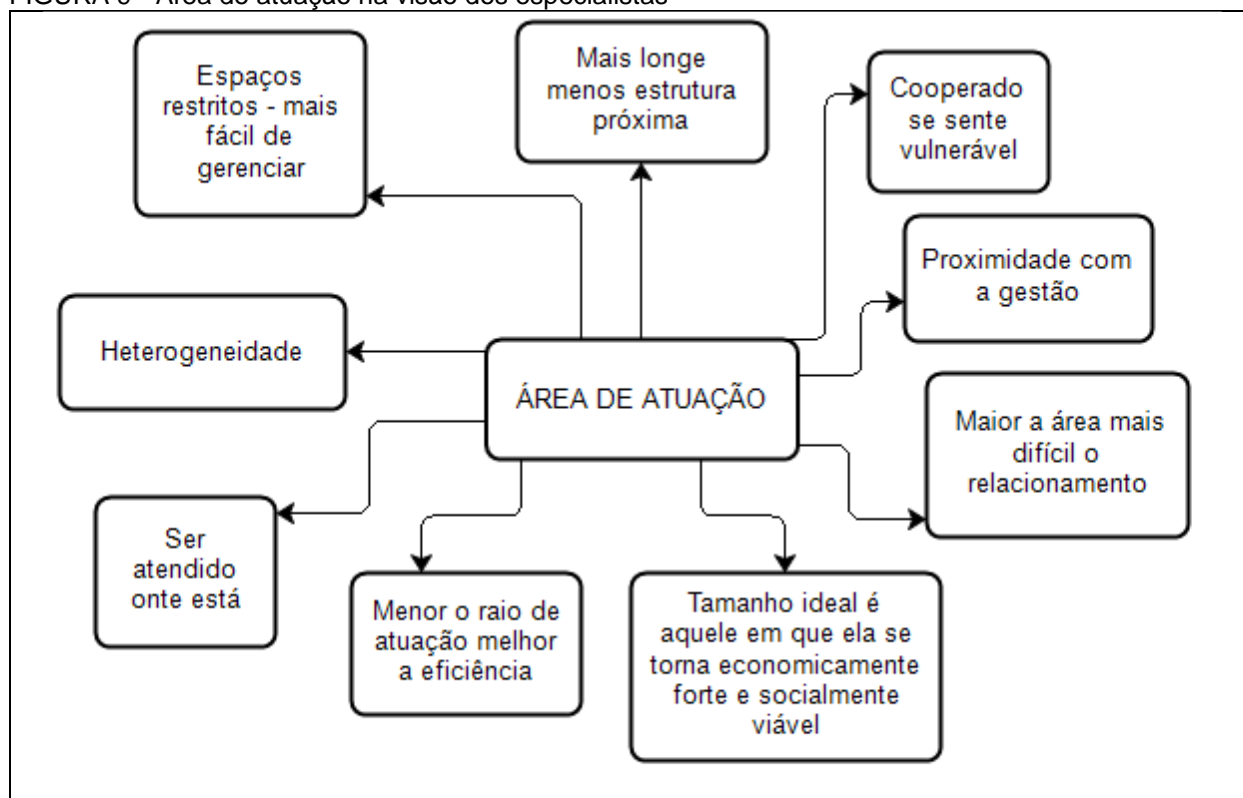
- a) Quanto maior a área, mais difícil é o relacionamento cooperativa – quadro social/ quadro social – cooperativa;
- b) Quanto maior a cooperativa, mais difícil é a questão do relacionamento e da fidelização, com toda a certeza do mundo, porque você se sente vulnerável, você não está perto, você não está próximo, você não sente a questão do relacionamento, então você se sente vulnerável no mercado e alguém pode te roubar;
- c) É um fator importante, acho que se a gente quer ser atendida onde a gente está. Então, essa questão geográfica ela é relevante;
- d) Você precisa ser atendido, teu técnico tem que estar lá perto da tua propriedade, você tem que ter uma loja onde você consegue retirar insumos, onde você consegue retirar produtos, onde você consegue fazer a entrega da tua produção;
- e) Nós temos cooperativas da região do abc, que é a Arapoti, frísia e a Castrolanda, eu posso dizer até a Agrária, que é um modelo de cooperativismo muito específico, muito particular, de origem europeia. Então, esses fundadores, esses que constituíram as cooperativas, eles realmente se sentem muito donos das cooperativas;
- f) Áreas que tem outras culturas, cooperativas que não tem a cultura como a nossa, a maioria das cooperativas, o crescimento horizontal não é só desejado, ele é imperativo, porque vai ter que realmente ter o benefício da escala e quanto mais cresce, mais capta, mais diminui o custo da operação, custo fixo da operação, então é imperativo;
- g) Cooperativa de colônias, os cooperados tendem estar mais próximos da gestão, com participação, participam mais ativamente da gestão e eles trabalham para que seja agregado

mais valor no local que hoje a cooperativa já explora;

- h) Sempre no começo você vai ter uma área restrita de ação e se você consegue nesse espaço restrito, que é muito mais fácil você gerenciar várias questões nesses espaços restritos, desde a questão cultural, que você nesses espaços tende a ter as pessoas que são geralmente da mesma colônia e tem maior afinidade;
- i) Se você tem um espaço de ação muito grande, você começa a ter alguns desafios maiores, porque você vai ter outra vez que começar a diversificar o padrão do próprio quadro social, ou seja, você tem muitas vezes um grupo aqui que é de uma etnia, tem outro que é de outra etnia, tem um grupo lá que são de pequenos produtores mais longe, outros de grandes produtores. Então, você tende a ter uma heterogeneidade muito maior;
- j) O grande fator eu diria que não é o tamanho da cooperativa que vai influenciar, mas é a capacidade que a cooperativa tem de atender o seu cooperado, porque, para o cooperado, não interessa o tamanho da cooperativa, para o cooperado interessa ele estar atendido;
- k) O tamanho ideal para uma cooperativa é aquele em que ela se torna economicamente forte e socialmente viável de forma que possa atender a todos os seus associados sem constrangimento do associado, esse é o tamanho ideal;
- l) Não é o tamanho que tem que limitar o atendimento ao associado, o atendimento ao associado tem que ser de primeira linha, porque senão não adianta ela ser grande se ela não conseguir atender as necessidades básicas que o associado tem junto a uma cooperativa.

A análise de conteúdo com o auxílio do *software* Atlas ti possibilitou que área de atuação da cooperativa fosse esmiuçada e resumida para melhor compreensão desse influenciador de fidelidade. Nas palavras dos especialistas, por exemplo, espaços restritos contribuem com a gestão, essa informação e outras mais estão expostas na figura 9 que se segue:

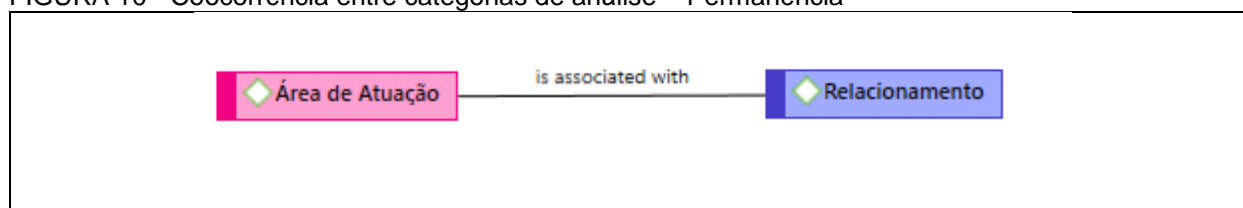
FIGURA 9 - Área de atuação na visão dos especialistas



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Já na figura 10, existe uma associação da área de atuação da cooperativa com o relacionamento. A explicação sobre a relação entre as duas categorias está no parágrafo posterior a figura.

FIGURA 10 - Cooorrência entre categorias de análise – Permanência



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Como já explicitado no tópico que trata da categoria de análise relacionamento e relatado pelos especialistas, a área de atuação se associa a relacionamento por motivos de proximidade, pois quanto maior a área de atuação menor será as condições de atendimento e relacionamento. Portanto, a associação é relevante.

4.2.5 Contratos Formais para Fidelização

A formalização de contratos de fidelização vem se tornando uma realidade entre

o meio cooperativista. Muitos entendem que é uma forma de se precaver da infidelidade para ser capaz de cumprir os compromissos que a cooperativa assume. Por isso, esse foi um ponto relevante na inquirição dos entrevistados e foi tema da questão número 6.

Os especialistas entendem que é uma ferramenta importante e sua utilização deve ser observada pela cooperativa, mas que o estatuto social é o principal documento entre as partes.

Quando as cooperativas surgiram como meio de suprir necessidades dos agricultores, o contrato era dispensável, mas, com o advento de novas oportunidades, o contrato passou a ser algo a ser analisado. Entretanto, os especialistas não acreditam que por causa do contrato o cooperado será mais ou menos fiel, apesar da materialização de direitos e obrigações decorrentes de força contratual.

Todo lado lúdico e romanceado da ajuda-mútua e da união de todos por um objetivo pode ser deixado de lado quando o assunto é dinheiro e crescimento econômico. Por isso, os especialistas entendem que existe sim as questões subjetivas do cooperativismo, mas existe um mercado agressivo que necessita de ferramentas diferentes para suportar as pressões capitalistas.

Portanto, os especialistas entendem que o contrato é aplicável, tem a sua utilidade como ferramenta de mercado, mas não acreditam que só pela força do contrato é possível fidelizar o cooperado. Os especialistas percebem que é uma ferramenta importante e que deve ser utilizada.

No início da formação das cooperativas, esse instrumento era desnecessário, mas hoje, com o leque de possibilidades do mercado, o contrato de fidelização se tornou necessário.

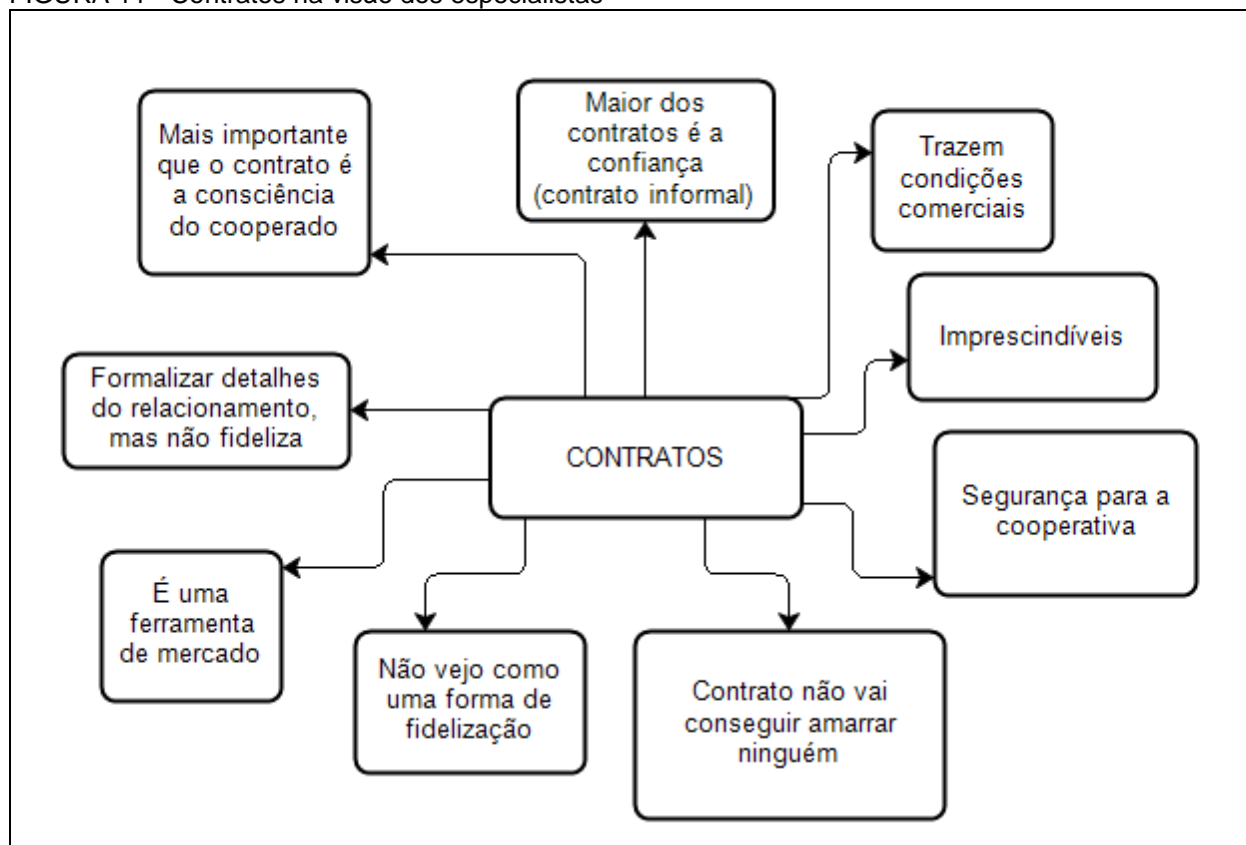
- a) O contrato tem uma obrigação que reforça aquela obrigação para ele, mas quando ele entra na cooperativa tem o estatuto social que é o contrato maior;
- b) Por causa do contrato ele vai ser mais fiel ou menos fiel, eu particularmente não acredito. É mais para formalizar detalhes do relacionamento com cooperado, você faz um contrato para detalhar essa operação;
- c) São necessários, apesar do movimento cooperativista ter um lado filosófico dizendo que todos têm o mesmo objetivo ou tem um objetivo comum, mas essa relação em um momento ou outro, por um cooperado ou outro, pode ser quebrada e é importante que se tenha isso formalmente escrito, assinado, acordado, porque se em algum momento quebrar essa corrente tem um instrumento que possa defender o sistema também;
- d) Imprescindíveis, acho que num mundo ideal, num cenário ideal, isso talvez não fosse necessário, onde essa fidelidade fosse voluntária, muitas vezes existe, porque a gente também não pode achar que nós somos o melhor negócio o tempo todo;
- e) Assina um contrato formal quando ele entra, mas muito mais importante do que um contrato assinado é ele estar consciente de que ele está entrando em uma sociedade aonde o objetivo

é realmente beneficiar o sócio e que para que tudo aconteça da forma certa, tudo aconteça de bom para ele é necessário que todos eles sejam fiéis a cooperativa;

- f) Fundamentais, porque eles trazem as condições comerciais. Você pode ter um estatuto, pode ter regimento interno, pode ter normas, tudo isso vai nortear um comportamento do cooperado de ser fiel ou não ser fiel, mas quanto fiel nós estamos falando? 100% da produção, quanto é 100% da produção, isso tem que estar estabelecido no contrato;
- g) Contrato não vai conseguir amarrar ninguém;
- h) Então não vejo assim o contrato como uma forma de fidelização, contrato é uma modalidade de negociação.

Desse modo, se somente palavras-chaves ou pequenas frases forem analisadas quando os especialistas falam sobre contrato, fica evidente a falta de consenso sobre se essa categoria atua na fidelização dos cooperados. A figura 12 retrata isso.

FIGURA 11 - Contratos na visão dos especialistas



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Portanto, o contrato deve ser utilizado pelas cooperativas, mas sua efetividade quanto a fidelização não é consenso entre os especialistas cooperativistas. Alguns deles entendem que a decisão de ser fiel ou infiel independe de contrato, outros percebem a imprescindibilidade e sugerem que todas as certames da relação devem estar reduzidos a termo.

4.2.6 Preço

O preço foi tema da questão número 7 da entrevista, o objetivo era perceber como o preço tem influência na fidelidade do cooperado.

Os especialistas relatam que o cooperado precisa entender todo o processo, que o preço não é só o preço que ele recebe na hora da venda, é preciso que o cooperado entenda que a função da cooperativa é prestar serviço ao associado, é colocar o produto do associado no mercado, seja o grão *in natura* ou já industrializado.

Um fator esclarecido pelos especialistas é que a cooperativa não inventa preço. Quando se trata de commodities, o preço depende de um cenário econômico internacional, mas mesmo com a atuação do mercado internacional, os especialistas entendem que o preço afeta de maneira direta a fidelidade do cooperado. Desse modo, eles relatam que existem alguns fatores que influenciam a fidelidade, como agilidade no atendimento, mas o mais importante é o preço, ou seja, de todos os fatos que envolvem o comprometimento do membro, o preço ocupa uma posição de protagonismo. Por isso, a importância da cooperativa se comunicar com o seu cooperado, ser preceptora de informações relevantes sobre as variações do mercado, fazer com maestria a educação cooperativista.

Frisa-se que o preço é visto como um assunto que causa polêmica, pois quando se foca apenas nesse item, esquecendo todos os outros benefícios, o preço pode ser sim um fator de infidelidade.

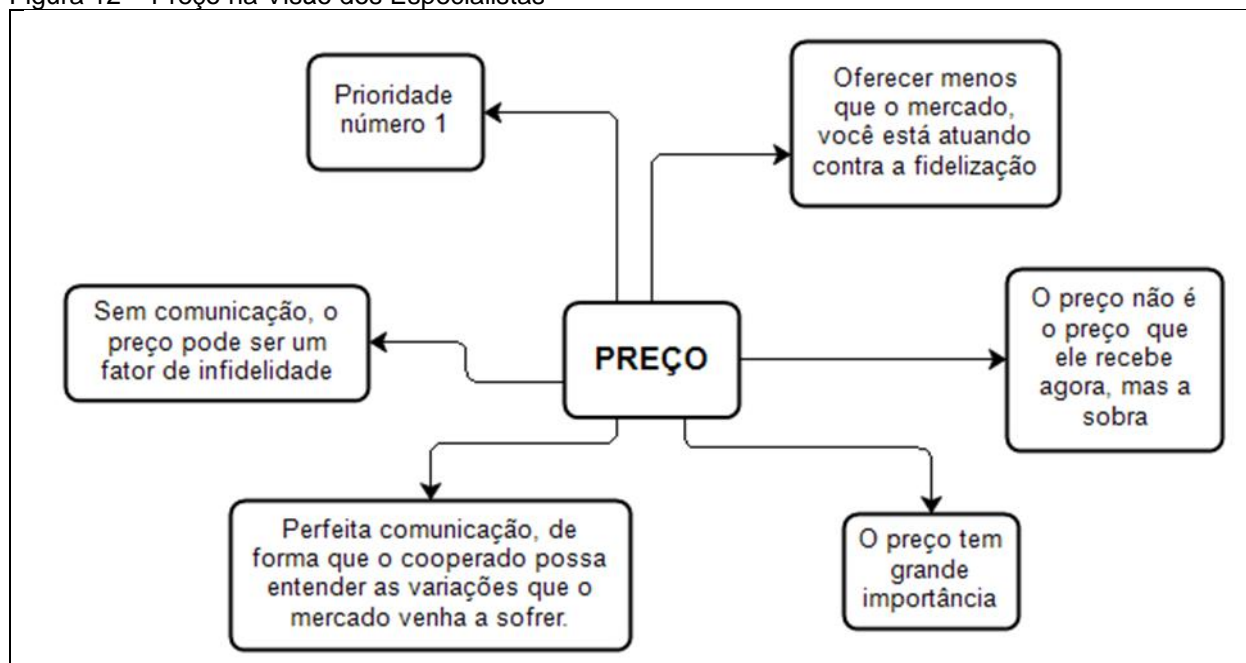
A síntese das opiniões dos especialistas pode ser averiguada nos parágrafos que se seguem:

- a) A cooperativa não compra, a cooperativa não vende, ela presta serviço;
- b) A maioria dos produtos é uma commodity, depende do mercado internacional para você estabelecer o preço na cooperativa;
- c) Em um primeiro momento, pode pensar somente em preço, somente o preço daquele produto naquele momento, esquecendo todos os benefícios adjacentes ou então todos os outros benefícios que uma cooperativa pode proporcionar, se ele focar só nesse item talvez não seja algo que fidelize um cooperado;
- d) O preço influencia no sentido de que qualquer negócio tem o teu ganho, a não ser que você esteja numa coisa muito filantrópica, o teu ganho é em dinheiro, você está lá para ganhar. Então se não fosse um bom negócio, a gente não estaria aí ainda fazendo isso;
- e) Nós estamos falando de uma atividade comercial, agricultura é uma atividade comercial aonde todo mundo que está na cadeia precisa ter lucro de alguma forma para sobreviver e crescer;
- f) É prioridade número 1. O produtor, a primeira questão que ele observa é o preço. Realmente, a condição de compra ou venda para ele de insumos e compra da produção dele, o melhor

- preço possível e venda dos insumos com o menor preço possível, e as despesas no menor nível possível, isso é vital, é prioridade número 1;
- g) O preço não é o preço que ele recebe agora, mas a sobra que ele recebeu como um todo no final do ano;
 - h) O importante é que exista uma perfeita comunicação entre a cooperativa e seus cooperados, de forma que o cooperado possa entender as variações de que o mercado venha a sofrer, isso é fundamental;
 - i) Se a cooperativa não tem uma comunicação adequada com o seu cooperado o preço pode ser um fator de infidelidade, porque ele acaba não conhecendo a realidade do mercado e entende que a cooperativa é que está manipulando esse mercado;
 - j) O produtor precisa entender esses mecanismos de comercialização, por isso a cooperativa precisa ser educadora nesse sentido, se o cooperado entender muito bem esse processo, a cooperativa vai ser apenas uma forma dele operacionalizar o seu negócio e não uma operadora de mercado.

Portanto, o preço possui uma parcela significativa da fidelidade, na visão dos especialistas. A cooperativa precisa perceber essa influência e atuar de maneira a educar o seu cooperado quando as condições não forem favoráveis e possibilitar melhores rendimentos diante de um cenário mais positivo. Na figura 12, as informações estão condensadas, sua percepção traduz a opinião dos especialistas sobre a categoria preço.

Figura 12 – Preço na Visão dos Especialistas



Fonte: dados da pesquisa

A análise temática da categoria preço utilizando o auxílio do *software* Atlas ti foi realizada, e suas conclusões estão na tabela 3.

TABELA 3 - Análise Temática da categoria preço – Atlas Ti

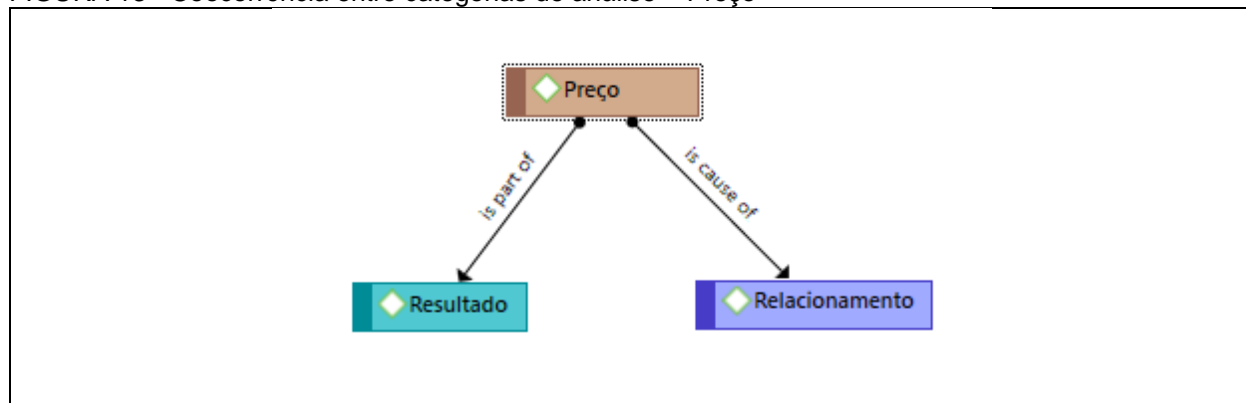
Palavras	Quantidade
Mercado	6
Influencia	4
Compra	4
Fidelidade	3
Comunicação	2
Insumos	2
Prioridade	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Dessa tabela é possível inferir que o preço sofre influência do mercado e tem relação com a compra de insumos. Afeta a fidelidade e é influenciado por uma comunicação eficiente. A prioridade com relação ao preço apareceu em dois momentos nas entrevistas, mostrando sua importância.

A figura 13 de coocorrência explica como outras categorias de análise afetam a categoria preço.

FIGURA 13 - Coocorrência entre categorias de análise – Preço



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observando a figura de coocorrência, o preço é entendido como parte do resultado, pois o resultado diz respeito a todo o processo durante o ano de exercício. Quanto ao relacionamento, o preço é causa, pois entende-se que a falta de aporte financeira gera problemas de relacionamento.

4.2.7 Cultura de Imigração

A questão número 8 direcionada aos especialistas abordava a cultura de

imigração na fidelidade dos associados. Esse é um ponto bastante discutido entre os cooperativistas paranaense, pois existe uma diferenciação entre os cooperados de cooperativas de origem europeia e cooperativas com cooperados de diferentes etnias, aqueles são considerados mais fidelizados. Na literatura encontramos abordagens como de Ostrom (2009) relatando a heterogeneidade como um fator que afeta a cooperação. Nas cooperativas de cultura de imigração o que prevalece é justamente o contrário do que identificou Ostrom (2009), ou seja, a característica principal dos associados é a homogeneidade.

Os especialistas entendem que a cultura de imigração é favorecida pela cultura cooperativista, ou seja, para os descendentes europeus a associação é algo natural, trazido na bagagem quando migraram para o Brasil. A base desses povos é de ajuda-mútua e cooperação, mas o que faz esse ideal se manter até hoje, na visão dos especialistas, é a questão de união entre as famílias, uma religiosidade muito presente e o relacionamento com outros cooperados, pois a maioria desses associados vivem em colônias.

A cultura de imigração favorece o sentimento de dono da cooperativa, pois nesses modelos de cooperativismo, os associados tendem a se aproximar da gestão, são mais participativos, e isso favorece a fidelização.

O Paraná é visto como um berço que favorece o cooperativismo, mas quando se trata de colônias de imigração, a cooperação alcance níveis invejáveis, chegando a 100% como é o caso da Cooperativa Agrária, localizada em Entre Rios, distrito da cidade de Guarapuava – Paraná. Nesses modelos, as cooperativas primam pela qualidade de seus cooperados, quando muitas outras cooperativas buscam a quantidade, pois precisam de escala para alcançar os mesmos níveis de produção que alcançam as cooperativas de imigração europeia com muito menos cooperados.

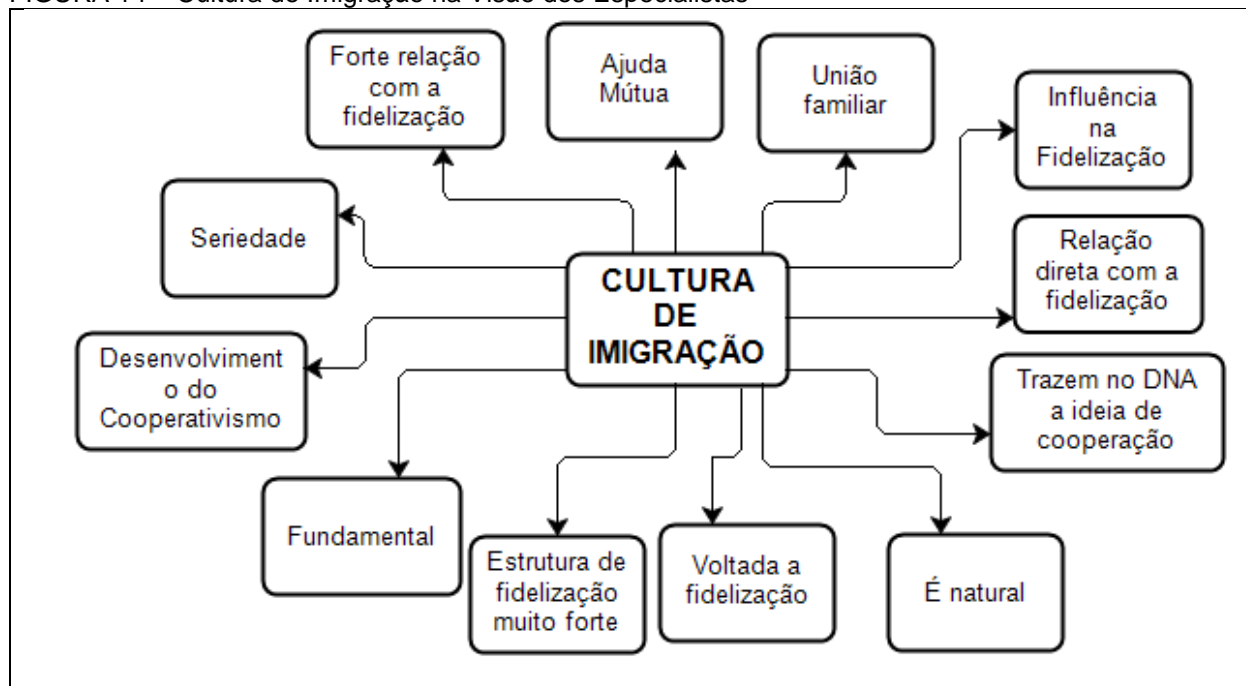
A cultura de imigração favorece o assunto cooperativismo, diferente do que acontece em regiões que não possuem esse entendimento. Nesses casos, a cooperativa é apenas um meio de comercialização de produção e compra de insumos. Isso pode ser constado nos trechos das entrevistas com os especialistas.

- a) As cooperativas do Oeste do Paraná, por exemplo, você tem italianos, você tem holandeses, você tem alemães, cultura cooperativista, seus avôs já vieram da Europa com a cultura cooperativista e associativista, aquela coisa da ajuda mútua mesmo, tem que se ajudar e tudo mais, isso ajuda muito na fidelização;
- b) A respeitabilidade é muito grande entre eles, em uma comunidade de 600 e poucos associados, isso é importante, isso é relevante também na hora de falar em fidelidade;

- c) Cooperados mais antigos criaram a cooperativa, então tendem a ser mais fiéis, os seus filhos também;
- d) Tem uma relação de pertencer, aquilo pertence para mim. Que ajudei fundar, ou meu pai que ajudou fundar, então isso tem mais força do que alguém que entra na cooperativa depois e não tem qualquer relacionamento com ela e nunca foi cooperado, nunca teve relação com a cooperativa;
- e) Relação direta com a fidelização. Cooperativas que têm uma cultura de imigração de origem europeia são mais fiéis do que outras cooperativas, seja mais nativa ou então que não tenha uma cultura tão forte. Isso é um fator que é subjetivo, uma impressão minha, porém vejo que faz todo o sentido. Tradição;
- f) Muito do que a gente trabalha aqui, do que a gente carrega, da nossa postura tem a ver com essa coisa do jeito holandês de fazer as coisas. Eu acho que isso é inegável, acho que isso está dentro, sem desfazer de nenhuma outra situação, mas está muito dentro da seriedade que é desenvolvido, na forma clara e às vezes até um pouco direta demais de ser, de apresentar situações;
- g) Acho que é um sistema que o cooperativismo já tem isso de ser positivo para todos, e acho que essa coisa da cultura holandesa ela traz uma confiança mesmo, uma transparência para o negócio que para gente também é muito benéfico;
- h) Filosofia que é baseada na fidelidade, isso é linha mestra do relacionamento da cooperativa com o associado. A nossa cooperativa está aberta para receber quem quiser entrar, mas quem quiser entrar vai ter que estar de acordo com a filosofia que passa realmente pela fidelidade, ou seja, não temos nenhum interesse em fazer uma campanha, aumentar ou dobrar o número de sócios, ter milhares de sócio, não. Nós preferimos ter menos, mas ter aqueles que estão dentro da filosofia do cooperativismo e isso aí está muito na cultura, isso é uma facilidade que nós temos na nossa região, que nos possibilita trabalhar dessa forma, ou seja, praticar o cooperativismo mesmo, como é na teoria, nos princípios, em função basicamente da cultura da maioria dos associados que são de origem holandesa, onde o cooperativismo já está na cultura dele;
- i) A cooperativa foi formada durante a viagem, tal o nível de como eles acreditavam que unidos, só unidos poderiam vencer todos eles. Então, como já são imigrantes, como já tem berço cooperativista europeu e dessa necessidade de trabalhar de forma conjunta, unida, de enfrentar o novo, enfrentar o desconhecido de uma forma todo mundo dividindo os riscos, sendo solidários. A cultura de imigração é totalmente voltada a fidelização, diretamente ligada a fidelização, não tem como separar uma coisa da outra;
- j) a cultura é fundamental;
- k) culturas europeias já trazem no seu DNA a ideia da cooperação. Fica muito mais fácil desse assunto ser tratado, desse assunto ser desenvolvido dentro da sociedade. Já uma região onde você não tem uma cultura muito bem definida ou de regiões onde o cooperativismo não é difundido você vê que a cooperativa não é um instrumento de integração dessa sociedade, a cooperativa apenas é uma opção de exercer as suas necessidades de comercialização tanto de compra como de venda de produtos;
- l) Os aspectos culturais, eu vejo que eles são fundamentais, seja de uma colonização europeia, como é o caso que a gente tem aqui dos holandeses, da frísia, da Castrolanda, da Capal, seja na agrária onde a colonização é de origem alemã ou de origem germânica, você vê que existe uma forte relação de fidelização.

Desse modo, a cultura de imigração é relevante quando o assunto é fidelização e pode ser melhor visualizada na figura 14 que resume as mensagens dos especialistas sobre o tema.

FIGURA 14 – Cultura de Imigração na Visão dos Especialistas



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A análise temática da categoria cultura de imigração pode ser observada na tabela 4. Ela reflete quais palavras foram mais usadas pelos especialistas para descrever a categoria.

TABELA 4 - Análise Temática da categoria cultura de imigração – Atlas Ti

Palavras	Quantidade
Fidelidade	11
Holandeses	4
Europeia	4
Origem	4
Cooperativa Castrolanda	3
Imigrante	3
Cooperativa Frísia	2
Cooperativa Agrária	2
Religiosidade	2
Colonização	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Pela tabela é possível perceber a relevância da fidelidade para a categoria cultura de imigração, a relação é tão substancial que os especialistas parecem apontá-las como expressões de significado semelhantes, atreladas de maneira significativa. A categoria cultura de imigração, por óbvio, é intensificada pelas palavras que interligadas ao tema, como holandeses, europeia, origem, imigração, colonização e como

cooperativas que possuem essas características, como as Cooperativas Castrolanda, Frísia e Agrária. A religiosidade foi apontada por dois momentos como uma particularidade da cultura de imigração.

4.2.8 Cultura Cooperativista

A cultura cooperativista é o que está entorno da cultura de imigração. Os especialistas levantaram esse tema quando falavam dos descendentes europeus e sua participação na construção do cooperativismo paranaense. A categoria de análise cultura cooperativista surgiu durante a análise do conteúdo das entrevistas e, por não ser um tópico que fez parte das perguntas direcionada aos especialistas, alguns entrevistados não abordaram o tema, mas aqueles que abordaram contribuíram de maneira relevante para o aprofundamento do entendimento sobre fidelidade cooperativa.

Os especialistas entendem que a cultura cooperativista pode ser construída embasado na valorização dos princípios que norteiam a atividade, mas que, para isso, é preciso ter a família como centro desse trabalho. Eles percebem que são atributos subjetivos da atividade, porém norteiam os cooperados mais motivados.

As ações de educação cooperativista precisam de investimento para criar uma cultura cooperativista. As atividades necessitam de um campo fértil de propagação, como em escolas, juntos as esposas dos cooperados, tem que haver uma integração entre comunidade e cooperativa.

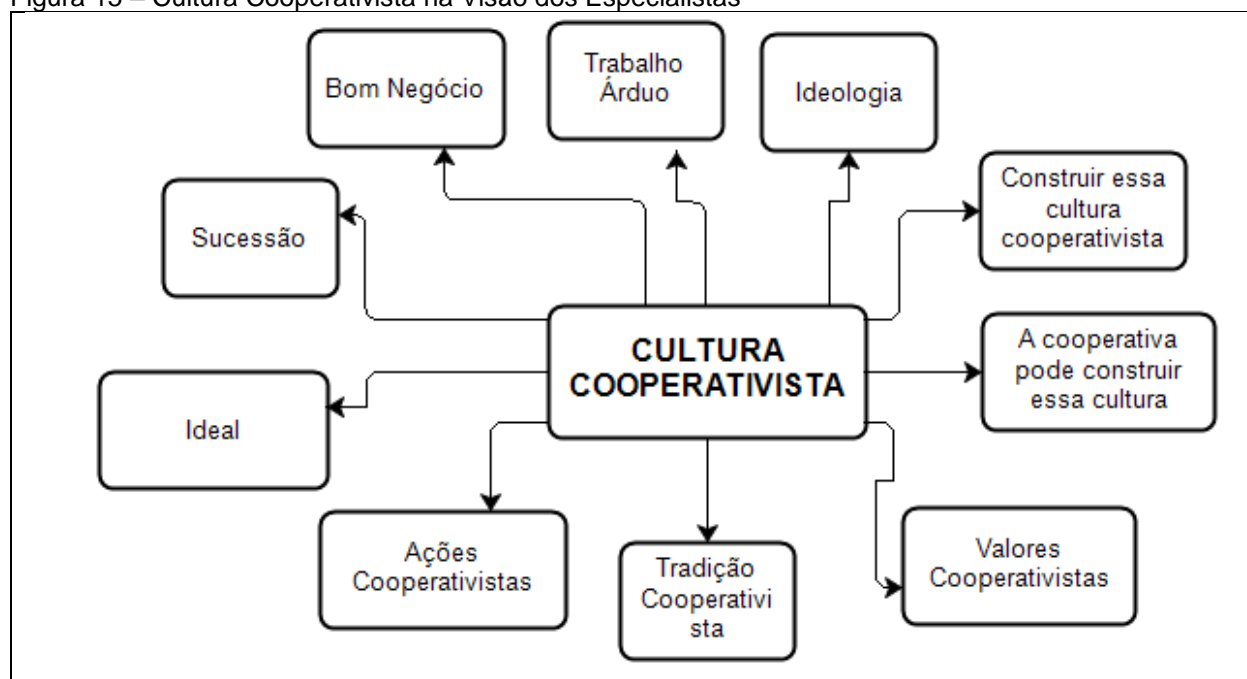
- a) Falar sobre a questão dos valores cooperativistas, dos princípios cooperativistas, da importância que tem o contexto familiar, de falar de sucessão, o que a cooperativa faz, propicia para ele, dele ficar refletindo. Então a questão da cultura cooperativista é muito importante;
- b) Cooperativa quanto mais eficiente for menos deixar ele olhar para o lado, ela fideliza ele, mas não é só isso, às vezes têm os fatores até subjetivos, emocionais, por exemplo, ele tem uma tradição cooperativista, ele gosta do movimento cooperativista, ele apoia, ele usa, que transcende o movimento econômico financeiro;
- c) Ações de cooperativismo que são desenvolvidas dentro das escolas ou ações que levam o cooperativismo essa questão do empoderamento, as mulheres produtoras;
- d) O cooperativismo não perde uma questão de ideal, que eu acho que é o que tem de mais rico, que é você levar mais do que simplesmente o lucro. Acho que isso dentro do fator da fidelização não é a primeira questão, mas ela é importante;
- e) Nós temos hoje, por exemplo, cooperativas agropecuárias que têm um trabalho muito forte com as mães e isso acaba gerando uma cultura cooperativista nos seus filhos, porque a mãe ela vai numa reunião da cooperativa, a mãe vai num treinamento oferecido pela cooperativa e muitas vezes ela vai grávida. Então, essa criança ainda no ventre da mãe, ela já está sofrendo uma influência, ouvindo sobre cooperativismo. Nasce, vai no colo da mãe. Depois quando está dando os primeiros passos, está junto com a mãe lá na cooperativa, no momento que ela cresce e alcança a adolescência, a cooperativa oferece trabalhos para a juventude. Então, ela

passa a ter uma vida cooperativa intensa. Quando atinge a idade de adulta, com certeza, ela vai procurar uma opção cooperativa para ela;

- f) Se você não tem uma cultura europeia que traz essa questão do cooperativismo junto com o seu DNA, a cooperativa pode construir essa cultura cooperativista, mas para isso precisa investir muito forte em educação cooperativista;

Sintetizando e compactando tudo que foi dito pelos especialistas em cooperativismo sobre cultura cooperativista em uma figura, é possível indicar como essa categoria exerce sua função de fortalecer o cooperativismo. Explicitar o resumo em subcategorias amplia o entendimento do todo. Por esse motivo, segue a figura resumo:

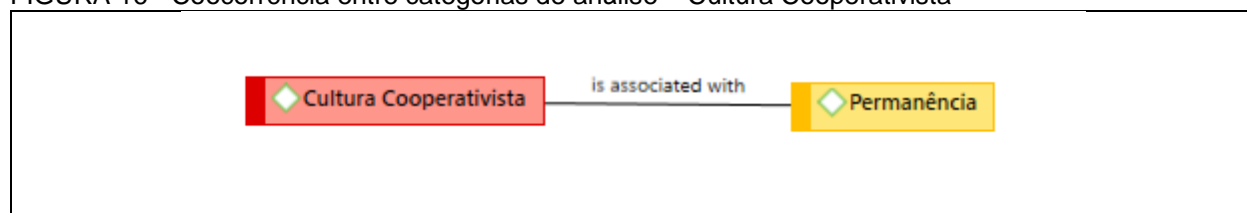
Figura 15 – Cultura Cooperativista na Visão dos Especialistas



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A permanência do associado na cooperativa depende de vários fatores, mas a cultura cooperativista é pertinente para consolidação dessa permanência. Apesar da dificuldade de se formar a cultura cooperativista, o entrevistado número 8 orienta que ela pode ser construída. Essa interação entre permanência e cultura cooperativista pode ser observada na figura de coocorrência.

FIGURA 16 - Coocorrência entre categorias de análise – Cultura Cooperativista



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A permanência do produtor como cooperado está associada a cultura cooperativista porque se o associado perceber apenas a viabilidade econômica, o seu relacionamento com a cooperativa se torna frágil, o laço de união se afina e pode ser quebrada por qualquer oportunidade mais vantajosa. Por isso, que os especialistas foram categóricos sobre a importância da cultura cooperativista, pois com ela é possível fortalecer os vínculos desse relacionamento.

4.2.9 Liderança

A pergunta número 9 direcionada aos especialistas era um questionamento aberto que permitia uma colaboração do entrevistado com o tema fidelidade. Nessa questão, dois especialistas falaram sobre a liderança e a sua importância para a fidelidade do cooperado. Por isso, a liderança foi uma categoria acrescentada por dedução lógica.

Os especialistas relataram que um líder cooperativista com habilidades de fortalecimento da união entre os cooperados é uma referência, um aglutinador que, conseqüentemente, será um fator adicional nas questões de fidelização.

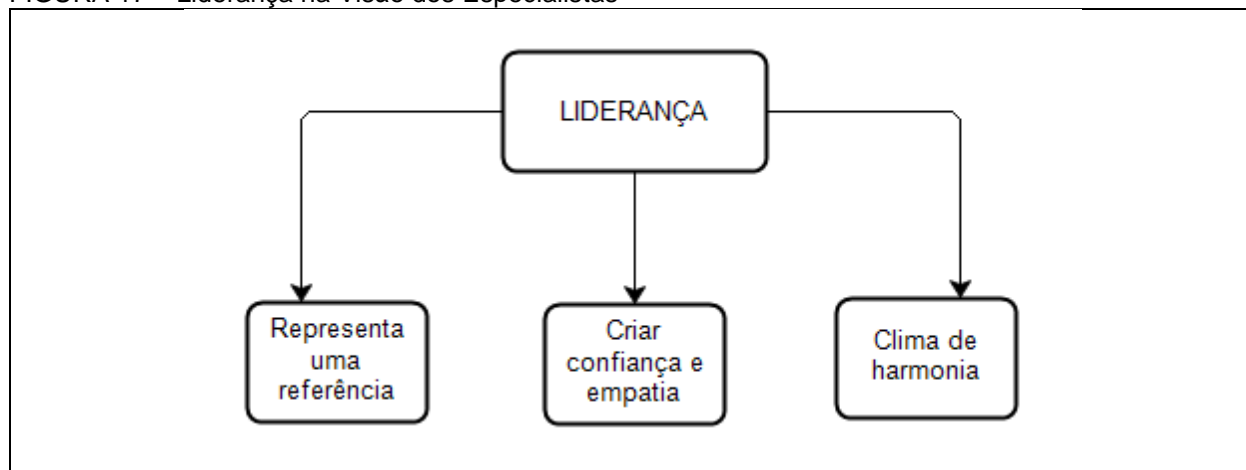
Para que o presidente e os escolhidos por ele sejam um diferencial dentro da cooperativa é preciso que, além de um agente motivador, inspire confiança e empatia no grupo ao qual faz parte, criando um ambiente harmônico, colaborando com a gestão e a governança.

Essas premissas são facilmente verificadas nos trechos das entrevistas:

- a) Tem a questão da liderança, porque muitas vezes você tem a cultura, tem todas as condições, mas se você não tiver pessoas que faça com que aquele quadro social permaneça unido, porque muitas vezes o que a liderança representa? Ela representa uma referência para as pessoas e se os cooperados veem uma boa referência no seu representante, eu não diria só na figura do presidente, mas na figura das pessoas escolhidas por ele;
- b) A liderança tem que ter confiança. A liderança tem um papel de criar empatia no grupo, acho que é esse o fato. Essa liderança, além de criar condição adequada na questão da governança e da gestão, transparência, ela tem que ganhar empatia e confiança do seu grupo;
- c) fundamental para que você tenha uma fidelização na sociedade cooperativa, você precisa ter uma liderança. Uma liderança que seja cooperativista também, que acredite na formação e na educação das pessoas, é isso que vai criar um clima de harmonia entre a sociedade;

A liderança, na visão dos especialistas, pode ser resumida em três pontos, ou seja, ela é capaz de criar empatia, confiança, um clima de harmonia e representa uma referência. Para eles, a figura do líder pode ser o diferencial na união e fidelidade dos cooperados.

FIGURA 17 – Liderança na Visão dos Especialistas



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

4.2.10 Sustentável

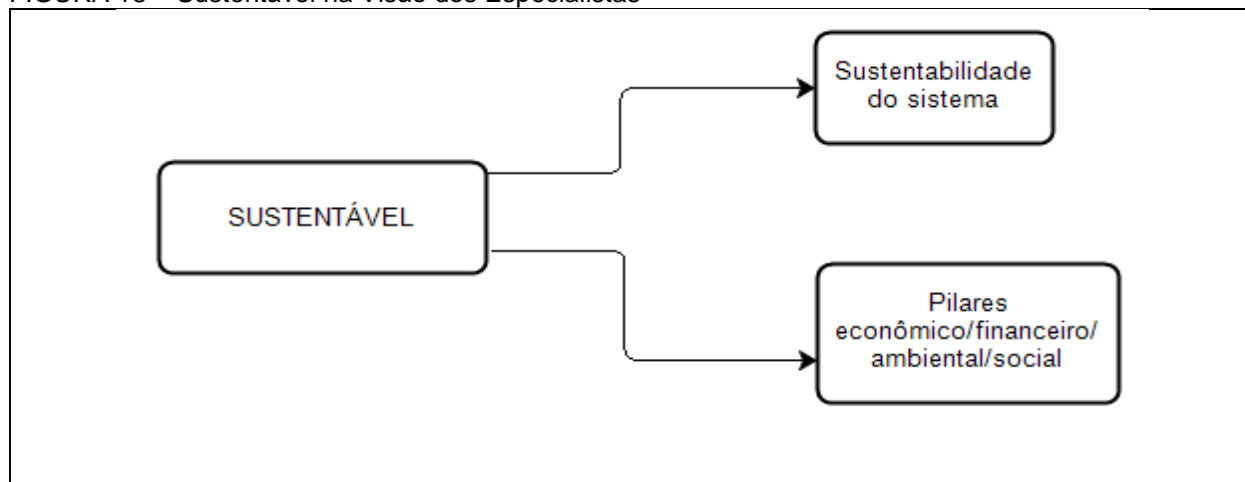
O tema sustentável ou uma cooperativa sustentável foi levantado por dois pesquisadores. Eles relatam a importância de ter uma cooperativa sustentável, com cooperados atuantes.

Uma cooperativa sustentável tem o seu olhar voltado para além de que questões meramente econômicas, mas ela se atenta para questões sociais (quadro social), ou seja, necessidades e desenvolvimento dos associados. Sua atenção se direciona para fatores ambientais, além do pilar econômico financeiro, por óbvio. Trechos das entrevistas comprovam a resenha:

- a) Sustentabilidade do sistema tendo cooperados que trabalham com o movimento dentro de uma cooperativa que fortalece ele, que entregam sua produção, comercializam, que usam os serviços, a estrutura que a cooperativa tem, fortalece o sistema sim;
- b) Para ser sustentável você tem que ter esse pilar de sustentabilidade financeiro econômico, outro pilar é ambiental, se não sondar as questões ambientais não tem sustentabilidade e, por último, essa questão que eu chamo de social, social não de assistencialismo, social de organizar o quadro social, de promover o crescimento desse quadro social de forma estruturada, promover treinamento, desenvolvimento, capacitação e envolvimento dele no planejamento da cooperativa.

Portanto, uma cooperativa sustentável precisa ter um sistema sustentável, se atentando para os pilares econômicos, financeiro, ambiental e social. A figura 18 retrata essas informações:

FIGURA 18 – Sustentável na Visão dos Especialistas



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A tabela 5 de análise temática explicita as palavras que mais apareceram durante a entrevista quando os especialistas falavam sobre sustentável. Ela maximiza as informações sobre a categoria sustentável.

TABELA 5 - Análise Temática da categoria sustentável – Atlas Ti

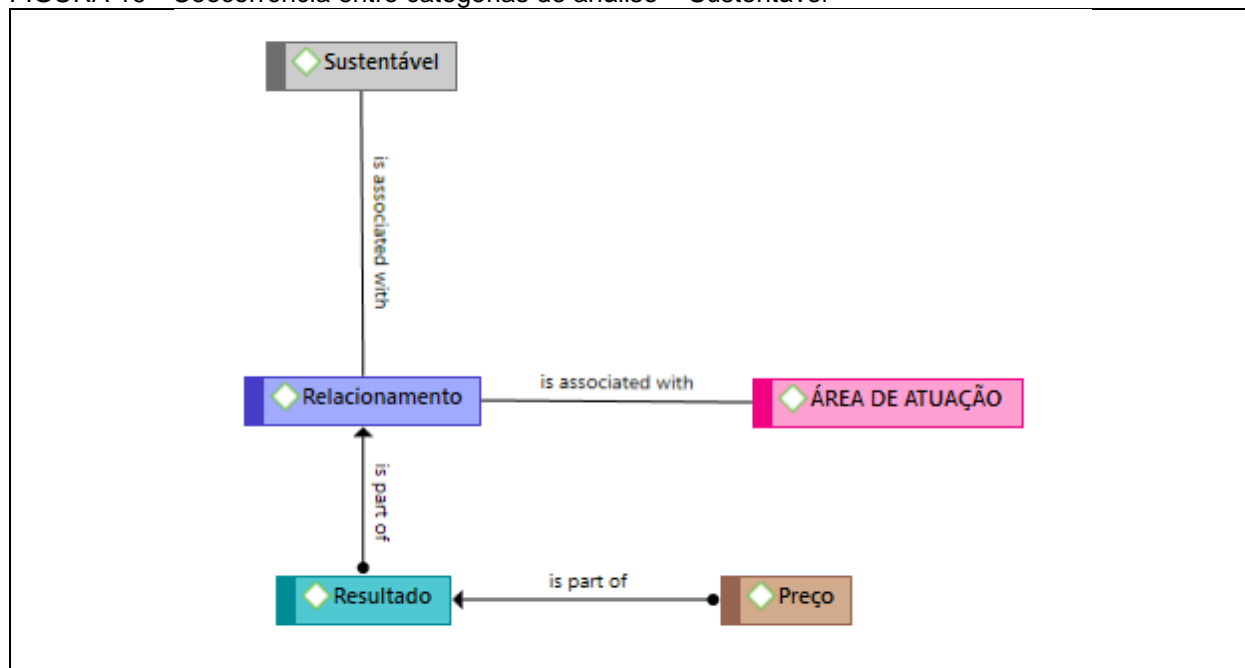
Palavras	Quantidade
Social	5
Sustentável / Sustentabilidade	4
Ambiental	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O desenvolvimento sustentável da cooperativa passa por questões ambientais e sociais, essa integração gera a sustentabilidade do sistema, isso para possibilitar a continuidade do processo, pensando nas próximas gerações. A fidelização também deve ter um olhar no futuro, que só é possível quando o sistema é sustentável, o desenvolvimento não compromete quem está chegando, isso é uma forma de pensar em sucessão.

A categoria sustentável também possui relações com outras categorias. Essa interação é demonstrada na figura 19 que se segue:

FIGURA 19 - Coocorrência entre categorias de análise – Sustentável



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A categoria sustentável está associada a relacionamento, pois, para que uma cooperativa seja considerada sustentável seus cooperados precisam estar engajados nessa questão, é um trabalho conjunto, por isso sua associação à relacionamento.

4.2.11 Resultado

O resultado foi um tema levantado pelos especialistas como influenciador de fidelidade, não era objeto de análise no início desta pesquisa, mas foi acrescentado pelo conhecimento dos especialistas. Para eles, trata-se de um critério objetivo importante, por isso foi incluído na análise.

Os especialistas entendem que o resultado no final do exercício é a materialização de todo um processo. Se o resultado foi positivo, todos contribuíram para alcançá-lo, o contrário também é verdade. Com um resultado positivo é possível realizar investimentos e/ou retornar ao cooperado como sobras, a cooperativa e os cooperados crescem juntos, se desenvolvem em conjunto.

A relação entre a permanência do cooperado e o resultado que a cooperativa proporciona é direta na visão dos especialistas. Como se trata de um negócio, apesar das características de humanidade e união que existe, é preciso perceber que o interesses de todos os envolvidos é crescer economicamente, fator de relevância quando o assunto é fidelidade.

Os especialistas relatam que o cooperado precisa ter uma visão de longo prazo, que o preço inicial não é o único parâmetro que deve ser analisado, é preciso observar toda a cadeia, porque as sobras são também parte do preço.

Por conseguinte, o resultado é fundamento de ser de uma cooperativa, todos trabalham em prol de um resultado positivo, que atenda às necessidades dos envolvidos, mas não deve ser o único olhar da cooperativa e dos cooperados, pois aliado a isso tem o desenvolvimento do ser integral que necessita de outros atributos para se sentir pleno. Os fragmentos das entrevistas reforçam essas informações:

- a) Fazer de tudo para chegar no final do ano e ter uma cooperativa rentável, que dê resultado no final do ano, dê sobras para que a gente possa fazer investimentos e tudo mais;
- b) A relação é direta entre o resultado do que ele tem com a cooperativa e a permanência dele, entenda-se a fidelidade dele com a cooperativa;
- c) Resultado positivo que ele tem que ter. A partir do momento que ele tenha um resultado positivo ele enxerga que vale a pena ser fiel a cooperativa;
- d) Você tem que entregar resultados, não é diferente de qualquer outra empresa. Pode ter certeza que se o relacionamento for muito e não vier o resultado econômico financeiro o caminho é insustentável;
- e) A geração de resultados da cooperativa, esse é fator número 1 de se conseguir ir perpetuando o nível de fidelização. É apresentar resultados consistentes, ano após ano;
- f) O preço não é o preço que ele recebe agora, mas a sobra que ele recebeu como um todo no final do ano;
- g) O aspecto econômico é tão importante dentro da sociedade cooperativista como é para uma pessoa um prato de comida, uma pessoa consegue viver sem a comida? Não consegue, no entanto não é só comendo que ela vai se realizar, ela precisa ter outros fatores que vão trazer essa harmonia. Então, na cooperativa esse é o grande diferencial, a cooperativa oferece a alimentação, mas oferece todo o outro aspecto ou deve oferecer todo esse outro aspecto de formação, de educação, de comunicação, de aspectos que estão ligados ao desenvolvimento humano, desenvolvimento da sociedade, é isso que vai promover um clima de fidelização;

Sintetizando as informações e entendimentos dos especialistas é plausível a criação de uma figura que apresente somente condicionantes sobre a categoria resultado e o que ela representa entre os cooperativistas:

FIGURA 20 – Resultado na Visão dos Especialistas



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A tabela 6 de análise temática explicita as palavras que mais apareceram durante a entrevista quando os especialistas falavam sobre resultado. Ela maximiza as informações sobre a categoria resultado.

TABELA 6 - Análise Temática da categoria resultado – Atlas Ti

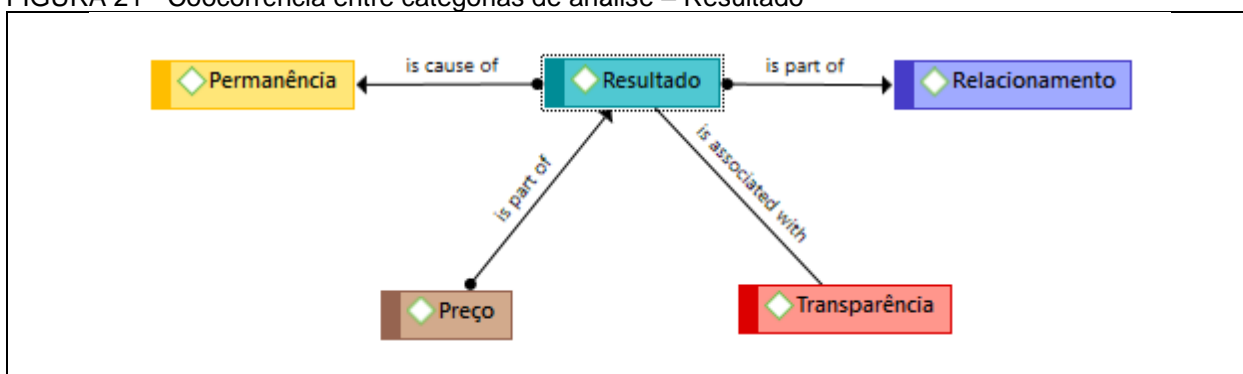
Palavras	Quantidade
Resultados	13
Fidelidade	4
Financeiro	4
Preço	4
Econômico	4
Benefício	3
Desenvolvimento	2
Ganho	2
Positivo	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A tabela acima explica porque a categoria resultado foi adicionada por dedução lógica, sua aparição ocorreu 13 vezes, isso demonstra sua relevância. Associado a resultado, surgiu fidelidade e palavras que se relacionam com fatores econômicos, como ganho, preço, financeiro, econômico, benefício, desenvolvimento e positivo. Desse modo, fica evidente que o resultado e todos os seus sinônimos explicam e interferem na fidelidade do cooperado.

Por meio da análise de conteúdo no Atlas ti, foi possível relacionar a categoria resultado com outras categorias, utilizando a técnica de coocorrência. Desse modo, a categoria resultado se interliga com as categorias transparência, relacionamento, sustentável, permanência, área de atuação e preço. As formas que acontece essa interligação serão acrescentadas no parágrafo posterior a figura.

FIGURA 21 - Coocorrência entre categorias de análise – Resultado



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Portanto, de acordo com a figura 21, o resultado é causa da permanência do cooperado na cooperativa. A transparência está associada a resultado. Resultado é parte do relacionamento, porque sem integração entre as partes o resultado não é viável. O preço é parte do resultado, pois o preço compõe o resultado.

4.2.12 Transparência

A transparência ou relacionado a transparência apareceu em dois momentos distintos durante as entrevistas, foi uma categoria adicionada por dedução lógica e está relacionada com os números, ou seja, com os resultados da cooperativa e pode ser um fator de fidelização, pois tem proximidade com a questão de confiança.

Os entrevistados entendem que uma gestão de qualidade precisa ser pautada na confiança e, para que isso se consolide, é preciso que a transparência faça parte dessa gestão. Essa transparência se materializa no relacionamento básico entre cooperativa e cooperados (compra e venda de insumos e entrega de produção), no acesso aos números da cooperativa, no acesso a gestão.

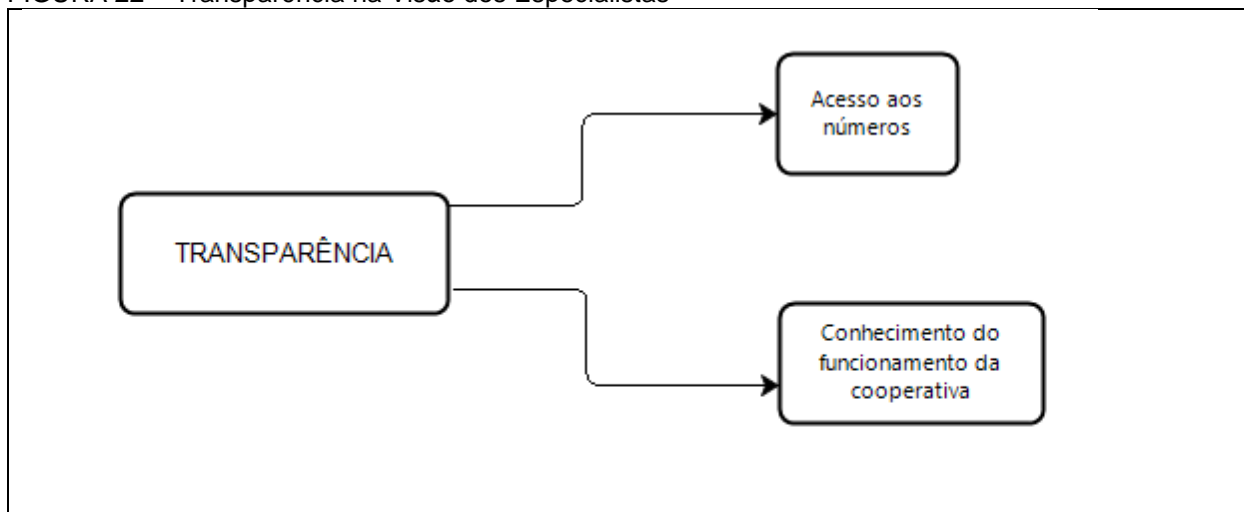
Quando as informações são passadas de maneira não muito clara, existe a possibilidade de causar desconfiança entre os envolvidos. Por isso, a cooperativa precisa ser esclarecedora, educadora, deve-se buscar a desmistificação do negócio, para que não gere um entendimento não realista. Ela precisa ser transparente, isso

projeta um clima de confiança que, conseqüentemente, aumenta a fidelidade. Essas observações podem ser comprovadas nos trechos retirados das entrevistas:

- a) Nós vamos fazer de tudo para chegar no final do ano e ter uma cooperativa rentável, que dê resultado no final do ano, dê sobras para que a gente possa fazer investimentos e tudo mais, mas essa parte de explicar isso para o produtor nem sempre é muito fácil, mas aí entra a questão da transparência, que ele tem acesso a esses números, ele pode ter inclusive perante a lei;
- b) Resultado positivo que ele tem que ter. A partir do momento que ele tenha um resultado positivo ele enxerga que vale a pena ser fiel a cooperativa. O conhecimento do funcionamento da cooperativa, que enquanto ele não sabe, muitas vezes ele pode ficar desconfiado, a cooperativa é extremamente séria e realmente, isso não é filosofia, não é marketing, mas realmente a preocupação da cooperativa é com o associado. Se por algum motivo, a cooperativa por um erro causar algum prejuízo ao associado ele tem a certeza que será ressarcido não para “inglês ver”. Muitas vezes acontece um problema qualquer “não, então nós fazemos um acordo com você”. Não! A cooperativa vai efetivamente ressarcir daquilo que for de direito.

A transparência não foi um assunto replicado pelos especialistas, mas aqueles que levantaram a questão contribuíram de maneira satisfatória para uma melhor compreensão sobre fidelidade. Por isso, para que o contexto seja melhor compreendido, frases foram retiradas do todo e colocadas de forma a resumir o entendimento dos especialistas sobre o assunto, isso pode ser visualizado na figura 22, de acordo com o que se segue:

FIGURA 22 – Transparência na Visão dos Especialistas

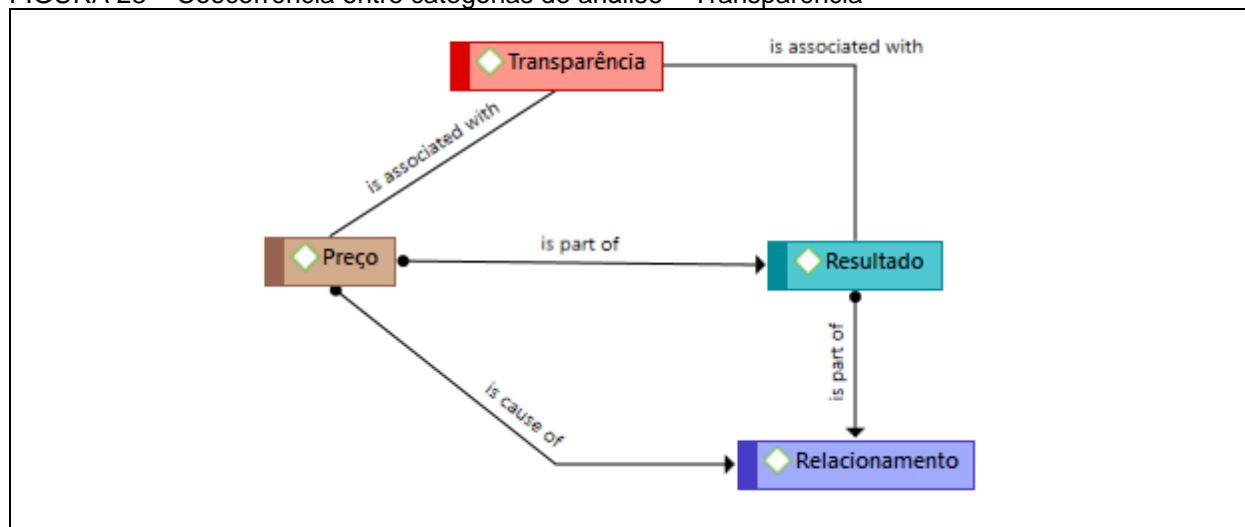


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A figura 23 relaciona transparência com resultado, preço e relacionamento. A análise de conteúdo possibilitou esse cruzamento de informações pertinentes ao tema. Em um primeiro momento, a transparência estava relacionada a resultado, mas, durante a análise de conteúdo, observou-se que resultado e preço interagem com relacionamento. Por isso, a figura foi complementada por informações adicionais, de

acordo com o se segue:

FIGURA 23 – Coocorrência entre categorias de análise – Transparência



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Assim sendo, transparência está associada a resultado e a preço, porque preço faz parte do resultado, ou seja, compõe o resultado. O resultado obtido pela cooperativa, seja positivo ou negativo, é parte do relacionamento. Por sua vez, preço é causa do relacionamento, mas, no início dessa cadeia, existe a transparência, pois todos os outros acontecimentos estão associados a transparência nas ações.

4.3 INFLUENCIADORES DE FIDELIDADE (ANÁLISE QUALITATIVA)

Durante as entrevistas foram apresentados aos especialistas influenciadores de fidelidade. Algumas categorias surgiram com a ajuda da literatura, outras surgiram durante a análise de conteúdo.

Essas categorias foram amplamente discutidas nos tópicos anteriores, mas, neste momento, elas serão reunidas e analisadas em conjunto com a fidelidade cooperativa, pois todas as 12 categorias podem explicar fidelidade por meio das relações entre os influenciadores e a fidelidade. Essas relações podem ser observadas na figura 24.

econômico para cooperados e cooperativa. A categoria preço é parte do resultado, pois a influência.

Na categoria contratos existe uma contradição a fidelização, pois os especialistas entendem que ela não é uma causa de fidelização ou que atua nesse sentido. Para eles, não passa de uma ferramenta de mercado.

O tamanho do cooperado tem duas possibilidades, pois, de acordo com os especialistas, pode ser causa de fidelidade ou infidelidade. Por isso, essa categoria contradiz a fidelidade cooperativa. Os especialistas entendem que quanto maior a área produto menor será a necessidade do cooperado com relação a cooperativa, esse cooperado será mais assediado. Por isso, poderá desenvolver um comportamento infiel. Já o cooperado menor precisa mais da cooperativa, sua fidelidade dependerá da sua necessidade.

A categoria sustentável é propriedade da fidelidade cooperativa, porque um sistema sustentável depende de cooperados atuantes, que comercializem com a cooperativa, que participem da gestão, ou seja, que atuem a favor da fidelidade.

A categoria transparência é causa da fidelidade, pois não há como manter-se fiel a algo que não seja transparente. A confiança é parte nesse contexto. Por isso, transparência e confiança andam de mãos dadas.

A categoria permanência está associada a fidelidade cooperativa, porque existem alguns fatores que influenciam na permanência do cooperado e, em conjunto, de maneira associada, todos eles contribuem para a fidelidade do cooperado. Os fatores são eficiência, se sentir dono, qualidade, entre outros, eles contribuem para influenciar na fidelidade.

A categoria liderança é causa da fidelidade cooperativa, porque cria empatia, confiança e harmonia, isso pacifica as relações e fideliza os associados. Um líder cooperativista atuante pode aumentar a fidelidade cooperativa.

A categoria cultura de imigração é parte da fidelidade cooperativa, pois atuam como uma espécie de sinônimo, pois nas cooperativas que possuem o fator imigratório como diferencial existem altos níveis de fidelidade.

A categoria área de atuação pode contradizer a fidelidade, ou seja, atuar contra a fidelidade, pois quanto maior a abrangência territorial da cooperativa mais longe do cooperado ela estará. Para o cooperado, a distância dificulta o relacionamento e o sentimento de pertencer, a cooperativa passa a ser apenas um instrumento de comercialização.

4.4 IMPORTÂNCIA DOS INFLUENCIADORES – PERCEPÇÃO DOS ESPECIALISTAS

Na entrevista com especialistas, além das perguntas abertas, foi apresentado um teste questionário para que eles avaliassem, de acordo com seus conhecimentos, qual o grau de importância de cada item listado pela literatura como influenciador de fidelidade, obedecendo uma escala Likert (extremamente importante, muito importante, importante, pouco importante e sem importância).

Após essa primeira etapa, foi atribuído um valor para cada grau de importância (zero para sem importância; um para pouco importante; dois para importante; três para muito importante e quatro para extremamente importante), isso com o intuito de chegar a uma média que explicasse a opinião dos especialistas quanto aos influenciadores de fidelidade cooperativa encontrados na literatura. Também usamos a Moda para atribuir o grau de importância com maior fidedignidade. A síntese dessas informações estão melhor traduzidas na tabela de moda e média que se segue:

TABELA 7 – Média dos Influenciadores de Fidelidade

INFLUENCIADORES DE FIDELIDADE	MÉDIA
Sexo do Cooperado	1,125
Idade do Cooperado	2,5
Escolaridade do Cooperado	1,5
Tempo de Cooperado	2,875
Assistência Técnica	3,5
Armazenamento	2,875
Distribuição de Sobras	2,875
Cooperados por Técnicos	2,875
Facilidade de Acesso aos Gestores	3
Financiamento do Cooperado	3
Pontualidade no Pagamento	3,5
Afinidade com a Cooperativa	3,375
Confiança	3,625
Contratos de Troca	2,25
Agilidade para Entregar a Produção	3,375
Bônus de Fidelidade	3,25
Preços Pagos pela Produção	3,375

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Analisando as informações da tabela acima é possível concluir que o Sexo do cooperado foi considerado, na média (1,125), pouco importante para os especialistas. A idade do cooperado foi apontada como importante. A escolaridade do cooperado para a

fidelização é importante (1,5). O tempo de cooperado, na média (2,875), foi classificado como muito importante. A assistência técnica, na média (3,5), ficou entre muito importante. O armazenamento, na média (2,875), foi considerado pelos especialistas como muito importante. A distribuição de sobras, na média (2,875), foi considerada muito importante. O influenciador cooperados por técnicos, na média (2,875), a classificação ficou como muito importante. A facilidade de acesso aos gestores foi considerada como muito importante. O financiamento do cooperado foi classificado como muito importante. A pontualidade no pagamento, na média (3,5), foi considerada muito importante. A afinidade com a cooperativa, na média (3,375), foi ambientada como muito importante. A confiança, na média (3,625), como influenciador, foi considerada muito importante. O contrato de troca foi considerado como importante. A agilidade para entregar a produção, na média (3,375), foi classificado como muito importante. O influenciador bônus de fidelidade, na média (3,25), foi apontado como muito importante. Os preços pagos pela produção, na média (3,375), foram classificados como muito importante.

Portanto, fazendo um paralelo entre as informações colhidas nas entrevistas e os influenciadores de fidelidade, foi possível perceber que existe conexão entre as informações apresentadas pelos especialistas e os influenciadores listados pela literatura. Um exemplo dessa interligação é a confiança e sua importância, pois os especialistas levantaram em vários momentos que a relação entre cooperativa e cooperados é alicerçada pela confiança mútua. Outro ponto é a eficiência, ou seja, a necessidade que a cooperativa desempenhe o seu papel com eficiência, fazendo bem-feito aquilo que se propõe a fazer. A questão da eficiência pode ser colocada como sinônimo de assistência técnica, pontualidade no pagamento e agilidade para entregar a produção, esses influenciadores foram considerados como muito importantes pelos especialistas e são características de uma cooperativa eficiente.

Quanto aos fatores que influenciam a fidelidade, a confiança se relaciona com vários dos influenciadores, pois ela influencia o relacionamento, o preço, o resultado, ou seja, toda a estrutura cooperativista tem na sua base a confiança.

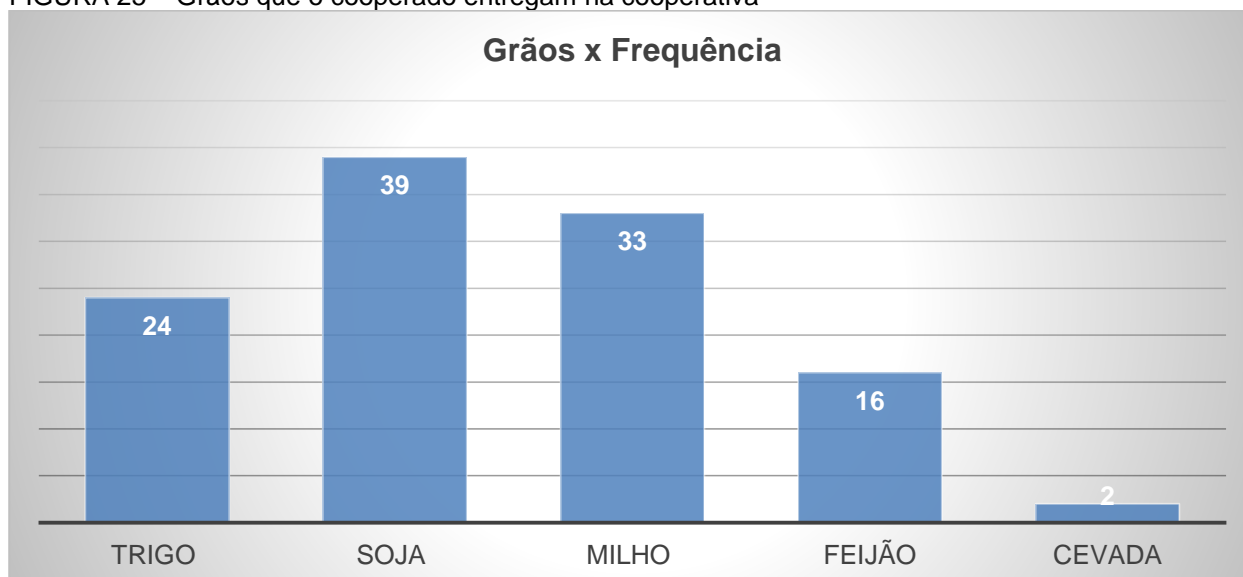
4.5 PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS SOBRE OS FATORES DE FIDELIZAÇÃO

Neste estudo, a análise descritiva será utilizada para expor o entendimento dos cooperados com relação aos temas apresentados. Para Gray (2012), os estudos descritivos buscam desenhar um quadro de uma situação, pessoa ou evento, ou mostrar como as coisas estão relacionadas entre si.

Assim sendo, foram distribuídos aos cooperados 21 questões objetivas e uma questão subjetiva, que será analisada em um tópico específico. A intenção era que os associados respondessem de acordo com o seu relacionamento com a cooperativa. Esse questionário tinha como direcionamento apenas os cooperados da área de grãos da cooperativa Castrolanda. As primeiras cinco questões do questionário são perguntas de controle, para uma breve diferenciação entre os cooperados.

Preliminarmente, o questionário apresentava questões de controle (qual o grão que o cooperado entrega na cooperativa, gênero, tempo de cooperado, tamanho da propriedade e descendência europeia). Esses dados estão dispostos no gráfico 1 e nas tabelas 2, 3, 4 e 5 apresentados a seguir.

FIGURA 25 – Grãos que o cooperado entregam na cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

TABELA 8 - Variáveis de Controle

Gênero	Quantidade
Homens	35
Mulheres	5
Tempo de Cooperado	Quantidade
Menos de 10 anos	10
De 10 a 20 anos	11
Mais de 20 anos	19
Tamanho do Cooperado	Quantidade
Menor que 50	2
De 51 a 500	18
Acima de 501	16

Não responderam	4
Descendentes de Europeus	Quantidade
São descendentes de europeus	29
Não são descendentes de europeus	11

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A sexta questão apresentava alguns influenciadores de fidelidade trazido da literatura para que o cooperado escolhesse o nível de importância. Foram distribuídos cinco graus de relevância (indiferente, nada importante, pouco importante, importante e muito importante), obedecendo uma escala Likert.

Após a coleta das informações junto aos cooperados, para cada grau de importância foi atribuído um valor, esses valores são zero, um, dois, três e quatro para indiferente, nada importante, pouco importante, importante e muito importante, respectivamente. A partir desse ponto foi possível calcular a média. Como o resultado da média não são valores absolutos, mas valores quebrados, os valores serão observados em relação ao valor médio, quando ultrapassá-lo, o grau de importância superior será considerado. Quando for inferior ao valor médio, o grau de importância inferior será considerado.

TABELA 9 – Média dos influenciadores de fidelidade

INFLUENCIADORES DE FIDELIDADE	MÉDIA
Assistência técnica	2,3
Armazenamento	3,05
Distribuição de Sobras	2,95
Facilidade de Acesso aos Gestores	2,48
Financiamento do Cooperado	2,73
Cooperados por Técnicos	2,3
Pontualidade no Pagamento	3,6
Afinidade com a Cooperativa	3,3
Confiança	3,7
Contratos de Troca	2,538
Agilidade para Entregar a Produção	3,125
Bônus de Fidelidade	2,725
Preços Pagos pela Produção	3,4

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observando as respostas dos cooperados para a questão seis é possível concluir que a assistência técnica foi vista pouco importante. O armazenamento foi identificado como importante na média. A distribuição de sobras foi classificada como importante. Para a facilidade de acesso aos gestores foi atribuído o grau pouco importante na média. O financiamento do cooperado foi considerado importante. Cooperados por técnicos foi classificado como pouco importante. Pontualidade no pagamento foi considerado muito importante. Afinidade com a cooperativa foi classificada como importante. Confiança é muito importante. Contratos de troca é importante. Agilidade para entregar a produção é importante. Bônus de fidelidade foi classificada como importante. Preços pagos pela produção foi considerado importante para a média. Conhecer outros cooperados foi graduado como pouco importante.

A tabela 10 traz a média e o grau de importância das respostas das questões Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q20 e Q21, pois possuem a mesma escala de resposta. Já a tabela 11 reproduzirá a média e grau de concordância para as respostas das questões Q13, Q14, Q15, Q16, Q18 e Q19. As informações encontradas nas respostas para a questão dezessete será explicitada em um parágrafo próprio por sua relevância com o tema deste trabalho.

TABELA 10 – Média e Importância das variáveis que explicam fidelidade do cooperado

VARIÁVEIS	MÉDIA	IMPORTÂNCIA
Q7 - Para você o quanto é importante participar das assembleias.	3	Importante
Q8 - Para você o quanto é importante participar dos cursos oferecidos pela cooperativa.	3	Importante
Q9 - Para você o quanto é importante a sua proximidade com a gestão da cooperativa?	3	Importante
Q10 - Para você, o quanto é importante o atendimento na cooperativa.	3,6	Muito Importante
Q11 - Para você, o quanto é importante se sentir dono da cooperativa.	3,3	Importante
Q12 - Para você, o quanto a cultura de imigração influencia na fidelidade do cooperado.	2,2	Pouco Importante
Q20 - O quanto acha importante a comunicação com a cooperativa.	4	Muito Importante
Q21 - O quanto acha importante ser feliz como cooperado.	4	Muito Importante

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

TABELA 11 – Média e Concordância das variáveis que explicam fidelidade do cooperado

VARIÁVEIS	MÉDIA	CONCORDÂNCIA
-----------	-------	--------------

Q13 - Você concorda que o preço pago pela produção influencia na fidelidade do cooperado.	2,8	Concordo
Q14 - Você concorda que o preço oferecido na compra de insumos influencia na fidelidade do cooperado.	3,2	Concordo
Q15 - A sua cooperativa é inovadora	2,6	Concordo
Q16 - A sua cooperativa oferece uma diversidade atraente de negócios para você que é cooperado.	2,6	Concordo
Q18 - O atendimento na cooperativa é de qualidade.	2,8	Concordo
Q19 - Você confia na administração dos gestores.	2,5	Concordo

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

As tabelas 10 e 11 traduzem a opinião dos cooperados sobre questões levantadas pelos especialistas durante as entrevistas. Algumas questões alcançaram a média de concordância ou importância dentro da normalidade, ou seja, mantiveram um padrão entre as respostas, mas as questões que foram atribuídas o grau de muito importante são justamente as que envolvem relacionamento entre cooperativa e cooperado. As questões consideradas muito importante são as Q10, Q20 e Q21.

A questão 17 inquiria o cooperado respondente sobre quais os motivos o levavam a entregar a sua produção na cooperativa. A resposta deveria ser dada obedecendo uma ordem de 1 a 5 para os influenciadores de fidelidade listados (liderança, preço, relacionamento, sobras e atendimento). O resultado dessa questão colocou o preço em primeiro lugar, seguido de atendimento, liderança, relacionamento e sobras.

TABELA 12 - MOTIVOS PARA A ENTREGA DE PRODUÇÃO

Variáveis	1º Lugar	2º Lugar	3º Lugar	4º Lugar	5º Lugar
Liderança	5	2	13	9	11
Relacionamento	5	10	7	14	4
Preço	21	8	3	3	5
Atendimento	7	11	11	5	6
Sobras	2	9	6	9	14

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

TABELA 13 - MOTIVOS PARA A ENTREGA DE PRODUÇÃO

VARIÁVEIS	Quantidade
Preço	21
Atendimento	11
Liderança	13
Relacionamento	14
Sobras	14

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

4.6 ANÁLISE DE INDEPENDÊNCIA ENTRE AS PERGUNTAS E AS VARIÁVEIS DE CONTROLE

O objetivo desse teste é verificar se existe independência entre duas ou mais variáveis que foram medidas na mesma unidade de experimentação. Neste caso em específico, a verificação de independência entre as variáveis de controle e as perguntas que tinham graus de concordância e importância, ambas retiradas das respostas dos cooperados ao questionário disponibilizado a eles.

Como é sabido, os dados se referem a mensuração de características, neste caso usamos o sexo, o tamanho da propriedade, a descendência europeia e o tempo de cooperado, com 28 unidades experimentais, que serão apresentadas na tabela (tabela 14).

Antes disso, as hipóteses a serem testada (teste de independência) são:

1. H_0 : As variáveis são independentes;
2. H_1 : As variáveis são dependentes.

A regra de decisão ou significância para escolher entre as hipóteses elencadas tem como base o nível descritivo de P. Para este caso, o valor-p atenderá as seguintes especificações:

1. Se valor-p \geq 0,05, não rejeita H_0 ;
2. Se valor-p $<$ 0,05, rejeita H_0 .

Desse modo, seguindo as regras de tomada de decisão, análise da tabela e o teste das hipóteses são explicitadas a seguir:

TABELA 14 – Valores de significância (valor-p) do teste de associação entre as variáveis

VARIÁVEIS	TAM. PROP.	DESC. EUROPEUS	SEXO	TEMPO DE COOPERADO
Q6.1 – Assistência Técnica	0,676	0,371	0,666	0,179
Q6.2 – Armazenamento	0,859	0,274	0,870	0,521
Q6.3 – Distribuição de Sobras	0,396	0,389	0,784	0,075
Q6.4 – Facilidade de Acesso aos Gestores	0,933	0,161	0,489	0,621
Q6.5 – Financiamento do Cooperado	0,613	0,808	0,520	0,575
Q6.6 – Cooperados por Técnicos	0,950	0,782	0,346	0,801
Q6.7 – Pontualidade no Pagamento	0,004	0,509	0,715	0,497
Q6.8 – Afinidade com a Cooperativa	0,884	0,600	0,916	0,175
Q6.9 – Confiança	0,635	0,637	0,760	0,487
Q6.10 – Contratos de Troca	0,428	0,564	0,701	0,726
Q6.11 – Agilidade para Entregar a Produção	0,951	0,688	0,936	0,692
Q6.12 – Bônus de Fidelidade	0,828	0,770	0,749	0,137

Q6.13 – Preços Pagos pela Produção	0,496	0,741	0,833	0,402
Q6.14 – Conhecer Outros Cooperados	0,631	0,656	0,261	0,844
Q7 - Para você o quanto é importante participar das assembleias.	0,582	0,764	0,318	0,767
Q8 - Para você o quanto é importante participar dos cursos oferecidos pela cooperativa.	0,631	0,703	0,209	0,495
Q9 - Para você o quanto é importante participar dos cursos oferecidos pela cooperativa.	0,716	0,109	0,027	0,502
Q10 - Para você, o quanto é importante a sua proximidade com a gestão da cooperativa.	0,256	0,315	0,035	0,075
Q11 - Para você, o quanto é importante o atendimento na cooperativa.	0,293	0,667	0,364	0,962
Q12 - Para você, o quanto a cultura de imigração influencia na fidelidade do cooperado.	0,965	0,299	0,520	0,089
Q13 - Você concorda que o preço pago pela produção influencia na fidelidade do cooperado.	0,127	0,662	0,525	0,424
Q14 - Você concorda que o preço oferecido na compra de insumos influencia na fidelidade do cooperado.	0,573	0,792	0,751	0,657
Q15 - A sua cooperativa é inovadora.	0,849	0,020	0,029	0,220
Q16 – A sua cooperativa oferece uma diversidade atraente de negócios para você que é cooperado.	0,604	0,648	0,245	0,213
Q18 - O atendimento na cooperativa é de qualidade.	0,843	0,580	0,875	0,054
Q19 - Você confia na administração dos gestores.	0,496	0,418	0,605	0,847
Q20 - O quanto acha importante a comunicação com a cooperativa.	0,073	0,334	0,344	0,248
Q21 - O quanto acha importante ser feliz como cooperado.	0,672	0,841	0,344	0,863

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nas hipóteses testadas H_0 foi rejeitado em apenas quatro mensurações, ou seja, existe dependência entre as variáveis. Assim sendo, o nível de importância que o cooperado direciona à sua participação nos cursos oferecidos pela cooperativa depende do sexo do respondente.

A variável de controle sexo também é dependente quando o cooperado responde sobre o nível de importância que ele confere a proximidade da gestão.

Finalmente, as variáveis de controle sexo e descendentes de europeus são dependentes ao nível de concordância que o cooperada dispensa a questão 16 (sua cooperativa é inovadora).

A variável de controle sexo foi dependente em quatro das quatro mensurações feitas nas unidades testadas. Isso demonstra que homens e mulheres veem a cooperativa de forma diferente, apesar das poucas mulheres que responderam o questionário (apenas 5 mulheres e 35 homens).

4.7 QUESTÃO ABERTA DO QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS COOPERADOS

A pergunta 22 do questionário distribuído aos cooperado era uma questão aberta com resposta opcional. Por esse motivo poucos cooperados responderam, apenas 13 cooperados.

A questão inquiria sobre quais eram os fatores que influenciam o cooperado a entregar a sua produção na cooperativa. As respostas foram variadas e, devido à baixa adesão, serão todas numeradas e descritas. A ordem numérica é só para fins didáticos, não existe hierarquia nas respostas, elas foram selecionadas de modo aleatório. Assim sendo, segue seus relatos:

Fidelidade, logística, confiabilidade e segurança;

Custo e agilidade;

Gostaria que a cooperativa fosse mais transparente em suas decisões para com todos os seus cooperados;

Confiança;

Vender soja em lotes maiores gera preços maiores;

Segurança nos pagamentos;

Confiança e qualidade nos processos;

Agilidade, praticidade e capacidade operacional;

O entreposto de Angatuba está em péssima localização, é obsoleto, caro, pequeno, é totalmente fora de mão, traduzindo em frete reverso e inibição de novos cooperados;

Segurança nas operações de recepção, secagem, armazenagem e comercialização, vendas em lotes maiores, segurança de recebimento, legalidade das transações;

Eu sempre fui fiel a cooperativa porque acho que ela me traz uma comodidade na hora de comprar meus insumos e nada mais justo do que entregar toda a produção para fortalecer ainda mais a nossa cooperativa. Acho inadmissível usar dela e não devolver os frutos na hora da colheita;

Confiança;

A confiança na administração da cooperativa e também a fidelidade que o cooperado deve ter com a cooperativa.

Analisando as respostas é possível perceber que a confiança domina os discursos. O segundo ponto abordado pelos associados é a segurança, seja no pagamento ou nas operações. Outros relatam que os fatores que estimulam a entrega da produção são a agilidade, praticidade, custo e qualidade da cooperativa. Entretanto, alguns cooperados usaram o espaço para opinar ou fazer algumas considerações a respeito de alguma insatisfação para com a cooperativa. Essas insatisfações não são tema deste estudo, mas contribuem para conhecer como pensam os cooperados respondentes.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo interpretar os resultados da pesquisa durante a construção deste estudo. Alguns direcionamentos foram propostos para os gestores cooperativistas quando o assunto tiver relação com o tema deste trabalho.

Neste estudo, foram realizadas uma busca teórica que objetivava apoderar-se de informações que contribuíssem com o objetivo deste trabalho, ou seja, atuassem como ferramentas para explicar fidelidade cooperativa e seus influenciadores. Após essa primeira construção teórica, foram selecionados oito especialistas em cooperativismo do Paraná com ampla visão teórica e prática sobre o assunto em tela. Utilizando as informações conquistadas na literatura, as perguntas abertas foram uma a uma oferecidas aos especialistas, que contribuíram de maneira satisfatória para a conclusão deste trabalho.

Aos especialistas, foram apresentadas 9 questões abertas e 1 questão fechada, totalizando 10 questões. A primeira pergunta da entrevista não foi utilizada neste trabalho, pois seu intuito era apenas uma ambientação entre entrevistado e entrevistador. A questão número 10 se tratava de uma discriminação de 17 influenciadores de fidelidade com escalonamento de níveis de importância de 5 pontos, que variavam de 0 (sem importância) a 4 (extremamente importante).

A partir dessas entrevistas, utilizando a análise de conteúdo e temática com o auxílio do *software* Atlas ti, foram selecionadas 12 categorias de análise. Elas eram influenciadoras de fidelidade na opinião dos especialistas.

A primeira categoria analisada foi Relacionamento. Alguns autores como Chaddad (2007), Hakelius et al (2016) e Östeberg et al (2009) perceberam que a comunicação e a participação do cooperado nas decisões da cooperativa são esforços que melhoram o relacionamento e influenciam na fidelidade. Nesse sentido, os especialistas entrevistados corroboram com o entendimento dos autores apontados.

Para os especialistas entrevistados o relacionamento tem papel importante quando se trata de fidelidade do cooperado. Nas entrevistas foram colocados alguns fatores que são primordiais na relação entre cooperados e cooperativas, ou seja, se houvesse uma pirâmide do relacionamento, esse influenciador estaria no topo e os subfatores o precederem, ocupando a base da pirâmide.

Por sua característica subjetiva, os fatores que contribuem para a categoria relacionamento não são exaustivos, mas foram divididos em fatores que dizem respeito ao cooperado, outros que envolvem a cooperativa e que dizem respeito aos dois entes

envolvidos. Esses aspectos do relacionamento envolvem segurança, transparência, eficiência, comunicação, satisfação, entre outros.

Outro ponto relevante do trabalho, foi a possibilidade de cruzamento entre categorias de análise. A categoria relacionamento se correlacionou com outras quatro categorias, sendo elas Área de atuação, Preço, Resultado e Sustentável. Entre essas categorias, foram analisadas a coocorrência entre elas e a categoria relacionamento. Assim sendo, a categoria relacionamento está associada a categoria área de atuação, faz parte da categoria preço e resultado e é causa da categoria relacionamento.

Na análise temática da categoria relacionamento, as palavras que mais apareceram foram confiança, necessidade, fidelização, preço, eficiência, benefício, transparência, dono e comunicação. Essas palavras compõem a categoria relacionamento e estão na base piramidal da categoria.

A próxima categoria é a permanência. Assim como a categoria relacionamento, a categoria permanência pode ser representada por uma pirâmide, pois possui aspectos que possibilitam sua existência e estão na base da construção da permanência do cooperado na cooperativa. Autores como Nilsson et al (2009) e Cechin et al (2013) relatam que a satisfação e o comprometimento para com a cooperativa contribuem para permanência do cooperado.

Nesse sentido, os especialistas entenderam que a permanência do cooperado está ligada a motivos econômicos, qualidade, diversificação de negócios, eficiência, inovação, entre outros. Já a análise temática dessas entrevistas demonstrou que as palavras que mais aparecem quando se fala em permanência do cooperado são preço, eficiência, melhor negócio, reinventar, segurança e credibilidade. Essas palavras compõem a permanência do cooperado, mas, além disso, explicam quais caminhos a seguir pela cooperativa para manter o seu cooperado fiel.

Para a categoria permanência foi possível realizar um entrelaçamento entre categorias. Desse modo, a categoria permanência está associada a cultura cooperativista e é causa da categoria resultado, isso remete ao fato de que, apesar dos interesses econômicos que ficaram evidentes na análise, o critério subjetivo ainda persiste.

Seguindo a ordem de influenciadores de fidelidade, o tamanho da área produtiva do cooperado é entendido pela literatura como um fator que pode comprometer o quanto fiel é o cooperado. Olson (2009) e Barraud-Didier et al (2009) entendem que o comportamento do membro associado pode ser influenciado pelo tamanho da área produtiva do cooperado.

Os especialistas percebem que a literatura e a realidade se coadunam, apesar de dois especialistas pensarem diferente e não concordarem com esse posicionamento. A maioria entende que o grande produtor é mais assediado, em contrapartida, os pequenos produtores estão mais vinculados por uma questão de necessidade. Nessa categoria não houveram palavras que justificassem uma análise temática e também não ocorreu um cruzamento com outra categoria.

Outro influenciador de fidelidade encontrado foi a área de atuação da cooperativa. Autores como Laurinkari (1994), Olson (1999), Österberg et al (2009) e Serigati & Azevedo (2013) acreditam que o tamanho do grupo cooperativo interfere na sua fidelidade, ou seja, os interesses comuns são prejudicados pela quantidade de membros. Os especialistas concordam com o que diz a literatura, pois entendem que a expansão territorial pode ser um fator que comprometa a fidelidade do associado, pois afeta de maneira negativa o relacionamento. A cooperativa precisa estar atenta no sentido de que não permita que a expansão comprometa a qualidade de seu atendimento para que o cooperado não a veja apenas como um caminho para a comercialização de sua produção.

A interação entre duas categorias também ocorreu na categoria área de atuação, ela está associada a categoria relacionamento. Essa associação é por certo coerente, pois a ampliação da área de atuação pode atingir negativamente o relacionamento entre cooperativa e cooperados.

A categoria de análise contrato foi relacionada aos fatores de fidelidade devido ter sido citado por alguns autores. Nesse sentido, Zylbersztajn (2012), Serigati et al (2012) e Ferreira (2016) testificam que a adoção de contratos pode contribuir para aumentar a fidelidade dos cooperados. Entre os especialistas entrevistados não há consenso sobre a efetividade dos contratos na fidelidade dos associados. Alguns deles apontaram como necessários ou imprescindíveis, mas outros entendem que é uma ferramenta de mercado que não atua diretamente na fidelização do cooperado. Para essa categoria não houve interação entre outras categorias e a análise temática não foi possível, pois não contou com repetição de palavras relevantes para o tema entre os entrevistados.

Os estudos de Zylbersztajn (2002), Mógliá et al (2004) e Österberg et al (2009) avaliam que o preço influencia na fidelidade do cooperado, eles perceberam que o comprometimento do associado está relacionado diretamente ao preço pago pela produção. Os especialistas relataram que a cooperativa precisa ser educadora no sentido de explicar ao cooperado que não é ela quem controla o preço, mas o mercado internacional, por se tratar de uma commodity. Entretanto, analisando friamente, o preço

é fator de desvio de produção.

Apesar das explicações dos especialistas sobre as características que compõem o preço, eles relatam que se o cooperado decidir por pensamentos imediatistas, o preço pode contribuir para um comportamento infiel.

A análise temática da categoria preço mostrou que as palavras mais utilizadas pelos especialistas foram mercado, influencia, compra, fidelidade, comunicação, insumos e prioridade. Essas palavras relatam o direcionamento da categoria preço, ou seja, sua relação com questões econômicas.

Quanto ao seu cruzamento com outras categorias, a categoria preço é parte do resultado, pois contribuiu para o favorecimento do resultado da cooperativa e, conseqüentemente, dos cooperados, e foi apontada como causa do relacionamento, porque um preço não satisfatório atua contra o relacionamento.

A categoria cultura de imigração foi relacionada a influenciadores de fidelidade por ser um diferencial em cooperativas paranaenses que possuem esse modelo de agrupamento de associados. Muitos cooperativistas do Paraná acreditam que a descendência europeia contribui com o cooperativismo por causa de suas raízes históricas com esse modelo peculiar de associativismo. A literatura entende que homogeneidade contribui para a fidelidade (Ostrom, 2009; Barreiros, 2012; Serigati & Azevedo; 2013), reforçando assim a ideia de que a cultura de imigração contribui para a fidelização, pois uma das características dessas comunidades é que imigraram das mesmas regiões da Europa.

Os especialistas entrevistados colocaram a categoria cultura de imigração como se por si só explicasse fidelidade ou direcionasse para a fidelidade, isso se deve a naturalidade que está questão acontece nessas cooperativas de colonização europeia. Eles percebem que a cultura favorece o sentimento de pertencer do cooperado, de se sentir dono.

Na análise temática da categoria cultura de imigração, as palavras que mais se repetem são fidelidade, holandeses, europeia, origem, cooperativa Castrolanda, imigrante, cooperativa Frísia, cooperativa Agrária, religiosidade e colonização. As palavras remetem exatamente a questão imigratória, ponto fundamental dessa categoria. A palavra fidelidade se repetiu 11 vezes entre os especialistas, isso demonstra a relação de proximidade entre fidelidade e cultura de imigração. Nessa categoria não houve cruzamento com outras categorias.

A categoria cultura cooperativista foi introduzida neste trabalho por dedução lógica, ou seja, sua categorização dependeu da contribuição dos especialistas. Desse

modo, sob a ótica dos especialistas do cooperativismo, a cultura cooperativista pode ser construída, apesar de ser um trabalho que exige empenho das cooperativas. Para eles, a educação cooperativista, falar das questões que envolvem o cooperativismo pode contribuir com a formação dessa cultura.

A análise de coocorrência possibilitou relacionar a categoria cultura cooperativista com a permanência do cooperado, elas possuem uma relação de associação, ou seja, a permanência do cooperado depende de muitos fatores econômicos/financeiros, mas também de seu entendimento sobre a cooperativa, sobre o cooperativismo, e isso passa pela cultura cooperativista.

A categoria de análise liderança, como a cultura cooperativista, foi adicionada por dedução lógica. Segundo os especialistas, a liderança tem influência na fidelidade dos associados juntamente pela figura do líder. Um líder cooperativista pode trazer um clima harmonia e contribuir para aumentar a confiança e empatia no grupo. Para essa categoria não houve análise temática, pois não existiram palavras repetidas pelos especialistas que explicassem liderança, igualmente não houve análise de coocorrência, porque a categoria não se aliou a nenhuma outra categoria.

Os especialistas, quando tratavam do tema fidelidade, afirmaram que uma cooperativa para ter níveis elevados de comprometimento do associado precisa pautar as suas atividades na sustentabilidade, ou seja, para ser sustentável há a necessidade de que exista um trabalho em conjunto (financeiro, econômico, social e ambiental).

Na análise temática da categoria sustentável apareceram as palavras social, sustentável, sustentabilidade e ambiental. Já na análise de coocorrência, a categoria sustentável está associada a relacionamento, não por menos, pois para que a cooperativa tenha essa visão é preciso que esteja pautada em um relacionamento sólido, porque todos precisam estar engajados na busca de um sistema sustentável.

Outra categoria que surgiu por dedução lógica durante a análise de conteúdo foi a categoria resultado. Para os especialistas o resultado possui relação direta com a permanência do cooperado na cooperativa. Essa categoria influencia a fidelidade, pois, apesar de todas as características peculiares das cooperativas, se trata de um negócio e todo negócio precisa desenvolver seus participantes economicamente.

Na análise temática as palavras que mais se repetiram foram todas ligadas a questões econômicas, menos uma que foi fidelidade. Na análise de coocorrência, a categoria resultado se interligou a quatro outras categorias. Desse modo, é parte do relacionamento, pois um resultado positivo melhora questões relacionais como confiança, participação, satisfação, entre outros aspectos. Resultado é causa da

permanência do cooperado na cooperativa, por óbvio, não haveria permanência em algo que não traz resultado positivo. A categoria preço faz parte da categoria resultado, isso pelo fato de que o preço que se pratica durante o exercício vai influenciar no resultado no final desse exercício. Finalmente, a categoria transparência está associada a resultado, pois, para alcançar um resultado positivo, é preciso que os gestores e associados ajam com transparência, seja na contabilização desses resultados como a entrega de toda a produção por parte dos associados.

Finalmente, a última categoria incluída ao rol de categorias que influenciam a fidelidade do cooperado é a categoria transparência. A qualidade na gestão, agir de maneira estruturada compreendendo que o trabalho prestado dentro da cooperativa deve sempre favorecer os associados, isso é um trabalho transparência. Tanto é verdade que essa categoria está associada a categoria preço e resultado, ou seja, sua área de atuação são os aspectos relacionados aos números da cooperativa, seja na hora de vender insumos na quantidade que o associado necessita, negociar a produção do cooperado na margem estipulada por ele, isso é agir com transparência.

Portanto, sob o ponto de vista qualitativo, essa pesquisa confirmou que algumas categorias são causa de fidelidade, ou seja, estão diretamente ligadas a questão fidelidade dos associados. São elas: Cultura cooperativista, preço, resultado, transparência, relacionamento e liderança. Como dito, por serem causa, atuam diretamente na fidelidade, no comprometimento, na lealdade dos associados para com a cooperativa.

A associação de permanência a fidelidade cooperativa se deve ao fato que para permanecer cooperado é preciso que ocorram em conjunto outros aspectos, como a cultura cooperativista que, como visto antes, é causa de fidelidade.

As categorias contratos, tamanho do cooperado e área de atuação contradizem fidelidade. Os especialistas não foram categóricos sobre a sua efetividade na fidelização dos cooperados. Nas categorias tamanho do cooperado e área de atuação contradizem fidelidade, pois o crescimento territorial ou de área de plantio pode interferir na fidelidade. O olhar atento da gestão da cooperativa é uma forma de driblar os problemas que essas características possam vir a apresentar, se elas ainda não existirem.

A cultura imigratória é parte da fidelidade cooperativa, pois existe uma união que advém das características imigratórias e da homogeneidade preponderante das cooperativas de colonização europeia.

No que diz respeito a categoria sustentável ser propriedade da fidelidade cooperativa, isso se deve ao fato que cooperados atuantes, que trabalham com o sistema

de maneira sustentável só é possível quando a fidelidade já está instaurada. Desse modo, para ser sustentável uma cooperativa precisa antes de membros fiéis.

Iniciando a análise descritiva dos dados, o questionário distribuído aos especialistas informou que variáveis trazidas pela literatura são influenciadoras de fidelidade, como exceção do gênero e escolaridade do cooperado, essas duas variáveis foram consideradas sem importância quando o assunto é ser ou não fiel a cooperativa.

Já os cooperados, diante dos influenciadores, concluíram que a assistência técnica, facilidade de acesso aos gestores, cooperados por técnicos e conhecer outros cooperados como pouco importante. Extrai-se dessa relação de influenciadores que a confiança foi o item que alcançou o maior nível de importância entre os apresentados (3,7), foi considerado pelos cooperados muito importante, corroborando com as informações prestadas na questão aberta de número 22. O influenciador que teve o segundo maior nível de importância foi a pontualidade no pagamento alcançando a média de 3,6, sendo incluído também como muito importante. O terceiro item foi preço pago pela produção (3,4), considerado importante para os cooperados respondentes. Isso demonstra que apesar de não ser tangível, a confiança, no meio cooperativista ou interpessoal, ainda continua sendo o fator preponderante nas relações.

Nas questões respondidas pelos cooperados, todas se mantiveram na média de importante/concordo a muito importante, com exceção da questão número 12 que inquiria o cooperado sobre a influência da cultura de imigração na fidelidade. Essa questão chama a atenção porque a maioria dos respondentes são de descendentes de europeus, uma característica da cooperativa X. Na tabela 12 que traz os valores de significância (valor-p) do teste de associação entre variáveis percebeu que a questão 12 é independente da variável de controle descendência de europeus, deixando claro que o fato de ser descendentes não interfere na sua resposta quanto a cultura de imigração ser influenciador de fidelidade, ou seja, uma coisa não está ligada a outra.

Retornando a análise qualitativa, foi informado que a cultura de imigração é parte da fidelidade do cooperado e não causa dela. Quando essas informações são cruzadas com as respostas dadas pelos cooperados, esse aspecto fornecido pela análise de conteúdo fica evidente. A cultura de imigração não é um influenciador de fidelidade, mas parte dela, é algo natural trazido junto com os imigrantes europeus, faz parte de suas características pessoais.

A questão 17 do questionário respondido pelos cooperados tornou evidente o que os especialistas já haviam previsto, o preço é o mais importante fator quando o associado vai entregar a sua produção. Tanto é verdade, que foi considerado causa de fidelidade

na análise qualitativa de dados.

O teste de significância (valor-p) identificou que a maioria das variáveis são independentes, com exceção do sexo nas questões 9, 10 e 15. A descendência de europeus é dependente na questão 15, ou seja, quando se trata de inovação da cooperativa, o fator descendência interfere na resposta.

Portanto, a descrição e interpretação dos resultados traz um panorama geral do delineamento da pesquisa.

6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nesta seção serão tratadas as implicações gerenciais que podem sofrer impactos a partir dos resultados deste estudo.

Algumas cooperativas possuem um nível baixo de entrega de produção e, conseqüentemente, de fidelidade do cooperado. Uma das demandas práticas dessas cooperativas é aumentar o comprometimento desses cooperados.

Nesse sentido, os gestores podem usufruir das informações genéricas deste trabalho para aplicar em suas cooperativas com o intuito de aumentar os níveis de fidelização. Desse modo, conhecer os fatores de fidelização pode contribuir para elaboração de políticas gerenciais que contribuam para um maior comprometimento do associado.

Nessas cooperativas, é preciso identificar falhas de relacionamento, falta de transparência, limitação de investimento em cultura cooperativista, preço abaixo do praticado no mercado, um resultado abaixo do esperado e/ou problemas com a liderança. Todos esses fatores, como já relatado na pesquisa, possuem os seus basilares que refletem no fator de fidelização. Por exemplo, o atendimento, a comunicação, a confiança, a eficiência, entre outros.

A pesquisa apontou que é possível conquistar níveis mais altos de fidelização, mas é preciso um trabalho em conjunto e contínuo, com mudanças gerenciais e olhar atento para as necessidades do quadro social. Outro ponto levantado na pesquisa é que a cooperativa precisa estar atenta ao seu tamanho territorial, pois essa expansão não deve afetar a qualidade do seu atendimento, pois isso contribuiria para um distanciamento entre cooperativa e cooperado, implicando negativamente no relacionamento e favorecendo a infidelidade.

Desse modo, a fidelidade do cooperado tem a complexidade como característica, pois depende de vários itens que podem atuar diretamente no seu aumento ou na sua diminuição. A complexidade reside na impossibilidade de medição. Por isso que perceber quais fatores interferem na fidelização é tão importante, pois implica em um direcionamento para os gestores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta última seção intitulada de considerações finais tem por objetivo apresentar os resultados das pesquisas e se esses resultados responderam as indagações levantadas no início deste estudo. Também apresentará as limitações da pesquisa e sugestão para pesquisas futuras.

Primeiramente, o ponto central do cooperativismo são os cooperados, são eles que movimentam o negócio quando decidem entregar aquilo que produziram para a cooperativa. O movimento de resultado, desenvolvimento, geração de empregos e a economia local só é possível porque os cooperados ocupam a base desse negócio.

Desse modo, buscar informações sobre quais são as condicionantes que influenciam esse cooperado a ser fiel a uma cooperativa, por ser ele o ponto central do negócio, é fundamental para o setor.

A partir dessas percepções, o trabalho evidenciou quais são os fatores que contribuem para a fidelidade do associado. Desses fatores, alguns possuem uma base consolidando o aspecto piramidal do fator, ou seja, para que o fator seja atingido é preciso que o gestor invista em alguns aspectos que contribuem para a materialização desse agente influenciador. Para um relacionamento que contribua com a fidelização, por exemplo, é preciso que a cooperativa possua uma relação transparente com o cooperado, tenha um olhar para a satisfação desse cooperado, procure maneiras de melhorar a comunicação, invista em eficiência no atendimento, recebimento de produção, estruturas de armazenagens e perceba que a confiança se solidifica com o tempo.

Outro ponto que a pesquisa revelou foi que a cultura cooperativista é causa da fidelidade do associado, isso retrata o fato de que esse tipo de cultura pode ser conquistada, diferente da cultura de imigração. Assim sendo, para cooperativas que precisam aumentar o nível de fidelidade dos associados (tendo como base a entrega de produção) deve investir em educação cooperativista para formar nesses cooperados os princípios cooperativistas, a importância da união, da ajuda mútua. Apesar de muitos pensarem que essas questões são irrelevantes, são elas que interferem positivamente no comprometimento, pois, com a visão de dono, eles deixam de ver a cooperativa apenas como uma forma de comercialização de seus produtos, passam a pertencer àquela instituição.

A cultura de imigração, apesar de ser apontada como fator de fidelização, não é causa de fidelidade do cooperado. Para essa conclusão, os dados quantitativos

contribuíram, pois evidenciaram que os respondentes entendem que a cultura de imigração é pouco importante para a fidelização. Assim sendo, a cultura de imigração faz parte da fidelização, mas não atua como causa.

O papel da liderança para o ambiente cooperativo se mostrou interessante para a fidelidade dos associados. Um líder cooperativista pode contribuir com a participação e comprometimento do quadro social. Hoje, as ferramentas de governança e gestão estão partindo para o lado operacional da cooperativa, esquecendo as peculiaridades do modelo. Por isso, a liderança precisa respeitar as necessidades dos cooperados e manter um olhar amistoso para seus representados, esse é o verdadeiro cooperativismo, aquele que ainda mantém os ideais propulsores da cooperação.

Finalmente, o preço foi um fator apresentado como causa de fidelidade. Durante as entrevistas com os especialistas, ele foi apontado com fator número 1 da comercialização entre cooperativa e cooperado, isso está selado. Entretanto, condicionantes como atendimento, comunicação e ser feliz como cooperado foram considerados como nível máximo de importância, isso explica que o modelo cooperativista ainda está pautado em questões subjetivas, ou seja, o fortalecimento do setor necessita da união de critérios subjetivos e objetivos.

O preço foi listado como fator principal pensado pelo cooperado quando decide entregar a sua produção, demonstrando sua supremacia. O atendimento ocupou o segundo lugar. Diante disso, o atendimento se enquadra como uma das características da eficiência, fazer de forma competente aquilo que lhe foi proposto, pois o atendimento está ligado a diversas áreas da cooperativa.

Assim sendo, os fatores que são causa da fidelidade são o relacionamento, a cultura cooperativista, o preço, o resultado, a transparência e a liderança. Já os influenciadores de fidelidade que receberam maior grau de importância foram a confiança, pontualidade no pagamento e preços pagos pela produção. Esses influenciadores estão embutidos nos fatores. Vale ressaltar, que os cooperados não entendem que a assistência técnica, cooperados por técnicos e conhecer outros cooperados influencie na fidelidade. Essa perspectiva demonstra que talvez a cooperativa não venha educando o seu cooperado sobre a importância desses aspectos no sucesso do empreendimento, pois uma assistência técnica de qualidade e um número adequado de cooperados por técnicos pode contribuir para o aumento de produção e melhoramento do grão e semente produzidos. Já a questão de conhecer outros cooperados favorece o relacionamento, aumentando o sentimento de pertencimento, contribuindo para a fidelização.

A confiança foi levantada pela literatura, relatada pelos os especialistas e chancelada pelo cooperados como muito importante. Todos entendem que é ela quem possibilitou que o cooperativismo se consolidasse através do tempo, suas raízes só são sólidas porque são pautadas na confiança. Desse modo, todos os fatores são protegidos pelo corolário desse influenciador, é ela quem mantém viva os fundamentos e princípios cooperativistas. Assim sendo, os fatores de fidelização possuem como base piramidal comum a confiança.

Dessa forma, objetivou-se identificar quais eram os fatores que influenciavam diretamente a fidelidade do cooperado e quais eram os incentivos que, oferecidos pela cooperativa, impactavam na entrega de produção do cooperado. Essas respostas foram alcançadas e respondidas. Vale ressaltar que os incentivos estão incluídos nos fatores de fidelização, atuando como basilares.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As pesquisas científicas possuem uma característica interessante, porque são fonte de contribuições sucessivas, isso se deve ao fato de que uma pesquisa apenas não teria condições de desenvolver todos os aspectos que envolvem a construção do conhecimento, pois esse se manifesta por meio de diferentes percepções.

Diante dessa constatação, com esse estudo isso não seria diferente, as limitações estão presentes aqui também. Inicialmente, este trabalho se limitou a uma cooperativa agroindustrial do Paraná e aos cooperados responsáveis pela entrega de grãos na cooperativa X.

Outra limitação foi a dificuldade de obtenção de dados quantitativos na Survey distribuída aos associados, com observações limitadas a 40 respondentes, isso pode ter comprometido alguns resultados. A análise descritiva dos dados foi o método utilizado para relatar as informações coletadas, pois a quantidade de dados impossibilitou a utilização de outra ferramenta estatística.

Quanto aos influenciadores de fidelidade listados pela literatura, o rol apresentado nesta pesquisa não foi exaustivo, muitos outros foram apresentados pelos autores, mas, para essa pesquisa, foram escolhidos os que mais se encaixam com o modelo de cooperativismo paranaense.

Contudo, apesar do estudo ter se limitado a uma cooperativa agroindustrial paranaense, essa contribuição pode favorecer e influenciar novas pesquisas em outras cooperativas de diferentes regiões do Brasil. Como sugestão de pesquisas futuras, é

possível realizar um comparativo entre cooperativas que possuem a cultura de imigração e uma outra cooperativa sem essa característica. Essa comparação contribuiria para coletar informações relevantes sobre as diferenças que se instituíram em cada um dos tipos de cooperados, contribuindo para planejamento de uma gestão pautada nas peculiaridades de cada modelo.

REFERÊNCIAS

ACI. O Início do Movimento Cooperativo Moderno. Disponível em: <<https://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>>. Acesso em: 29 de outubro de 2017.

AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, 1984.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARNARD, C.I. *As funções do executivo (The functions of the executive)*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BARRAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M. C. Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n. 304, p. 4-110, outubro de 2009. Disponível em: <<https://www.erudit.org/en/journals/recma/2009-n314-recma01044/1020964ar/abstract/>>. Acesso em: 29 de outubro de 2017.

BARRAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M. C.; AKREMI, A. The relationship between members trust and participation in the governance of: The role of organizational commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 15, Issue 1, 2012.

BARRAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M. C.; TRIBOULET, P. La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles: une étude exploratoire du secteur céréalier Français. *Canadian Journal of Agricultural Economics* 62, p. 125–148, 2014.

BARREIROS, R. F. *Implementação e controle estratégico em cooperativas agroindustriais: proposta de um mapa estratégico*. Curitiba, 2012, 362 f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Cooperativas: Um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade*. IN: III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Anais. Ribeirão Preto. 2002.

BIALOSKORSKI NETO, S.; GOMES, C. B. *Um ensaio sobre os desafios da intercooperação entre cooperativas agropecuárias no Brasil*. I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC). Brasília. 2010.

BIOGRAFIA DE CHESTER BARNARD. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/45-chester-barnard>>. Acesso em: 12 de mai. 2017.

BIRCHALL, J.; SIMMONS, R. What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75:3, p. 465-495, 2004.

BOESCHE, L. Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática. 1. ed. Curitiba: Sescop, 2005.

BORTOLETO, F. C.; MOURA COSTA, D. R. Responsabilidade e fidelidade: um estudo para cooperativas agropecuárias. *JOURNAL OF RURAL COOPERATION*, n. 40(2), p. 198–216, 2012.

BRASIL, Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 14 de abril de 2017.

BRETENBACH, R.; BRANDÃO, J.B.; ZORZAN, M. Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. Disponível em: <<file:///F:/Mestrado/dissertação/RS/Art.%20em%20português/vantagens%20e%20oportunismo%20no%20relacionamento%20entre%20associados%20e%20cooperativa%20de%20laticínios.pdf>>. Acesso em: 30 de jan. de 2018.

CASTROLANDA. Perfil. Disponível em: <<https://www.castrolanda.coop.br/perfil>>. Acesso em: 11 de jul. de 2018.

CECHIN, A. BIJMAN, J. PASCUCI, S. OMTA, O. Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. *Agribusiness*, Vol. 29 (1) 39–61 (2013) C 2012 Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com/journal/agr). DOI: 10.1002/agr.21321

CHADDAD, F.R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. *Organizações Rurais e Agroindustriais/Rural and Agro-Industrial Organizations*, Volume 09, Number 1, 2007. p. 69-78.

COAMO. Nossa história. Disponível em: <<http://www.coamo.com.br/site/institucional/>>. Acesso em: 18 de jun. de 2018.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C.; CHADDAD, F. R. Advances in cooperative theory since 1990: a review of agricultural economics literature. In: HENDRIKSE, G. W. J. Reestructuring Agricultural Cooperatives. Amsterdam: Rotterdam School of Management, p. 65-88, 2004.

COOK, M. L. The future of US Agricultural Cooperatives: A Neo Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, n. 77, p. 1153-1159, dez. 1995.

DÜLFER, E. *International handbook of cooperative organizations*. Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen, 1994.

FENG, L. FRIIS, A. NILSSON, J. Social Capital among Members in Grain Marketing Cooperatives of Different Sizes. *Agribusiness*, Vol. 32 (1), p. 113–126, 2016.

FERREIRA, G. M. V. *Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas*. 1. ed. Porto Alegre: Buqui, 2016.

FULTON, M. Cooperatives and member commitment. *Finnish Journal of Business Economics*, n. 48 (4), p. 420-422, 1999.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresa – RAE*, v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo: março/abril de 1995.

GRAY, D. E. *Pesquisa no mundo real*. Tradução: Roberto Cataldo Costa. 2ª ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GÜNTHER, R. Incentives of cooperatives. In: DÜLFER, E. *International handbook of cooperative organizations*. Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen, 1994.

HAKELIUS, K. HANSSONB, H. Members attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems. *International Food and Agribusiness Management Review* Volume 19 Issue 4, Dez. 2016.

HOLMSTRÖM, B. Future of cooperatives: a corporate perspective. Cooperative firms in theory and practice. The Finnish Journal of Business Economics, Helsinki, Finland, v.4, Special Issue, p.404-417, 1999.

MARTÍNEZ, C.I. La cooperación: estrategia para la sostenibilidad de los recursos. Dimensión Empresarial, 14(2), 25-38, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v14n2/v14n2a03.pdf>>. Acesso em: 07 de maio de 2018.

MELESKO, B.M. Fidelidade e lealdade: uma relação dos cooperados com sua cooperativa. 2012. Monografia (Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão de Cooperativas da UNIJUÍ) – Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí. 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/556/Bruno%20Mateus%20Melesko.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

MÓGLIA, L.C.; PARADA JUNIOR, I.; BIALOSKKRSKI NETO, S.; MARCHI, D. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/04P261.pdf>>. Acesso em: 13 de abril de 2017.

NILSSON, L.; HANSSON, H.; LAGERKVIST, C. J. Motivational Factors for Remaining in or Exiting a Cooperative. Agribusiness, Vol. 33 (2) 209–225, 2017.

OCB. Ramos do Cooperativismo Brasileiro. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/ramos>>. Acesso em: 14 de abril de 2017.

OCEPAR. Ramos do Cooperativismo Brasileiro. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-43-09>>. Acesso em: 14 de abril de 2017.

OLSON, M. A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. 1. ed. São Paulo: EDUSP, 1999.

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

OSTROM, E. Social Cooperation in Collective Action Situations. In Rösner, H. J. & Schulz-Nieswandt, F., eds. 2009. Beiträge der genossenschaftlichen Selbsthilfe zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung (Contribuições da auto-ajuda cooperativa para o desenvolvimento econômico e social). Berlin: LIT Verlag, 2009. p. 49-69.

POLONIO, W. A. Manual das Sociedades Cooperativas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PRADO, P.H.M.; Programas de fidelidade, satisfação, qualidade no relacionamento e lealdade entre clientes e supermercados. Em: EnANPAD 2006 - 30º Encontro da ANPAD. Salvador/BA: setembro de 2006.

PROCÓPIO, M.L. Cooperação e organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra? Em: EnANPAD 2006 – 30º Encontro da ANPAD. Salvador/BA: setembro de 2006.

ROSALEM, V; SILVA, E. A. Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. Revista Administração Pública e Gestão Social. Minas Gerais, MG, v. 1, n. 1, 2009. Universidade Federal de Goiás Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/3#Ur45unKA3IU>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

ROSSÉS, G. F; TOMAZI, M.; STECCA, F. L. P. A.; OLIVEIRA, D. C.; SCCOTT, C. R. C. Fidelidade em cooperativa agropecuária: um estudo de caso. RGC, Santa Maria/RS: dezembro de 2015.

SERIGATI, F. C. Governança corporativa em cooperativas e fidelidade: um estudo empírico com as cooperativas paulistas. Dissertação de Mestrado em economia. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, 2008.

SERIGATI, F.C; AZEVEDO, P.F. Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. R. Adm., São Paulo, v. 48, n.2, p. 222- 238, abr./maio/jun. 2013.

SILVA, E. S; SALOMÃO, I. L; MCINTYRE, J. P; GUERREIRO, J; PIRES, M. L. L. S; ALBUQUERQUE, P. P; BERGONSI, S. S. S; VAZ, S. C. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. Unircoop, v. 1, n. 2. Brasil/BR: março de 2003.

SIMIONI, F.J.; SIQUEIRA, E.S.; BINOTTO, E.; SPERS, E.E.; ARAUJO, Z.A.S. de. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. RESR, Piracicaba, SP, vol. 47, nº 03, p. 739-765, jul –set 2009.

SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos [recurso eletrônico] : métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Tradução Magda França Lopes. – 3. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre/RS: Artmed, 2009.

TORGERSON, R.E; REYNOLDS, B.J; GRAY, T.W. Evolution of cooperative thought, theory and purpose. Conference on "Cooperatives: Their Importance in the Future of the Food and Agricultural System. Las Vegas/NV: janeiro de 1997.

VENOSA, S. S. Direito Civil: teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos. 5. ed. v. 2. São Paulo: Atlas, 2005.

WAACK, R. S.; MACHADO FILHO, C. P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. II workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares – PENSA/FEA/USP – Ribeirão Preto/SP: 1999. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Claudio_Machado_Filho/publication/228711853_Administracao_estrategica_em_cooperativas_agroindustriais/links/54ade7a10cf2213c5fe41c27/Administracao-estrategica-em-cooperativas-agroindustriais.pdf>. Acesso em 29 de outubro de 2017.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas – Série Working Papers – FEA – USP. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/wpapers/index>. Acesso em 20 de abril de 2017.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul/set. 2005.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
PPGCOOP – Programa de Mestrado em Gestão de Cooperativas
Dissertação de Mestrado

O objetivo do roteiro de entrevista é levantar dados sobre influenciadores de fidelidade. A literatura tem elencado alguns fatores influenciadores de fidelidade, por isso a importância da entrevista. São questões simples que buscam apenas a vivência do entrevistado com o cooperativismo, com o objetivo de entender, na visão do entrevistado, quais são os influenciadores de fidelização do cooperado. São apenas 9 questões abertas e um teste de questionário utilizando uma escala Likert (Extremamente importante, muito importante, importante, pouco importante e sem importância) com itens retirados da literatura nacional e, principalmente, internacional. Agradeço desde já o seu apoio e colaboração.

Christiane dos Santos Martinez

Questões para Especialistas em Cooperativismo

- 1 - Qual o seu envolvimento com o movimento cooperativista?
- 2 - Para você, quais os fatores que envolvem um bom relacionamento entre cooperativa e cooperados?
- 3 - Qual os fatores que estimulam a permanência do cooperado na cooperativa?
- 4 - De que maneira o tamanho da área produtiva dos associados influencia na sua permanência na cooperativa?
- 5 - De que maneira o tamanho da área de atuação da cooperativa pode afetar a fidelidade do cooperado?
- 6 - Qual a efetividade de contratos formais para a fidelização do cooperado?
- 7 - De que forma a política de preço do produto influencia na fidelização do cooperado?
- 8 - Como a cultura contribui para a fidelização do cooperado?
- 9 - Depois de tudo que já conversamos, você gostaria de acrescentar alguma informação que julga importante e assim contribuir ainda mais com o tema fidelidade cooperativa?
- 10 - Vou te relatar alguns influenciadores de fidelização que encontrei na literatura, utilizando uma escala de importância, sendo que 0 (zero) é sem importância e 4

(quatro) é extremamente importante. Gostaria que você me respondesse de acordo com os seus conhecimentos sobre o tema. (Teste de questionário).

Influenciadores de Fidelidade	4	3	2	1	0
Sexo do Cooperado					
Idade do Cooperado					
Escolaridade do Cooperado					
Tempo de cooperado					
Assistência Técnica					
Armazenamento					
Distribuição de Sobras					
Cooperados por Técnicos					
Facilidade de Acesso dos cooperados aos gestores					
Financiamento do Cooperado					
Pontualidade no Pagamento					
Afinidade com a Cooperativa					
Confiança					
Contratos de Troca					
Agilidade para Entregar a Produção					
Bônus de Fidelidade					
Preços Pagos pela Produção					

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DISTRIBUÍDO AOS COOPERADOS DA X COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Pontifícia Universidade Católica do Paraná
PPGCOOP – Programa de Mestrado em Gestão de Cooperativas
Dissertação de Mestrado

Prezado Associado,

Estamos realizando uma pesquisa que visa compreender os motivos que levam você a entregar a sua produção na cooperativa. Identificar esses fatores nos ajudará a diminuir a distância entre as suas necessidades como cooperado e os incentivos oferecidos pela cooperativa. Esta pesquisa é totalmente anônima. Desse modo, o respondente/cooperado não será de nenhuma forma identificado. Contamos com a sua colaboração.

Christiane dos Santos Martinez

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

1. O tempo de resposta é de aproximadamente 8 minutos;
2. A questão número 1 possibilita a escolha de mais de uma opção e tem um campo em aberto, caso as opções apresentadas não satisfaçam a escolha.
3. A maioria das questões são de escolha única, o respondente deverá escolher a opção que mais se aproxima de sua realidade.
4. A questão 17 deve ser enumerada de 1 a 5 abaixo de cada item apresentado, sendo que 1 é o mais importante e 5 é o menos importante.
5. Finalmente, a questão 22 foi reservada para que o cooperado escreva e contribua com a pesquisa, é uma questão opcional.

QUESTIONÁRIO

1. Qual é o grão que você entrega na cooperativa? (pode ser mais de uma opção).

Soja	Trigo	Milho	Feijão
------	-------	-------	--------

Outros _____

2. Você é:

Homem	Mulher
-------	--------

3. Qual o seu tempo de cooperado?

Menos de 10 anos	De 10 a 20 anos	Mais de 20 anos
------------------	-----------------	-----------------

4. Qual o tamanho de sua propriedade?

R: _____

5. Você é descendente de europeus?

Não	Sim
-----	-----

6. Para você quais desses itens oferecidos pela cooperativa influenciam na hora de entregar a sua produção? (Marque um X na resposta que lhe parecer mais correta).

	Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Assistência Técnica					
Armazenamento					
Distribuição de Sobras					
Facilidade de Acesso aos Gestores					
Financiamento do Cooperado					
Cooperados por Técnicos					
Pontualidade no Pagamento					
Afinidade com a Cooperativa					
Confiança					
Contratos de Troca					
Agilidade para Entregar a Produção					
Bônus de Fidelidade					
Preços Pagos pela Produção					
Conhecer outros Cooperados					

7. Para você o quanto é importante participar das assembleias? (Marque um X em apenas uma resposta).

Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-------------	-----------------	------------------	------------	------------------

8. Para você o quanto é importante participar dos cursos oferecidos pela cooperativa? (Marque um X na resposta).

Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-------------	-----------------	------------------	------------	------------------

9. Para você, o quanto é importante a sua proximidade com a gestão da cooperativa? (Marque um X em apenas uma resposta).

Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-------------	-----------------	------------------	------------	------------------

10. Para você, o quanto é importante o atendimento na Cooperativa? (Marque um X em apenas uma resposta).

Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-------------	-----------------	------------------	------------	------------------

11. Para você, o quanto é importante se sentir dono da cooperativa? (Marque um X em apenas uma resposta).

Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-------------	-----------------	------------------	------------	------------------

12. Para você, o quanto a cultura de imigração influencia na fidelidade do cooperado? (Marque um X em apenas uma resposta).

Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-------------	-----------------	------------------	------------	------------------

13. Você concorda que o preço pago pela produção influencia na fidelidade do cooperado? (Marque um X em apenas uma resposta).

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	----------------------	----------	------------------------

14. Você concorda que o preço oferecido na compra de insumos influencia na fidelidade do cooperado? (Marque um X em apenas uma resposta).

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	----------------------	----------	------------------------

15. A sua cooperativa é inovadora? (Marque um X em apenas uma resposta).

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	----------------------	----------	------------------------

16. A sua cooperativa oferece uma diversidade atraente de negócios para você que é cooperado? (Marque um X em apenas uma resposta).

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	----------------------	----------	------------------------

17. Classifique por grau de importância qual desses itens você considera mais relevante na hora de entregar sua produção. (Enumere de 1 a 5 abaixo de cada item, sendo que 1 é o mais importante).

Liderança	Relacionamento	Preço	Atendimento	Sobras

18. O atendimento na cooperativa é de qualidade? (Marque um X em apenas uma resposta).

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	----------------------	----------	------------------------

19. Você confia na administração dos gestores? (Marque um X em apenas uma resposta).

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Totalmente
------------------------	----------	----------------------	----------	------------------------

20. O quanto acha importante a comunicação com a cooperativa? (Marque um X em apenas uma resposta).

Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-------------	-----------------	------------------	------------	------------------

21. O quanto acha importante ser feliz como cooperado? (Marque um X em apenas uma resposta).

Indiferente	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
-------------	-----------------	------------------	------------	------------------

22. Deixamos este espaço para você, cooperado. Gostaríamos de saber quais são os fatores que te influenciam a entregar a sua produção na cooperativa (questão opcional).
