

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
COMPETITIVIDADE E MARKETING
MARCOLAN DA SILVA PRATES

**A FIDELIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS E A PERSPECTIVA ECONÔMICA NA
GESTÃO DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE ESPUMOSO LTDA**

PASSO FUNDO – RS

2021

MARCOLAN DA SILVA PRATES

**A FIDELIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS E A PERSPECTIVA ECONÔMICA NA
GESTÃO DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE ESPUMOSO LTDA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André da Silva Pereira

PASSO FUNDO – RS

2021

P912f Prates, Marcolan da Silva

A fidelização dos associados e a perspectiva econômica
na gestão da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda
[recurso eletrônico] / Marcolan da Silva Prates. – 2021.

2 MB ; PDF.

Orientador: Prof. Dr. André da Silva Pereira.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
de Passo Fundo, 2021.

1. Cooperativismo agropecuário. 2. Clientes - Fidelização.
3. Marketing de relacionamento. I. Pereira, André da Silva,
orientador. II. Título.

CDU: 658.8

MARCOLAN DA SILVA PRATES

**A FIDELIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS E A PERSPECTIVA ECONÔMICA NA
GESTÃO DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE ESPUMOSO LTDA**

Dissertação de Mestrado aprovada em 22 de abril de 2021, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. André da Silva Pereira
UPF – Orientador

Prof. Dr. André da Silva Pereira - Orientador – UPF

Prof. Dr. Luiz Fernando Fritz Filho - Banca de Avaliação

Prof. Dr. Geraldo Edmundo Silva Junior - Banca Externa

PASSO FUNDO – RS

2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela saúde, pelas oportunidades a mim concedidas e por colocar em minha vida pessoas que me incentivaram nesta caminhada.

Gratidão aos meus colegas do mestrado, que contribuíram nesta etapa de minha vida acadêmica, auxiliando nas atividades e também através de palavras motivacionais.

Aos professores do PPGAdm/UPF, que contribuíram em meu aprendizado durante o mestrado, em especial ao meu orientador, professor Dr. André da Silva Pereira, agradeço também a secretária Fabi pela constante disponibilidade em ajudar.

Agradeço aos diretores da COTRIEL, pelo incentivo em cursar o mestrado, e também pela autorização concedida na utilização dos dados da cooperativa para realização da pesquisa.

Tenho gratidão eterna aos meus pais Desdite e Ivone, (*in memoriam*) pelo apoio incondicional e incentivo aos estudos, e que no alto de suas simplicidades indicaram o caminho do trabalho da dedicação e principalmente da ética.

Por último, quero externar minha gratidão à minha família, iniciando por minha sogra Garibaldina, que segurou firme as pontas com meu filho de apenas um aninho, para que eu pudesse conciliar trabalho e estudo, aos meus filhos, Henrique, Lucas e Marco Antonio pelas palavras de encorajamento e pela compreensão da ausência. Em especial, a minha esposa Fernanda, pelas contribuições, por me incentivar a seguir com o mestrado, e principalmente por abrir mão de objetivos pessoais para que o momento da titulação fosse possível, muito obrigado.

RESUMO

Os gestores das cooperativas agropecuárias enfrentam um dilema, que é manter os princípios sociais para os quais estas instituições foram criadas, sem perder a eficiência econômica, atuando em um mercado altamente competitivo. Além deste desafio as cooperativas enfrentam também dificuldades em manter a fidelidade de seus sócios. Neste contexto, este estudo objetivou gerar informações aplicáveis, na identificação das estratégias necessárias para ampliar a fidelização dos sócios com a cooperativa, e equalizar em sua gestão, os aspectos sociais e econômicos. A pesquisa foi desenvolvida em níveis exploratório e descritivo, foi utilizado o método misto para coleta de dados, a etapa qualitativa ocorreu com a realização de entrevistas semiestruturadas com diretores e associados. Na etapa quantitativa, efetuou-se análise de dados primários relativos à entrega de produção de soja e aquisição de insumos para essa cultura nos anos de 2018, 2019 e 2020, para a Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda – COTRIEL que representa o campo de pesquisa para este estudo. Além disso, foi realizada a aplicação de questionários aos seus associados. A análise dos dados qualitativos ocorreu através da técnica de análise de conteúdo, para a etapa quantitativa os dados foram analisados estatisticamente através da estatística descritiva e regressão linear múltipla. Com base nas análises do banco de dados, pôde-se concluir que os associados foram fiéis a cooperativa apresentando índices superiores a 75% no período analisado. Evidenciou-se na pesquisa que os fatores como credibilidade e confiança apresentam uma relação positiva sobre a fidelização dos associados. Além destes, a assistência técnica, contrato de troca de grãos por insumos e o fato da cooperativa não cobrar taxa de armazenagem foram mencionados como fatores que ampliam a fidelidade dos sócios com a COTRIEL. A pesquisa apontou que na percepção dos diretores e associados é necessário um equilíbrio entre os aspectos econômicos e sociais na gestão da cooperativa, na percepção destes, é preciso que a cooperativa atinja um desempenho econômico que possibilite o financiamento dos benefícios.

Palavras-chave: Fidelização. Gestão. Cooperativismo Agropecuário

ABSTRACT

The managers of agricultural cooperatives face a dilemma, which is to maintain the social principles for which these institutions were created, without losing economic efficiency, operating in a highly competitive market. In addition to this challenge, cooperatives also face difficulties in maintaining the loyalty of their members. In this context, this study aimed to generate applicable information, in the identification of the necessary strategies to increase the loyalty of the partners with the cooperative, and to equalize in its management, the social and economic aspects. The research was developed at exploratory and descriptive levels, the mixed method was used for data collection, the qualitative step occurred with the performance of semi-structured interviews with directors and associates. In the quantitative stage, primary data analysis related to the delivery of soy production and the acquisition of inputs for this crop was carried out in the years 2018, 2019 and 2020 for Cooperativa Tríticola de Espumoso Ltda - COTRIEL, which represents the research field for this study. In addition, questionnaires were applied to its members. The analysis of qualitative data occurred through the technique of content analysis, for the quantitative step the data were analyzed statistically through descriptive statistics and multiple linear regression. Based on the analysis of the database, it was possible to conclude that the members were loyal to the cooperative, presenting rates above 75% in the analyzed period. It was evident in the research that factors such as credibility and trust have a positive relationship on the loyalty of members. In addition to these, technical assistance, grain exchange for inputs and the fact that the cooperative does not charge a storage fee were mentioned as factors that increase the partners' loyalty with COTRIEL. The research pointed out that, in the perception of the directors and associates, a balance between the economic and social aspects in the management of the cooperative is necessary, in their perception, it is necessary that the cooperative reaches an economic performance that enables the financing of benefits.

Keywords: Loyalty. Management. Agricultural Cooperatives

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ramos de atividades das cooperativas brasileiras	20
Quadro 2 - Princípios do cooperativismo	21
Quadro 3 - Estrutura global dos modelos de gestão das cooperativas	26
Quadro 4 - Características que diferenciam cooperativas de sociedades mercantis.....	32
Quadro 5 - Variáveis, hipóteses e número de proposições.....	41
Quadro 6 - Escala de opiniões	41
Quadro 7 - Resumo dos procedimentos de coleta e análise dos dados.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de cooperativas por ramo de atividade em 2017 e 2018 no Brasil	19
Gráfico 2 - Sexo.....	52
Gráfico 3 - Idade dos associados	53
Gráfico 4 - Escolaridade dos associados	54
Gráficos 5 e 6 - Número de filhos e número de pessoas por família.....	55
Gráfico 7 - A quanto tempo é associado com a COTRIEL	56
Gráfico 8 - Por que você se associou na cooperativa	57
Gráfico 9 - Exerce outra atividade além da agrícola	58
Gráfico 10 - A confiança e a credibilidade.....	59
Gráfico 11 - A pontualidade no pagamento	60
Gráfico 12 - A comunicação dos benefícios oferecidos pela COTRIEL	61
Gráfico 13 - Os descontos praticados pela cooperativa na entrega da produção da soja	63
Gráfico 14 - Padrões de descontos de umidade e impureza	64
Gráfico 15 - Incentivos econômicos aos associados 100%	65
Gráfico 16 - Isenção da taxa de armazenagem para soja.....	66
Gráfico 17 - Atendimento personalizado, por parte da assistência técnica	67
Gráfico 18 - O serviço de armazenagem da produção me deixa satisfeito.....	68
Gráfico 19 - Agilidade no recebimento	69
Gráfico 20 - Tenho dívidas na COTRIEL, por isso não entrego minha produção a ela	70
Gráfico 21- A prática de contratos de troca-troca	71
Gráfico 22 - Tenho por hábito entregar minha produção na COTRIEL	72
Gráfico 23 - Afinidade com o concorrente.....	73
Gráfico 24 - O fornecimento de insumos com prazo de pagamento safra	74
Gráfico 25 - Fui financiado pelo concorrente e assim devo entregar minha produção e soja a ele	75
Gráfico 26 - Entrego minha produção de soja na COTRIEL porque está próxima a minha lavoura	76
Gráfico 27 - A ajuda no frete influencia na decisão de entrega da produção.....	77
Gráfico 28 - A distribuição das sobras líquidas, após cada exercício social	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Parâmetro de fidelidade com base na entrega da soja e compra de insumos para essa cultura, dos associados da Cotriel.....	42
Tabela 2 - Variável preço	62
Tabela 3 - Entrega de produção e aquisição de insumos 2018.....	79
Tabela 4 - Entrega de produção e aquisição de insumos 2019.....	80
Tabela 5 - Entrega de produção e aquisição de insumos 2020.....	80
Tabela 6 - Estatística Descritiva	81
Tabela 7 - Coeficientes	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

CRM – *Customer Relationship Management*

SMC – *Stakeholder Management Capability*

ICA – *International Cooperative Alliance*

OCERGS – Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul

COTRIEL – Cooperativa Triticola de Espumoso Ltda.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2	REVISÃO TEÓRICA	18
2.1	COOPERATIVISMO NO BRASIL	18
2.2	COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO	21
2.3	MARKETING DE RELACIONAMENTO	23
2.4	GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E FIDELIZAÇÃO	25
2.5	DIFERENÇAS ENTRE SOCIEDADE COOPERATIVA E EMPRESARIAL.....	30
2.6	VANTAGEM COMPETITIVA	33
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2	CAMPO DA PESQUISA	38
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	39
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	42
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1	ANÁLISE DE DADOS DA ETAPA QUALITATIVA	44
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	52
4.3	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E PROPOSIÇÕES	58
4.4	ANÁLISE ESTATÍSTICA	78
4.4.1	Regressão linear múltipla	79
4.4.2	Estatística descritiva	82
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
	REFERÊNCIAS	91
	APÊNDICES	102
	Apêndice A - Roteiro de entrevista com os diretores da Cotriel	102
	Apêndice B – Roteiro de entrevista com os associados da Cotriel	103
	Apêndice C – Instrumento de coleta de dados aplicado aos associados da Cotriel	104

INTRODUÇÃO

As cooperativas são organizações com importância socioeconômica destacada no cenário agropecuário mundial. Atualmente, existem 1,2 milhão de cooperativas agropecuárias no mundo. No Brasil são mais de 1600, que empregam mais de 200.000 pessoas e reúnem mais de 1 milhão de associados. O cooperativismo agropecuário também possui relevância socioeconômica no estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2020, conta com 128 cooperativas agropecuárias e com aproximadamente 300.000 associados, e empregam mais de 36.000 pessoas (OCB, 2020).

Além disso, as cooperativas são empresas centradas em pessoas, pertencentes e controladas para que os membros realizem suas aspirações econômicas e sociais (SILVEIRA, 2020). Existem para melhorar a qualidade de vida de seus sócios (RIBEIRO et al., 2020), através da distribuição de benefícios, como as sobras do exercício e assistência técnica aos seus associados (ICA, 2020). Todavia, este modelo possui características e princípios peculiares que são: (1) Adesão voluntária e livre, (2) Gestão democrática (3) Participação econômica dos associados, (4) Autonomia e independência (5) Educação, formação e informação, (6) Intercooperação (7) Compromisso com a comunidade (OCERGS, 2020).

Cooperativismo é uma organização socioeconômica, que significa união de forças em busca de um benefício comum (COSTA, 2019). É um movimento capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, tendo como pilares os princípios; participação democrática, solidariedade, independência e autonomia (OCERGS, 2020). Assim, a participação dos associados na cooperativa é fundamental para o bom andamento nas decisões, e desenvolvimento da cooperativa (RIBEIRO et. al, 2020). A modernização do cooperativismo torna necessário que as cooperativas busquem alternativas e estratégias de gestão para a sociedade cooperativa como um todo (BENATO, 2018).

As cooperativas são organizações socioeconômicas que atuam em prol da necessidade de seus associados, no caso das cooperativas agropecuárias este modelo econômico tem propiciado benefícios, desde fornecimento de insumos, acesso a mercados para comercialização da produção, assistência técnica e disponibilizando crédito aos associados (PINHO, 1962; CHADDAD; COOK, 2004; FERREIRA, 2014; OCB, 2020). Outro papel social destacado por Bialoskorski Neto, (2019) é que as cooperativas exercem um determinado papel de balizamento de níveis de preço nos mercados onde atuam, segundo o autor, há uma tendência que os produtores paguem preços mais baixos nos insumos e recebam preços maiores na sua produção.

Pavão e Rosseto (2015) discorrem que, as sociedades cooperativas possuem estruturas gerenciais e estratégicas diferentes de outras organizações. Principalmente devido à forma como gerenciam as necessidades dos seus stakeholders¹, que exercem simultaneamente papel de proprietários, fornecedores e clientes. Ainda segundo os autores, houve uma evolução significativa nos processos administrativos das cooperativas. Entretanto, estas organizações ainda enfrentam desafios de gestão como ampliar a fidelidade dos sócios, para garantir perenidade e obter vantagem competitiva no ambiente dinâmico e competitivo em que operam.

A geração de capital é motor necessário para o crescimento empresarial e, é essencial para que as cooperativas gerem melhores resultados econômicos e estimulem a participação ativa dos associados (OLIVEIRA, 1991). Em relação à perspectiva econômica Boesche e Mafioletti (2005) destacam que, manter o equilíbrio entre a dimensão do social e do econômico é o principal desafio do cooperativismo. Neste contexto, Silveira, 2020 argumenta que o ambiente de competição das cooperativas é o mesmo de todas as outras organizações. Por isso, as cooperativas precisam ser economicamente eficientes, para se manterem no mercado, contudo, sem deixar de lado a finalidade social inerentes a este modelo socioeconômico.

A fidelidade dos sócios facilita o gerenciamento dos processos nas cooperativas, nesta conjuntura, a organização terá mais precisão no volume de produtos que será entregue e a quantidade de insumos que será necessário (MELESKO, 2012). Para Flôr (2018), as organizações cooperativas se apresentam de uma forma vantajosa quando os associados agem de maneira correta, seguindo os princípios do cooperativismo, sem oportunismos, buscando interesses coletivos. Se o comportamento dos sócios for contrário, isso acarretará em custos transacionais, que prejudicarão o resultado da cooperativa. Ainda segundo a autora, para a manutenção e sobrevivência econômica das cooperativas, a fidelidade dos sócios é fundamental.

Neste contexto, esta pesquisa busca investigar as estratégias necessárias para ampliar a fidelização dos sócios, considerando os aspectos econômicos e sociais na gestão da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda. Como objetivos específicos, a pesquisa pretende demonstrar as principais diferenças entre sociedades cooperativas e empresas de capital,

¹ Stakeholders - O termo inglês stakeholders designa, tradicionalmente, aquele a quem se confia o dinheiro dos vários apostadores até à definição de qual ou quais apostadores o irá/irão receber. É, assim, alguém de confiança, alguém considerado imparcial. Sua utilização na ciência do cooperativismo se relaciona às pessoas ou entidades que possuem interesse nas organizações cooperativas, ou seja, associados, funcionários, fornecedores etc. (AMARAL, 2000).

evidenciando suas vantagens e desvantagens. Busca-se também, avaliar o nível de fidelização dos sócios, bem como analisar a percepção destes em relação aos benefícios oferecidos pela cooperativa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Existe uma lacuna acadêmica empírica em relação à gestão das cooperativas agropecuárias, em função de sua natureza jurídica e da sua responsabilidade social. Esse modelo socioeconômico está inserido em um mercado altamente competitivo, onde precisa considerar a perspectiva econômica em sua gestão, sem esquecer suas prerrogativas sociais (GIMENES; GIMENES, 2006; OLIVEIRA 2011).

O cooperativismo está fundamentado em sua doutrina, que busca correlacionar o âmbito social e o econômico (SILVEIRA, 2020). Por natureza, sua cultura não admite individualismo, sendo que seus membros buscam crescimento econômico, social e educacional comum (CARVALHO, 2006). Se a cooperativa falha no seu aspecto econômico, ela também falhará em seu princípio social (BRANDÃO; BREITENBACH, 2019).

O associado possui tripla função em sua atuação na cooperativa, sendo ao mesmo tempo proprietário, cliente e fornecedor. Esta situação promove uma dualidade de interesses coletivos e individuais, nas decisões organizacionais. A independência dos cooperados em relação aos seus produtos e recursos produtivos influencia o desempenho da cooperativa. Essa peculiaridade gera conflitos. O que torna ainda mais complexa a gestão das mesmas (BUTTENBENDER, 2011).

A literatura existente acerca das escalas econômicas, observa que, além das estratégias de diversificação, a perenidade de uma cooperativa pode ser garantida pela ampliação de sua área de atuação. As estratégias de diversificação em cooperativas agropecuárias podem ser verticais, horizontais e laterais. A diversificação horizontal é quando a cooperativa diversifica suas operações mantendo o foco original, a diversificação lateral, é quando a cooperativa diversifica sua operação além do escopo principal. Já diversificação vertical, é a decisão de atuar em estágios avançados da cadeia de suprimentos, assumindo benefícios da agregação de valor (MARTINS; LUCATO, 2018).

Marins e Lucato (2018) discorrem acerca das estratégias em cooperativas agropecuárias, advogando que, se as cooperativas conseguirem reter um número considerável de associados ativos, mantendo certa “fidelidade” dos agricultores, obterá uma vantagem competitiva sustentável. Neste cenário, se um novo concorrente surgir, as cooperativas podem

empregar um novo conjunto de estratégias, para inibir a presença do novo participante, protegendo seu mercado.

Para avançar no entendimento sobre a gestão das cooperativas agropecuárias, organizações que possuem responsabilidade social, e que estão inseridas em um mercado altamente competitivo e, neste cenário enfrentam também o desafio de buscar a fidelização dos associados, mitigando os problemas relacionados a sua dualidade, que atua ora como proprietário e outra como cliente. Este trabalho busca responder a seguinte pergunta:

Quais são as estratégias necessárias para ampliar a fidelização dos sócios e equalizar os aspectos sociais e econômicos na gestão da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda?

A motivação pessoal para a elaboração desta pesquisa surge das dificuldades de gestão observadas nas cooperativas agropecuárias, impostas pelo ambiente altamente competitivo em que as cooperativas estão inseridas. Outro fator inspirador para este trabalho é a percepção empírica de mudança de comportamento do quadro social, que atua de forma muitas vezes oportunista com a cooperativa. Além disso, percebe-se uma ênfase da sociedade em geral sobre a responsabilidade social das cooperativas, o que é intrínseco aos seus princípios. Contudo, para que isso seja possível é necessário que haja uma consonância com a perspectiva econômica.

1. 2 OBJETIVOS

Apresenta-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos delineadores nesta dissertação.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar quais são as estratégias necessárias para ampliar a fidelização dos sócios e equalizar os aspectos sociais e econômicos na gestão da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar quais as vantagens e desvantagens das sociedades cooperativas em relação às sociedades mercantis;

- b) Verificar os fatores que influenciam a fidelidade dos associados;
- c) Investigar a percepção dos associados e diretores da cooperativa em relação aos benefícios oferecidos;
- d) Avaliar o nível de fidelização dos associados da COTRIEL
- e) Analisar se há uma relação positiva entre a quantidade adquirida de insumos na cooperativa e o volume de soja entregue;

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica em função da representatividade econômica e da responsabilidade social que as cooperativas agropecuárias apresentam. As cooperativas possuem um papel de protagonismo na produção de alimentos no Brasil, estas organizações têm realizado fortes contribuições na ampliação e na modernização das técnicas de plantio, comercialização e industrialização agrícola no país. Com isso, contribuem ativamente para o desenvolvimento não apenas do agronegócio, mas da economia brasileira. Além disso, possui um papel fundamental na transferência de tecnologias e na assistência técnica para o setor agrícola (OCB, 2020).

Baseado na literatura acerca do cooperativismo agropecuário, e por consequência seus desafios de gestão neste novo ambiente de negócios, os dirigentes cooperativistas passam por um momento de reflexão. Se por um lado, apresentam desafios e oportunidades, por outro, o estímulo à cultura da competição nas sociedades contemporâneas, representa uma ameaça ao modelo atual de gestão cooperativista (GIMENES; GIMENES, 2006).

Este estudo se torna relevante, pois em determinados segmentos, inclusive acadêmicos, advogam que as cooperativas agropecuárias, em função da sua grande área geográfica de atuação, do seu elevado número de associados e dos grandes volumes financeiros movimentados, se assemelham às empresas de capital, priorizando aspectos econômicos. Nesta perspectiva, teriam uma atuação isomórfica no setor agrícola (SIMÃO et al., 2016).

Outro fator preponderante nos estudos acadêmicos brasileiros, acerca do cooperativismo agropecuário é que não se tem dado a devida atenção a esta forma peculiar de organização. Em especial à sua natureza econômica, e as implicações nos agentes que participam dela. Atualmente a firma organizada como cooperativa está inserida e interage em um ambiente altamente competitivo, se diferenciando de outras sociedades empresariais

basicamente pela sua estrutura interna, e pela delimitação do direito de propriedade e controle (ALMEIDA, 2017).

Os princípios do cooperativismo representam o elo entre os seus membros e diferenciam essas organizações das demais. Contudo, estes mesmos princípios limitam as estratégias a serem adotadas por essas organizações cooperativas, criando um contraste se comparado com empresas mercantis, com as quais elas competem (ZYLBERSZTAJN, 2002; REISDORFER, 2014).

Gimenes e Gimenes (2006) advogam que, os principais desafios da gestão de cooperativas estão no equilíbrio entre os aspectos econômicos e sociais, que perpassa pela gestão democrática, que implica na morosidade da tomada de decisão. Outro fator levantado pelo autor é o oportunismo dos associados que deve ser gerenciado. Mesmo com a complexidade de gestão, inerentes às peculiaridades das cooperativas agropecuárias, estudo realizado por Simão et al. (2016), entre 15 cooperativas e 14 empresas com maior representatividade no ramo agrícola brasileiro, refutam a ideia de que há uma orientação excessiva das cooperativas ao mercado, em detrimento ao viés social.

As cooperativas são consideradas um formato organizacional importante para o desenvolvimento da sociedade, devido a sua atuação múltipla. As cooperativas agrícolas têm fortes impactos para seus membros, seus cooperadores podem obter benefícios econômicos e sociais significativos com a participação. Mesmo com dificuldades em melhorar sua competitividade, elas são vistas como veículos importantes para a mobilização de recursos locais (FIGUEIREDO; FRANCO, 2018).

As organizações cooperativas não conseguirão atender as expectativas de seus associados, se não apresentarem uma saúde financeira favorável. Na gestão delas, deverá haver uma preocupação social para que a organização não perca sua essência. Entretanto, a geração de valor e os resultados econômicos é que farão com que a cooperativa tenha vida longa, e esse é um dos fatores que mantêm os associados fiéis, este modelo organizacional só alcançará vantagem competitiva com a união dos associados (FLÔR, 2018).

Segundo Zylbersztajn (2002), o maior problema de gestão encontrado nas cooperativas é o fato de os associados serem ao mesmo tempo clientes e proprietários. E não havendo separação entre propriedade e controle por parte dos cooperados, isso pode significar a perda de eficiência gerencial, ainda mais porque o sucesso das cooperativas depende da fidelização e do comprometimento dos sócios.

Para Galerani (2003), as cooperativas agropecuárias passaram a atuar em mercados altamente competitivos, onde a tecnologia e a globalização exigem adaptação e respostas

eficientes, para que essas possam concorrer com empresas privadas de grande porte. Esse novo cenário exige uma diversificação das estratégias e adequação de suas estruturas. Neste sentido Bialoskorski (2001) discorre que as estratégias de fidelização dos associados precisam ser formuladas e implementadas, é preciso incentivar o produtor a transacionar com a cooperativa e não fora dela.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa se torna pertinente, pela escassez de trabalhos com a abordagem específica nos termos, (loyalty “AND” management “AND” agricultural cooperative), nas bases de dados internacionais². As pesquisas apontaram um número considerável de trabalhos com os termos (management “AND” cooperative). Entretanto, quando se especifica o ramo do cooperativismo, ou se amplia a pesquisa utilizando o termo fidelização, os resultados são sucintos.

Diante da importância socioeconômica das cooperativas agropecuárias (SOARES, 2013; COSTA, 2019; FUZZINATTO, 2019), esta pesquisa apresenta relevância empírica, pois o trabalho pretende identificar aspectos que influenciam na fidelização dos associados, além de esclarecer características importantes deste modelo organizacional. Pretende-se assim, contribuir para a melhoria dos processos de gestão e consequentemente do desempenho econômico e social da cooperativa.

Em terceiro lugar, o estudo contribui com o aprofundamento dos estudos acerca da fidelização dos associados na gestão das cooperativas agropecuárias. Nesse sentido, a pesquisa está alinhada aos objetivos do Grupo Multidisciplinar de Estudos Organizacionais (GMEORG), o qual se encontra vinculado à linha de pesquisa “Competitividade e Marketing” do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF).

² Foram realizadas pesquisas no mês de junho de 2020, nas bases de dados internacionais, Science Direct ; Scopus e Emerald que contivessem no título, resumo ou palavras-chave os termos, (loyalty “AND” management “AND” cooperative agriculture).

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção será apresentado o embasamento teórico utilizado para o aprofundamento dos estudos acerca da gestão em cooperativas agropecuárias, enfatizando os aspectos relacionados à fidelização dos associados. Inicialmente serão apresentados trabalhos que relatam o surgimento do cooperativismo no Brasil e seus ramos de atuação. Na sequência será evidenciado o modelo cooperativo agropecuário. Seguindo os construtos de Kotler (2006), os conceitos de marketing de relacionamento serão apresentados, pois segundo o autor, este estabelece alianças permanentes entre a organização e os clientes, que neste estudo pode ser representado pela cooperativa e seus associados.

Conceitos e características da gestão das cooperativas agropecuárias serão explicitados neste embasamento teórico. Nesta seção o aspecto do relacionamento entre sócios e cooperativas também serão evidenciados, além dos conceitos de fidelização. Tendo em vista que esta pesquisa tem como um dos objetivos específicos, *a) Identificar quais as vantagens e desvantagens das sociedades cooperativas em relação às sociedades mercantis*; estas características serão apresentadas. Seguindo os direcionamentos de Porter (1991) serão apresentados os conceitos de vantagem competitiva, que segundo o autor é o resultado de um planejamento e será atingido através da implementação de estratégias adequadas.

Esta revisão teórica busca relacionar aspectos da fidelização à perspectiva econômica na gestão das cooperativas. Neste sentido, Ferreira (2014) discorre que um dos grandes problemas das cooperativas, é a questão da infidelidade dos sócios, que apresenta impacto negativo no resultado das mesmas, pois estes utilizam a estrutura das cooperativas, elevando seus custos operacionais. Todavia, adquirindo seus insumos e entregando sua produção para o concorrente. Esta prática influencia diretamente a perspectiva econômica na gestão das cooperativas, pois é através do seu desempenho econômico que as cooperativas exercem seu papel social.

2.1 COOPERATIVISMO NO BRASIL

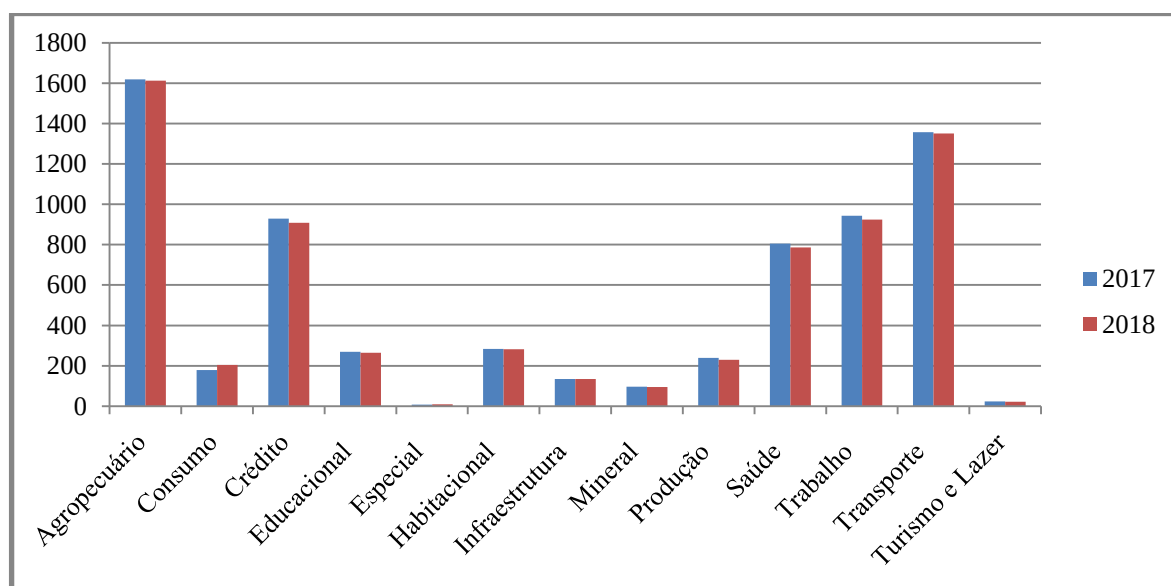
O clima favorável para o cooperativismo no Brasil só foi encontrado após a liberação dos escravos em 1888, e com a vinda de imigrantes europeus que traziam na bagagem os princípios associativistas (GIMENES; GIMENES, 2006).

Contudo, no Brasil somente em 1971 foi instituída a Lei 5.764/71 que disciplina a atividade cooperativista até hoje. Esta lei foi responsável por normatizar a formação de

cooperativas no país, trazendo consigo algumas limitações na atuação dos sócios e no funcionamento dessas organizações. Todavia, estas limitações foram mitigadas com o surgimento da constituição de 1988, que proíbe a interferência do estado e propicia a autogestão das cooperativas (NASCIMENTO, 2015).

A economia brasileira possui taxas elevadas de participação do cooperativismo, principalmente em pequenos municípios (FUZZINATTO, 2019). De acordo com o levantamento realizado pela OCB³ em 2018, existem 6.828 cooperativas no país, em todos seus ramos de atividade, que contam com R\$ 14.6 milhões de associados, empregando mais de 425 mil pessoas. Em relação ao ativo total das cooperativas, este chegou a R\$ 351,4 bilhões, com uma receita bruta de R\$ 259,9 bilhões em 2018. A contribuição das cooperativas para a atividade estatal foi de R\$ 7 bilhões, relativos a impostos e tributos. Ocorreu também a injeção de R\$ 9 bilhões na economia, em pagamento de salários e benefícios aos colaboradores (OCB, 2019). O número de cooperativas por ramos de atividade nos anos de 2017 e 2018 é demonstrado no gráfico 01.

Gráfico 1 - Número de cooperativas por ramo de atividade em 2017 e 2018 no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do anuário das cooperativas brasileiras (OCB, 2019).

No cenário brasileiro, quanto à estrutura organizacional, o cooperativismo abrange diferentes ramos, (FORNECK; LUBENOW, 2017). De acordo com a resolução da OCB nº 56/2019, que regulamenta a classificação destes, houve uma readequação, até o ano de 2019 eram treze, e a partir de 2020 passam a ser sete; (agropecuário); (consumo); (crédito);

³ OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, órgão que representa as cooperativas no país.

(infraestrutura); (saúde); (trabalho, produção de bens e serviços); e (transporte) conforme apresentado no Quadro 01. Estes possuem características estruturais próprias, todavia, são guiadas pelos mesmos princípios que norteiam o movimento cooperativo (FORNECK; LUBENOW, 2017; SESCOOP, 2020).

Quadro 1- Ramos de atividades das cooperativas brasileiras

RAMO	COMPOSIÇÃO
Agropecuário	Composto por cooperativas que se destinam, a prover, a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de produção.
Consumo	Composto por cooperativas que se destinam a compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados.
Crédito	Composto por cooperativas que se destinam a prover, a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.
Infraestrutura	Composto por cooperativas que se destinam, a prover, a prestação de serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados.
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	Composto por cooperativas que se destinam a, organizar, a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens.
Saúde	Composto por cooperativas que se destinam a prover ou adquirir serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde ou usuários destes serviços.
Transporte	Composto por cooperativas que se destinam, a organizar a prestação de serviços de transporte de cargas e/ ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s).

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações (SESCOOP, 2020).

O movimento cooperativo independentemente do seu ramo de atividade é guiado por sete princípios que são: (I) adesão voluntária e livre; (II) gestão democrática; (III) participação econômica dos associados; (IV) autonomia e independência; (V) educação, formação e informação; (VI) intercooperação; (VII) compromisso com a comunidade (MELESKO, 2012; SESCOOP, 2020) Quadro 02.

Quadro 2 – Princípios do cooperativismo

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Adesão voluntária e livre	Cooperativas são organizações voluntárias, abertas para todas as pessoas aptas para usar seus serviços e, dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Nas cooperativas os sócios têm igualdade na votação.
Participação econômica dos associados	Os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa e, destinam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios, redistribuição das sobras, na proporção das operações.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. Entrando, em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazer em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.
Educação, formação e informação	As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios e funcionários, para que eles possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Também informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
Intercooperação	As cooperativas devem atuar de forma conjunta e sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de federações, centrais, confederações etc.
Compromisso com a comunidade	As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto às comunidades onde estão inseridas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

2.2 COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

As cooperativas agropecuárias podem ser entendidas como um empreendimento de propriedade coletiva, formado por várias empresas rurais independentes, as quais possuem papéis de fornecedores ou compradores, ao longo de uma cadeia produtiva, que possuem uma relação horizontal entre os produtores e vertical em relação à cooperativa (YOUNG, 2008; FENG; HENDRIKSE, 2011). No Brasil, as cooperativas são responsáveis por mais de 70% da produção de trigo, mais de 40% da de soja, 40% da de leite, 38% do algodão, 21% do café e 16% do milho (COSTA, 2019). Dados do censo agropecuário realizado em 2017, indicam que 11,4 % dos estabelecimentos agropecuários são associados a cooperativas (IBGE, 2019).

As cooperativas agropecuárias no Brasil trabalham com escopos de agricultura e pecuária, destacando-se soja, milho, café, suínos e leite, essas atividades juntas representam mais de 90% do volume comercializado pelas cooperativas brasileiras (OCB, 2019), e oferecem produtos e serviços aos seus associados (REISDORFER, 2014). Além disso, incorporam outras atividades diversificadas normalmente não relacionadas. Elas estão concentradas nos estados do sul e sudeste brasileiro, onde as cooperativas também são, uma extensão das comunidades de agricultores imigrantes (CHADDAD, 2015). Sob a ótica

econômica, as cooperativas agropecuárias contribuem para os interesses econômicos dos associados, entre outros benefícios favorece a economia de escala, os lucros nos processos, acesso a mercados e redução de riscos (GIMENES; GIMENES, 2007; FUZZINATTO, 2019).

Organização das Cooperativas Brasileiras, afirma que grande parte do alimento posto na mesa do brasileiro teve origem no cooperativismo. Segundo levantamento dessa entidade, realizado em 2018, o cooperativismo agropecuário possui 1613 cooperativas, envolvendo mais de 1 milhão de associados e emprega mais de 200 mil pessoas. O cooperativismo agropecuário brasileiro teve um percentual de crescimento em número de postos de trabalho de 16 % no período de 2014 a 2018, e empregando mais de 200 mil pessoas, o gasto total com despesas de pessoal em 2018 atingiu R\$ 4,53 bilhões (OCB, 2019).

Ao cumprirem as suas obrigações fiscais e tributárias, a exemplo da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), assim como os demais tributos incidentes sobre as atividades econômicas (IPI, o ICMS, o PIS e a Cofins), as cooperativas agropecuárias contribuíram para arrecadação tributária no Brasil, e para o financiamento da atividade estatal com o valor de aproximadamente R\$ 5,13 bilhões em 2018. A soma das obrigações com tributos e despesas com pessoal chegou a R\$ 9,6 bilhões em 2018, segundo anuário da Organização das Cooperativas Brasileiras, sistema que representa as cooperativas no Brasil (OCB, 2019).

No âmbito econômico, as cooperativas agropecuárias também fortalecem a agricultura familiar, facilitando acesso a crédito, que é fornecido pela própria cooperativa, e poderá ser quitado com a própria entrega de produção (FUZZINATTO, 2019). Além das vantagens econômicas, alguns autores enfatizam os benefícios sociais das cooperativas agropecuárias, como por exemplo, integração social e educação cooperativa (SOARES, 2013). A inclusão de gênero também é apontada por alguns autores ao evidenciar o incentivo à atuação das mulheres nas atividades das cooperativas agropecuárias (LEAL; COTRIM, 2014).

As cooperativas de agricultores integram organicamente operação doméstica, operação cooperativa, coordenação de operações e associações e, atualmente na China, cooperativas agropecuárias estão no centro do sistema de organização agrícola (HUANG; LIANG, 2018). O cooperativismo agropecuário possui protagonismo na agricultura, esta atividade socioeconômica permite que os agricultores acessem mercados e consigam agregar valor a sua produção na cadeia de abastecimento alimentar (MATEOS-RONCO; GUZMÁN-ASUNCIÓN, 2018).

O principal papel do movimento cooperativo agropecuário é corrigir falhas no mercado, que serão alcançadas com a viabilização econômica dos seus negócios e dos seus

sócios, desta forma cabe às cooperativas a adoção de práticas voltadas à ampliação da competitividade mercadológica (SIMÃO et al., 2016).

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Berry (1983) introduziu o termo marketing de relacionamento na literatura, discorrendo que este consiste na atração, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos com clientes. Vavra (1993) amplia este conceito e argumenta que o relacionamento entre consumidor e empresa tem início com a venda e é construído a partir da interação continuada, designada pós-venda. Pels e Grönroos (2009) avançam no debate acerca do marketing de relacionamento, e pressupõem que esta é a atividade de gerenciamento dos relacionamentos com os consumidores. Marketing de relacionamento é o monitoramento e a identificação de oportunidades no mercado e, ainda, ao estabelecimento de relacionamentos lucrativos duradouros (MORGAN; HUNT, 1994), com clientes e parceiros de negócios (MIQUEL-ROMERO; CAPLLIURE-GINER; ADAME-SÁNCHEZ, 2014; DEMO et al., 2015).

O marketing de relacionamento é um processo pelo qual uma organização realiza alianças com seus clientes, sejam eles os atuais, ou potenciais a serem conquistados. O fato é que, tanto a empresa quanto os clientes buscam um conjunto de objetivos comuns. O desenvolvimento de marketing de relacionamento no ambiente empresarial estabelece ligações econômicas, técnicas e sociais de maneira permanente entre as partes, reduzindo assim os gastos com transações, pois essas se tornam rotineiras. Gerando um processo contínuo que objetiva a criação de valores compartilhados com clientes individuais, trazendo benefícios e uma parceria permanente (KOTLER, 2000; LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

O marketing de relacionamento engloba aspectos de satisfação e da lealdade dos clientes, sobretudo ofertando constantemente experiências únicas e encantadoras, desta forma apresentando-se como um diferencial relevante quando a questão é competitividade. O marketing de relacionamento adquire conotação especial quando o objetivo é a prosperidade das organizações, e a otimização de sua capacidade de resiliência e de competição (ROZZET; DEMO, 2010).

Payne e Pennie (2016) avançam na discussão, argumentam que as pesquisas de marketing de relacionamento precisam prioritariamente concentrar-se em entender como criar valor, em vez de considerar apenas a construção dos relacionamentos. Em um mercado de negócios é necessário um enfoque mais amplo, é preciso construir relacionamentos com os clientes diretos, mas também com os clientes dos clientes, ajudando o cliente do seu cliente a

gerar valor. Os autores advogam que embora o marketing de relacionamento tenha sido um tema de pesquisas acadêmicas a décadas, o campo parece ainda mais oportuno nas relações complexas e multifacetadas que existem atualmente nas organizações.

Silva e Zambom (2006) trazem à discussão a necessidade da utilização das ferramentas tecnológicas para a realização de um bom marketing de relacionamento, argumentando que o relacionamento fica mais notável quando as organizações utilizam o CRM⁴ Customer Relationship Management, que utiliza banco de dados para gerenciar as interações entre demanda e oferta. Las Casas (2013) defende que para se fazer um bom marketing de relacionamento é necessário que a empresa mantenha um atualizado banco de dados, e tenha muita preocupação com a qualidade, pois somente com produtos ou serviços de qualidade se mantêm clientes.

Para Kotler (2003), o CRM é um processo interativo que transforma as informações sobre os clientes em relacionamentos positivos e lucrativos. CRM não é apenas um software ou uma atividade exclusiva do setor de atendimento, mas também é um processo de antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes, com base em informações de banco de dados, e pode ser definido como um conjunto de estratégias de gestão, por meio de relacionamento com o cliente, que implica maior lucratividade e ganhos de vantagem competitiva.

Elommal, Manita e Chaney (2018) desenvolveram uma pesquisa onde os resultados indicam quais as normas que os gestores devem seguir para melhoraram sua relação com os clientes, e ampliar a sua satisfação. O trabalho mostra que uma das principais maneiras é através de um CRM poderoso, desenvolvendo assim uma atuação recíproca, os gestores devem conhecer bem seus clientes, para antecipar suas necessidades e entender como se comunicar adequadamente com eles. Os autores argumentam que os gestores devem também reconhecer a fidelidade dos seus clientes e notificá-los sempre que houver uma nova oferta que possa trazer vantagem ao consumidor.

O marketing de relacionamento tem sido considerado tema central em estudos organizacionais. Essa centralidade se deve ao fato do impacto que esta abordagem exerce no desempenho de muitas organizações. O marketing de relacionamento é sempre um desafio para as empresas, pois estabelece os tipos de relacionamento que devem ser aperfeiçoados, identifica os clientes que melhor se alinham aos componentes deste relacionamento (CARACANHA; DAMKE, 2019).

⁴ CRM – Customer Relationship Management - É um processo que utiliza informações para criar, desenvolver e manter ao longo do tempo relações rentáveis, através do incremento da percepção de valor (PAYNE, 2012).

Administrar adequadamente o relacionamento com o cliente permite à empresa alcançar um diferencial perante a concorrência e gerar vantagem competitiva. Estas estratégias são gerenciadas pelo marketing de relacionamento, por meio da visão holística de CRM. Entretanto, é preciso conhecer melhor o cliente, aproximando-se dele e desenvolvendo ações que agreguem valor para ele, e estimulem sua lealdade. Outro fator preponderante para o sucesso das ações de CRM e de comunicação é a utilização das redes sociais como um canal direto e efetivo (ARRAES et al., 2019).

Marketing de relacionamento traz muitas vantagens às empresas, segundo Barreto (2007), esses benefícios podem ser subjetivos e financeiros. O autor cita também como benefícios do marketing de relacionamento o aumento do volume de vendas para o mesmo cliente. Vavra (1993) conclui argumentando que o marketing de relacionamento possibilita a redução dos gastos com publicidade. A redução do ⁵turnover nas empresas pode ser considerada um benefício do marketing de relacionamento. Isso ocorre em função da base de clientes que tende a se estabilizar, reduzindo assim custos com demissão, contratação e treinamento de pessoal (ZEITHAML; BINTER, 2003).

O marketing de relacionamento apresenta-se relevante para todos os ramos de cooperativas, inclusive as de produção agropecuária (PEDROZO, 1993; OLIVEIRA, 2007). O objetivo central do marketing de relacionamento é estreitar o relacionamento entre organizações e clientes, promovendo assim um relacionamento duradouro e que gere benefícios para ambas as partes (GORDON, 2000). Nesta perspectiva evidencia-se que a abordagem de marketing de relacionamento poderá contribuir para a resolução de problemas de gestão das cooperativas (DUCCI, 2009).

2.4 GESTÃO EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E FIDELIZAÇÃO

Oliveira (2011) conceitua modelo de gestão em cooperativas como um processo que consolida as atividades de planejamento, organização e avaliação de desempenho das cooperativas. Buscando o crescimento e a consolidação da cooperativa. O mesmo autor subdivide o modelo de gestão de cooperativas em sete componentes: I) Componentes estratégicos, II) Componentes diretivos, III) Componentes comportamentais, IV) Componentes de avaliação, V) Componentes de mudança, VI) componentes tecnológicos, VII) Componentes estruturais conforme exposto no Quadro 03.

⁵ Turnover - Significa o alto índice de rotatividade empresarial (PATIAS et al., 2015)

Quadro 3 - Estrutura global dos modelos de gestão das cooperativas

COMPONENTES	INSTRUMENTOS
Estratégico	- Planejamento Estratégico - Qualidade total - Marketing total
Diretivos	- Liderança - Comunicação - Supervisão / Coordenação - Decisão - Ação
Comportamentais	- Capacitação - Desempenho - Potencial - Comportamento - Comprometimento
Avaliação	- Indicadores - Acompanhamento - Controle - Aprimoramento
Mudança	- Resistência - Postura para resultado - Trabalho em equipe
Tecnológicos	- Produtos e serviços - Processos - Conhecimento
Estruturais	- Estrutura organizacional - Informações gerenciais

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em (OLIVEIRA, 2011).

Mesmo tendo uma constituição jurídica própria, as cooperativas disputam diretamente o mercado com outras empresas. Esse diferencial jurídico pode representar uma vantagem ou uma desvantagem. Somente a natureza jurídica não representa uma vantagem competitiva, as cooperativas precisam consolidar modelos de gestão eficazes, para que estas consigam converter esta exclusividade jurídica em vantagem competitiva sustentável (OLIVEIRA, 2011).

Neste sentido, Boesche e Mafioletti (2005) e Simão (2016), defendem que o grande desafio da gestão das cooperativas está em manter o equilíbrio entre o social e o econômico, pois, estas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo que é o mesmo cenário em que todas as outras empresas estão disputando espaço. Os mesmos autores reforçam a necessidade de que as cooperativas precisam se manter eficientes economicamente, sem esquecer o seu papel social, que é a base do cooperativismo, os autores afirmam ainda que, as ações sociais das cooperativas são decorrentes de um bom desempenho econômico.

As cooperativas independentemente do seu tamanho tendem a organizar suas estruturas para que haja uma separação entre controle e propriedade, e esse posicionamento demanda uma crescente presença de profissionais contratados, que reúnam capacidade técnica e experiências de gestão de corporações não cooperativas. As cooperativas devem estar

orientadas ao mercado, deixando de vender tudo que o associado produz, focar naquilo que o mercado demanda, é essencial identificar o seu (*core business*)⁶, é necessário romper com o mito apresentado as cooperativas como entidades assistencialistas que devem prestar serviços a qualquer custo (GIMENES; GIMENES, 2006).

Segundo Brandão e Breitenbach (2019), os principais desafios na gestão das cooperativas agropecuárias são: a) Competir com outras empresas do setor mantendo-se competitivas e fiéis aos princípios cooperativos; b) Os gestores responsáveis pela administração das cooperativas encontram dificuldade em competir nos mercados oligopolizados; c) A baixa participação dos membros da cooperativa na administração; d) Associados e membros das cooperativas exibem comportamentos oportunistas.

Em função de suas características organizacionais, as cooperativas tendem a enfrentar vários desafios importantes na gestão, como a incompatibilidade entre os interesses individuais e coletivos (ORTMANN; KING, 2007). Os modelos de gestão das cooperativas precisam enfatizar seu crescimento, este deve ser um elemento indispensável em suas estratégias, buscando desta forma ampliar seu poder de barganha, e principalmente possibilitar os investimentos necessários em inovação, tecnologias, novos produtos e acesso a outros mercados (MATEOS-RONCO; GUZMÁN-ASUNCIÓN, 2018).

As cooperativas agropecuárias, naturalmente marcadas por uma atuação local, foram pressionadas pela abertura comercial nos anos 1990, quando essas organizações começaram a competir com empresas multinacionais. Naquele momento, as cooperativas que operavam no agronegócio com pouca agregação de valor, precisaram passar por uma reestruturação organizacional (SIMÃO et al., 2016).

Martins e Lucato (2018) discorrem sobre a relevância das estratégias de diversificação dentro do processo de gestão das cooperativas, utilizando as estratégias básicas de Ansoff (1957), que menciona a diversificação como estratégica vital e básica nas organizações e dividindo-as em diversificação vertical, horizontal e diversificação lateral. Os autores aprofundando os estudos acerca das estratégias de diversificação com base no trabalho de Prymon (2011), que argumenta que a diversificação é a única estratégia verdadeiramente unilateral que as empresas podem escolher.

A diversificação horizontal ocorre, por exemplo, quando uma cooperativa de laticínios diversifica produtos à base de leite, produzindo queijo, iogurtes, etc. Enquanto a diversificação lateral inclui outros produtos e serviços como: manejo de culturas, suprimentos

⁶ Core business – Representa o negócio principal da empresa, onde é necessária uma maior ênfase em processos e controles, pois influenciam diretamente no desempenho da organização (GOŠNIK, 2019).

veterinários, abertura de postos de combustíveis ou lojas de roupas comuns nas cooperativas brasileiras. E por último, ocorre a diversificação vertical, que acontece tanto no escopo original quanto nas novas adições laterais; é normal as cooperativas agropecuárias brasileiras operarem suas próprias redes de supermercados, reduzindo assim uma etapa da cadeia de suprimentos, levando seus produtos aos clientes finais (MARTINS; LUCATO, 2018).

Seguindo os constructos supracitados, e que estão alinhados com o disposto por Mateos-Ronco e Guzmán-Assunción (2019) pode-se inferir que o crescimento é um elemento importante na estratégia de uma cooperativa. Não só para fortalecer seu poder de barganha, em uma cadeia que está intimamente controlada por certos operadores, mas também, para permitir que investimentos pesados, necessários para a inovação e desenvolvimento ocorram. Estes fatores irão contribuir para o desempenho econômico, assim ampliando o interesse do quadro social em transacionar com a cooperativa.

Segundo Cook (1995), o problema do carona é uma das maiores dificuldades na relação sócios cooperativas, e isso acontece pela não negociabilidade, insegurança ou não atribuição dos direitos de propriedade aos associados da organização. Perante a legislação das cooperativas os associados fundadores têm os mesmos direitos de decisão sobre as diretrizes da cooperativa que os associados mais novos. O direito às sobras e aos serviços oferecidos pela empresa é o mesmo. Todavia, o nível de contribuição é muito diferente entre um sócio fundador e um novo. Ainda segundo o autor tais fatores desestimulam a participação na sociedade.

Os princípios cooperativistas defendem que a estrutura de uma organização cooperativa deve incentivar a participação e não penalizar a falta dela. Os associados precisam ser estimulados permanentemente a interagir com a cooperativa, através de comunicação da educação e através de oportunidades em participar (SCHNEIDER, 1991). Neste sentido, Lago (2008) afirma que, a falta de educação cooperativista é a principal origem dos problemas de infidelidade e oportunismo do cooperativismo, o mesmo autor advoga que a educação cooperativista é um direito ao quadro social e não um assunto a ser discutido.

O debate acadêmico acerca da fidelização de associados em cooperativas não encontra consenso, Oliveira (2011) argumenta que, a fidelidade entre associados e cooperativa, pode ser alcançada através de uma política com benefícios e restrições específicas, de acordo com o nível de interação de cada cooperado com a cooperativa. O autor defende ainda que a fidelidade tem que ocorrer por ambas as partes. Já Gianezini (2012) defende que independentemente do tipo de organização para que um cliente se comprometa, ele precisa

confiar na empresa, desta forma ele irá se comprometer com ela, gerando um ambiente de fidelidade.

De acordo com Roloff (2002), os associados possuem uma série de direitos em relação à cooperativa, todavia, é preciso que fique explícito também que uma série de deveres lhes acompanham, esta relação precisa ficar bem compreendida. Segundo o autor as principais obrigações do associado são: votar e ser votado nas assembleias, respeitar as decisões da maioria, participar das atividades promovidas pela cooperativa, comercializar seus produtos com a cooperativa, integralizar as cotas-partes e cumprir o disposto no estatuto social. O cumprimento destas obrigações é essencial para o equilíbrio nas relações entre os associados e sua cooperativa.

Morgan e Hunt (1994) ponderam que a base para a construção e a sustentação de um relacionamento de sucesso é o comprometimento e a confiança entre as partes, neste estudo considerasse a relação associado e cooperativa. Para Albino (2015), a educação e a capacitação dos sócios, são os melhores respaldos para a administração de uma organização cooperativa, o autor defende que com a participação consciente, comprometida e responsável do quadro social, desta forma este empreendimento pode adquirir estabilidade, e obter sucesso em um processo autogestionário.

Se a cooperativa não apresentar um bom desempenho econômico, existe uma tendência de que a oferta em serviços para os cooperados seja diminuída, com isso a participação social nas estruturas de decisão na organização deverá diminuir progressivamente, sendo que a participação do cooperado é essencial para o desenvolvimento do cooperativismo (ALBINO; ALMEIDA, 2015).

Breitenbach et al., (2017) discorrem que o futuro das cooperativas depende diretamente da participação e do interesse de seus membros e do respeito dos sócios pelos interesses coletivos. Acerca deste tema, Pavão e Rosseto (2015) desenvolveram um estudo com objetivo de relacionar a capacidade de gerenciamento das partes interessadas a SMC (Stakeholder Management Capability), com o desempenho econômico, financeiro e socioambiental em cooperativas brasileiras. O estudo conclui que o SMC afeta diretamente o desempenho econômico e social das organizações cooperativas.

Brandão e Breitenbach (2019) realizaram uma pesquisa com dez cooperativas agropecuárias do sul do Brasil. Neste estudo evidenciou-se que os membros participam mais como ouvintes do que como tomadores de decisão. De acordo com este trabalho, em apenas três cooperativas foram encontradas participação adequada, e nas outras sete evidenciou-se problemas diretamente relacionados à baixa ou nula participação dos seus membros em

reuniões e tomada de decisão, indicando comprometimento inadequado desses membros para a organização.

Entretanto, identificaram-se neste estudo os principais gargalos nas cooperativas que apresentam baixa participação dos sócios, e que justificam esse comportamento: (a) Os sócios não têm confiança na solidez da cooperativa, (b) Aspectos culturais, os membros apresentam baixa participação social de forma geral, (c) Falta de motivação, os membros não percebem vantagem em participar das decisões da cooperativa (BRANDÃO; BREITENBACH, 2019).

Oliveira (2004) admite que a busca pela fidelização dos clientes é um caminho essencial a ser percorrido, para que as organizações se desenvolvam em mercados concorridos. Para que isso seja possível, o autor defende que a satisfação deve ser proporcionada, com base no atendimento de expectativas, por meio da entrega de valor. O fornecimento de uma oferta de valor para o cliente é uma forma de satisfazê-lo, aumentando assim a chance da sua recompra e de que este se mantenha fiel à empresa.

A existência de um comprometimento profundo em comprar novamente um produto ou utilizar um serviço no futuro, gerando a repetição de compras da mesma marca ou empresa, apesar de influências situacionais e esforços de marketing dos concorrentes em causar um comportamento de mudança, representa a fidelização. (OLIVER, 1999). A lealdade está diretamente ligada à história de relacionamento do cliente com a marca, ela é resultado de um processo de avaliação que o consumidor faz durante suas experiências, e com base nos resultados obtidos durante a trajetória de contato entre ambos (ECKERT et al., 2019).

No caso de cooperativas agropecuárias a relação entre cooperativa e associado deve ser trabalhada estrategicamente e continuamente de forma situacional, pois quando a cooperativa discute pagamento de leite por qualidade ou pagamento diferenciado de grão por escala, está na verdade gerenciando contratos (ZYLBERSZTAJN, 2012).

2.5 DIFERENÇA ENTRE SOCIEDADE COOPERATIVA E EMPRESARIAL

As cooperativas diferem das empresas de capital em diversas perspectivas, elas são regidas pelas Leis Federais nº 5.764 de 1971 que institui o cooperativismo, e a nº 10.406 de 2002 do código civil. Nelas, o elemento central é o homem, a remuneração do capital integralizado é limitada e as sobras retornam aos sócios proporcionalmente às suas operações. Por outro lado, as sociedades de capital são regidas pelo Código Comercial Brasileiro, e pelas Leis Federais nº 10.303 de 2001 da sociedade por ações, e pela lei nº 10.406 de 2002 do código civil. Neste, o elemento central é o capital, este modelo societário é constituído de

duas ou mais pessoas, onde o voto é por quota ou ação, não existe limitação à remuneração do capital integralizado, prioriza a maximização do lucro (FERREIRA; BRAGA, 2007).

O art. 79. da lei nº 5764/71 que é a lei geral das cooperativas, define o chamado ato cooperativo, sendo: Os atos praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais (LIMBERGER, 1996; ABRANTES, 2004; COSTA, 2019). Entretanto, a lei esclarece que, o ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria com terceiros, estes são tributáveis normalmente (PAULSEN, 2017). Os atos cooperados quando praticados incidem em benefícios tributários em favor das cooperativas (LIMBERGER, 1996; BRASIL, 2020).

Entre os benefícios tributários resultantes do ato cooperativo podem ser mencionados: A exclusão da base de cálculo da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, do Programa de Integração Social - PIS e do Imposto Sobre Renda Pessoa Jurídica - IRPJ, do resultado positivo obtido pelas sociedades cooperativas nas operações realizadas com seus associados (BRASIL, 2020).

A compreensão do que é o ato cooperado é de fundamental importância, principalmente por parte do associado. Este esclarecimento é essencial para que o cooperado assimile como se dá sua relação com a cooperativa. O fato de existirem incentivos fiscais no ato cooperado, pode ser considerado como uma vantagem competitiva, tanto para o associado como para a cooperativa, desta forma melhorando a competitividade dos produtos oferecidos ao mercado (LIMBERGER, 1996).

Uma grande diferença entre sociedade cooperativa e uma empresa tradicional, é o modo gerencial e administrativo que a mesma possui, no cooperativismo há o compartilhamento de informações e decisões com funcionários e associados (REISDORFER, 2014). As cooperativas são norteadas por princípios próprios, estes definidos em 1995 pela International Cooperative Alliance (ICA), são: Adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos membros, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação, informação, intercooperação e interesse pela comunidade (CRÚZIO, 2005; ICA, 2020).

Nas sociedades empresariais o controle, o benefício e a propriedade estão relacionados ao capital, já nas sociedades cooperativas os donos são também os principais usuários, os resultados são distribuídos de acordo com a participação de cada sócio, e não é relacionado ao capital investido, o voto não é proporcional ao capital, estes são atributos básicos que

diferenciam as cooperativas de empresas de capital (ALMEIDA, 2017; BIALOSKORSKI NETO, 20219).

É importante destacar que as cooperativas possuem natureza jurídica própria, que as diferencia de outras organizações (COSTA, 2019), através da lei 5764/71 em seu artigo 4º, este destaca que as cooperativas são sociedades de pessoas, portanto não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviço ao associado, a mesma lei também esclarece que, cooperativa é uma união de pessoas para fins de atividade econômica que não visa lucros (BRASIL, 2020).

Em relação aos aspectos financeiros, o associado aporta capital na cooperativa quando de seu ingresso. Depois disso, o valor das suas quotas não varia de acordo com o crescimento da cooperativa, diferentemente do que ocorre com o valor da participação acionária em uma empresa capitalista. As quotas partes dos associados não são comercializáveis, ao contrário do que ocorre nas empresas mercantis, isso limita a visão de horizonte do associado em relação aos projetos de longo prazo com a cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Diferentemente de uma empresa de capital que busca otimizar seus ganhos na relação comercial com seus fornecedores ou consumidores, a cooperativa visa ampliar os benefícios aos seus associados e o seu resultado como entidade empresarial (ALMEIDA, 2017). As empresas cooperativas têm uma operacionalização financeira diferente das outras organizações de capital aberto, conforme demonstrado no quadro 4, mas isso não significa que elas não tenham desempenho financeiro semelhante (PAVÃO; ROSSETO, 2015).

Quadro 4 - Características que diferenciam cooperativas de sociedades mercantis

Cooperativa	Mercantil
Principal é o homem	O principal é o capital
O cooperado é o dono e usuário da sociedade	Os sócios vendem produtos aos consumidores
É uma sociedade regida por legislação específica	Sociedade de capitais, ações
Assembleia quórum baseado no número de associados	Assembleia quórum baseado no capital social
Controle é democrático	Controle é financeiro
Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
As quota-partes são intransferíveis	As ações podem ser transferidas
Objetiva melhorar a qualidade de vida dos cooperados	Objetiva lucro
O retorno é proporcional às operações com a cooperativa	O dividendo é proporcional às ações

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

As cooperativas têm em sua essência conceitos contrários ao sistema capitalista. Todavia, é preciso transcender estas fronteiras, a organização das sociedades cooperativas por essência já são um passo para a evolução humana, pois este movimento transforma o produtor

individual em protagonista, através de um movimento social, contribuindo para sua própria evolução (PEDRAZA, 2018). Além dos conceitos e princípios que diferem as cooperativas das empresas de capital, nas cooperativas, o órgão supremo é a assembleia geral dos sócios, onde são votadas e aprovadas as principais decisões de interesse da sociedade, essas são divididas em assembleias gerais ordinárias que ocorrem obrigatoriamente uma vez ao ano, e as assembleias extraordinárias convocadas sempre que necessário (GALERANI, 2003).

O Quadro 04, acima, é baseado nos achados teóricos que norteiam este capítulo, e busca demonstrar as principais diferenças entre as sociedades cooperativas e as empresas de capital. Diferenças essas que perpassam ao estilo de governança, que é peculiar às cooperativas, e pela forma de interação com seus stakeholders.

2.6 VANTAGEM COMPETITIVA

Schendel e Hofer (1978) definem vantagem competitiva como: a posição única que uma organização desenvolve em relação a seus concorrentes, e essa vantagem deriva principalmente dos recursos e das capacidades da empresa.

Segundo Porter (1980), para construir uma vantagem competitiva a empresa deve se defender das forças competitivas. Essas forças são: novos entrantes, poder de barganha do fornecedor, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre concorrentes. O objetivo de uma organização deve ser defender-se destas forças ou usá-las a seu favor, além disso, o autor defende que, para obter vantagem competitiva as empresas precisam se posicionar, utilizando uma das estratégias genéricas, liderança em custo ou diferenciação. Para Porter a empresa também precisa atuar de forma segmentada, e definir se irá atuar para um público geral ou específico.

O resultado de um planejamento e da implementação bem-sucedida de uma estratégia será uma vantagem competitiva, esta será capaz de gerar valor adicional para os clientes e rentabilidade acima da média para a empresa (PORTER, 1991). A vantagem competitiva é uma estratégia empresarial que oferece benefícios, utilizada por organizações que necessitam de maior cooperação para competir no mercado. Para se configurar como uma vantagem competitiva os recursos precisam ser valiosos, não facilmente imitáveis, e diferentes dos outros (PORTER, 2008).

Chiu e Yang (2019) dividem vantagem competitiva em interna e externa. A vantagem competitiva externa é quando as empresas utilizam novos serviços para se diferenciar dos concorrentes, acessar novos mercados e assim aumentar sua vantagem competitiva. Já a

vantagem competitiva interna está relacionada à inovação gerada pelos funcionários, conhecimento interno e a satisfação no trabalho.

A vantagem competitiva nas organizações pode ser obtida através da implantação da gestão do conhecimento, que pode melhorar o desempenho e aumentar a competitividade dos negócios. Na mesma linha, Lorenzo et al., (2018) defendem que a vantagem competitiva é definida pelos recursos, pelas capacidades e através das estratégias adotadas pelas organizações (WAHYONO, 2019).

Muñoz e Kimmitt (2018) realizaram um estudo com 111 empreendedores sociais chilenos, e evidenciaram que essas organizações usam estrategicamente sua missão social para aumentar sua vantagem competitiva. Mesmo com a complexidade destes modelos organizacionais, que possuem objetivos duplos, e muitas vezes incompatíveis, que são a sua missão social e a necessidade econômica.

Day e Wensley (1988) associam a vantagem competitiva ao uso de habilidades e recursos melhores do que os da concorrência. Os autores consideram a busca por vantagem competitiva um processo contínuo, cíclico, no qual as empresas devem investir, para se diferenciar em termos de valor oferecido ou custos, para conseguir a satisfação dos clientes e sua fidelização. Os autores defendem que a fidelização é um investimento necessário para sustentar a vantagem competitiva.

Simão et al., (2016) identificaram em pesquisa realizada com 15 grandes cooperativas agropecuárias brasileiras que as vantagens competitivas estão relacionadas às negociações realizadas com o seu quadro social, que são influenciadas pelo seu nível de fidelidade. Em outra pesquisa realizada por Lorenzo et al., (2018), em cooperativas espanholas, identificou-se que o posicionamento estratégico está diretamente relacionado à geração de vantagem competitiva.

Demo et al., (2014) englobam como resultado das estratégias de CRM, aspectos da satisfação e lealdade, e discorrem que quando as organizações ofertam constantemente experiências únicas e encantadoras aos clientes, elas se apresentam como diferencial vantajoso quando a questão é competitividade. O gerenciamento de interações das organizações com os seus clientes, gera um diferencial competitivo (MISHRA; MISHRA, 2009; DEMO; ROZZETT, 2013). Reichheld (1996) enfatiza que as empresas que são bem sucedidas apresentam vantagens no campo da competitividade, e são as que procuram e cultivam a lealdade do cliente, lealdade do funcionário e a lealdade do investidor.

Quando a concorrência é muito nivelada, a logística muito equilibrada, os preços são semelhantes e os parâmetros de qualidade comuns, a única arma competitiva disponível são as

ações que fidelizam os clientes, que podem e devem se transformar em vantagem competitiva sustentável, para a organização continuar viável no mercado (BOGMANN, 2000). Para Bharadwaj et al., (1993), a lealdade é uma das maiores fontes de vantagens competitivas.

Para Kotler e Keller (2006), qualquer vantagem competitiva deve ser vista pelo cliente como uma vantagem para ele, e não para a empresa. Por exemplo, o fato de uma empresa entregar mais rápido do que suas concorrentes não representará uma vantagem competitiva para os clientes que não valorizam a rapidez na entrega. A vantagem deve ser percebida pelo cliente. Dessa forma, conseguirão lhe proporcionar alto valor e satisfação que são pressupostos para a fidelidade, o que vai gerar um alto índice de recompras e, portanto, alta lucratividade para elas mesmas.

A lealdade do cliente é um resultado importante que se origina do CRM bem sucedido, e leva a uma vantagem competitiva (BHAT; DARZI, 2016). A concorrência intensa e as variáveis em constante mudança nos ambientes macro e micro obrigam as organizações a se reinventarem e a buscar formas de obter uma vantagem competitiva. Uma maneira de fazer isso é obter e reter clientes fiéis, criando vínculos fortes e satisfação do cliente (CALISKAN; ESMER, 2020).

Marques (2018) analisa o conceito de vantagem competitiva das organizações a partir do estudo e avaliação de seus ativos intangíveis. A evolução do marketing é analisada desde a materialidade das transações comerciais de compra e venda de produtos e serviços, até os aspectos intangíveis inerentes ao processo transacional. Ainda segundo Marques, no novo contexto científico, os autores concluem que os ativos intangíveis das organizações possuem papel decisivo para criação da vantagem competitiva, com base nos conceitos de valor, satisfação, confiança e fidelização de clientes.

A lealdade dos clientes é a chave para a empresa obter melhores resultados econômicos. A retenção e o relacionamento com os clientes são o foco principal para as empresas que pretendem obter vantagem competitiva, ter sustentabilidade e lucros (KOTLER; KELLER, 2006). Os clientes fiéis defendem, divulgam e recomendam a empresa (XHEMA; METIN; GROUMPOS, 2018). A lealdade do cliente medeia o caminho do relacionamento entre CRM e vantagem competitiva (BHAT; DARZI, 2016). As vantagens competitivas para as cooperativas devem estar fundamentadas na relação com os associados e não nas leis que regulamentam e sustentam sua constituição e funcionamento (OLIVEIRA, 2006).

3. METODOLOGIA

A utilização de métodos científicos possui grande importância em pesquisas acadêmicas, permitindo maior aceitação dos resultados das investigações e legitimando o conhecimento adquirido empiricamente (CAMPOMAR, 1991). Metodologia representa os procedimentos e técnicas utilizadas para atingir um objetivo de pesquisa, e devem ser estabelecidos e apresentados de forma clara (RICHARDSON, 1999). Esta etapa irá descrever os métodos e técnicas que serão utilizadas para a realização desta pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Delineamento da pesquisa segundo Gil (2008) é a etapa de planejamento do estudo em sua dimensão mais ampla, envolvendo diagramação e a previsão de análise e interpretação de dados. O delineamento considera o ambiente onde os dados serão coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

O presente projeto irá utilizar o método misto, o qual associa as técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa. A utilização conjunta dos métodos objetiva evidenciar fatores advindos da complexidade desta importante atividade socioeconômica, que é o cooperativismo agropecuário. A abordagem de investigação mista combina características antagônicas. Todavia, elas podem ser complementares na apresentação dos resultados (CRESWELL, 2007, 2010).

Triviños (1987) discorre que, “a pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica”. Ou seja, por um lado, ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E, por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns. Yin (2016) corrobora com a amplitude e a relevância da pesquisa qualitativa, o autor defende que este é o método de pesquisa em ciências sociais que pode estudar praticamente todos os acontecimentos da vida real. Além disso, o autor defende a capacidade das pesquisas qualitativas em representar visões e perspectivas dos participantes. Creswell (2007) argumenta que, na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é a fonte principal dos dados e o pesquisador representa o principal instrumento.

Ainda sobre pesquisa qualitativa, Minayo (2001) defende que esta trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações sociais, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos somente à operacionalização de variáveis ou avaliações matemáticas.

Já em relação à pesquisa quantitativa, conforme Dihel e Tatim (2004) caracteriza-se pelo uso de quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, por meio de técnicas estatísticas. Leal (2006) segue esta abordagem classificando-a como tudo que possa ser quantificável, significa traduzir em números opiniões e informações, com objetivo de analisá-las e classificá-las. Severino (2007) discorre que a pesquisa quantitativa é influenciada pelo positivismo, concentra-se na objetividade, e considera que a realidade só pode ser compreendida com base em análise de dados brutos, recolhidos com auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Segundo o autor, este modelo ocorre embasado em linguagens matemáticas, que descrevem as causas de um fenômeno e a relação de suas variáveis.

Esta pesquisa será desenvolvida em nível exploratório e descritivo; exploratório pois possibilita maior familiaridade com o problema e contribui com sua explicitação, e descritiva pois objetiva descrever um determinado fenômeno (GIL, 2016). Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativa acerca de determinado fato, este tipo de pesquisas é escolhido quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas (GIL, 2008).

Segundo os construtos de Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é um processo de investigação flexível e não estruturado, as informações são definidas geralmente ao acaso, e são compostas normalmente por amostras pequenas e não representativas. Segundo o autor, a análise dos dados primários ocorre normalmente de forma qualitativa. Contudo, podendo também ser quantitativa, tem como objetivo explorar um problema ou situação para prover critérios de compreensão.

Com interesse de detalhar a investigação acerca da fidelização dos associados na gestão de Cooperativas Tritícola de Espumoso Ltda, o delineamento será através da utilização do o método de estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso auxilia na interpretação de fenômenos individuais, coletivos, políticos e sociais, além de permitir a investigação preservando as características do evento ocorrido na vida real. É um método de investigação que compreende um estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Godoi, Melo e Silva (2006), o estudo de caso implica fundamentalmente na escolha de um objeto individual e bem delimitado a ser pesquisado. Martins (2006) advoga que, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa para a qual não se desenvolveu um conjunto fixo de etapas para conduzi-lo, mas sim, é estudar em profundidade um caso específico.

3.2 CAMPO DA PESQUISA

As pesquisas qualitativas normalmente implicam em interagir em situações da vida real das pessoas, ou seja, o campo onde os dados serão coletados é o ambiente onde ocorrem, diferentes eventos e campos podem ser objetos de estudos qualitativos (YIN, 2016).

Quanto ao campo de pesquisa, pretende-se desenvolver o estudo na Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda - Cotriel, com sede na cidade de Espumoso, Rio Grande do Sul (RS) e que possui 15 unidades, localizadas nas regiões norte, centro e centro serra do estado do Rio Grande do Sul. A COTRIEL é uma sociedade cooperativa do ramo agropecuário, que atua no recebimento e comercialização de grãos e vendas de insumos, além de possuir atividades industriais e de varejo. O sujeito da pesquisa serão os diretores e associados da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda. A cooperativa conta atualmente com 7227 associados distribuídos nos 10 municípios⁷ onde atua (COTRIEL, 2020).

A Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda, foi fundada em 11 de outubro de 1959, nasce do sonho de 20 agricultores que vislumbravam um desenvolvimento econômico e social, e viram no cooperativismo essa oportunidade, aproveitaram os recursos do governo federal disponíveis na época, para cultura do trigo e para aquisição de silos metálicos. Segundo o balanço divulgado em 2019 seu patrimônio líquido a coloca entre as maiores cooperativas do estado do Rio Grande do Sul, gera 1.328 empregos diretos, produz riquezas e divisas, promovendo assim, o desenvolvimento de todas as comunidades onde está inserida (COTRIEL, 2020).

A COTRIEL possui capacidade estática de 276 mil toneladas de produtos, é equipada com tecnologia e controle avançado de qualidade. No varejo, conta com dez lojas de ferragens e farmácias veterinárias, nove supermercados, três postos de combustíveis com TRR⁸, duas magazines e um restaurante. Já no segmento industrial, possui posto de resfriamento de leite, engenho de arroz, moinho de trigo, fábrica de rações e frigorífico. Para dar suporte logístico às suas atividades, investiu em uma transportadora própria com uma frota superior a oitenta veículos, entre caminhões e carretas. Além dessas áreas presta serviços aos seus associados com assistência técnica veterinária e agrônômica (COTRIEL, 2020).

⁷ Municípios de atuação da cooperativa, Espumoso, Alto Alegre, Campos Borges, Salto do Jacuí, Estrela Velha, Tunas, Arroio do Tigre, Sobradinho, Rio Pardo e Pântano Grande, todas no estado do Rio Grande do Sul (COTRIEL, 2020).

⁸ TRR - O Transportador-Revendedor-Retalhista (TRR) é a empresa autorizada pela ANP a adquirir em grande quantidade combustível a granel, óleo lubrificante acabado e graxa envasados para depois vender a retalhos (BRASIL, 2020)

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Dados servem como base para uma pesquisa, estas são informações organizadas resultantes de experiências, observações, experimentos, e podem ser representadas por números, palavras, imagens ou observando um conjunto de variáveis (YIN, 2016). No que se refere aos instrumentos de coleta de dados, serão utilizados, pesquisa documental. Segundo Gil (2008), pesquisa documental é desenvolvida através de materiais já elaborados que ainda não receberam um tratamento analítico. Também serão utilizados questionário e entrevistas semiestruturadas. A coleta de dados irá ocorrer através da inserção no ambiente natural da pesquisa, ou seja, no ambiente onde os fenômenos acontecem, onde as pessoas realmente vivem (YIN, 2016).

A etapa qualitativa da pesquisa ocorrerá através de entrevista semiestruturada, conforme demonstrada no Anexo (A) onde entrevistado é conduzido a responder perguntas pré-formuladas, que são feitas de forma roteirizada. Dessa maneira, as categorias de análise serão determinadas *a priori* e irão emergir a partir da revisão da literatura (MINAYO, 1992). Nesta técnica o entrevistador precisa estar preparado para utilizar os instrumentos adequados, a fim de obter respostas uniformes. As pesquisas qualitativas normalmente implicam em interagir em situações da vida real das pessoas, ou seja, o campo onde os dados serão coletados é o ambiente onde ocorrem, diferentes eventos e campos podem ser objetos de estudos qualitativos (YIN, 2016).

As entrevistas serão realizadas com os diretores e associados da COTRIEL. Para essa investigação foram selecionados o diretor presidente e o assessor dos departamentos de insumos e grãos da cooperativa. Estes diretores foram escolhidos por serem os principais responsáveis por delinear as estratégias de fidelização com associados, em relação à entrega de produção da soja e aquisição de insumos para essa cultura. Os associados selecionados para esta etapa da pesquisa, representam produtores de pequeno, médio e grande porte.

A investigação na esfera quantitativa aconteceu em duas etapas: primeiramente através da análise documental, que segundo Oliveira (2007) analisa documentos que ainda não sofreram tratamento analítico. Posteriormente com a aplicação de um questionário aos associados. Os dados para análise quantitativa serão coletados através dos relatórios contábeis e do sistema PROGETE⁹, relativos à entrega de produção da soja e compra de insumos para essa cultura, nos anos de 2018, 2019 e 2020. Entre as atividades desenvolvidas pela

⁹ PROGETE – Sistema tecnológico de monitoramento e controle de produção agrícola utilizado pelo departamento técnico da cooperativa (COTRIEL, 2020).

cooperativa, estas foram selecionadas para investigação, em função de sua representatividade econômica. Juntas somam mais de 60 % da receita total da cooperativa (COTRIEL, 2020).

Estes dados foram selecionados para mensurar o nível de fidelidade dos associados com a Cotriel, por representar realidades distintas em relação aos níveis de produtividade na região de atuação da cooperativa. A safra 2017/18 apresentou produtividade média de 45 sacas de soja por hectare, o que é considerado pelo corpo técnico como razoável, se avaliado o histórico e o potencial produtivo da região. Já na safra 2018/19 houve uma produção elevada, para os padrões regionais, nesta, a produção chegou a 55 sacas de soja por hectare. Já a safra 2019/20 ocorreu em um período de forte estiagem, que interferiu diretamente na produtividade da oleaginosa, apresentando uma redução nos níveis produtivos de aproximadamente 50 % em relação à safra anterior (COTRIEL, 2020).

A etapa quantitativa utilizará também a aplicação de um questionário, técnica essa que foi definida por Gil (1999), como uma investigação composta por questões escritas, apresentadas aos detentores dos dados. Essa fase irá se concentrar na população que representa o quadro social da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda.

Atualmente a COTRIEL conta com 7227 associados, todavia, para que ocorra uma investigação fidedigna das variáveis, a população considerada nesta etapa da pesquisa será de 2369 associados (agrupamentos familiares). Esta população representa o número de associados que atuam na produção da soja, que é o segmento alvo desta investigação. Os demais sócios trabalham com outras atividades, como produção de leite, carne e outras culturas (COTRIEL, 2020). A análise irá ocorrer em uma amostra probabilística de 66 associados, levando em consideração um intervalo de confiança de 90% e um erro de 10%. Entretanto, como foi conseguido 191 respondentes, optou-se por tabular esses respondentes, em detrimento ao menor valor da amostra calculada.

O Quadro 05 apresenta um resumo das variáveis, hipóteses e proposições que serão utilizadas na coleta de dados, através do questionário que será aplicado aos associados. Esta etapa busca identificar aspectos que influenciam na fidelização dos associados com a cooperativa. Conforme proposto no objetivo específico, b) *Verificar os fatores que influenciam a fidelidade dos associados.*

Quadro 5- Variáveis, hipóteses e número de proposições

N ^o	Variáveis	Hipóteses	N ^o de proposições
1	A Confiança, a credibilidade e honestidade da cooperativa.	Segurança com a produção em depósito, bem como a pontualidade nos pagamentos. Nível de confiança estabelecido entre o associado e cooperativa.	1 e 2
2	Marketing	Investimento em Marketing (comunicação) voltado para seu cooperado, demonstrando os benefícios que a COTRIEL pode proporcionar.	3
3	Preço	Preços pagos aos associados na comercialização da soja e preço dos insumos.	4, 5 e 6
4	Descontos / Quebra técnica	Influência dos descontos/quebra técnica na fidelidade de cooperados	7 e 8
5	Incentivos econômicos	Concessão de incentivos econômicos para maior fidelização dos cooperados	9 e 10
6	Assistência Técnica	O atendimento personalizado do cooperado influencia na sua fidelidade para com a COTRIEL?	11 e 12
7	Estrutura de Recebimento	O serviço de armazenagem e de recebimento da cooperativa tem interferido na fidelidade dos cooperados?	13 e 14
8	Endividamento	Verificar se o endividamento do cooperado aumenta sua infidelidade para com a cooperativa.	15
9	Contratos de troca-troca	A prática de contratos de troca-troca traz benefícios aos associados e aumenta o recebimento de grãos pela cooperativa?	16
10	Afinidade e hábito	Hábito de depositar na cooperativa ou afinidade com o concorrente.	17 e 18
11	Prazo	O fornecimento de insumos com prazo safrá, afeta a fidelidade dos cooperados?	19 e 20
12	Praça	A localização do armazém da cooperativa está interferindo na fidelidade?	21 e 22
13	Distribuição das Sobras	A devolução parcial das sobras líquidas interfere na fidelidade?	23

Fonte: Adaptado de (ROSSES et al., 2015).

Já o quadro 06 representa as escalas de opiniões, que serão utilizadas para medir o nível de concordância dos associados da COTRIEL em relação às proposições. Para esta análise será utilizada a escala *Likert* para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala *Likert* consiste em avaliar através dos níveis de concordância dos respondentes, as afirmações ou questões apresentadas (LIKERT, 1932).

Quadro 6 - Escala de opiniões

Escala de opiniões				
Sem opinião (SO)	Discordo totalmente (DT)	Discordo parcialmente (DP)	Concordo parcialmente (CP)	Concordo Totalmente (CT)

Fonte: Adaptado de (LIKERT, 1932).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Conforme Mattar (1994), o objetivo principal das análises de dados é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. A técnica escolhida para analisar os dados das entrevistas realizadas com os gestores da cooperativa será a análise de conteúdo de Bardin. Esse tipo de análise segue etapas: (a) análise preliminar, (b) exploração do material, (c) tratamento dos resultados e interpretações (BARDIN, 1997).

Nas produções científicas da administração há um crescente interesse pela análise de conteúdo, como técnica para analisar os dados das pesquisas qualitativas. Nos estudos organizacionais esta técnica vem sendo utilizada em busca de um rigor científico nas pesquisas. A análise de conteúdo é um método que possibilita maior clareza ao pesquisador, em razão da elaboração de esquema, que é característico desta técnica, e que demonstra o passo a passo dos dados coletados, evitando as dúvidas oriundas da complexidade das pesquisas qualitativas. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Para análise da etapa quantitativa acerca o grau de fidelidade do associado com a COTRIEL, na entrega da produção da soja e na compra de insumos para essa cultura, será utilizado método estatístico, que predomina nestas análises (COOPER; SCHINDLER, 2009).

Conforme evidenciado na tabela 01 e alinhado ao objetivo específico “c” *avaliar o nível de fidelização dos associados da COTRIEL*, será realizada uma análise estatística através das variáveis extraídas do banco de dados da cooperativa.

Tabela 1 - Parâmetro de fidelidade com base na entrega da soja e compra de insumos para essa cultura, dos associados da Cotriel.

Percentual de fidelidade na entrega de soja e compra de insumos safras 2018, 2019 e 2020			
Até 25,0 %	De 25,01 % a 50,0 %	De 50,01% a 75,0%	Acima de 75,01%
Infiel	Pouco Fiel	Moderadamente Fiel	Fiel

Fonte – Adaptado de (ROSSÉS, et al., 2015).

A análise estatística também irá ocorrer nos questionários, que serão aplicados aos associados da cooperativa conforme proposições e hipóteses norteadoras desta pesquisa, demonstrados no Apêndice C.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentação dos principais resultados obtidos na pesquisa, e está estruturado com: o resumo dos procedimentos de coleta e análise dos dados, a análise do conteúdo obtido na etapa qualitativa através das entrevistas semiestruturadas, a caracterização da população e as análises estatísticas do banco de dados e dos questionários aplicados à amostra.

No quadro 7 abaixo, são apresentados os resumos dos procedimentos de coleta e análise de dados e seus objetivos.

Quadro 7 – Resumo dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

Objetivo	Procedimento
Analisar o nível de fidelidade dos associados, e a relação entre características das propriedades com a fidelização, tendo como parâmetro a entrega de produção de soja e compra de insumos para essa cultura, nos anos de 2018, 2019 e 2020.	Análise documental, através de banco de dados do CRM do sistema PROGETE. Análise estatística.
Avaliar a percepção dos diretores em relação aos benefícios oferecidos pela cooperativa e a relação destes, com a fidelização dos sócios. Identificar as estratégias adotadas para ampliar a fidelização dos sócios.	Entrevista semiestruturada com diretores. Análise de conteúdo.
Analisar a relação entre perspectiva econômica e responsabilidade social na gestão da cooperativa.	Entrevistas semiestruturadas com diretores. Análise de conteúdo.
Avaliar a percepção dos cooperados em relação aos benefícios oferecidos pela cooperativa e a relação destes com a fidelização, além de mensurar o reflexo das estratégias adotadas pela cooperativa para ampliar essa fidelização.	Entrevistas semiestruturadas com associados. Análise de conteúdo.
Identificar as vantagens e desvantagens das sociedades cooperativas em relação às sociedades mercantis.	Pesquisa documental, com utilização de dados secundários. Entrevistas semiestruturadas com associados e diretores. Análise de conteúdo.
Verificar fatores que influenciam na fidelidade dos sócios com a cooperativa em relação à entrega de produção da soja a cooperativa	Questionário aplicado aos associados. Análise estatística.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

4.1 ANÁLISE DE DADOS DA ETAPA QUALITATIVA

A etapa qualitativa realizada através de entrevistas semiestruturadas com diretores e associados, objetiva avaliar a percepção dos mesmos acerca dos benefícios oferecidos pela cooperativa, e a relação destes com a fidelização, além disso, busca verificar sob a ótica de associados e diretores quais as vantagens e desvantagens das sociedades cooperativas em relação às empresas mercantis, e será apresentada na sequência. Para assegurar que os participantes pudessem responder de forma espontânea, seus nomes não serão mencionados no trabalho, e suas respostas serão identificadas com as seguintes abreviaturas: diretor 01 (D1), diretor 02 (D2), associado 01 (A1), associado 02 (A2) e associado 03 (A3).

Moglia et al, (2004) em trabalho realizado na cooperativa CAROL, mencionam as dificuldades de ter os associados 100 % fiéis com a cooperativa, sob esta ótica consideram no trabalho associados fiéis, aqueles que negociam acima de 70% com a cooperativa. Para Rossès (2015), os associados fiéis são aqueles que comercializam acima de 75 % com a cooperativa. Esta percepção e dificuldade acerca da fidelização dos associados são evidenciadas pelos diretores e associados da COTRIEL, quando questionados, sobre o que é um associado fiel. Os índices considerados para nomear um associado como fiel também se assemelham aos trabalhos já publicados.

“Hoje é bem complicado diante do cenário que a gente vive, com a concorrência existente, é muito difícil você ter um associado que seja fiel aos extremos, ou seja, 100%. O associado que a gente considera fiel é aquele associado que participa da cooperativa, das reuniões, das assembleias e que tem vínculos com a cooperativa. Mas acima de tudo, que entrega a sua produção na cooperativa, e adquire seus insumos. Que trabalham com a cooperativa e se consideram donos”. **(D1)**

“Para mim, o associado fiel é aquele que compra todos os insumos e vende 100% da sua produção para a cooperativa. Atualmente o número de associados 100 % é baixo, se formos filtrar através do CRM nós não temos 10% dos produtores associados que tem uma fidelidade integral com a cooperativa. Pensando em compra e entrega de 100 % produção com a Cotriel”. **(D2)**

“É um associado que mantém um relacionamento com a cooperativa no mínimo de 80% dos seus negócios, do seu faturamento”. **(A1)**

“Na minha opinião o associado fiel é aquele que dá prioridade em seus negócios, para a cooperativa, entregando a produção, comprando os insumos, além disso ele precisa participar, ir às reuniões, assembleias, é facial reclamar, mas tem que fazer sua parte.” **(A2)**

“Para mim o associado fiel é aquele que dá preferência para a cooperativa, realizando seus negócios com ela, mas a verdade é que para isso a cooperativa precisa acompanhar o mercado, os valores tem que ser próximos.” **(A3)**

A identificação do nível de fidelização dos sócios é uma forma de mensurar a eficiência de gestão das cooperativas e seu desempenho (SILVEIRA, 2020). Essa é uma preocupação que se evidencia na resposta dos diretores quando questionados sobre o nível de fidelização dos associados atualmente, suas respostas se assemelham a percepção que os sócios entrevistados possuem.

“Um dos pontos que a gente considera chave, e estamos trabalhando muito forte para identificar é o nível de fidelização do nosso quadro social. Isso é feito através do nosso departamento de assistência técnica, que tem mapeado praticamente todas nossas áreas de atuação, e todas as propriedades com utilização do sistema PROGETE. Os técnicos acompanham e lançam os dados do potencial produtivo, com isso também se tem uma estimativa da necessidade de insumos de cada propriedade, desta forma é possível identificar percentualmente o nível de fidelização do associado”.

“Atualmente nós temos 65% de participação da entrega da produção de verão (soja) e inverno (trigo) chega a 70%. Na aquisição de insumos, temos um market share de aproximadamente 80% nos fertilizantes, e de 60% nos químicos. Entretanto, estamos trabalhando sempre para aumentar o grau de satisfação e fidelização dos associados”. **(D1)**

“Eu acredito que existe um bom percentual de associados fiéis a cooperativa, há uma boa parte do quadro social trabalhando com a Cotriel, talvez não na integralidade. Consideramos fiel um associado que negocia 80% do seu volume com a Cotriel, eu acredito que dentro disso 60% são fiéis a cooperativa”. **(A1)**

“Eu percebo que em nossa região os produtores acreditam na cooperativa, não digo que entregam e compram tudo na cooperativa, mas a grande maioria 70% negociam com a cooperativa”. **(A2)**

Os aspectos concorrências com apelo por preços (MOGLIA et al. 2004), e a visão de curto prazo em detrimento aos valores cooperativistas como pensamento coletivo, são fatores que estimulam a atuação oportunista dos associados (SIMIONI et al. 2019), e isso é confirmado na avaliação dos diretores da COTRIEL quando perguntados. Na sua opinião o que motiva um associado a transacionar com empresas concorrentes?

“Sem dúvidas um dos grandes motivadores é o preço, nós conversamos com o nosso quadro social e percebemos que existe um apelo por preço, por parte da concorrência, além disso, os produtores recebem muitas visitas e são muito assediados. Isso ocorre tanto na aquisição da produção ou na venda de insumos. Como os negócios estão muito ajustados em termos de margem, o produtor acaba observando muito a questão preço. A cooperativa tem buscado sempre ser competitiva, com preços justos”. “Nosso papel é mostrar para o produtor que essa estrutura toda é dele, demonstrar também a segurança que há em realizar negócios com a cooperativa, pela solidez, pela credibilidade, e que o resultado de toda essa operação vai retornar ao próprio associado através das sobras do exercício. A cooperativa não cobra taxa de armazenagem, esse é um diferencial que oferecemos, temos que trabalhar para sermos cada dia mais competitivos, pois preço acaba sendo um fator certamente que pesa na tomada de decisões por parte do associado”. **(D1)**

“Olha o que mais motiva a negociar com os concorrentes na verdade é quando o preço da cooperativa não está bom, e também tem o fato de algumas empresas particulares, terem um relacionamento com as comunidades e aí acaba interferindo”.
(A3)

Rossés et al. (2015) realizaram um trabalho na cooperativa gaúcha Cotrisel e identificaram que os pequenos produtores são mais fiéis a cooperativa. Esta situação também é evidenciada pelos diretores da Cotriel, quando perguntados se existe algum perfil ou categorias de produtores associados, que são mais ou menos fiéis à cooperativa.

“Sim, entendo que existe, somos uma cooperativa de porte médio em área de atuação e em estruturas e temos um quadro social bastante diversificado, temos aproximadamente 65% dos sócios que são pequenos e médios produtores, e esses demonstram ser mais fiéis a cooperativa, pois encontra na cooperativa todos os insumos que precisam, estruturas, assistência técnica e são menos assediados, por isso ele hoje tem uma fidelização maior. Mas quero destacar que, todos são importantes, o pequeno, médio e o grande associado, pois para que tenhamos um equilíbrio econômico e financeiro na realização dos nossos negócios. Temos um bom volume de negócios com os grandes produtores, a participação de todos é o que gera equilíbrio, pois afinal de contas precisamos de escala, desta forma todos saem beneficiados, a cooperativa e os sócios”. (D1)

“Percebo que os associados de pequeno porte são mais fiéis com a cooperativa, nesta categoria chega aproximadamente a 70% em média. Já em produtores maiores esse nível de finalização chega aproximadamente a 10%, mesmo assim esses sócios representam um volume expressivo de negócio, a receita que esses produtores maiores deixam também é superior. O produtor pequeno possui um vínculo maior com a cooperativa, e também tem uma dependência maior tanto nos aspectos técnicos como financeiros, o que não ocorre com os grandes produtores”. (D2)

“Eu vejo que os sócios que mais trabalham com a COTRIEL, são os de pequeno e médio porte, os grandes já tem mais assédio, tem mais opções e posso dizer que são mais independentes”. (A2)

“Acredito que sim, os pequenos são mais fiéis, agora, todos tem informações, cotações de preço, por isso a cooperativa precisa estar atenta caso contrário pode perder espaço” (A3)

Ao realizar um estudo sobre fidelidade em uma cooperativa gaúcha, Melesko (2012) identificou que os principais fatores que levaram os associados a serem fiéis à cooperativa foram a credibilidade e a confiança, e a assistência técnica disponibilizada. Além destes aspectos, Rossés (2015) identificou em sua pesquisa que, o desempenho da cooperativa que possibilita a distribuição de sobras, é fator que amplia a fidelização dos sócios. Estes aspectos também foram destacados pelos diretores da Cotriel quando perguntados, o que em sua opinião efetivamente influencia a fidelização dos sócios com a cooperativa.

“Eu entendo que o próprio desempenho da cooperativa, através uma gestão adequada, com resultados satisfatórios, crescendo, se desenvolvendo e expandindo, isso faz com que o associado se aproxime mais e seja mais leal à cooperativa. E com

isso nos possibilita cada vez oferecer melhores produtos com melhores condições para os associados”. “Esse desempenho irá nos proporcionar maior poder de barganha, para que a gente possa com isso gerar e transferir benefícios para os associados. Dessa forma fazendo com que ele entenda e tenha a percepção de quanto é importante fazer parte e negociar com a cooperativa”. “Nós precisamos entregar valor ao quadro social, através de serviços, através de bônus, da cota capital. O resultado dos negócios que vai possibilitar o investimento em assistência técnica, em serviços são aspectos que sim, elevam o nível de finalização do associado com uma cooperativa. Você precisa ter resultado financeiro para fazer os investimentos necessários, para que assim o produtor perceba valor em ser sócio de uma cooperativa”. **(D1)**

“As primeiras coisas são, a confiança e a solidez que a cooperativa transparece para o seu associado, outro fator certamente são as assistências técnicas, que a cooperativa disponibiliza, nós fizemos anualmente mais de mil projetos para os produtores associados, e isso certamente vincula e fideliza o produtor a cooperativa. Outro fator que fideliza o associado no meu entendimento é o mix de produtos e serviços que a cooperativa atualmente oferece a eles, não somente na parte de insumos agrícolas, umas também na parte de ferragens, peças, combustíveis, varejo, ou seja, cooperativa tem portfólio completo à disposição, ele encontra basicamente tudo que precisa para sua propriedade para sua família”. **(D2)**

Além dos fatores já mencionados pelos diretores como credibilidade e prestação de serviços, alguns motivadores foram acrescentados pelo associado (A1), como aspectos que efetivamente o fidelizam, a transparência na gestão, educação cooperativista e o relacionamento.

“Eu acredito que em primeiro lugar ter uma transparência na gestão, manter uma credibilidade, desenvolver programas de capacitação e de educação para os sócios, focar em relacionamento, através de equipes de campo, aproximando a cooperativa do produtor, mostrando todos os diferenciais, visitando conhecendo a realidade do sócio no campo. E isso tem que acontecer de forma constante, estratégica e não somente quando o associado chamar. Volto a frisar a necessidade do relacionamento da importância que eu vejo nesse aspecto”. **(A1)**

“Sem dúvida o que mais me motiva a entregar a produção ou fazer o pacote de insumos é a credibilidade a segurança da COTRIEL, existem muitos casos do produtor perder e a COTRIEL tem um histórico que dá essa segurança, e tem também os serviços e assistência que são importantes”. **(A2)**

Todavia, na opinião deste mesmo associado, os benefícios financeiros oferecidos atualmente pela cooperativa, não influenciam na fidelização dos sócios.

“Eu não acho que os benefícios financeiros oferecidos atualmente impactam a finalização. Os retornos, bônus a própria cota capital, são benefícios que são concedidos em longo prazo, e hoje que todo mundo quer são retornos imediatos, ninguém quer esperar um ano para saber se vai ter direito algum bônus ou não”. **(A1)**

Em relação aos fatores que influenciam a fidelização dos associados se evidencia uma discordância de opiniões, para o diretor (D1) os benefícios financeiros oferecidos atualmente

pela cooperativa interferem positivamente na fidelização, já na percepção do associado (A1) estes fatores não apresentam tamanha relevância.

O sistema organizacional das cooperativas brasileiras mantém o direito do associado a não negociar com a cooperativa, este fato amplia as oportunidades de mercado aos produtores, mas por outro lado, eleva os custos da cooperativa, pois permite que ocorram oportunismos (DINIZ, 2013). Esta é uma preocupação mencionada pelos diretores quando questionados sobre a forma que a cooperativa age nos casos de atuação oportunista dos associados.

“Este é um ponto muito delicado para ser trabalhado, porque o produtor ele é muito assediado, e isso o pressiona para que o associado muitas vezes seja imediatista e por consequência oportunista, o que nós temos feito através de uma transparência nos negócios, de serviço, e de assistência técnica é mostrar para o associado os benefícios, e a segurança, que ele tem ao negociar conosco e as vantagens de negociar com a cooperativa”. “Infelizmente tem produtores que são imediatistas, que se você não tiver o melhor preço nos insumos, uma melhor condição no grão, na entrega de produção ele vai acabar entregando fora, isso é uma limitação que nós temos no próprio sistema. É um tema difícil, mas que nós discutimos diariamente para buscar uma solução, uma forma de reduzir essas ações oportunistas”. **(D1)**
 “Atualmente pouca coisa tem sido feita para evitar ou diminuir este oportunismo, somos um pouco limitados, até por questões estatutárias, mas algumas ações são adotadas como restringir assistência técnica, o produtor que é oportunista ele terá um custo superior nos projetos”. **(D2)**

Na opinião dos associados (A1) e (A3), o oportunista não deveria receber os mesmos benefícios que um associado que prioriza a cooperativa na realização de seus negócios, deveria haver um tratamento diferenciado por parte da COTRIEL.

“Penso que os associados que fossem considerados fiéis, deveriam ter diferenciais nas suas negociações, descontos em suas compras, deveria sim haver alguma diferença para motivá-lo a ser 100 %, mas atualmente não percebo nenhuma diferença entre você ser fiel ou não. Quem não é fiel acaba vindo só nas boas, quando tem melhor preço e quando há melhores condições, teria que ter diferença no tratamento desses dois tipos de sócios.” **(A1)**
 “Não acho certos os associados que não entregam, não compram na cooperativa receber os mesmos benefícios, isso teria que ser diferente, por isso muitos não enxergam motivo para ser fiel.” **(A3)**

A fidelização dos associados é uma vantagem competitiva das cooperativas, e pode ser alcançada através de estratégias de relacionamento (PEDROZO, 1993; MELESKO, 2012). Estratégias de marketing de relacionamento tornam-se essenciais para a participação e permanência das organizações cooperativas no mercado (DUCCI, 2009). Os aspectos de relacionamento com associados foram fortemente evidenciados pelos diretores quando

perguntados, acerca das ações que a cooperativa tem adotado para ampliar a fidelização dos associados. Este também foi um fator que, na opinião dos sócios, é determinante na decisão do sócio em ser fiel à cooperativa ou negociar com o concorrente.

“Na verdade nós estamos aqui para fazer aquilo que o associado quer, nosso papel é entender a necessidade dele, obviamente, dentro das possibilidades, pensando sempre no coletivo, nós priorizamos e voltamos nosso trabalho, nos esforços para o relacionamento com o associado, o relacionamento é fundamental. Nós buscamos esse relacionamento através dos profissionais que estão lá na propriedade, da área técnica. Independente do local que o associado tenha contato com a cooperativa ele tem que ser bem atendido, e precisa se sentir realmente em casa, nós temos oferecido várias possibilidades de negócios para que o associado amplie seus negócios com a cooperativa e se mantenha fiel”. **(D1)**

“São várias ações que a cooperativa adota hoje com esse objetivo de aumentar a fidelidade dos sócios. Os serviços que nós oferecemos para os associados, a devolução de um percentual do valor da assistência técnica aos produtores que são fiéis a cooperativa. São ações que buscam manter os associados fiéis e aumentar esse nível de fidelidade, a sobra do exercício devolvida com base na entrega de produção seja de soja do leite, são ações que buscam sim essa finalização. Entretanto, existem outras ações que a cooperativa poderia adotar, para ampliar a fidelização, que são ações mais pontuais e poderiam tornar a cooperativa mais competitiva, entregando um benefício de forma imediata, entendemos que hoje o produtor é muito imediatista, muitas vezes ele não quer esperar até o final do exercício para ter o seu retorno sobre a sua movimentação”. **(D2)**

“A cooperativa tem credibilidade, solidez, segurança, preços competitivos e qualidade nos produtos, mas também precisa ter relacionamento, proximidade com o associado. Para mim o que motiva hoje os associados negociarem com a COTRIEL ou com outras empresas é o relacionamento que estas estabelecem”. **(A1)**

“Vem um monte de gente aqui para me vender, mas eu preciso de pessoas que contribuam na minha propriedade, eu acho que se a cooperativa estiver mais presente, auxiliando, orientando próximo do sócio é mais difícil negociar com o concorrente”. **(A3)**

Os dirigentes de cooperativas têm enfrentado um dilema em relação a gestão dos negócios, se por um lado as cooperativas têm em seus princípios básicos, o papel social, por outro necessitam de resultados econômicos para que a dimensão social seja executada em sua plenitude (DUCCI, 2009). Neste contexto, os diretores destacam a necessidade de equacionar a perspectiva econômica com o papel social na gestão da cooperativa.

“Muito importante este questionamento, pois se formos avaliar a essência do cooperativismo, um dos princípios é que as cooperativas teoricamente não necessitam de resultado, entretanto, deve haver um equilíbrio entre o econômico e o social, nós não vamos conseguir fazer social sem antes obter resultados econômicos. Nós não conseguimos oferecer para o associado tudo que ele precisa em termos de tecnologias, assistência técnica somente pensando no social. Necessitamos sim resultado para poder fazer os investimentos necessários, para que a cooperativa cresça, se desenvolva, e para que possa prestar serviços e ofereça retorno ao associado, nós precisamos ter resultado econômico “.

“Nós trabalhamos sim com metas financeiras, objetivando resultado econômico,

para que a gente chegue lá no final e possa sim, continuar crescendo e se desenvolvendo, e também devolvendo sobras para os associados. E isso é que irá nos possibilitar atender um dos princípios do cooperativismo que é ter uma atuação com viés social”. **(D1)**

“Eu entendo que as decisões têm que ser técnicas, pensando no resultado econômico da cooperativa em um primeiro momento, que possibilitará os investimentos nos aspectos sociais, que são bases do cooperativismo. Principalmente em relação a investimentos, que não podem comprometer o resultado da cooperativa, as ações sociais devem ser realizadas após o resultado econômico acontecer. A cooperativa mantendo seus funcionários, honrando seus compromissos, ela está também fazendo seu papel social, mas os negócios têm que ser pensadas sempre com foco no resultado, é necessário um equilíbrio em suas atividades, para que a cooperativa consiga ter crescimento, tem algumas decisões em um primeiro momento parece não ter uma preocupação com o social, mas reitero, que o social ocorre com o resultado das atividades. Eu visualizo as coisas dando lucro, as decisões não podem ser tomadas para agradar um ou outro em detrimento do coletivo, o produtor cobra e espera resultados positivos da cooperativa no final do ano.” **(D2)**

A equalização entre a perspectiva econômica e o papel social da cooperativa também é necessária no entendimento dos associados (A1), (A2) e (A3).

“Tem que haver um equilíbrio, às vezes o social é fazer a tua parte, gerando empregos, renda, tributos e por consequência desenvolvimento. O próprio papel das cooperativas é juntar forças, esse é um dos princípios de uma cooperativa, possibilita por exemplo que um pequeno produtor consiga comprar insumo com bons preços, em função do volume que a cooperativa consegue negociar. Mas entendo também que, sem o econômico não há social, de graça ninguém faz nada sem dinheiro não se faz nada”. “As cooperativas contribuem no papel social atuando como balizadores de mercado, até mesmo para quem não compra na cooperativa acaba se beneficiando, pois o mercado acaba sendo ajustado, por que as cooperativas têm esse poder de regulação”. **(A1)**

“Se a cooperativa vai bem ela consegue oferecer melhores condições para nós, através de bons preços de assistência, e irá desenvolver a cidade, vai ter mais empregos, por isso precisa ter resultado positivo”. **(A2)**

“O que se cobra de uma cooperativa seja ela de crédito ou agrícola é o lado social, dos serviços que tem que ofertar da ajuda a comunidade etc., mas pra isso acontecer tem que ter resultado, até porque ninguém vai querer trabalhar ou investir em uma cooperativa que gera prejuízo”. **(A3)**

Uma grande diferença entre sociedade cooperativa e uma empresa tradicional, é o modo gerencial e administrativo que a mesma possui, no cooperativismo há o compartilhamento de informações, e as decisões são tomadas em conjunto com funcionários e associados (REISDORFER, 2014). As cooperativas têm como uma das finalidades oferecer serviços aos associados (FLÔR, 2018). Essas diferenças também foram mencionadas como favoráveis, quando perguntado aos diretores e associados quais são as vantagens e desvantagens em ser sócio da cooperativa.

“Eu sou um defensor do sistema cooperativo, e se esse sistema for bem gerido e se houver uma participação da sociedade é o melhor sistema socioeconômico no mundo, para mim, principalmente por que o associado pode participar das decisões da cooperativa, tendo direito a voto, tendo participação ativa dentro da cooperativa, tendo possibilidade de sugerir, de questionar”. “Uma das principais vantagens no sistema cooperativa para o associado é que as cooperativas se tornam uma referência para o mercado regional, trazendo um equilíbrio para o mercado, sendo balizador de preço. Como grande vantagem também existe toda a preocupação com assistência técnica que fica a disposição do quadro social e que não está vinculado à venda é sim uma prestação de serviço é uma contribuição para atividade do associado, contribuindo dessa forma para que ele possa ter melhores resultados. São muitas as vantagens. Eu só vejo vantagens no sistema cooperativo”. “Se não houver uma gestão profissional, técnica e comprometida aí sim lá na frente o produtor poderá arcar com as consequências, neste caso há uma desvantagem. Até porque o fato do produtor ser sócio de uma cooperativa não o proíbe de negociar com outras empresas, então se a cooperativa não atende suas expectativas ele pode buscar outra empresa, por isso são poucas as desvantagens em ser sócio e uma cooperativa”. **(D1)**

“A grande vantagem e a solidez e credibilidade da cooperativa, do sócio estar tranquilo em relação a sua produção, que ela está depositada sem cobrança de armazenagem e segura, e quando o ele necessitar estará a sua disposição. Outra vantagem é o fato das assistências técnicas que a cooperativa oferece. O portfólio de produtos que a cooperativa possui como: insumos de qualidade, todo varejo à sua disposição são igualmente vantagens oferecidas. Existem também as linhas de crédito que a Cotriel oferece para os seus associados”. “Há uma série de benefícios oferecidos e disponíveis para os sócios, a grande área de atuação da cooperativa é um deles, onde produtor tem acesso aos insumos e a entrega de produção em toda a grande região, nas regiões norte, centro e centro serra. Outro fator é toda a estrutura que a cooperativa coloca a sua disposição”

“E como desvantagem, eu citaria o estilo de governança que é característico das cooperativas, até por questões estatutárias, que acaba tornando os processos de tomada de decisão um pouco mais morosos, e isso traz alguns problemas, alguns prejuízos na relação associado com a cooperativa”. **(D2)**

“Uma das principais vantagens que eu vejo é a segurança, a credibilidade e a sua solidez da cooperativa, porque você entrega sua produção na confiança da empresa quando você precisar dele tem que estar lá, bem acondicionado à disposição. para podermos faturar, isso é uma vantagem que eu vejo hoje em ser sócio da cooperativa”. “A desvantagem que eu vejo é que não há uma diferenciação entre os sócios que são fiéis e sócios que não são fiéis, poderia ser de tratamento de desconto alguma diferenciação, entendo que isso é importantíssimo”. **(A1)**

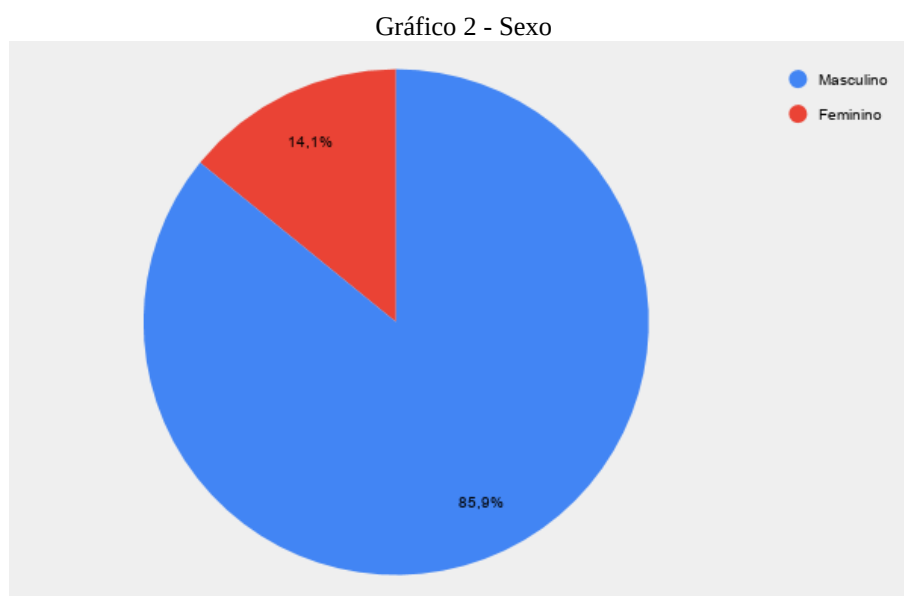
“A principal vantagem que eu percebo é que você tem benefícios que em outras empresas não teria, e o sócio pode participar opinar nas assembleias, é diferente de uma empresa que você é apenas um cliente”. “E a desvantagem é que os benefícios não são de acordo com a participação, um produtor que se associar hoje tem os meus direitos que eu que estou a 20 anos” **(A2)**

“No meu caso, que me considero como pequeno produtor, uma vantagem é que a gente consegue recursos, garantir os insumos, com preço bom. Caso eu fosse negociar com uma empresa os juros seriam maiores também”. **(A3)**

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Este capítulo destina-se a caracterização dos participantes da pesquisa que são os associados da cooperativa, os quais receberam questionários enviados por e-mail e aplicativos de mensagens, ao total retornaram 191 questionários preenchidos, os quais foram analisados nesta etapa através da plataforma Google Forms. Objetivou-se assim, identificar o perfil dos respondentes, e a relação deste na fidelização com a cooperativa, que é o aspecto delineador desta pesquisa.

Inicia-se a apresentação do perfil dos respondentes pela variável sexo, através do gráfico 02, identificou-se a predominância do sexo masculino, o percentual chegou a 85,9%, o que demonstrou uma baixa participação das mulheres na cooperativa, com apenas 14,1%.



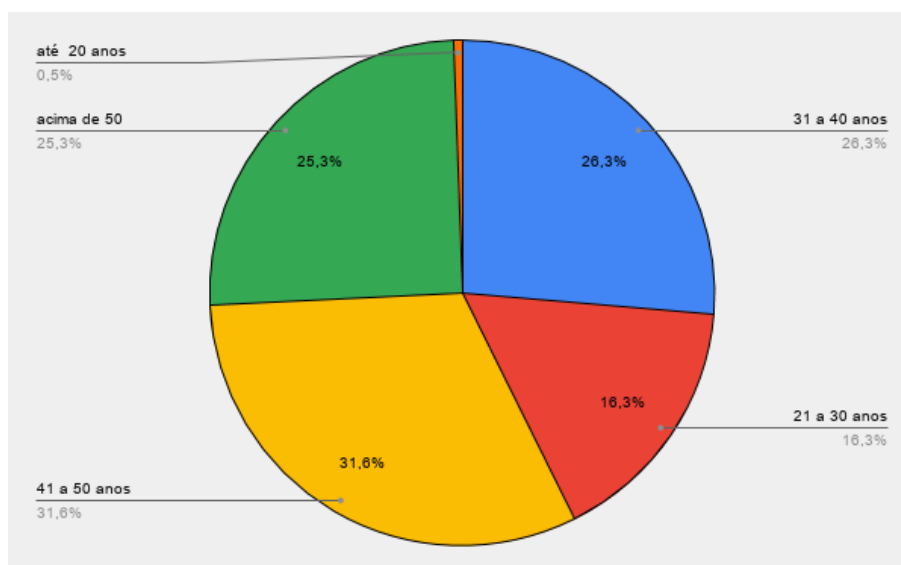
Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A baixa participação das mulheres na cooperativa é uma situação já identificada em trabalho realizado por, Salvaro, Estevam e Felipe (2014), onde os autores argumentam que a pouca presença feminina dentro da cooperativa, é explicado por questões, colocadas por elas, em relação aos afazeres da casa, e por isso acabam deixando as responsabilidades com a cooperativa aos homens. Outro fator que segundo Benato (2018) contribui para essa baixa participação, é que o quadro social em sua maioria é representado por grupos familiares, que mais uma vez é representado pelo homem. Ainda sobre a baixa participação em cooperativas,

Pinho (2000) defende que há falta de conscientização dos homens e das próprias mulheres, em relação ao seu papel na sociedade.

A segunda característica identificada neste trabalho é em relação à idade dos associados, neste aspecto identificou-se uma notável inferioridade da participação entre os mais jovens na cooperativa, sendo que apenas 0,5% dos respondentes têm menos de 20 anos e 16,3 % possuem entre 21 e 30 anos. A maior participação na cooperativa está nos agricultores acima de 31 anos, que concentra a grande maioria dos respondentes, ou seja, 83,2 %, sendo assim distribuídos, de 31 a 40 anos 26,3 %, de 41 a 50 anos 31,6%, e acima de 50 anos 26,3% (Gráfico 03).

Gráfico 3 - Idade dos associados



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

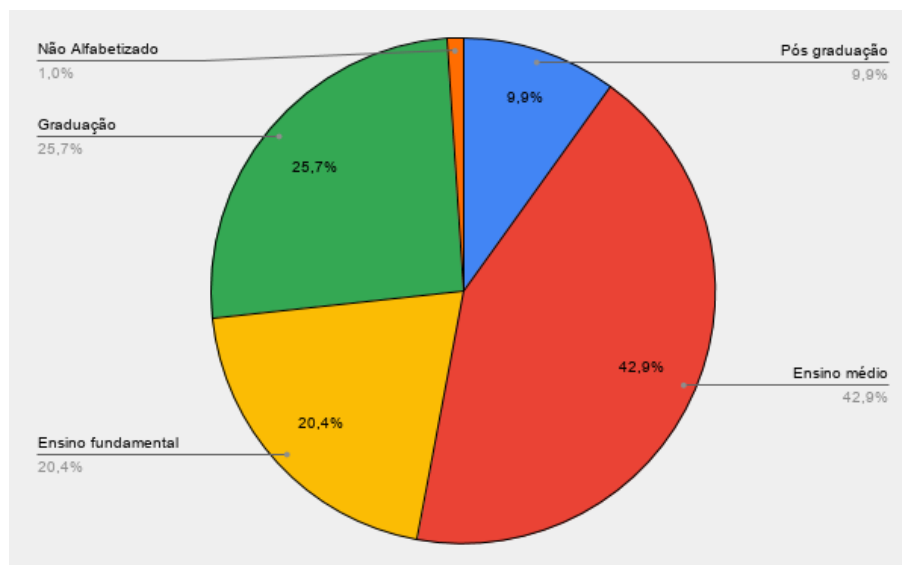
Esta realidade identificada acerca da baixa participação dos jovens na cooperativa, é justificada por Castro, Aquino e Andrade (2009), admitem que os jovens rurais vivem um dilema em permanecer no campo ou investirem em uma carreira na cidade, os autores defendem ainda que, a transformação no meio rural, com uma agricultura mais tecnológica e sustentável contribuiria para sua permanência no campo.

Ferrari et al. (2004) apontam como uma oportunidade a educação superior aos jovens, vinculada à agricultura, os autores defendem que, a premissa básica é assegurar condições para que o jovem possua qualidade de vida aliada a projetos pessoais.

Ao analisar o perfil dos associados em relação à escolaridade identificou-se que a maioria não possui ensino superior, 1% dos respondentes se declararam não alfabetizados,

20,94% concluíram o ensino fundamental e 42,9% ensino médio. O percentual dos participantes que possuem graduação e pós-graduação é de 25,7% e 9,9% respectivamente (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Escolaridade dos associados



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Mesmo que o percentual de associados que possuem ensino superior 26,7%, seja inferior aos demais grupos, esse número é maior ao de pesquisas já realizada, como por exemplo, o trabalho desenvolvido por Benato (2018), que estudou a participação de associados em uma cooperativa da serra gaúcha, neste, a autora identificou que apenas 11,3% dos associados possuíam ensino superior. Todavia, diante do exposto, pode-se dizer ainda que, são poucos agricultores que possuem acesso ao ensino superior no Brasil.

Os arranjos familiares foram investigados nesta pesquisa, em relação ao número de filhos que cada associado possui, e ao número total de pessoas no grupo familiar, e foram demonstrados através dos gráficos 5 e 6. Identificou-se que há uma predominância por famílias enxutas, a grande maioria dos arranjos familiares possuem até 2 filhos, e o número total de pessoas por família para 88,5% da amostra fica em até 4 membros por residência.

Gráfico 5 - Número de filhos

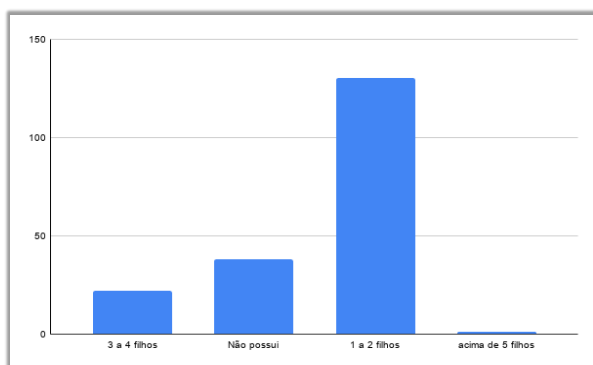
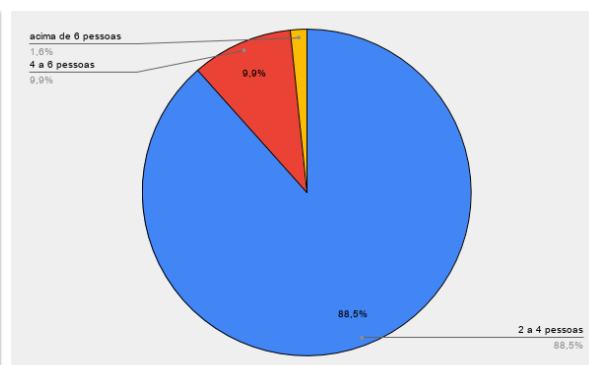


Gráfico 6 - Número de pessoas por família

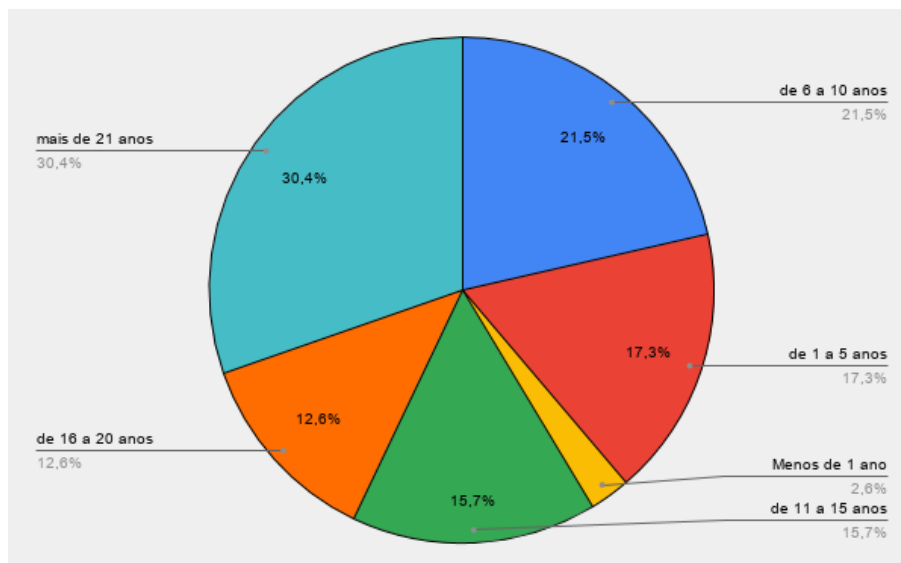


Fonte: Elaborados pelo Autor (2021).

Esta realidade em relação ao reduzido número de filhos nas famílias e de pessoas por domicílio agrícola, identificada na pesquisa, está alinhada com a afirmativa de Maia (2014), quando este discorre que, houve uma redução expressiva da população jovem nas áreas rurais, em relação às demais faixas etárias nos últimos 20 anos, resultando um processo de envelhecimento das populações rurais. De acordo com Berquó e Cavenaghi (2006), o número médio de filhos da população brasileira nos anos 70 era de 6, esta média em 2010 caiu para 2,1 filhos por família.

Em relação ao tempo que o agricultor é associado com a cooperativa, identificou-se uma distribuição uniforme na amostra. Todavia, o maior percentual 30,4% representa aos associados com mais de 21 anos de associação, a segunda maior faixa está nos associados que possuem de 6 a 10 anos 21,25%. Os associados que estão na faixa entre 1 a 5 anos representam 17,5%, de 11 a 15 anos e de 16 a 20 anos, representam respectivamente 15,7%, e 12,6%. A menor faixa está entre os novos associados, com menos de 1 ano, que representou 2,6% da amostra (Gráfico 7).

Gráfico 7 - A quanto tempo é associado com a COTRIEL

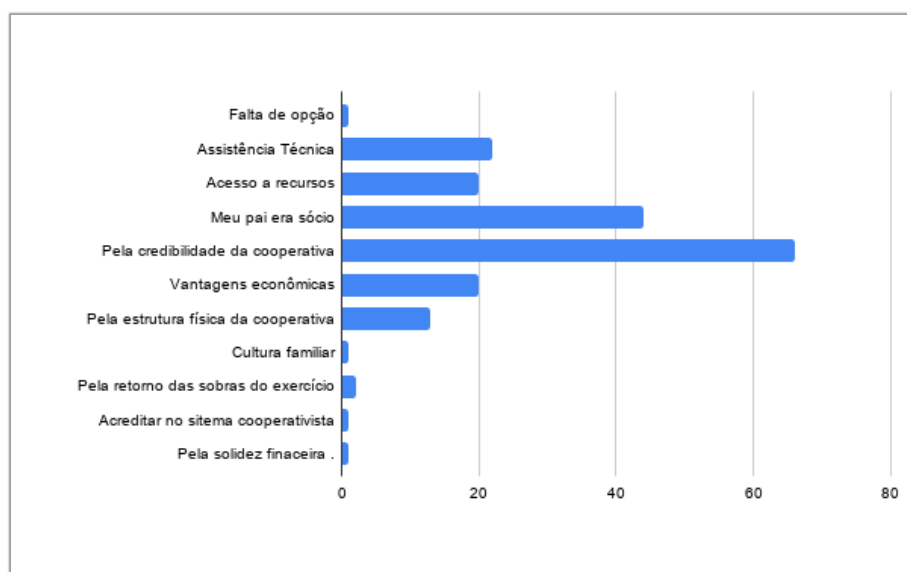


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Mesmo com um maior número de associados com um longo tempo de vínculo com a cooperativa, que segundo Berquó e Cavenaghi (2006) representa uma relação de compromisso entre cooperativo e associado. Ocorreu um número expressivo de associações após o ano de 2005, os sócios que se vincularam à cooperativa após este ano representam 57,1% da amostra. Isso pode ser justificado pela expansão da cooperativa com aquisição de novas unidades de negócios após este período (COTRIEL, 2020).

A pesquisa buscou identificar os motivos pelos quais os agricultores se associaram à cooperativa, os fatores que mais se destacaram em relação a esta motivação foram, em primeiro lugar a credibilidade que a cooperativa possui junto aos agricultores. O segundo motivo mais mencionado está relacionado aos aspectos familiares e representa uma continuidade dos negócios dos pais. O acesso à assistência técnica foi o terceiro e a obtenção de vantagens econômicas foi o quarto motivador mais citado. Na sequência os aspectos de acesso a recursos, estrutura física, solidez financeira, credibilidade do sistema cooperativo, retorno de sobras do exercício, cultura familiar e falta de opção foram respectivamente mencionados (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Por que você se associou na cooperativa

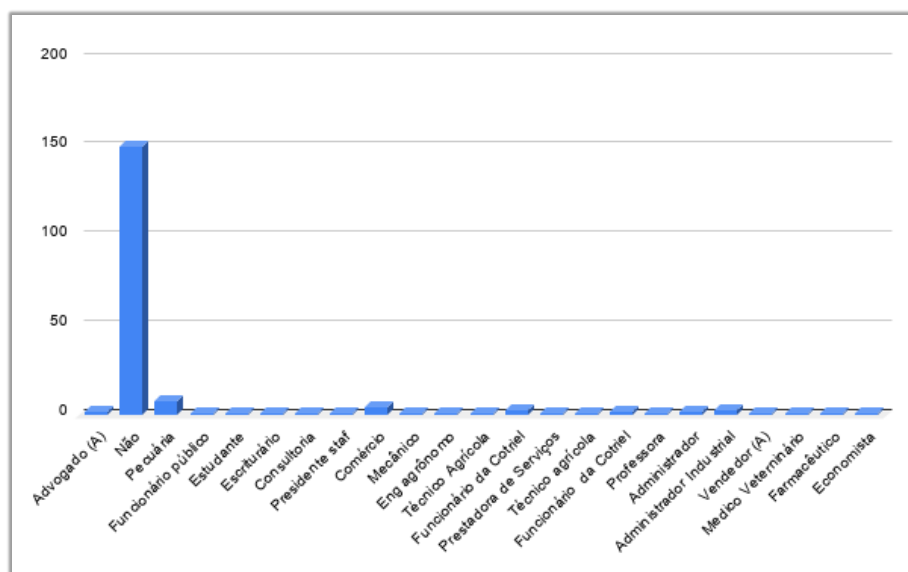


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Morgan e Hunt (1994) já relacionavam como base para a construção e a sustentação de um relacionamento de sucesso a credibilidade entre as partes, fator que ficou evidenciado como grande motivador para associação dos agricultores com a cooperativa. Na mesma linha, identificou-se em estudo realizado por Brandão e Breitembach, (2019), em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul que, um dos principais gargalos nas cooperativas que apresentam baixa participação dos sócios, está relacionado à falta de confiança na cooperativa.

No gráfico 9 demonstra-se quais as demais atividades que os associados exercem além da agrícola, a grande maioria da amostra tem esta como atividade principal. A pesquisa apresenta como segunda atividade a pecuária, outras atividades relacionadas ao comércio também são mencionadas, além da atuação de alguns respondentes como profissionais liberais.

Gráfico 9 - Exerce outra atividade além da agrícola



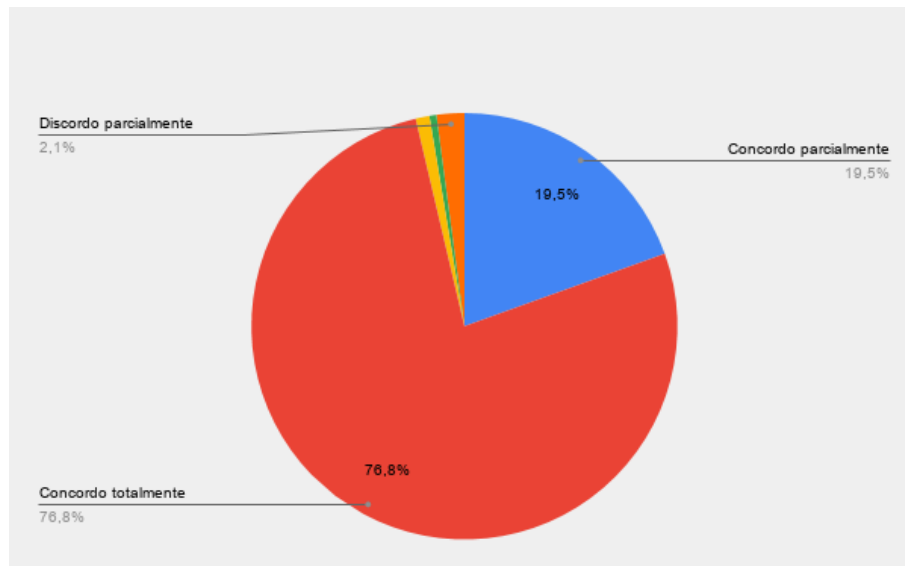
Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Estas respostas estão alinhadas com a afirmativa da Organização das Cooperativas Brasileiras, quando esta descreve que as cooperativas agropecuárias no Brasil trabalham com escopos de agricultura e pecuária (OCB, 2019).

4.3 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E PROPOSIÇÕES

De acordo com as respostas obtidas no questionário, a confiança e a credibilidade da cooperativa são fatores decisivos e que motivam o associado a entregar sua produção a COTRIEL, pois, 76,8% dos participantes concordam totalmente com essa afirmativa, 19,5% concordam parcialmente, somente 2,1% discordam parcialmente com essa afirmativa, 1,1% discordam totalmente e 0,5% não opinaram. Este fator também foi indicado como motivador para que os agricultores se associassem na COTRIEL (Gráfico 10).

Gráfico 10 - A confiança e a credibilidade

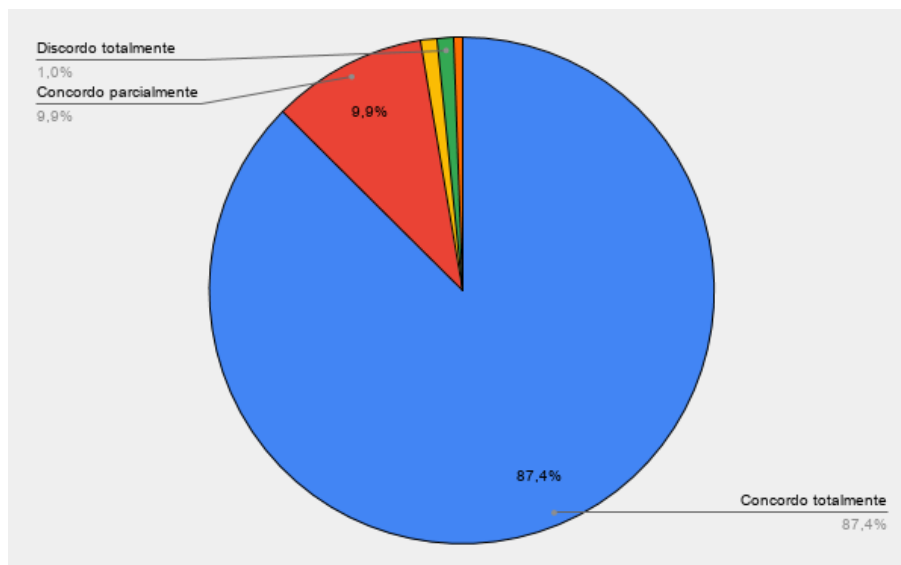


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Esses resultados estão alinhados com Simioni et al., (2009), ao analisar cooperativas agropecuárias, de infraestrutura, de serviços e de crédito, nas regiões oeste e planalto sul catarinense, e na região de Campinas (SP). Os autores concluíram que na percepção dos associados, uma das variáveis mais importantes na manutenção da lealdade é a confiança na cooperativa, mesma conclusão de Rossés et al. (2015), em estudo que avaliou a fidelidade dos associados em uma cooperativa agropecuária gaúcha.

Ainda dentro da variável confiança e credibilidade demonstrado no gráfico 11, a pesquisa buscou identificar se a pontualidade no pagamento exercida pela cooperativa é fator preponderante na entrega da produção da soja. Ficou evidenciada a importância deste fator, pois 87,4% da amostra concordaram totalmente com essa afirmativa e 9,9% concordaram parcialmente. O percentual daqueles que discordam total e parcialmente ficou igualmente em 1%, e 0,5% não opinaram.

Gráfico 11 - A pontualidade no pagamento

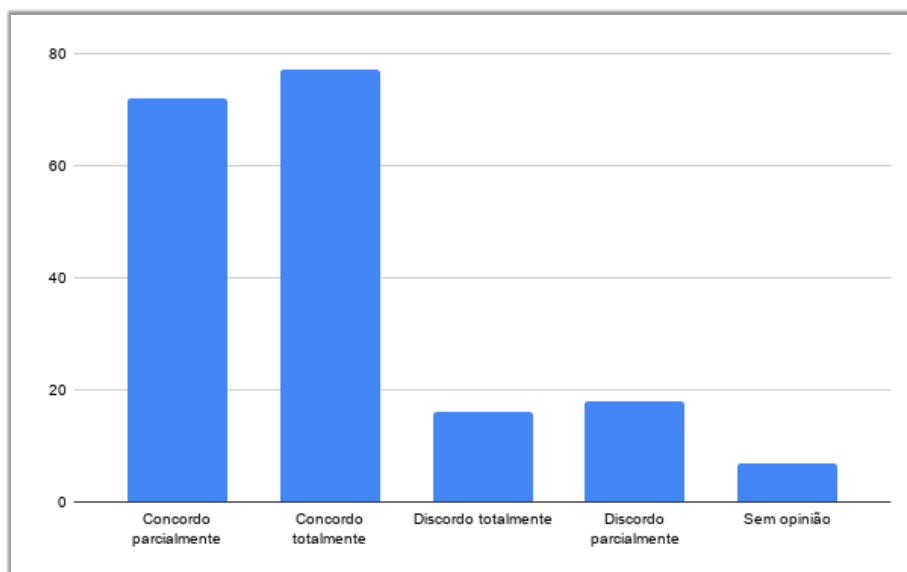


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A pontualidade nos pagamentos é um dos fatores identificados como influenciadores na decisão de entrega da produção pelo associado à cooperativa (ROSSÉS, 2015). Na concepção de Barroso (2009), a cooperação é influenciada diretamente pela confiança, pois as parcerias existentes entre a empresa e seus públicos, são baseadas nesses valores, gerando assim, em ambas as partes, esforços para a continuidade do relacionamento e do trabalho. A segurança no pagamento da produção foi elencada quase que na totalidade dos associados, como fator decisivo na entrega da produção.

Dentro da variável marketing, a comunicação dos benefícios oferecidos pela cooperativa como fator incentivador de entrega de produção foi investigado. Neste aspecto, a opinião dos 191 participantes da pesquisa ficou assim distribuída, 78 concordam totalmente e 72 concordam parcialmente com essa afirmativa. Os produtores que discordam totalmente e parcialmente dessa afirmativa somaram 16 e 18 respectivamente, tivemos ainda 7 associados que não expressaram opinião acerca deste tema (Gráfico 12).

Gráfico 12 - A comunicação dos benefícios oferecidos pela COTRIEL



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Motter (2005) argumenta que, para uma cooperativa ter um processo dinâmico e interativo entre o associado e a cooperativa, devem-se aplicar os básicos processos de comunicação para viabilizar a transmissão de valores e princípios. Essa é uma afirmativa alinhada à ótica dos associados que entendem que uma melhor comunicação dos benefícios oferecidos pela COTRIEL contribuiria em sua fidelização.

A variável preço foi investigada e sua implicação sobre a fidelidade dos associados com a cooperativa, eles foram questionados se o fornecimento de insumos com preços competitivos influencia na decisão de entrega de produção, também sobre sua decisão de entrega de produção caso o preço pago pelo concorrente seja superior e se o preço paga pela COTRIEL atende suas expectativas. O nível de concordância dos associados acerca das proposições será apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Variável preço

Afirmativas	Variáveis	Avaliação percentual				
		Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente	Sem Opinião
O fornecimento de insumos necessários para a produção de soja, com preços competitivos (igual ou inferior aos da concorrência), influencia a fidelidade dos associados, fazendo com que entreguem a maior parte de sua produção de soja na COTRIEL.	Preço pago pelos insumos	68,1%	25,7%	3,1%	1,6%	1,6%
Se o preço da soja for superior no concorrente, mesmo assim entrego minha produção na COTRIEL, pois não seria certo abandonar minha cooperativa nesse momento.	Preço pago pela soja	35,8%	41,1 %	12,1%	10 %	1,1 %
O preço pago pela cooperativa, quando comercializo a soja, atende minha expectativa.	Preço pago pela soja	30,4%	51,3 %	11 %	6,3%	1 %

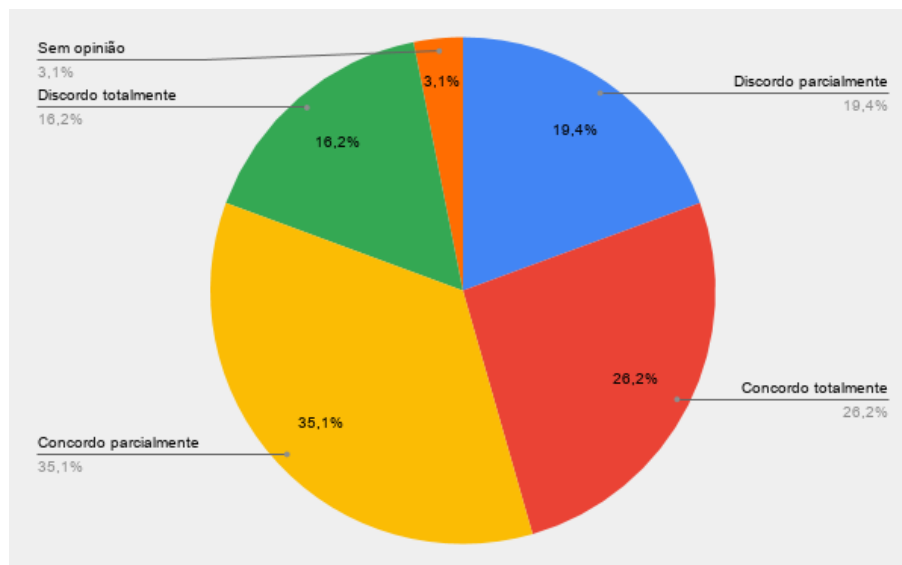
Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Os aspectos econômicos são fatores relevantes na tomada de decisão do associado e isso ficou explícito nas proposições demonstradas na tabela 2. Esta manifestação está alinhada à pesquisa realizada por Benato (2018), que conclui que a importância das organizações cooperativas é fortalecer seus associados para a obtenção de vantagens econômicas. No entendimento da autora, de forma geral o cooperativismo é uma alternativa frente a problemas enfrentados por determinados grupos, e que geralmente possuem viés para resolver problemas em comum, sobretudo os econômicos. Na mesma linha, Mógli et al. (2004) argumentam que a relação do associado com a cooperativa deve considerar seus interesses econômicos, motivação esta que pode preponderar em determinadas situações.

As variáveis desconto e quebra técnica¹⁰ foram mensuradas, questionando os associados se os descontos praticados pela COTRIEL afetam sua entrega da produção para a cooperativa. Elas serão apresentadas no gráfico 12, e demonstram os seguintes índices de concordância 26,2 % concordam totalmente e 35,1 % concordam parcialmente com essa afirmativa. Entre os que discordaram dessa afirmativa, 19,4% discordam totalmente e 16,2% parcialmente, além destes, 3,2 % dos participantes não emitiram opinião acerca deste tema.

¹⁰ São perdas que ocorrem no período de conservação da produção, que podem ser quantitativas e qualitativas (KOLLING et al.,2012).

Gráfico 13 - Os descontos praticados pela cooperativa na entrega da produção da soja

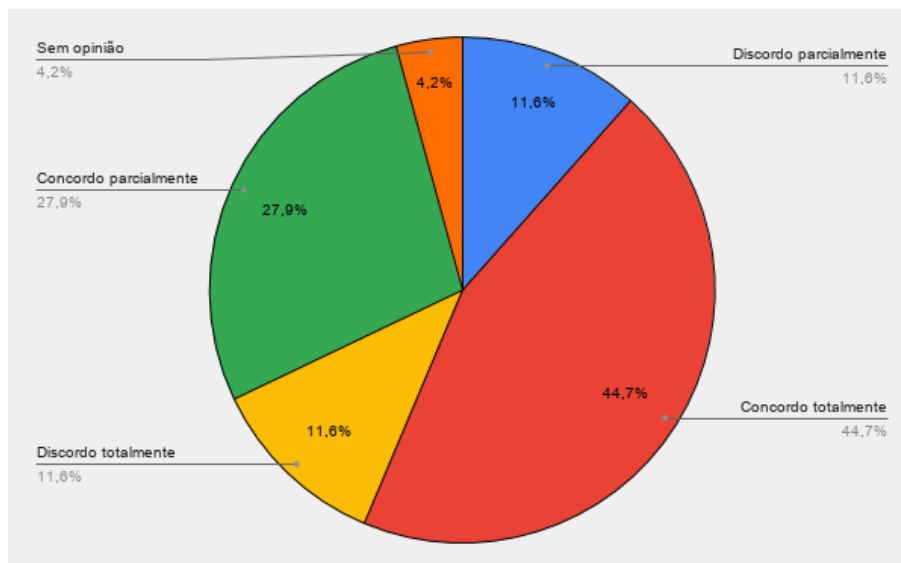


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A política utilizada pela cooperativa em relação aos descontos praticados na entrega da produção afeta a fidelidade do associado de acordo com a maioria dos respondentes, e estes percentuais impactam no volume de produção entregue pelo associado. Este foi um fator identificado em pesquisa realizada por Rossés et al. (2015), como decisivo para a infidelidade dos associados da cooperativa COTRISEL na safra 2012/2013.

Relacionado à variável descontos praticados pela cooperativa na entrega da produção, a pesquisa buscou identificar se uma mudança nos padrões de umidade e impureza adotados atualmente ampliaria a fidelidade dos associados. Pelo grau de concordância este aspecto apresenta relevância aos participantes da pesquisa, 44,7% concordam totalmente com essa afirmativa, 27,9% concordam parcialmente. Já entre os que têm opinião distinta, 11,6% discordam totalmente, mesmo percentual daqueles que discordam parcialmente, 4,2% não expressaram opinião (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Padrões de descontos de umidade e impureza

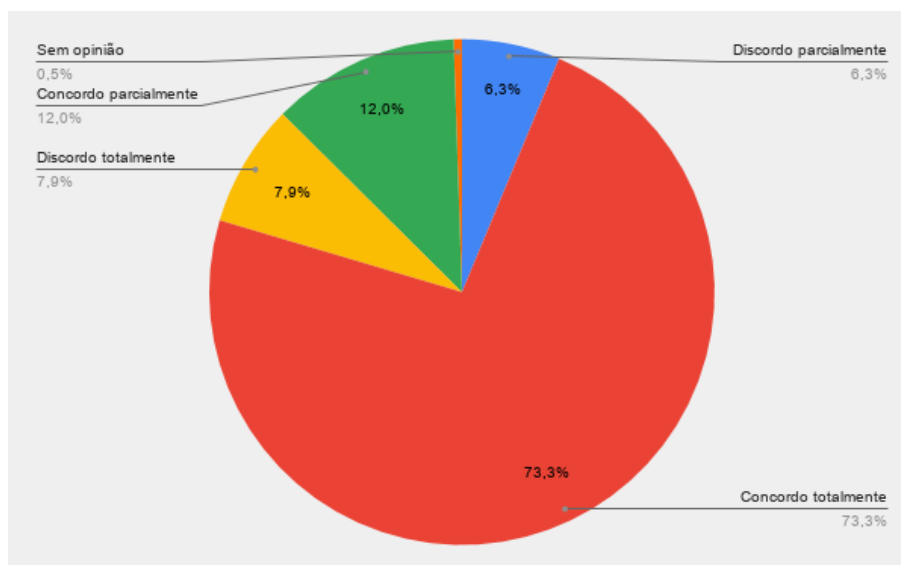


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A proposição oito confirma que uma mudança nos padrões de descontos quando do recebimento (umidade e impurezas) faria com que o associado entregasse mais a soja na COTRIEL. Este resultado se assemelha ao obtido por Rossés et al. (2015), que evidenciou que, uma mudança nos padrões de impurezas (tolerância de 1% de impurezas) faria com que os cooperados depositassem mais a soja na cooperativa.

Conforme apresentado no gráfico 15, as variáveis econômicas foram investigadas através em duas proposições, a primeira buscou investigar se a concessão de incentivos econômicos para aqueles associados que entregassem toda a sua produção na COTRIEL aumentaria o comprometimento destes para com a cooperativa. A maioria dos participantes 73,3% concordam totalmente com essa afirmativa e 12% concordam parcialmente. A soma dos associados que discordam total ou parcialmente dessa prática chega a 14,2%, e 0,5% não expressaram opinião.

Gráfico 15 - Incentivos econômicos aos associados 100%

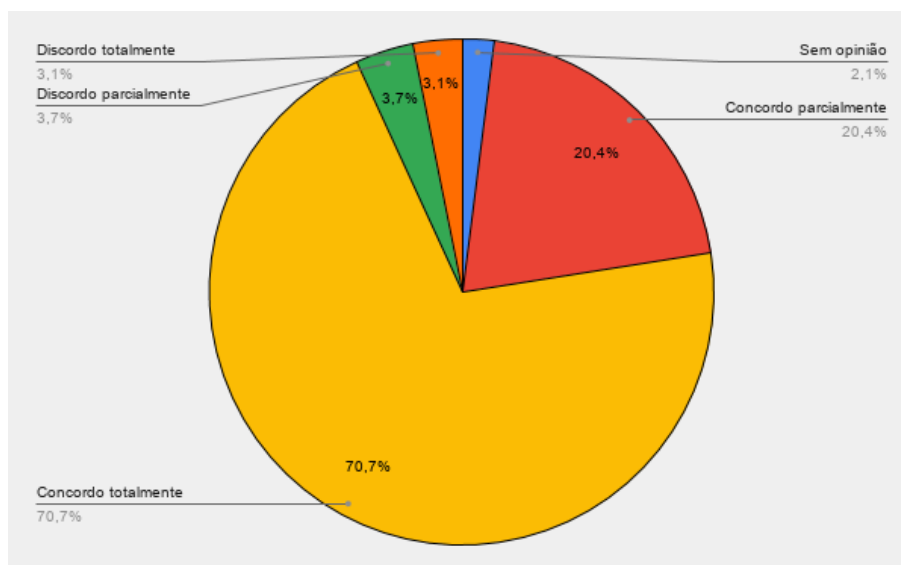


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Podemos dizer que há diferentes processos de estímulo à fidelidade dos cooperados, entre eles segundo Bialoskorski Neto (2001) certamente são os incentivos econômicos, somados a um plano de benefícios dentro da cooperativa. Este aspecto ficou evidenciado na opinião dos associados da COTRIEL que participaram desta pesquisa.

A segunda proposição investigada na variável incentivos econômicos foi se o fato da COTRIEL não cobrar taxas de armazenagens, incentiva os produtores a entregar sua produção a ela. Semelhante ao que ocorreu na primeira proposição desta variável, o nível de concordância foi elevado, 70,7% concordam totalmente com essa afirmativa, 20,4% concordam parcialmente. Apenas 3,7% e 3,1% discordam totalmente e parcialmente respectivamente, 0,5% se declararam sem opinião (Gráfico 16).

Gráfico 16 – Isenção da taxa de armazenagem para soja

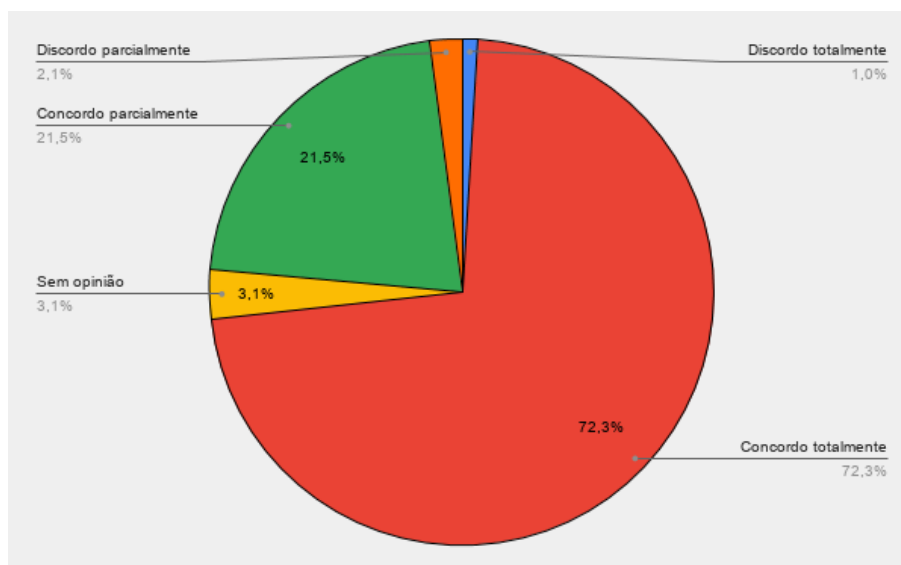


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

O fato da cooperativa não cobrar taxa de armazenagem é evidenciado na pesquisa como incentivador do associado em entregar sua produção a cooperativa, esta percepção está alinhada a autores como Almeida (2014), e Fuzzinatto (2019), quando estes defendem que as cooperativas se diferenciam de empresas de capital ao oferecer benefícios aos associados.

A assistência técnica oferecida pela cooperativa apresentou representatividade como fator que impulsionou os agricultores a se associarem na COTRIEL, a pesquisa buscou investigar dentro desta variável, se uma personalização da assistência técnica teria impacto positivo no comprometimento dos sócios com a cooperativa conforme demonstrado no gráfico 17. Na opinião da maioria dos sócios essa estratégia aumentaria o nível de comprometimento para com a cooperativa, visto que, 72,3 % concordaram totalmente com essa afirmativa, 21% concordaram parcialmente contra apenas 2,3 % que discordaram parcialmente e 1% que discordaram totalmente, o percentual daqueles que não tem opinião sobre o tema foi de 3,1%.

Gráfico 17 - Atendimento personalizado, por parte da assistência técnica

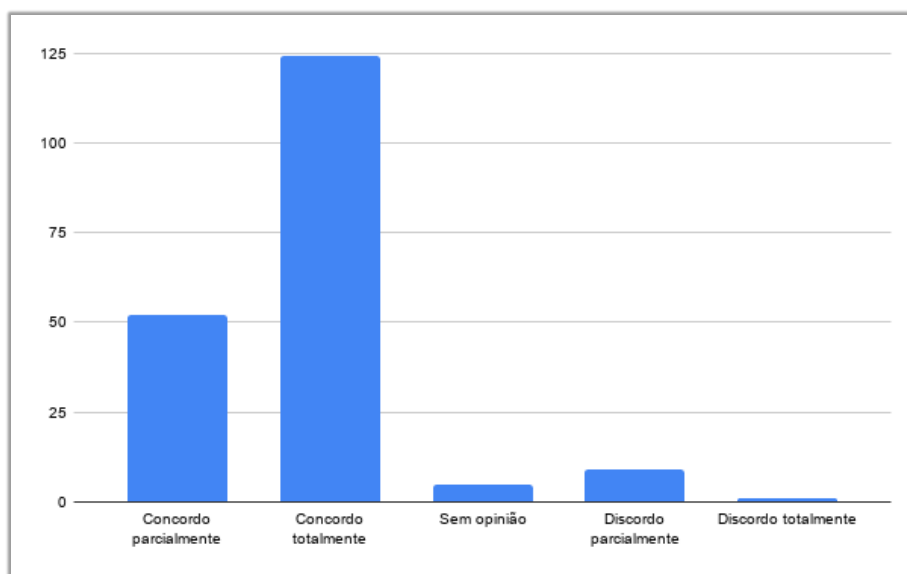


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A afirmativa obtida na pesquisa, que uma personalização da assistência técnica aumentaria o comprometimento do associado, vai ao encontro de teorias já publicadas. Como por exemplo, trabalho de Moravski et al. (2009), os autores advogam que a assistência técnica dentro da cooperativa é um ponto fundamental para o associado, geralmente o que eles buscam é obter orientações para a propriedade, e esse fator certamente é importante, pois auxiliam na própria imagem da cooperativa perante o quadro social. Já para Ferreira (2014), as cooperativas são organizações criadas para prestar serviço aos seus associados, portanto, é um ativo específico para a realização de transações com os seus sócios.

As variáveis de estruturas físicas foram avaliadas nesta pesquisa, investigando se os serviços de armazenagens de produção oferecidos pela cooperativa satisfazem os associados, 124 respondentes se declararam totalmente satisfeitos com os serviços de armazenagem disponibilizados pela COTRIEL, 52 estão parcialmente satisfeitos. Entretanto, 9 discordam parcialmente dessa afirmativa, e apenas 1 dos participantes discorda totalmente dessa proposição, 5 pessoas não opinaram (Gráfico 18).

Gráfico 18 - O serviço de armazenagem da produção me deixa satisfeito

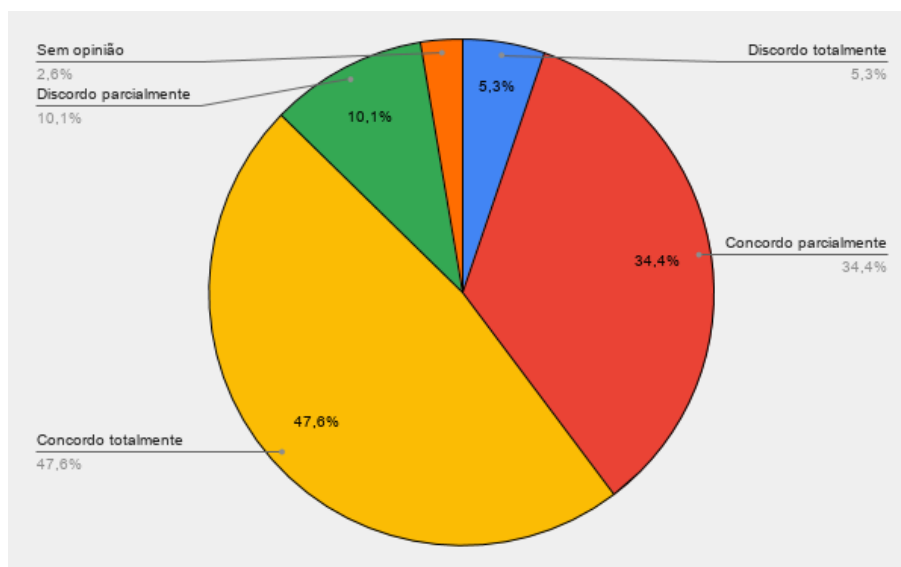


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Verificou-se que a maioria dos associados pesquisados está satisfeita com os serviços de armazenagens oferecidos pela cooperativa, e esse é um aspecto que corrobora para a fidelização dos associados conforme identificado por Benato (2018), em trabalho realizado em cooperativas gaúchas. Neste, a satisfação por parte do quadro social em relação às estruturas físicas, resultará no crescimento da própria cooperativa num mercado cada vez mais competitivo.

Dentro das variáveis estruturais os associados foram questionados se uma maior agilidade no recebimento da produção faria com que esses entregassem mais a soja para a cooperativa. Esta variável apresentou-se como determinante para 47,6 % dos associados, já que estes concordaram totalmente com essa afirmativa, para 34,4 % ela é relevante pois concordaram parcialmente. Para um percentual de 10,1 % dos respondentes esse não é um fator determinante, já que discordaram parcialmente dessa afirmativa, para 5,3 % este efetivamente não é um fator que pesa na decisão, pois discordaram totalmente dessa afirmativa, 2,6 % da amostra não opinou este resultado é demonstrado no gráfico 19.

Gráfico 19 - Agilidade no recebimento

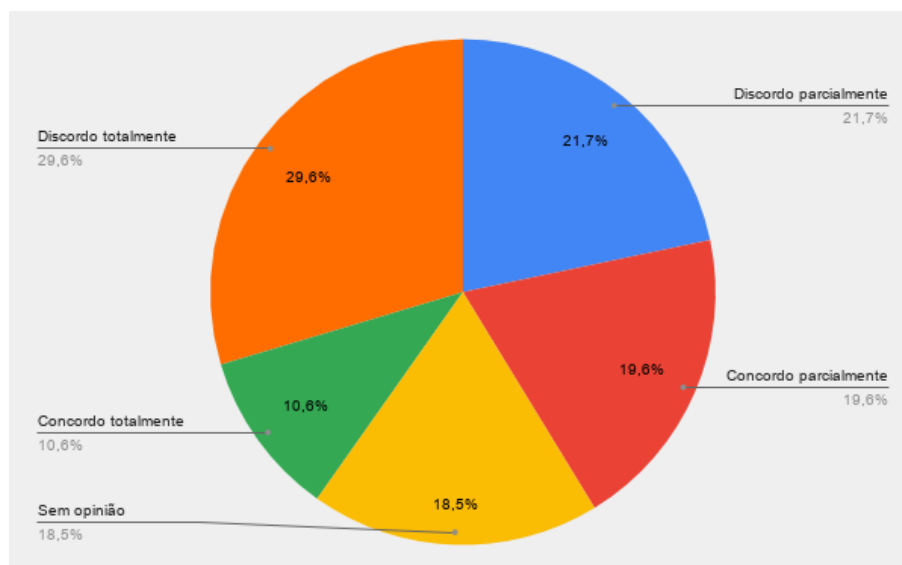


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A agilidade no recebimento representa na opinião dos associados um fator importante na entrega da sua produção. Fitzsimmons (2005) afirma que, algumas empresas se diferenciam das concorrentes por oferecerem novos produtos e serviços, mas para isso é necessário que a empresa esteja bem estruturada, para atender de forma ágil e oferecer um bom atendimento aos clientes. Bretzke (2000) complementa que uma nova estrutura física sempre gera valor agregado, o que os diferencia, melhorando seu posicionamento como empresa, além de aperfeiçoar seu atendimento, atender e reconhecer melhor seu cliente.

A proposição 15 investigou se o fato do associado possuir dívidas com a cooperativa seja motivador para que ele não entregue sua produção a ela, temendo que a mesma fique retida para quitação de débitos, a distribuição das respostas desta afirmativa será apresentada no gráfico 20. Entre os entrevistados 29,6 % discordam totalmente dessa afirmativa, 21,7 % discordam parcialmente, 19,6 % concordam parcialmente, 10,6 % concordam totalmente e 18,5 % se declaram sem opinião.

Gráfico 20 – Tenho dívidas na COTRIEL, por isso não entrego minha produção a ela

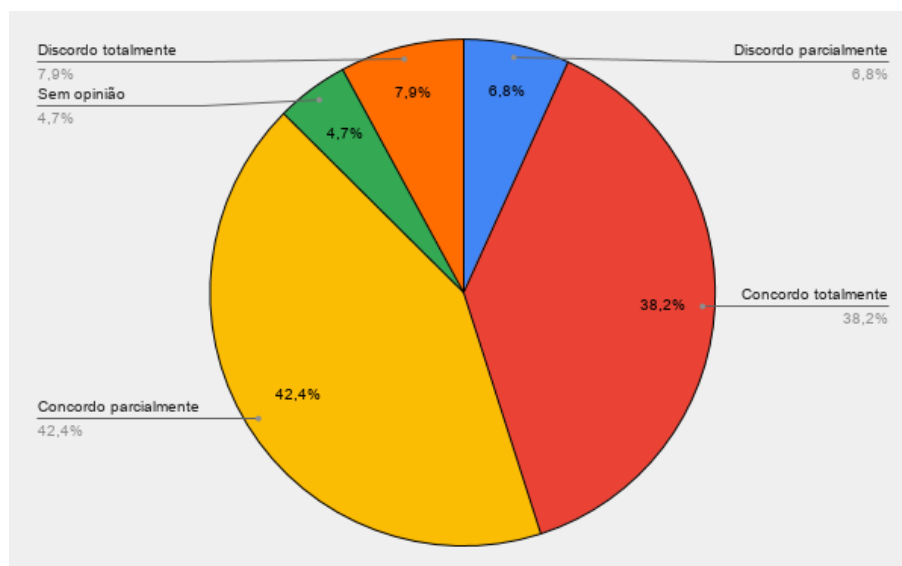


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

De acordo com a pesquisa o nível de endividamento dos sócios com a cooperativa não interfere em sua fidelidade, essa realidade se assemelha ao resultado obtido por Rossés et al. (2015), em pesquisa realizada na COTRISEL, nesta, a grande maioria dos respondentes não atribui o fato de não entregar a produção de soja a cooperativa por possuir dívidas, resultado que o autor vincula ao baixo nível de endividamento dos associados.

A ampla maioria dos associados que participaram da pesquisa, concordaram com a afirmativa que a prática de troca de grãos por insumos contribui para o aumento da entrega da soja do associado para a cooperativa. O nível de concordância total foi de 38,2 % da amostra, 42,4 % concordaram parcialmente com essa afirmativa. O percentual de discordância foi de, 7,9 % para aqueles que possuem opinião totalmente contrária a essa afirmativa é de 6,8% para aqueles que discordaram parcialmente, a total de associados que não declararam opinião foi de 4,7%, conforme apresentado no gráfico 21.

Gráfico 21- A prática de contratos de troca-troca

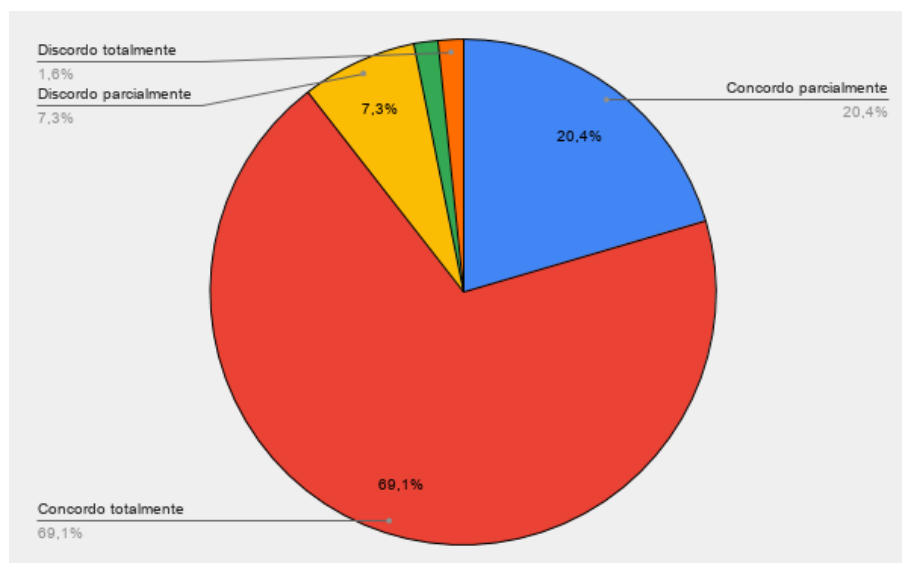


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A importância relegada aos contratos de troca conforme evidenciado pelo grau de concordância com essa proposição, demonstrada no gráfico 21 se assemelha ao resultado obtido por Rossés et al. (2015), os autores concluem que a prática dos contratos de troca-troca, (grão por insumos), efetuado pela cooperativa, trás benefícios aos cooperados e aumenta a entrega de soja na cooperativa.

A variável afinidade foi incorporada nesta etapa da pesquisa, questionando os associados se o fato dele entregar sua produção na COTRIEL ocorre por hábito, 69,1 % concordaram totalmente com essa afirmativa, 20,4 % concordaram parcialmente, já o percentual dos produtores que discordam dessa afirmativa ficaram assim distribuídos 7,3 % parcialmente e 1,6 % totalmente (Gráfico 22).

Gráfico 22 - Tenho por hábito entregar minha produção na COTRIEL

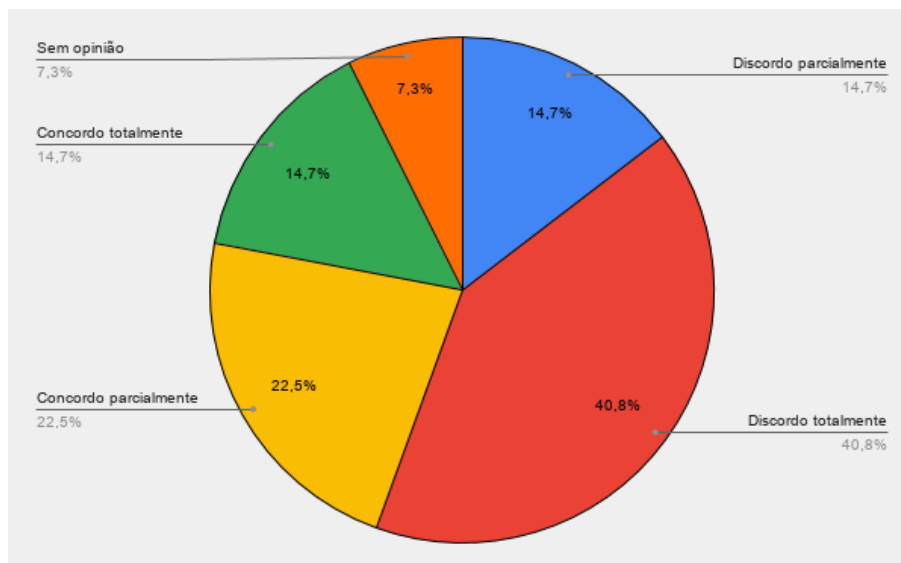


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

O aspecto hábito é muito relevante na decisão de entrega da produção dos associados da COTRIEL, de acordo com o resultado dessa pesquisa, e está muito alinhado com os achados de Mógliã et al. (2004), em seus estudos com uma Cooperativa Agropecuária Mista da Região de Orlândia (CAROL), na safra 2001/02, que concluiu que a entrega de soja na CAROL se deu pelos seguintes motivos, respectivamente: entrega habitual, afinidade com a cooperativa, assistência técnica, aspectos estruturais e relacionamento.

O fator afinidade vinculado aos concorrentes também foi investigado, neste caso o maior percentual foi de discordantes, essa afirmativa é visível no gráfico 23. Sobre esta afirmativa 40,8% dos associados discordaram totalmente e 14,7% discordaram parcialmente. Os produtores que concordaram com essa afirmativa ficaram assim distribuídos 22,5 % concordam parcialmente e 14,7 % concordaram totalmente, ainda teve um percentual de 7,3% que não opinaram.

Gráfico 23 - Afinidade com o concorrente

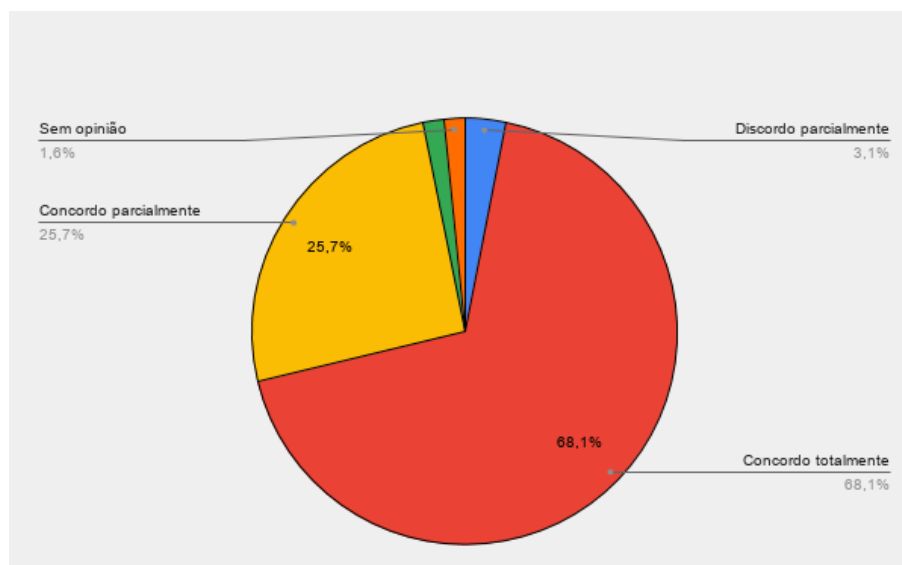


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Em seu estudo sobre fidelidade e lealdade em uma cooperativa agropecuária gaúcha, Melesko (2012) apontou também, como fator inibidor da lealdade o convívio familiar e informal com comerciantes da região. Já na pesquisa realizada com associados da COTRIEL não houve concordância da maioria dos associados a esta afirmativa, que relaciona à entrega de produção a afinidade com os concorrentes. A diferença entre as pesquisas pode ser atribuída aos níveis de concorrência atuais. Todavia, fica explícito a importância do estreitamento do relacionamento entre cooperativa e associados.

No que se refere à variável prazo de pagamento, os associados foram questionados se o fornecimento de insumos pela cooperativa para pagamento na safra aumentaria a sua fidelidade. A avassaladora maioria dos participantes concordaram com essa afirmativa, sendo que a soma daqueles que concordaram total e parcialmente com essa afirmativa chegou a 93,9%. Todavia, a soma dos percentuais daqueles que discordam total ou parcialmente com essa afirmativa representa apenas 4,5%, neste aspecto 1,6% não expressaram opinião (Gráfico 24).

Gráfico 24 - O fornecimento de insumos com prazo de pagamento safra

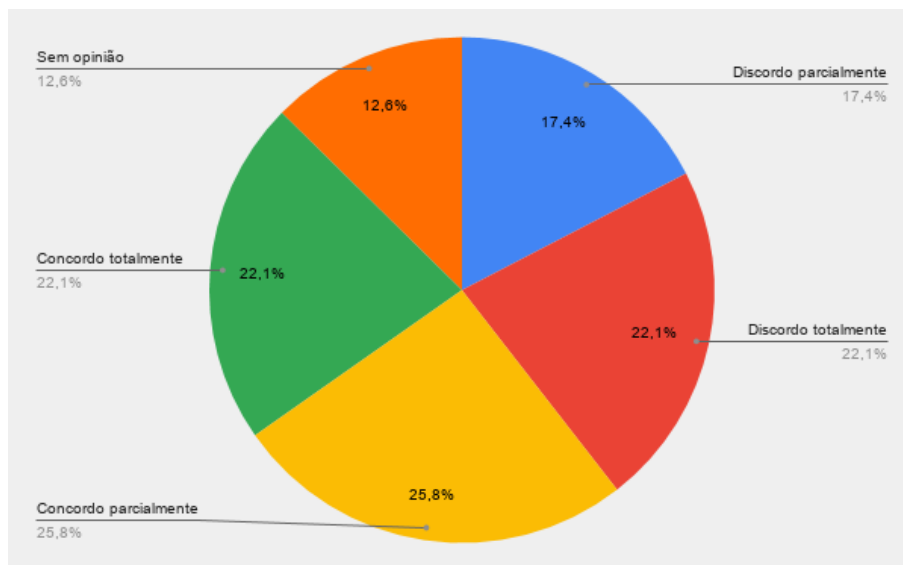


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

O fornecimento de insumos com prazo de pagamento safra foi entendido nesta pesquisa como fator relevante, quando se objetiva a fidelidade dos associados. A mesma percepção ocorreu em trabalho realizado por Simioni et al. (2009), com cooperativas agropecuárias, de infraestrutura, de serviços e de crédito, nas regiões oeste e planalto sul catarinense, e região de Campinas (SP). Os autores concluíram que, entre as variáveis mais importantes na manutenção da lealdade dos sócios estão, o prazo de pagamento e fornecimento de crédito.

Ainda sobre a variável prazo de pagamento, buscou-se através desta proposição, identificar se o fato do concorrente ter financiamento o associado interfere na sua entrega de produção, e por consequência diminuindo este volume da COTRIEL. Acerca desta proposição houve uma distribuição uniforme das opiniões exibidas no gráfico 25, demonstrando que não há consenso entre os associados. O maior percentual 25,8% é daqueles que concordam parcialmente com essa afirmativa, 22,1% é o percentual daqueles que concordam totalmente e se repete entre aqueles que discordam totalmente, 17,4% discordam parcialmente e ainda houve um percentual de 12,6% sem opinião.

Gráfico 25 - Fui financiado pelo concorrente e assim devo entregar minha produção e soja a ele

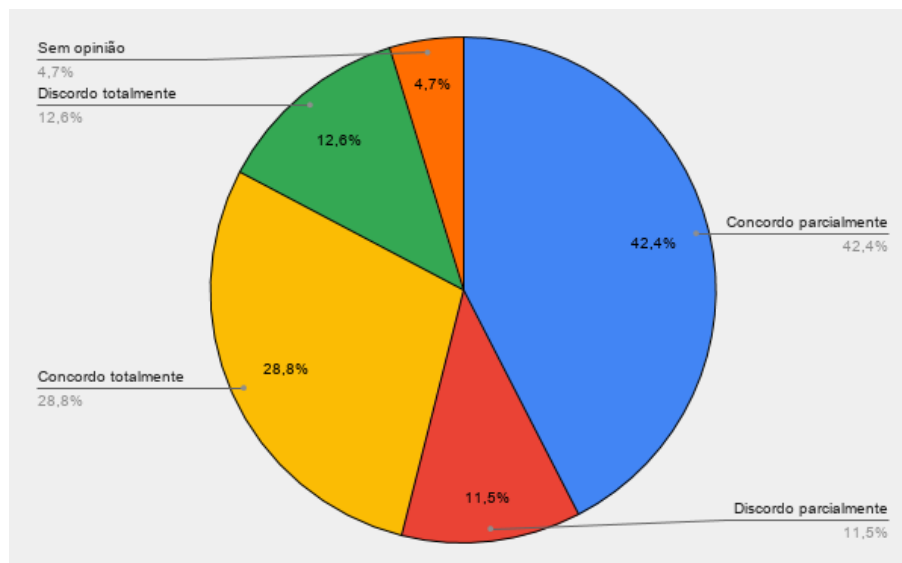


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

O fato de o produtor ter sido financiado pelo concorrente não garante que o mesmo irá entregar a sua produção a ele, segundo o resultado desta pesquisa. Todavia, este é um motivador de infidelidade segundo estudo de Moglia et al. (2004) realizada na cooperativa CAROL, o trabalho conclui que, um dos estimuladores da infidelidade foi o fato do produtor ter sido financiado por outra empresa.

A proposição que atribui o fato do associado entregar a produção da soja a uma conveniência logística faz parte da variável praça, e buscou-se identificar se este é um fator importante na sua tomada de decisão. As opiniões foram apontadas no gráfico 26, e ficaram assim distribuídas, 42,4% concordam parcialmente com a afirmativa, 28,8% concordam totalmente, 12,6% discordam totalmente e 11,5% discordam parcialmente e 4,7% não opinaram.

Gráfico 26 - Entrego minha produção de soja na COTRIEL porque está próxima a minha lavoura

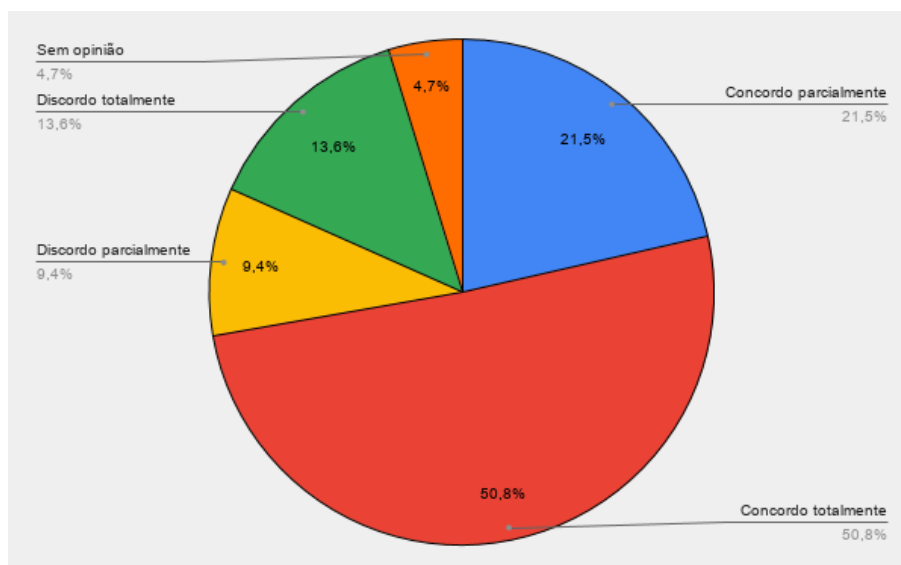


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A conveniência logística como motivador de entrega de produção evidenciada aqui, vem ao encontro das principais teorias acerca do cooperativismo agropecuária, como Rossés et al. (2015), onde os autores discorrem que a fidelidade de cooperados em cooperativas agropecuárias, no cenário atual do agronegócio brasileiro, passa em primeira instância, pela superação de um dilema: resgate dos valores cooperativistas de igualdade e ajuda mútua. Assim, se faz necessário que os interesses individuais sejam subordinados aos interesses da organização cooperativa. Ratzlaff (2012), já havia verificado em seu estudo em uma cooperativa de produção, no Rio Grande do Sul, que a localização da unidade da cooperativa é uma das principais causas da infidelidade dos associados.

Sob a ótica da variável logística, a afirmativa proposta era que a ajuda no frete seria indispensável para que o produtor entregasse sua produção na COTRIEL, nos casos em que a lavoura fica mais perto do concorrente. Mais da metade 50,8% dos participantes concordaram totalmente com essa afirmativa, 21,5% concordaram parcialmente, 13,6% discordaram totalmente e 9,4% discordaram parcialmente (Gráfico 27).

Gráfico 27 - A ajuda no frete influencia na decisão de entrega da produção

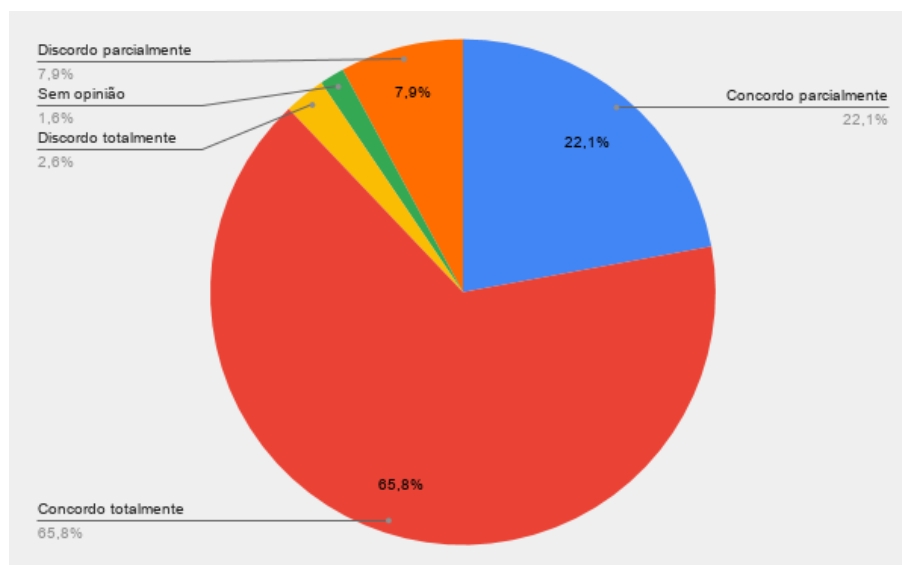


Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

Moglia et al. (2004) revelaram seu estudo os principais motivos da infidelidade para com a cooperativa CAROL, entre eles apareceu, ajuda no frete por parte dos concorrentes. Este foi um fator tido como indispensável também para os associados da COTRIEL, de acordo com a pesquisa. Isso pode ser justificado pelo aumento do número de empresas atuando neste segmento e pelo viés econômico que os agricultores imprimem em seus negócios.

A distribuição das sobras do exercício como fator influenciador na fidelidade dos sócios foi avaliada através da proposição 23 e será apresentada através do gráfico 28, acerca desta afirmativa, o nível de concordância foi elevado, 65,58% da amostra concorda totalmente com essa afirmativa, 22,1% concordam parcialmente. Os percentuais dos associados que discordam ficaram assim distribuídos, 7,9% discordam parcialmente, 2,6% discordam totalmente e 1,6% não opinaram.

Gráfico 28 - A distribuição das sobras líquidas, após cada exercício social



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A distribuição das sobras líquidas conforme rege o estatuto, segundo a maioria dos associados participantes da pesquisa contribui para a fidelização dos sócios com a COTRIEL. Esta afirmativa corrobora com os resultados obtidos por Rossés et al. (2004), em trabalho realizado em uma cooperativa agropecuária gaúcha, neste, os autores concluíram que esta prática serve de estímulo à fidelidade dos sócios para com a cooperativa.

4.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA

No intuito de identificar os fatores que contribuem para a construção das relações de fidelidade entre a cooperativa e seus associados utilizou-se a regressão linear múltipla, um método estatístico comumente utilizado para mensurar a relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Uma regressão linear múltipla (RLM) consiste num modelo com uma variável dependente (y) e mais de uma variável independente (x), ou seja, vai além de um modelo matemático básico entre duas variáveis x e y (GRIFFITHS; HILL; JUDGE, 2003).

O nível de fidelização dos associados com a cooperativa em relação a entrega de produção e aquisição dos insumos para essa cultura, foi analisado através da estatística descritiva, que de acordo com Guedes et al, (2005), e como o próprio nome já diz, se preocupa em descrever os dados, permitindo desta forma, que se tenha uma visão global destes valores.

4.4.1 Estatística descritiva

O nível de fidelização dos associados foi avaliado através da estatística descritiva, tendo como parâmetro as entregas de produção da soja para a COTRIEL e compra de insumos para essa cultura, nas safras 2018, 2019 e 2020. Esta análise levou em consideração o potencial produtivo e a demanda de insumos em cada período. Esta etapa está alinhada com o objetivo específico (d), que é avaliar o nível de fidelização dos associados.

Os indicadores da fidelização seguiram os padrões propostos por Rossés et al (2015) utilizados em um trabalho que objetivou avaliar o nível de fidelização de associados em uma cooperativa agropecuária gaúcha. Os autores consideram os produtores com um percentual de entrega de produção inferior a 25 % como infiéis, já aqueles produtores com percentual de entrega entre 25,01 % e 50 % são classificados como pouco fiéis, os produtores que apresentarem percentual entre 50,01% a 75% são classificados pelos autores como moderadamente fiéis. Todavia, os produtores fiéis à cooperativa segundo os autores, são aqueles que apresentam um percentual de entrega de produção superior a 75%.

O percentual médio de entrega de produção dos associados na safra da soja em 2018 a COTRIEL foi de 79,98%, com base nos padrões utilizados neste estudo, pode-se inferir que os produtores associados foram fiéis à cooperativa. No mesmo ano, o percentual médio de compra de insumos foi de 73,6%, neste quesito os associados da cooperativa são classificados como moderadamente fiéis, conforme demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 - Entrega de produção e aquisição de insumos 2018

Entrega de produção 2018		Aquisição de insumos 2018	
Média	79,98%	Média	73,60%
Erro padrão	1,28	Erro padrão	1,59
Mediana	80,93	Mediana	69,89
Desvio padrão	61,02	Desvio padrão	75,92
Variância da amostra	3723,96	Variância da amostra	5763,41
Nível de confiança (95,0%)	2,51	Nível de confiança (95,0%)	3,12

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

A média da entrega de produção na safra da soja 2019 foi de 79,51%, este percentual se assemelha ao que ocorreu no ano anterior, ou seja, neste período os associados tiveram uma relação de fidelidade com a cooperativa, quando analisado o volume de soja depositado na COTRIEL. Em relação à compra de insumos houve um crescimento em relação ao ano

anterior, o percentual médio de aquisição destes produtos para a cultura da soja em 2019 foi de 82,03%, o que elevou os associados neste ano a uma classificação de fiéis a COTRIEL (Tabela 4).

Tabela 4 - Entrega de produção e aquisição de insumos 2019

Entrega de produção 2019		Aquisição de insumos 2019	
Média	79,51%	Média	82,03%
Erro padrão	1,28	Erro padrão	1,67
Mediana	79,93	Mediana	77,44
Desvio padrão	61,96	Desvio padrão	80,65
Variância da amostra	3839,51	Variância da amostra	6503,88
Nível de confiança (95,0%)	2,52	Nível de confiança (95,0%)	3,27

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

O último período analisado é referente à safra de soja 2020, e está demonstrado na tabela 5, neste ano, o percentual médio de entrega de produção dos associados para a COTRIEL chegou a 79,9%, igualmente ao que ocorreu nos períodos anteriores, em estudo, os associados são classificados como fiéis. Entretanto, quanto ao critério de aquisição de insumos, os associados da COTRIEL estão classificados como moderadamente fiéis, no referido ano, pois o percentual médio de compra destes produtos na cooperativa foi de 68,65%.

Tabela 5 - Entrega de produção e aquisição de insumos 2020

Entrega de produção		Aquisição de insumos	
Média	82,03%	Média	68,65%
Erro padrão	1,670	Erro padrão	1,43
Mediana	77,44	Mediana	61,08
Desvio padrão	80,64	Desvio padrão	68,63
Variância da amostra	6503,88	Variância da amostra	4710,14
Nível de confiança (95,0%)	3,27	Nível de confiança (95,0%)	2,79

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para o conjunto de 191 observações, obtidas através dos questionários aplicados a uma população de 2369 associados, que representa o número total de grupos familiares que atuam na produção de soja, analisou-se a estatística descritiva das 23 variáveis selecionadas. Na tabela 6, apresenta-se uma descrição geral delas, através de suas médias, desvio padrão e o número total de observações analisadas. Para a análise estatística das respostas, as variáveis foram transformadas em dummies.

Tabela 6 - Estatística Descritiva

	Média	Desvio Padrão	N
Entrego minha produção na COTRIEL mesmo se o preço pago pelo concorrente for superior	1.885	.9827	191
Escolaridade	2.230	.9230	191
Nº de filhos	.927	.5757	191
Tempo de sócio	3.094	1.5766	191
Porque se associou	3.942	1.9089	191
Confiança, honestidade e credibilidade.	1.838	.5025	191
Pontualidade no pagamento	1.906	.4249	191
Fornecimento de insumos	1.754	.7995	191
Preço pago pela cooperativa	1.702	.9119	191
Descontos praticados pela cooperativa	2.105	1.1469	191
Incentivos econômicos	2.089	.7163	191
Não cobrar armazenagem	1.853	.6565	191
Atendimento personalizado	1.764	.5912	191
Diferenciação de serviços de assistência técnica	1.906	.8532	191
Serviço de armazenagem	1.733	.6129	191
Agilidade no recebimento	1.812	.8498	191
Dívidas na COTRIEL	2.225	1.4926	191
Hábito entregar a produção na COTRIEL.	1.869	.6229	191
Fornecimento de insumos	1.775	.6040	191
Fui financiado pelo corrente	2.099	1.3477	191
O armazém fica próximo a minha lavoura.	1.848	1.1017	191
Ajuda no frete	2.058	1.0218	191
Distribuição de sobras líquidas	1.880	.6737	191

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para esse conjunto de variáveis observadas, levando-se em consideração as 191 observações tabuladas (população de 2369 associados na cooperativa), pode-se fazer inferências relevantes para a construção de uma análise do comportamento dos associados junto à cooperativa e suas relações de trabalho e parceria.

4.4.2 Regressão linear múltipla (RLM)

A partir dos dados obtidos das safras de soja de 2018 até 2020, obtido junto a cooperativa, esse possibilitou analisar através do banco de dados, da produção de soja por grupo familiar até seus perfis familiares. Assim, pode-se inferir que:

A partir da produção (safra) de 2018 que considerou a partir da RLM da variável dependente (VD) entrega (ENT), em função das variáveis explicativas (VI) ou independentes, filial (FIL), hectares (HEC) e valor comprado (COMP), chegou-se nas informações: R quadrado (R^2) de aproximadamente 76%, que eleva o grau de explicação das variáveis independentes para com a dependente, Durbin-Watson (DW) de 2,01 (aceitável entre 1,5 e 2,5), estatísticas de colinearidade (VIF e Tolerance) apresentando variação entre 1,00 e 1,58 (não existe colinearidade quando o VIF for inferior a 10 e o Tolerance for maior do que 0,1) e os testes de Levene, Shapiro-Wilk (SW) e Kolmogorov-Smirnov (KS) para investigar a linearidade dos dados. Os resultados apresentando são aceitáveis para a manutenção dos pressupostos de uma regressão linear.

Pela equação de regressão linear múltipla verificada abaixo, pode-se dizer que o p-valor (valor-p) aceitável ao nível de significância de 10%, somente a constante não foi significativa para o modelo proposto:

$$ENT = a_1 + a_2.FIL + a_3.HEC + a_4.COMP + \text{erro}$$

$$ENT = 21104,53 + 606,95.FIL + 1,46.HEC + 326,66.COMP$$

A relação filial com quantidade de KGs de soja entregue, é uma relação positiva, a cada 1 filial que a cooperativa possui, agrega 606,95 kgs de produção entregue, ou seja, quanto mais filiais, maior o volume de produção recebido. Conforme a análise estatística, a relação do número de hectares que cada produtor possui com quantidade de kgs de soja entregue é positiva, a cada 1 hectare aumenta em 1,46 kgs de soja entregue. A quantidade de hectares do produtor impacta positivamente na quantidade de soja a ser entregue para a cooperativa.

Igualmente ao que aconteceu com as outras variáveis analisadas, há uma relação positiva entre o valor comprado de insumos na cooperativa e a quantidade de soja entregue em kgs, a cada R\$ 1,00 que o produtor adquire na cooperativa em insumos, impacta na

quantidade entregue em 326,66 Kgs. Quanto mais o produtor investir na cultura, comprando os insumos, maior será sua produção, e consequentemente maior será o volume de soja entregue, é uma relação ganha-ganha, porque o produtor ganha na produção (produz mais) e cooperativa além de vender os insumos, recebe um maior volume de produção. A partir da produção (safra) de 2019 que considerou a partir da RLM da variável dependente (VD) entrega (ENT), em função das variáveis explicativas (VI) ou independentes filiais (FIL), hectares (HEC) e valor comprado (COMP), chegou-se nas informações: R quadrado (R^2) que explica em aproximadamente 68%, as variáveis independentes para com a dependente. Durbin-Watson de 2,03 (aceitável entre 1,5 e 2,5), estatísticas de colinearidade (VIF e Tolerance) apresentando variação entre 1,00 e 1,63 (não existe colinearidade quando o VIF for inferior a 10 e o Tolerance for maior do que 0,1) e os testes de Levene, Shapiro-wilk (SW) e kolmogorov-Smirnov (KS) para investigar a linearidade dos dados. Apresentando resultados toleráveis para a manutenção dos pressupostos de uma regressão linear. Pela equação de regressão linear múltipla verificada abaixo, pode-se dizer que o p-valor (valor-p ou sig) aceitável ao nível de significância de 10%, todas as variáveis sendo significativa para o modelo proposto:

$$ENT = a_1 + a_2.FIL + a_3.HEC + a_4.COMP + \text{erro}$$

$$ENT = 10104,36 + 1165,36.FIL + 1,36.HEC + 219,36.COMP$$

Com base na análise estatística dos dados de entrega de produção da safra 2019, é possível inferir que a relação filial com quantidade de KGs de soja entregue, é positiva, a cada 1 filial que a cooperativa possui, agrega 1165,36 kgs de soja entregue, ou seja, quanto mais filiais, maior o volume de produção recebido. Conforme a análise estatística, a relação do número de hectares com quantidade de kgs de soja entregue em 2019 é uma relação positiva, a cada 1 hectare que o produtor cultiva, aumenta em 1,36 kgs de soja entregue. Ou seja, a quantidade de hectares do produtor impacta positivamente na quantidade de soja a ser entregue para a cooperativa. Existe uma relação positiva entre o valor comprado de insumos na cooperativa com quantidade de kgs entregue, a cada R\$ 1,00 que o produtor adquire na cooperativa em insumos impacta na quantidade entregue em 219,36 Kgs. Esse resultado reforça a prerrogativa que quanto maior for o investimento em insumos, maior será sua produção.

Tendo como parâmetro a produção (safra) de 2020 que considerou a partir da RLM

(regressão linear múltipla) da variável dependente (VD) entrega (ENT), em função das variáveis explicativas (VI) ou independentes filial (FIL), hectares (HEC) e valor comprado (COMP), chegou-se nas informações: R quadrado (R^2) de 71%, igualmente ao ocorrido nos períodos anteriores o grau de explicação das variáveis independentes é elevado, Durbin-Watson de 1,96 (aceitável entre 1,5 e 2,5), estatísticas de colinearidade (VIF e Tolerance) apresentando variação entre 1,00 e 1,87 (não existe colinearidade quando o VIF for inferior a 10 e o Tolerance for maior do que 0,1) e os testes de Levene, Shapiro-Wilk (SW) e kolmogorov-Smirnov (KS) para investigar a linearidade dos dados. Apresentando resultados toleráveis para a manutenção dos pressupostos de uma regressão linear. Pela equação de regressão linear múltipla (RLM) verificada abaixo, pode-se dizer que o p-valor (sig) aceitável ao nível de significância de 10%, somente a constante não foi significativa para o modelo proposto:

$$ENT = a_1 + a_2.FIL + a_3.HEC + a_4.COMP + \text{erro}$$

$$ENT = 70,20 - 1,87.FIL - 0,60.HEC + 0,45.COMP$$

A relação existente entre as variáveis independentes, filial e hectares e a variável dependente entrega, na safra 2020 foi negativa, este resultado pode ser explicado pela ocorrência de uma forte estiagem que na região de atuação da cooperativa, no referido ano. Todavia, a relação compra de insumos com a entrega de produção se manteve positiva, reforçando a necessidade de investimento em insumos para ampliar a produção.

Além da análise do banco de dados procurou-se igualmente a partir de uma regressão linear múltipla, inferir algumas colocações que pudessem agregar informações junto aos dados tabulados e apresentados anteriormente, com base nas 191 observações obtidas através dos questionários aplicados aos 2369 grupos familiares, que representam os associados que atuam na produção de soja.

Visando analisar os pressupostos iniciais de uma regressão linear, como linearidade dos dados, homogeneidade das variâncias, número mínimo de observações e a independência das variáveis, pode-se enfatizar que: número mínimo de observações no estudo, acima do mínimo recomendado pelos livros é de 100 observações. Para a linearidade e normalidade dos dados, foram aplicados os testes de Shapiro-Wilk (SW) e o Kolmogorov-Smirnov (KS). Como apresentaram não normalidade nos dados, valor-p (sig) inferior a 5%, buscou-se avaliar

a homogeneidade das variâncias, através do Teste de Levene (teste de igualdade de variâncias do erro). O seu nível de significância (sig) ou valor-p foi superior a 5%, indicando a variável apresentar homogeneidade de variância, pressuposto importante para a RLM.

Dessa forma, na aplicação da RLM, levaram-se em consideração as seguintes variáveis como explicada e explicativas no modelo proposto: variável dependente (entrego minha produção na COTRIEL mesmo se o preço pago pela concorrência for superior) e variáveis independentes; 1ª (escolaridade), 2ª (número de filhos), 3ª (tempo de sócio), 4ª (porque se associou na cooperativa), 5ª (confiança/honestidade), 6ª (pontualidade no pagamento), 7ª (fornecer insumos), 8ª (preço pago pela cooperativa), 9ª (descontos praticados), 10ª (incentivos econômicos), 11ª (não cobrar armazenagem), 12ª (atendimento personalizado), 13ª (diferenciação de serviços), 14ª (serviços de armazenamento), 15ª (agilidade na descarga), 16ª (dívidas na cooperativa), 17ª (hábito entregar produção na cooperativa), 18ª (fornecer insumos), 19ª (fui financiado pelo concorrente), 20ª (próximo da minha lavoura), 21ª (ajuda no frete) e 22ª (distribuir as sobras líquidas). Buscou-se implementar a RLM pelo programa SPSS, versão 23.

Aplicou-se o método STEPWISE pelo programa procurando avaliar pelos critérios das probabilidades de F a ser inserido com $\leq 0,050$ ou de ser removido a $\geq 0,100$. por essa aplicação, chegou-se a 4 modelos finais (preferiu-se pelo método stepwise em razão da não significância das variáveis ao modelo, mesmo sabendo que determinadas variáveis como escolaridade e particularidades da empresa possam afetar o poder de decisão do envolvido).

O primeiro modelo apresenta apenas uma variável inserida como explicativa: preço pago pela cooperativa, ao o segundo modelo inseriu-se além da citada anteriormente, a variável, incentivos econômicos. O terceiro modelo, inseriu além das já mencionadas no modelo 2, a variável distribuição de sobras líquidas. O quarto modelo sugerido pelo método stepwise inseriu, além das 3 variáveis anteriormente citadas, a variável a quanto tempo é sócio da cooperativa. Variável essa que mostra uma relação importante com o objetivo do trabalho, bem como com a pergunta de pesquisa proposta pelo estudo.

Sumarizando os modelos de (1), (2), (3) e (4), obtidos junto ao método do stepwise, pode-se inferir: Modelo (1), correlação de 0,296 entre variáveis, coeficiente de determinação de 8,8%, r-quadrado ajustado de 8,3% e teste de Durbin-Watson (DW) de 1,99 (resultado interessante ao estudo, dado que os livros recomendam DW entre 1,5 e 2,5). A equação da regressão linear múltipla do primeiro modelo apresenta como variável dependente (PPCON) preço pago pelo concorrente e apenas uma variável independente, que é o (PPCOO) preço pago pela cooperativa:

$$PPCON = \beta_0 + \beta_1.PPCOO + e$$

$$PPCON = \beta_0 . 1,342 + \beta_1 . 0,319 + \text{erro}$$

Modelo (2), correlação de 0,345 entre variáveis, coeficiente de determinação de 11,9%; r-quadrado ajustado de 11,0% e teste de Durbin-Watson (DW) de 1,99 (resultado interessante ao estudo, dado que os livros recomendam DW entre 1,5 e 2,5). A equação da regressão linear múltipla para o segundo modelo mante a variável dependente e apresenta as variáveis independentes, (PPCOO) preço pago pela cooperativa e (IEC) incentivos econômicos:

$$PPCON = \beta_0 + \beta_1.PPCOO + \beta_2 IEC + e$$

$$PPCON = \beta_0 . 0,873 + \beta_1 . 0,293 + \beta_2 . 0,246 + e$$

Modelo (3) correlação de 0,378 entre variáveis, coeficiente de determinação de 14,3%; r-quadrado ajustado de 12,9% e teste de Durbin-Watson (DW) de 1,99 (resultado interessante ao estudo, dado que os livros recomendam DW entre 1,5 e 2,5). Já no terceiro modelo, além das variáveis citadas no modelo anterior a equação da regressão linear múltipla inclui a variável independente, (DSL) distribuição de sobras líquidas. A variável (DSL) distribuição de sobras líquidas apresentou uma relação negativa com a variável dependente, esta impactou negativamente ao modelo:

$$PPCON = \beta_0 + \beta_1.PPCOO + \beta_2 IEC + \beta_3 . DSL + e$$

$$PPCON = \beta_0 . 1321 + \beta_1 . 0,287 + \beta_2 . 0,238 + \beta_3 . (-224) + e$$

O quarto e último modelo, apresentou, correlação de 0,401 entre variáveis, coeficiente de determinação de 16,1%; r-quadrado ajustado de 14,3% e teste de Durbin-Watson (DW) de 1,99 (resultado interessante ao estudo, dado que os livros recomendam DW entre 1,5 e 2,5). A equação da regressão linear múltipla para o quarto modelo inclui além das já mencionadas, a variável independente (QTS) quanto tempo é sócio:

$$PPCON = \beta_0 + \beta_1.PPCOO + \beta_2 . IEC + \beta_3 . DSL + \beta_4.QTS + e$$

$$PPCON = \beta_0. 1,103 + \beta_1. 0,288 + \beta_2.0,223 + \beta_3.(-232) + \beta_4.0,085 + e$$

Todos os 4 modelos propostos obtiveram um sig (valor-p) inferior a 5% traduzindo na validação da forma funcional proposta pelo estudo. Nos coeficientes foram realizados os testes de colinearidade (Tolerance e VIF) do qual seus resultados deveriam ser inferiores a 0,1 para o primeiro e menor do que 10 para o segundo, sendo assim, não foi achado a colinearidade entre as variáveis estudadas. A tabela 7 apresenta os coeficientes dos 4 modelos obtidos após aplicação do método stepwise, tendo como variável dependente (Entrego minha produção na COTRIEL mesmo se o preço pago pelo concorrente for superior).

Tabela 7- Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	1.342	.144		9.288	.000		
¹ Preço pago pela cooperativa	.319	.075	.296	4.264	.000	1.000	1.000
(Constante)	.873	.230		3.798	.000		
² Preço pago pela cooperativa	.293	.074	.272	3.930	.000	.981	1.019
Incentivos econômicos	.246	.095	.179	2.593	.010	.981	1.019
(Constante)	1.321	.301		4.383	.000		
Preço pago pela cooperativa	.287	.074	.266	3.889	.000	.980	1.021
³ Incentivos econômicos	.238	.094	.173	2.534	.012	.980	1.021
Distribuição de sobras líquidas	-.224	.099	-.154	-	.025	.997	1.003
				2.265			
(Constante)	1.103	.318		3.466	.001		
Preço pago pela cooperativa	.288	.073	.267	3.936	.000	.980	1.021
⁴ Incentivos econômicos	.223	.093	.163	2.388	.018	.974	1.027
Distribuição de sobras líquidas	-.232	.098	-.159	-	.019	.995	1.005
				2.359			
Tempo de sócio	.085	.042	.136	2.014	.045	.993	1.007

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fidelidade é um aspecto extremamente importante na gestão das cooperativas, contribuindo para que seus objetivos econômicos sejam atingidos, desta forma possibilitando oferecer cada vez mais benefícios aos associados. Diante desta temática buscou-se identificar os aspectos que influenciam a fidelidade dos sócios e as estratégias necessárias para ampliá-la, equalizando os aspectos econômicos e sociais na gestão da cooperativa.

Em relação aos fatores que influenciam positivamente na fidelização dos associados com a cooperativa, podem-se inferir através dos resultados obtidos na pesquisa, que a credibilidade e confiança, são os fatores que mais interferem nessa relação. Além destes, apresentaram destaque a assistência técnica, contratos de troca e o fato da cooperativa não cobrar taxa de armazenagem. A criação de estímulos e incentivos é determinante para ampliação desta relação, também é necessário que a cooperativa esteja atenta aos interesses econômicos de seus sócios.

Na percepção do associado a variável preço é determinante na tomada de decisão, ainda acerca das variáveis econômicas, as práticas de desconto, quebra técnica, umidade e impureza possuem forte impacto e interferem no volume entregue de produção à cooperativa, uma mudança nos padrões utilizados atualmente, teria influência positiva sobre a fidelização. Outro fator que aparece como impulsionador da fidelização foi os incentivos econômicos aos associados classificados como fiéis.

Os aspectos estruturais como capacidade de armazenagens, infraestruturas adequadas, agilidade na descarga, influenciam positivamente na fidelização. Outro fator que motiva o associado a transacionar com a cooperativa é a localização física dos armazéns. A pesquisa investigou também as vantagens e desvantagens de uma sociedade cooperativa em relação às empresas de capital, sob a ótica de diretores e associados, as vantagens elencadas estão relacionadas à responsabilidade que a cooperativa possui com o quadro social e com a comunidade. Além destas, foi mencionado como grande vantagem do sistema, a possibilidade de participação ativa dos associados em suas decisões.

O fato das cooperativas atuarem como balizadoras de mercado, oferecendo benefícios aos sócios, assistências técnicas e acesso a mercados e recursos, são percebidos por diretores e associados como vantagem na comparação com empresas de capital. Como desvantagens apontadas pelos diretores, há uma responsabilização dos sócios em caso de insolvência da cooperativa, outro fator mencionado está relacionado ao estilo de governança, que é peculiar

às cooperativas e que torna as tomadas de decisões morosas. Já na percepção dos sócios, a desvantagem está na dificuldade estatutária e em nível de gestão de diferenciar os associados que são fiéis à cooperativa.

A pesquisa também buscou avaliar o nível de fidelização dos associados da COTRIEL em relação e entrega de produção da soja e compra de insumos para essa cultura, nos anos de 2018, 2019 e 2020, na percepção dos diretores e associados este índice é satisfatório, e ocorre em percentuais superiores a 70%. A etapa quantitativa refuta esta percepção, em 2018 o percentual médio de entrega de produção e de compra de insumos foi 79,98% e 73,6%, respectivamente. O ano de 2019 apresentou índices de 79,61% de entrega de produção e 82,03% de compra de insumos. O último período avaliado foi a safra 2020, nesta, os a entrega de produção de soja apresentou índices médios de 82,03% e a compra de insumos de 68,5%, outro fator evidenciado, é que o nível de fidelização é maior entre os associados de pequeno e médio porte.

Com base nos achados desta pesquisa é possível inferir que entre os aspectos que ampliam a fidelidade dos sócios estão à necessidade de estreitar o relacionamento, através da assistência técnica, mantendo e difundindo a confiança e a credibilidade que a cooperativa possui.

O trabalho identificou que há uma relação positiva entre a comercialização de insumos e a entrega de produção para a COTRIEL. Todavia, a pesquisa verificou através da regressão linear múltipla que a distribuição de sobras líquidas impactou negativamente a variável dependente ao modelo proposto, indicando que este não é um fator que contribuiu para a ampliação da fidelização dos sócios.

A necessidade de equalização entre os aspectos econômicos e sociais foi evidenciada na avaliação de diretores e associados através desta pesquisa, os mesmos entendem que é necessário obter um bom desempenho econômico, para assim viabilizar as ações sociais que são premissas deste modelo socioeconômico. Outro fator identificado acerca da perspectiva economia, é que, o nível de competitividade da cooperativa interfere na fidelidade dos sócios. Ademais, esse é um critério que apresenta forte impacto na tomada de decisões, ao que tange entrega de produção e compra de insumos, mesmo se essa negociação envolver sócio e cooperativa.

Para realização de trabalhos futuros sugere-se a avaliação de um número maior de cooperativas gaúchas, a fim de avaliar se os atributos que impactam na fidelização dos associados com as cooperativas, sofrem interferências por aspectos demográficos e culturais. Sugere-se a utilização de outras técnicas de coleta de dados como, por exemplo, grupo focal.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **Associativismo e Cooperativismo**. Editora Interciência Rio de Janeiro, 2004.
- ALBINO, P. M. B.; ALMEIDA, H. F. A falta de participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 3, p. 01-14, 2015.
- ALMEIDA, G. S. de. Uma perspectiva econômica das organizações cooperativas agropecuárias. 99 f. **Dissertação de Mestrado em Economia** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.
- ANTONIALLI, L. M. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais. 354 f. **Tese de Doutorado em Administração** - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- ARRAES, V. L. A. A.; SILVA, F. J. C. da.; MARQUES, E. V.; CORREIA NETO, J. F. A percepção de clientes de um programa de relacionamento no varejo supermercadista. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 1, p. 80-97. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BARRETO, I. F. Avaliação de resultados de Ações de Marketing de Relacionamento. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo. SP, 2007.
- BARROSO, L. R. **Curso de direito constitucional contemporâneo; os fundamentos constitucionais e a Constituição do novo modelo**. São Paulo: Saraiva. 2009
- BENATO, A. B. Análise da incorporação de cooperativas: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado** em Biotecnologia e Gestão Vinícola da Universidade de Caxias do Sul, RS, 2018.
- BERQUÓ, E; CAVENAGHI, S.. Fecundidade em declínio: breve nota sobre a redução no número médio de filhos por mulher no Brasil. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 74, p. 11-15, 2006.
- BERRY, L. L. Relationship Marketing. **Emerging perspectives on services marketing**, v. 66, n. 3, p. 33-47, 1983.
- BHARADWAJ, S. G., VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**, 57(4), 83-99, 1993.

BHAT, S. A.; DARZI, M. A. "Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty", **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 34 No. 3, pp. 388-410, 2016.

BIALOSKORSKI NETO, S. Incentivos contratuais e eficiência: O caso da nova geração de cooperativas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 38, n. 4, p. 109-127, 2019.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BALIERO, C. F. Capital Social e Cooperativas na Agricultura do Estado de São Paulo: Um ensaio analítico. **Revista Vanguarda Econômica**, Belo Horizonte, n. 9, 2001.

BIS, C. O.; SALAZAR, R. F. dos S.; MERA, C. M. P. de.; BORTOLOTTI, R. P.; SALAZAR L. N.; ZAMBERLAN, J. F. Avaliação do grau de satisfação de associados de uma cooperativa de grãos do Rio Grande do Sul. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 13, n. 1, p. 35-58, 2020.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense, **Sistema OCEPAR**, CURITIBA, 2005.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BRAGA, M. J.; REIS, B. dos S. Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias. **Viçosa: UFV, DER**, 2002.

BRANDÃO, J. B.; BREITENBACH, R. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil?. **Land use policy**, v. 85, p. 121-129, 2019.

BRASIL - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Transportador Revendedor Retalhista (TRR)**, Disponível em [http:// www.anp.gov.br/distribuicao-e-revenda/transportador-retalhista](http://www.anp.gov.br/distribuicao-e-revenda/transportador-retalhista) Acesso em 20 de julho de 2020.

BRASIL - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **O que é Cooperativismo e Associativismo**, Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo>. Acesso em: 13 de fev. 2020.

BRASIL - Ministério da Fazenda. Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. **Súmula 83**. Disponível em: <http://carf.fazenda.gov.br/sincon/public/pages/Sumulas/listarSumulas.jsf> Acesso em: 28 de maio de 2020.

BRASIL - Presidência Da República. **LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm Acesso em: 08 de abril de 2020.

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B.; ZORZAN, M. Avantages et opportunisme relation entre les membres et laiterie cooperative. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 2, p. 45-58, 2017.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BUTTENBENDER, P. L. **Gestão de cooperativas: fundamentos, estudos e práticas**. organizador. Ijuí: Unijuí, 2011.

CALISKAN, A; ESMER, S. An assessment of port and shipping line relationships: the value of relationship marketing. **Maritime Policy & Management**, v. 47, n. 2, p. 240-257, 2020.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CARACANHA, A. K. C.; DAMKE, E. J. Marketing de relacionamento em instituições financeiras: uma análise bibliométrica e sociométrica dos artigos da ANPAD no período de 2009 à 2017. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, junho, 2019.

CARVALHO, A. D. de. The cooperative development and strategy. **International Journal of Accounting and Financial Reporting**, v. 2, n. 1, p. 191, 2012.

CASTRO, J. A. de.; AQUINO, L. M. C. de.; ANDRADE, C. C. de. **Juventude e políticas sociais no Brasil**. IPEA. Brasília, 2009.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. The economics of organization structure changes: A US perspective on demutualization. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 4, p. 575-594, 2004.

CHADDAD, F. The economics and organization of Brazilian agriculture: recent evolution and productivity gains. **Academic Press**, 2015.

CHIU, C.N.; YANG, C.L. Competitive advantage and simultaneous mutual influences between information technology adoption and service innovation: Moderating effects of environmental factors. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 49, p. 192-205, 2019.

COOK, M. L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. **American journal of agricultural economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

COSTA, G. S. A tributação das sociedades cooperativas. **Revista FESDT n**, 2019.

COTRIEL – **Cooperativa Tríticola de Espumoso Ltda histórico da cooperativa**. Disponível em: <http://www.cotriel.com.br/a-cooperativa/historico> Acesso em 21/04/2020.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DAY, G; WENSLEY, R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**. vol 52, n. 2, p 1-20, Sept. IOct. 1988.

DE OLIVEIRA, B. A. C.; TOLEDO, G. L.; IKEDA, A. A. **Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca**. 2004.

DEMO, G., ROZZETT, K. Customer relationship management scale for the business-to-consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. **International Business Research**, 6(11), 29-42, 2013.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; FERNANDES, T.; CARDOSO H. Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte, Revisão Bibliométrica da Produção Nacional de Primeira Linha, Institucionalização da Pesquisa no Brasil e Agenda de Pesquisa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, 2015.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUCCI, L. Z. Marketing de relacionamento em cooperativas: o caso de uma cooperativa agroindustrial do Norte do Paraná. **Dissertação de mestrado** da Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2009.

ECKERT, A; CARRARO, R; SILOCCHI, A. M. Entrega da proposta de valor: uma pesquisa entre os associados de uma cooperativa de crédito. **Revista de Educação Superior do SENAC-RS**, 2019.

ELOMMAL, N.; MANITA, R.; CHANEY, D. Measuring exchange norms and its impact on satisfaction in a B2C context. **International Journal of Market Research**, v. 61, n. 3, p. 302-319, 2019.

FENG, L.; HENDRIKSE, G. W. J. Chain interdependencies, measurement problems and efficient governance structure: cooperatives versus publicly listed firms. **European Review of Agricultural Economics**, v. 39, n. 2, p. 241-255, 2012.

FERRARI, D. L.; SILVESTRO, M. L.; de MELLO, M. A.; TESTA, V. M.; ABRAMOVAY, R. Dilemas e estratégias dos jovens rurais: ficar ou partir?. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v.12, n.2, 2004.

FERREIRA, G. M. V. Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

FIGUEIREDO, V.; FRANCO, M. Wine cooperatives as a form of social entrepreneurship: Empirical evidence about their impact on society. **Land Use Policy**, v. 79, p. 812-821, 2018.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FLÔR, A. A. **Fidelização de cooperados: uma análise a partir do envolvimento econômico e social**. Dissertação de Mestrado, UFSM, Palmeiras da Missões, 2018.

FORNECK, E.; LUBENOW, A. M. Cooperativismo, modernização agrícola e desenvolvimento econômico no oeste catarinense. In: CARBONERA, Mirian, et al (Orgs). **Chapecó 100 anos: histórias plurais**. Chapecó, SC: Argos, 2017.

FUZZINATTO, N. M.; CASSOL, F. E.; BATISTA, C.; BERNARDY, R. J. Os impactos do cooperativismo de produção no desenvolvimento de pequenos municípios. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 35, p. 2901-2929, 22 abr. 2019.

GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2003.

GIANEZINI, M.; SALDÍAS, R.; RUVIARO, C. F. Gestão, fidelização e desenvolvimento local: perspectivas contemporâneas em duas cooperativas do Rio Grande do Sul. **Gestão Contemporânea**, n. 12, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2016.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Cadernos de Economia**, v. 11, n. 20, p. 45-72, 2007.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Um ensaio sobre o desempenho econômico de cooperativas agropecuárias a partir do economic value added (EVA). **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 2, p. 26-40, 2006.

GODOI, A. S.; MELO, R. B. de.; SILVA, A. B. da. Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas estratégias e métodos. **São Paulo: Saraiva**, 2006.

GORDON, L. **Marketing de relacionamento. Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

GOŠNIK, D. Core Business Process Management and Company Performance. **Management (18544223)**, v. 14, n. 1, 2019.

GRIFFITHS, W.; HILL, C.; JUDGE, G. **Econometria**, Editora Saraiva, 2003.

GUEDES, T. A., MARTINS, A. B. T., ACORSI, C. R. L., JANEIRO, V. Estatística descritiva. **Projeto de ensino aprender fazendo estatística**, p. 1-49, USP, São Paulo, 2005.

HUANG, Z.; LIANG, Q. Agricultural organizations and the role of farmer cooperatives in China since 1978: past and future. **China Agricultural Economic Review**, 2018.

IBGE, **Censo agropecuário: resultados definitivos**. Disponível em: https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/coop, Acesso em: 15 de abril de 2020.

ICA - International Cooperative Alliance. Cooperative Principles **Journal, Baffins Lane**, v. 12, Summer Special Issue, p. 95 - 117, 1991.

KOLLING, E. M.; TROGELLO, E; MODOLO, A. Perdas econômicas vinculadas às etapas de beneficiamento de milho e trigo, em unidade cooperativa do norte do Paraná. **REVISTA AGRO@MBIENTE ON-LINE**, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração do marketing: A bíblia do marketing**. 12 Ed. São Paulo, Prentice Hall Brasil, 2006.

LAGO, A. Educação cooperativa: a experiência do programa do Sicredi. In: **Congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural**, 46. 2008, Rio Branco. **Anais... Rio Branco**: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo. Atlas: 2013.

LEAL, A. E. M.; SOUZA, C. E. G. de. **Construindo o conhecimento pela pesquisa: orientação básica para elaboração de trabalhos científicos**. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006.

LEAL, A. R.; COTRIM, D. A Inserção das Mulheres no Cooperativismo: estudo de caso COOMAFITT. **Revista Reflexão Cooperativista**, 2014.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. n. 140, p. 44-53, 1932

LIMBERGER, E. **Cooperativa: empresa socializante**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

LORENZO, J. R. F.; RUBIO, M. T. M.; GARCÉS, S. A. The competitive advantage in business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry?. **Wine Economics and Policy**, v. 7, n. 2, p. 94-108, 2018.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARQUES, M. B. The Contribution of Marketing 3.0 for the Strategic Management of Competitive Advantages of Organizations: A Methodological Proposal. In: Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage. **IGI Global**, 2018.

MARTINS, F. S.; LUCATO, W. C. Structural production factors' impact on the financial performance of agribusiness cooperatives in Brazil. **International Journal of Operations & Production Management**, 2018.

MASON, J. **Qualitative researching**. London: Sage, 1996.

MATEOS-RONCO, A.; GUZMÁN-ASUNCIÓN, S. Determinants of financing decisions and management implications: evidence from Spanish agricultural cooperatives. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 21, n. 1030-2018-3329, p. 701-721, 2018.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MELESKO, B. M. **Fidelidade e lealdade: uma relação dos cooperados com sua cooperativa**. Monografia do Curso de pós-graduação lato sensu em gestão de cooperativas. Unijuí, 2012.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores socioeconômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. Dissertação de mestrado em Economia Aplicada, Piracicaba, Universidade de São Paulo, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo: São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.

MIQUEL-ROMERO, M. J.; CAPLLIURE-GINER, E. M.; ADAME-SANCHEZ, C. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 667-672, 2014.

MISHRA, A.; MISHRA, D. Customer relationship management: implementation process perspective. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 6, n. 4, p. 83-99, 2009.

MOGLIA, L. C.; PARADA JUNIOR, I.; BIALOSKORSKI NETO, S.; MARCHI, D. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da CAROL. 2004.

MORAVSKI, E. H.; BRANDALISE, F. F.; SOARES, J. L.; VARELLA, A. **Identificação do nível de satisfação dos associados Sicredi estação**. ISSN 1809-6212 Vol.4 - n.8 - Janeiro – Junho, 2009.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment – trust theory of relationships marketing. **Journal of Marketing**, 58(3), 20-38. 1994

MOTTER, M. L. **Economia solidária: cooperativismo e organizações não governamentais**. In: Fígaro, R. (Org) Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo. São Paulo: Atlas, 2005.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUÑOZ, P.; KIMMITT, J. Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 854-861, 2019.

NASCIMENTO, J. C. de O. F. Cooperativas agrícolas: Custo de capital e geração de valor. 75p. **Dissertação de Mestrado em Administração** - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2015.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Ramos do cooperativismo no Brasil**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramo-agropecuario>. Acesso em: 07 de abril de 2020.

OCERGS - Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **Princípios do Cooperativismo**. Disponível em <http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/principios/> Acesso em: 06 abril de 2020.

OLIVEIRA JUNIOR, C. C. de. Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas. **Curitiba: OCEPAR**, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de gestão de cooperativas: Uma abordagem prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de gestão de cooperativa. Uma abordagem Prática** 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.

OLIVEIRA, J. R. O comprometimento do cooperado com a cooperativa. **Dissertação de mestrado** Universidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2007.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing** v. 63, n. 4_suppl1, p. 33-44, 1999.

ORTMANN, G. F.; KING, R P. Agricultural cooperatives I: History, theory and problems. **Agrekon**, v. 46, n. 1, p. 18-46, 2007.

PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI, A. S.; COSTA, C. F. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, 2015.

PAULSEN, L. **Constituição e Código Tributário comentados à luz da doutrina e da jurisprudência**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PAVÃO, Y. M. P.; ROSSETTO, C. R.. Stakeholder management capability and performance in Brazilian cooperatives. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 55, p. 870-889, 2015.

PAYNE, A. **Manual do CRM** . Routledge, 2012.

PAYNE, A.; PENNIE, F. Relationship marketing: looking backwards towards the future **Journal of Marketing de Serviços** Sydney, Australia, 2016.

PEDRAZA, L. G.; RUIZ, J. G. G.; MATOS, D. F. Importancia de la educación cooperativa. Una experiencia cubana. **REVESCO: Revista de estudos cooperativos**, n. 129, p. 142-160, 2018.

PEDROZO, E. de A. **Análise de Cooperativas Agrícolas através da Utilização de Estratégias Industriais**. In: Anais do 17º ENAPAD. Salvador, Bahia, p.122-136, 27 a 29 de setembro de 1993.

PELS, J.; GRÖNROOS, C. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2009.

PINHO, D. B. **Dicionário de cooperativismo: doutrina, fatos gerais e legislação cooperativa brasileira**. Seção Gráfica da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, 1962.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition**. New York 300 (28) FreePress. 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**, Karisma Publishing, 2008.

PORTER, M. E., **Towards a dynamic theory of strategy**. **Strategic Management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

PRYMON, M. The role of diversification in strategies of global companies—research results. In: **AABRI Conference. Proceedings**. Nashville: **AABRI Conference**. 2011.

REICHHELD, F. **The ultimate question**. Bain & Company. Harvard Business School Press. Boston, MA. 211 pages, 1996.

REISDORFER, V. K. **Introdução ao cooperativismo**. Santa Maria: Colégio Politécnico (UFSM), 2014.

RIBEIRO, B.; WAKULICZ V. J.; NUNES A. F. P.; SCHERER N.; JOHANN, D. A. Fidelidade dos cooperados: Um estudo de caso da Cooperativa Agrária São José Ltda. de Jaguari RS. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 2, 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLOFF, F.; MUSSKOPF, H. **Cooperativismo: um rumo e um ideal**. Coleção Letras da Terá, v. 1, 2002.

ROSSÉS, G. F.; TOMAZI, M.; STECCA, F. L. P. A.; de OLIVEIRA, D. C.; da COSTA SCCOTT. Fidelidade em cooperativa agropecuária: um estudo de caso. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 17-34, 2015.

ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). **Revista de administração de empresas**, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010.

SALVARO, G. I. J.; ESTEVAM, D. de O.; FELIPE, D, F. Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 2, p. 390-405, 2014.

SCHENDEL, D.; HOFER, C.W. Strategy Formulation: Analytical Concepts , **Minneapolis , St Paul, MN**,1978.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1991.

SESCOOP - Serviço nacional de Aprendizagem do cooperativismo do estado do Rio Grande do Sul. **Ramos do cooperativismo**. Disponível em: <http://www.sescoopr.br/app/uploads/2019/10/cartilha-ramos-cooperativismo-2019.pdf> Acesso em: 19 de abril de 2020.

SILVA, F. G. da.; ZAMBOM, M. S. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

SILVEIRA, P. R. A. Determinantes de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias. 2020. **Dissertação de mestrado**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020.

SIMÃO, G. L.; CALEGÁRIO, C. L. L.; ANTONIALI, L. M.; SANTOS, A. C. dos. Competitividade e Isomorfismo: análise do perfil estrutural e financeiro-contábil de grandes cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 55, n. 1, p. 65-84, 2017.

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.

SOARES, L. dos S. Percepção dos cooperados quanto aos benefícios obtidos através do cooperativismo no Sul de Minas Gerais. 71 f. **Dissertação de Mestrado** em Ciências Agrárias - Universidade José do Rosário Vellano, Alfenas, Minas Gerais, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VRONSKI, M.; OLIMPIO, S. M. Production of the organic cocoa in the amazon: a case study of the amazon organic products cooperative–COPOAM. **REBRAE**, v. 9, n. 3, p. 351-361, 2016.

WAHYONO, W. The mediating effects of product innovation in relation between knowledge management and competitive advantage. **Journal of Management Development**, 2019.

XHEMA, J.; METIN, H.; GROUMPOS, P. Switching-Costs, Corporate Image and Product Quality effect on Customer Loyalty: Kosovo Retail Market. **IFAC-PapersOnLine**, v. 51, n. 30, p. 287-292, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

YOUNG, L. H. B. **Sociedades cooperativas: resumo prático**. Curitiba: Juruá, 2008

ZEITHAML, V. A.; BINTER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa como foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2ª Edição, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, p. 55-76, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista a ser realizada com os diretores da Cotriel acerca dos aspectos de fidelização dos associados na gestão da cooperativa.

Caracterização do entrevistado

1- Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino

2 - Idade ☐ até 20 anos ☐ 21 a 30 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos

☐ acima de 50

3 – Escolaridade ☐ Ensino fundamental ☐ Ensino médio ☐ Graduação

☐ Pós graduação

4 - A quanto tempo atua nesse cargo?

☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 5 anos ☐ de 6 a 10 anos

☐ de 11 a 15 anos ☐ de 16 a 20 anos ☐ mais de 21 anos

Percepção dos diretores em relação aos aspectos relacionados com a fidelização dos associados

- a) Como você conceitua um associado fiel à cooperativa? Como você percebe atualmente o nível de fidelização dos associados com a cooperativa (numericamente), esta fidelização ocorre em níveis satisfatórios? Em sua opinião o que motiva o associado a transacionar com empresas concorrentes? Quais as categorias de associados são mais fiéis? Qual a relevância da fidelização dos associados para a gestão da cooperativa?

Identificação das estratégias adotadas pela cooperativa para ampliar a fidelização dos associados

- b) Em sua opinião quais são os aspectos que efetivamente fidelizam os associados? Quais são as principais ações realizadas pela Cotriel para ampliar a fidelização dos associados? Existe alguma métrica para verificação dos resultados das ações? Em sua opinião, os benefícios oferecidos atualmente pela cooperativa ampliam a fidelização dos sócios? Quais ações ou estratégias são utilizadas para reduzir o oportunismo dos associados?

Perspectiva econômica na gestão da cooperativa

- c) Como você, enquanto diretor relaciona os aspectos econômicos e sociais na gestão da cooperativa? O meio onde a cooperativa está inserida impulsiona a tomada de decisões para o viés econômico? Na tomada de decisão o que pesa mais, o princípio social ou a necessidade econômica? Para você quais são as vantagens e desvantagens em ser sócio da Cooperativa?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista a ser realizada com os associados da Cotriel acerca dos aspectos de fidelização com a cooperativa.

Caracterização do entrevistado

1- Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino

2 - Idade ☐ até 20 anos ☐ 21 a 30 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos
☐ acima de 50

3 – Escolaridade ☐ Ensino fundamental ☐ Ensino médio ☐ Graduação
☐ Pós graduação

4 - A quanto tempo atua é sócio da Cotriel

☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 5 anos ☐ de 6 a 10 anos

☐ de 11 a 15 anos ☐ de 16 a 20 anos ☐ mais de 21 anos

Percepção dos associados em relação aos aspectos relacionados à fidelização.

- a) Para você, o que é um associado fiel à cooperativa? Como você percebe atualmente o nível de fidelização dos associados com a cooperativa (numericamente)? Em sua opinião o que motiva o associado a transacionar com empresas concorrentes? Qual a importância da fidelização dos associados para a cooperativa?

Avaliação das estratégias adotadas pela cooperativa para ampliar a fidelização dos associados

- b) Na sua opinião quais são os aspectos que efetivamente fidelizam os associados? Em sua opinião, os benefícios oferecidos atualmente pela cooperativa ampliam a fidelização dos sócios? Benefícios proporcionais ou diferenciados, para associados 100 % ampliariam o nível de fidelidade dos cooperados?

Perspectiva econômica e social na gestão da cooperativa

- c) Como você avalia o papel social da Cotriel nas comunidades onde está inserida? Na sua visão, a cooperativa consegue exercer seu papel social e educacional, junto ao quadro social? Na sua opinião, na gestão da cooperativa o que deve ser priorizado, o princípio social ou a necessidade econômica? Para você quais as vantagens e desvantagens da cooperativa em relação às empresas mercantis?

APÊNDICE C - Instrumento de coleta de dados aplicado aos associados da Cotriel - Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a), **entrevistado**.

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: A FIDELIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS E A PERSPECTIVA ECONÔMICA NA GESTÃO DA COOPERATIVA TRITÍCOLA DE ESPUMOSO LTDA.

Este documento trata-se de um questionário que será aplicado como uma das etapas da pesquisa do discente Marcolan da Silva Prates, do programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/FEAC/UPF) sob orientação do professor Dr André da Silva Pereira. O estudo objetiva investigar as estratégias necessárias para ampliar a fidelização dos sócios e equalizar os aspectos econômicos e sociais na gestão da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda.

Não há necessidade de identificação, o participante irá contar com total anonimato e descrição em suas respostas, esta pesquisa obedece aos critérios do comitê de ética da Universidade de Passo Fundo, isso assegura que o respondente possa ser imparcial e isento em suas respostas. Este trabalho pretende contribuir academicamente para a ciência do cooperativismo e empiricamente com as práticas de gestão da cooperativa.

Sua participação na pesquisa consiste em responder algumas questões sobre a temática. A princípio, você não sentirá nenhum tipo de desconforto ao responder a pesquisa proposta pelo estudo e tem a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa, além de poder ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Ressaltamos que sua participação na pesquisa não é obrigatória, e não implica em nenhum gasto ou remuneração. A qualquer momento você pode desistir de participar do estudo e retirar seu consentimento, sendo que sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador e à instituição.

Não estão previstos riscos para a sua participação na pesquisa, todavia, caso você sinta algum desconforto, por favor, contate a pesquisadora responsável para que ela faça os devidos encaminhamentos. Caso tenha dúvidas sobre a pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que possam não constar no TCLE, e/ou caso se considere prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, ainda, se sentir necessidade de apoio psicológico, você poderá contatar a responsável pelo estudo, o discente Marcolan da Silva Prates telefone (54) 9.9917 1274 ou e-mail: 103032@upf.br, ou, também, poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54)33168157 ou pelo site (www.upf.br/cep), no horário das 8h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

A sua concordância em participar da pesquisa, como consta nas explicações e orientações acima implica em assinalar o item disponível on-line, que abre o questionário com as questões.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua autorização a partir do termo apresentado.

Passo Fundo, 10 de junho de 2020.

Marcolan da Silva Prates

Mestrando em Administração

PPGAdm/FEAC/UPF

Responsável pela pesquisa

Nestes termos, com base nas considerações apresentadas sobre a pesquisa acerca da Fidelização de Associados e a Perspectiva Econômica na Gestão da Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda, você:

- () Concorda em participar da pesquisa
() Não concorda em participar da pesquisa

Caracterização do entrevistado

1- Sexo () Masculino () Feminino

2 - Idade () até 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos
() acima de 50

3 – Escolaridade () Ensino fundamental () Ensino médio () Graduação
() Pós graduação

4 - Número de filhos _____

4.1 - Escolaridade dos filhos () Sem escolaridade () Ensino fundamental
() Ensino médio () Graduação
() Pós graduação

5 - Número de pessoas na família () 2 a 4 pessoas () 4 a 6 pessoas
() acima de 6 pessoas

6 - A quanto tempo é associado

- () Menos de 1 ano () 1 a 5 anos () de 6 a 10 anos
() de 11 a 15 anos () de 16 a 20 anos () mais de 21 anos

7 - Por que você se associou na cooperativa

- () Acesso a recursos () Assistência Técnica () Meu pai era sócio () Pela estrutura física da cooperativa () Vantagens econômicas () Pela credibilidade da cooperativa
() Pela retorno das sobras do exercício () Outro motivo _____

8 - Exerce outra atividade além da agrícola () Não () Sim Qual _____

O quadro abaixo representa a escala de opiniões que o Sr (a) irá utilizar para declarar o nível de concordância com as 23 afirmativas propostas no quadro 02. A escala considera quando o respondente não possui posicionamento acerca da afirmativa (SO) Sem Opinião, e vai do menor nível de concordância (DT) Discordo Totalmente até o maior nível que é (CT) Concordo Totalmente.

Quadro 01 - Escala de opiniões

Escala de opiniões				
Sem opinião (SO)	Discordo totalmente (DT)	Discordo parcialmente (DP)	Concordo parcialmente (CP)	Concordo Totalmente (CT)

O quadro 02 apresenta as afirmativas propostas para esta pesquisa, e as variáveis que elas representam, o respondente deverá informar o nível de concordância com cada uma, com base na sua experiência relacional com a Cotriel.

Quadro 02 - Nível de concordância em relação às afirmativas propostas.

Nº	Afirmativas	Variáveis	Avaliação percentual				
			CT	CP	DP	DT	SO
01	A confiança, a honestidade e a credibilidade da COTRIEL são fatores decisivos, na hora de entregar minha produção de soja.	A confiança, a honestidade e a credibilidade.					
02	A pontualidade no pagamento, por parte da COTRIEL, é fator preponderante, quando decido entregar minha produção de soja.	A confiança, a honestidade e a credibilidade.					
03	A COTRIEL necessita investir mais em comunicação, demonstrando os benefícios que pode proporcionar. Dessa forma, o meu comprometimento para com a cooperativa aumentaria, depositando ainda mais minha produção de soja.	Marketing					
04	O fornecimento de insumos necessários para a produção de soja, com preços competitivos (igual ou inferior aos da concorrência), influencia a fidelidade dos associados, fazendo com que entreguem a maior parte de sua produção de soja na COTRIEL.	Preço pago pelos insumos					
05	Se o preço da soja for superior no concorrente, mesmo assim entrego minha produção na COTRIEL, pois não seria certo abandonar minha cooperativa nesse momento.	Preço pago pela soja					
06	O preço pago pela cooperativa, quando comercializo a soja, atende minha expectativa.	Preço pago pela soja					
07	Os descontos praticados pela cooperativa (quebra técnica), no momento da entrega da produção de soja, afeta minha fidelidade.	Desconto e quebra técnica					
08	Uma mudança nos padrões de classificação da soja quando do recebimento (descontos de umidade e de impurezas) faria com que eu entregasse mais este cereal para a COTRIEL.	Desconto e quebra técnica					
09	O uso de incentivos econômicos (um bônus a mais, para aquele associado que depositar 100% da produção de soja na cooperativa) aumentaria o meu comprometimento, fazendo com que entregasse totalmente minha produção.	Incentivos econômicos a fidelidade					
10	O fato da Cotriel não cobrar taxa de armazenagem me incentiva a entregar minha produção de soja	Incentivos econômicos a fidelidade					
11	Um atendimento personalizado, por parte da assistência técnica, durante todo o ciclo da cultura, planejando as atividades, aumenta o comprometimento dos associados para com a cooperativa.	Assistência Técnica					
12	A diferenciação dos serviços de assistência técnica, para associado 100% faria com que este entregasse mais sua produção para a COTRIEL	Assistência Técnica					
13	O serviço de armazenagem da produção me deixa satisfeito.	Estrutura de armazenagem da soja					
14	Uma maior agilidade no recebimento e descarga da soja faria com que os cooperados entregassem mais a soja na COTRIEL.	Estrutura de recebimento da soja.					
15	Tenho dívidas na COTRIEL. Se eu entregar parte	Endividamento					

	ou toda minha produção de soja na cooperativa, a mesma ficará “bloqueada” até o pagamento da minha dívida. Dessa forma, não tenho depositado na cooperativa.						
16	A prática de contratos de troca-troca (grãos por insumos), efetuado pela cooperativa, trás benefícios aos cooperados. Portanto, essa prática aumenta a entrega de soja na cooperativa.	Contratos de troca-troca					
17	Tenho por hábito entregar minha produção na COTRIEL.	Afinidade com a cooperativa					
18	Tenho afinidade com o concorrente, por isso não entrego parcial ou totalmente, minha produção na cooperativa.	Afinidade					
19	O fornecimento de insumos (adubos, sementes, diesel, herbicidas, inseticidas, fungicidas, peças entre outros) com prazo de pagamento para safra, é um fator importante, tendo em vista a fidelidade dos associados.	Prazo de pagamento dos insumos					
20	Fui financiado pelo concorrente e assim devo entregar minha produção de soja a ele.	Prazo de pagamento dos insumos					
21	Entrego minha produção de soja na COTRIEL porque está localizada próxima a minha lavoura.	Praça de recebimento					
22	Uma ajuda no frete seria indispensável, pois minha lavoura de soja fica mais perto do concorrente e por consequência, mais distante do armazém da COTRIEL.	Praça de recebimento					
23	A distribuição das sobras líquidas, após cada exercício social, contribui para a fidelidade dos associados.	A distribuição das sobras líquidas					