

UNIVERSIDADE JOSÉ DO ROSÁRIO VELLANO – UNIFENAS  
LIDIANY DOS SANTOS SOARES

PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS QUANTO AOS BENEFÍCIOS OBTIDOS  
ATRAVÉS DO COOPERATIVISMO NO SUL DE MINAS GERAIS

Alfenas – MG

2013

LIDIANY DOS SANTOS SOARES

PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS QUANTO AOS BENEFÍCIOS OBTIDOS  
ATRAVÉS DO COOPERATIVISMO NO SUL DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada à Universidade José do Rosário Vellano  
como parte das exigências do Curso de Mestrado em Sistemas de  
Produção na Agropecuária para a obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Roberta Bessa Veloso da Silva

Alfenas – MG

2013

Soares, Lidiany dos Santos

Percepção dos cooperados quanto aos benefícios obtidos através do cooperativismo no sul de Minas Gerais.—Lidiany dos Santos Soares.-- 2013.

67 f.

Orientadora: Profª Drª Roberta Bessa Veloso da Silva

Dissertação(Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Sistemas de Produção na Agropecuária-Universidade José do Rosário Vellano, Alfenas, 2013.

Referências: 55-61

1.Cooperativismo 2. Benefícios 3. Cooperativas agropecuárias  
I. Título

CDU : 334(043)



## CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

**TÍTULO:** "PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS QUANTO AOS BENEFÍCIOS OBTIDOS ATRAVÉS DO COOPERATIVISMO NO SUL DE MINAS GERAIS"

**AUTOR:** LIDIANY DOS SANTOS SOARES

**ORIENTADOR:** Profa. Dra. Roberta Bessa Veloso Silva

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de **Mestre Profissional em Sistemas de Produção na Agropecuária** pela Comissão Examinadora.

*Roberta Bessa Veloso Silva*  
Profa. Dra. Roberta Bessa Veloso Silva

*[Signature]*  
Prof. Dr. Osmar Vicente Chevez Pozo

*Luis Gonzaga de Araujo*  
Prof. Dr. Luis Gonzaga de Araujo

Alfenas, 25 de setembro de 2013.

*[Signature]*  
Prof. Dr. José Messias Miranda  
Coordenador do Mestrado Profissional  
Sistemas de Produção na Agropecuária

Aos meus filhos, sinônimos de amor e alegria. À  
minha família, meu alicerce.

## **AGRADECIMENTOS**

Àquele que me fortalece em todos os momentos e que me carrega nos braços quando o caminho parece escuro.

À minha família, irmã, sobrinhos, especialmente minha mãe, Isa Helena Torres, que com o seu amor e apoio tão imprescindíveis em minha vida, está sempre presente, fazendo com que meus objetivos se tornem possíveis.

Aos meus filhos, esposo e amigos pela compreensão nos momentos de ausência e pela companhia diária, que faz meus dias mais felizes.

À Professora Roberta Bessa, pela dedicação, profissionalismo e atenção, tão essenciais para a realização deste trabalho. Jamais esquecerei seu apoio.

À Jaqueline, que pacientemente e com atenção única, sempre nos orientou durante o curso.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para o cumprimento de todas as etapas.

“Só quem ama tem disposição de ir além da superfície.”

Pe. Fábio de Melo

## RESUMO

Em qualquer atividade agropecuária, verifica-se a existência de práticas como o plantio, criação, produção e até mesmo industrialização, com a finalidade de escoamento dos produtos e obtenção de lucros. O modelo cooperativista apresenta-se como uma organização que promove desenvolvimento econômico social, fundamentado na união de pessoas que visam à satisfação das necessidades do grupo, buscando crescimento conjunto e não individual. As cooperativas agropecuárias caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, com recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social. O estudo analisou a percepção dos cooperados em relação aos benefícios obtidos através das cooperativas e, ainda, a visão das cooperativas em relação à sua atuação junto aos seus cooperados, tendo como objetivo principal avaliar a importância das cooperativas no mercado agrícola para seus associados, através da promoção de benefícios que justifiquem sua existência. O método de investigação utilizado orientou-se pela abordagem qualitativa para análise e interpretação dos dados coletados, e como procedimento metodológico foi empregado o estudo de casos múltiplos – que permitiu o levantamento de dados que contribuíram para elucidação do problema de pesquisa levantado. A coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado com questões fechadas aos cooperados e entrevista realizada junto a três cooperativas agropecuárias do Sul de Minas. Verificou-se que a satisfação dos cooperados está fortemente relacionada com o atendimento das demandas financeiras e de assistência técnica, sendo considerados como vantagens significativas do vínculo cooperativista. Apesar de as cooperativas estudadas nem sempre oferecerem os melhores preços, tanto na venda de insumos como nas negociações dos produtos depositados, constatou-se a satisfação da maioria dos cooperados, porém, com pouca participação ou interesse nas decisões das cooperativas. Os resultados revelaram ainda que as cooperativas, embora manifestem facilidade de acesso, desconhecem a percepção de seus cooperados em relação aos benefícios oferecidos, pouco incentivam a participação através de cursos cooperativistas e ainda nas decisões tomadas em assembleias.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Benefícios. Cooperativas Agropecuárias.

## ABSTRACT

In any agricultural activity, there is the existence of practices such as planting, creation, production and even industrialization, for the purpose of disposal of products and obtaining profits. The cooperative model presents itself as an organization that promotes social, economic development based on the union of people aimed at meeting the needs of the group, seeking growth set and not individually. The agricultural cooperatives are characterised by services provided to members, with receipt or marketing of joint production, storage and industrialization, as well as technical assistance, educational and social. The study examined the perceptions of members in relation to the benefits obtained through cooperatives and the vision of cooperatives in relation to their performance along to its cooperative members, having as main objective to evaluate the importance of cooperatives in agricultural market to its members through promotion of benefits that justify its existence. The method of investigation used guided by qualitative approach to analysis and interpretation of data collected and as methodological procedure was employed multiple case studies – that allowed the survey data that contributed to the research problem raised elucidation. The data were collected through structured questionnaire with closed questions to cooperative members and interviews conducted by the three agricultural cooperatives of southern Minas Gerais. It was found that the satisfaction of cooperative members is strongly related to the fulfillment of demands financial and technical assistance, being considered as significant advantages of cooperative ties. Although cooperatives studied do not always offer the best prices, both in the sale of supplies as in the negotiations of the products deposited, there was the satisfaction of the majority of members, however, with little involvement or interest in decisions of cooperatives. The results revealed that although cooperatives are ease of access, unaware of the perception of their members in relation to the benefits and little participation are encouraged through cooperative courses and on the decisions taken in meetings.

**Keywords:** Cooperatives. Benefits. Agricultural Cooperatives.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Área colhida em he. Produtividade em toneladas, Brasil (2000-2012) .....	16
Gráfico 2 - Valor bruto produção agrícola brasileira .....	17
Quadro 1 - Diferenças entre Sociedade Cooperativa e Sociedade Mercantil .....	21
Figura 1 - Componentes de conceituação da cooperativa .....	24
Quadro 2 – Tendências do cooperativismo e da administração .....	28
Figura 2 – Relação entre a participação dos associados em Assembleias Gerais Ordinárias, em proporção ao número total de associados de uma Cooperativa .....	31
Quadro 3 – Classificação das variáveis da pesquisa .....	39
Gráfico 3 – Principais culturas produzidas por cooperados .....	43
Gráfico 4 – Serviços de orientação técnica .....	43
Gráfico 5 – Estrutura física das cooperativas .....	44
Gráfico 6 – Linhas de crédito para financiamento das safras .....	44
Gráfico 7 – Pagamento da produção em até 7 dias .....	45
Gráfico 8 – Percepção dos cooperados em relação à prática de preços das cooperativas comparados aos preços de mercado.....	45
Gráfico 9 – Informações obtidas pelos cooperados sobre o mercado agrícola, através das cooperativas .....	46
Gráfico 10 – Informações obtidas pelos cooperados sobre as mudanças na legislação, através das cooperativas .....	47
Gráfico 11 – Aquisição de insumos na cooperativas pelos cooperados .....	47
Gráfico 12 – Venda da produção agrícola através das cooperativas e obtenção de melhores preços nas negociações pelos cooperados .....	48
Gráfico 13 – Promoção de cursos sobre cooperativismo pelas cooperativas e participação dos cooperados .....	49
Gráfico 14 – Participação dos cooperados nas Assembleias Gerais promovidas pelas cooperativas .....	50
Gráfico 15 – Vantagens do vínculo cooperativista, segundo os cooperados .....	
Gráfico 16 – Satisfação com a qualidade e agilidade no atendimento dos cooperados ....	51
Gráfico 17 – Satisfação dos cooperados com a qualidade e agilidade no atendimento de acordo com o número de associados das cooperativas .....	52

Gráfico 18 – Satisfação geral dos cooperados .....	52
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de cooperativas por ramo e região – dez/2012 .....	25
Tabela 2 – IDH e municípios com sede de cooperativas .....	26

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Objetivos .....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 Antecedentes e justificativas .....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1 O agronegócio brasileiro .....	17
2.1.1.Desafios do agronegócio brasileiro .....	19
2.2 O cooperativismo .....	21
2.2.1 Cooperativismo no Brasil.....	21
2.2.2 Os princípios cooperativistas .....	24
2.2.3 O cooperativismo agropecuário brasileiro .....	26
2.2.4 Gestão da sociedade cooperativa.....	30
2.2.5 A participação dos cooperados nas cooperativas .....	31
2.2.6 Capital Social e empoderamento nas cooperativas .....	34
2.2.7 Vantagens do associativismo para o cooperado .....	35
2.2.8 O conceito de percepção .....	38
3. METODOLOGIA .....	40
3.1 Abordagem da pesquisa .....	40
3.2 Universo da pesquisa.....	40
3.3 Local da pesquisa .....	40
3.4 Coleta de dados e análise .....	41
<b>3.4.1 Análise estatística</b> .....	43
3.4.1.1 Teste de Independência .....	43
3.5 Limitações da pesquisa.....	43
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	44
4.1 Perfil das cooperativas .....	44
4.2 Característica do quadro de cooperados .....	44
5 CONCLUSÕES.....	56

## 1 INTRODUÇÃO

Necessariamente, as cooperativas são associações de pessoas que se unem, através de princípios democráticos, com o objetivo de suprir necessidades econômicas, atuando como instituição política e, paralelamente, como um empreendimento econômico. Seu caráter específico resulta da forma de articular a organização e da promoção social de seus cooperados, e ainda de produzir algum bem ou serviço com relativa eficiência econômica.

As cooperativas agropecuárias cumprem importante função sob o aspecto econômico e social, especialmente pelo fato de se apresentarem, em muitas regiões, como uma das poucas possibilidades de valorização da produção rural, através da agregação de valor, bem como da inclusão de pequenos e médios produtores em mercados onde existem barreiras à entrada de novos concorrentes. Possuem estrutura que atende às necessidades de assistência técnica aos produtores, além de indiretamente oferecer muitos outros benefícios, garantindo melhor produção e possibilitando maior ganho pelo cooperado na venda de seus produtos.

Esta forma de associação representa, para o pequeno produtor rural, uma grande chance para alavancar sua renda, proporcionando melhorias na gestão e na produção, promovendo a educação, capacitação e conscientização, além de contribuir para a redução de custos internos. Para os produtores rurais, especialmente os pequenos e médios, as razões para aproveitar a oportunidade de aderir ao cooperativismo residem na redução de custos e na conquista de mercados (HEMERLY, 2000).

O sistema cooperativista, além da importância econômica, representa importância social, especialmente em certos municípios e regiões, pois são o único meio que os agricultores possuem de organizar e comercializar sua produção.

Para que o cooperativismo seja efetivo e resulte no alcance dos objetivos de seus cooperados, surge a necessidade de conhecer a percepção destes e das cooperativas em relação aos benefícios proporcionados, a fim de subsidiar estas organizações, no planejamento de suas estratégias mercadológicas e de relacionamento com seus clientes. Entender um pouco mais sobre cooperativismo é compreender como as relações são formadas e mantidas na

constante busca de atingir objetivos comuns, promovendo o crescimento conjunto, justo, sustentável e equilibrado.

Este trabalho tem por objetivo contribuir para a reflexão sobre a importância das cooperativas, em especial as agropecuárias, para a obtenção de vantagens no mercado agrícola pelos seus cooperados.

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 Objetivo geral

Pretende-se, nesta pesquisa, analisar a contribuição prestada por três cooperativas agropecuárias do Sul de Minas aos seus cooperados, visando a redução do número de intermediários e, assim, preservando o mercado aos produtores rurais, uma vez que a união destes, através do cooperativismo, poderá promover vantagens que vão desde a redução de custos de produção, valorização de seus produtos para a venda até a exploração de novos nichos de mercado.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- I. Analisar a percepção e satisfação dos cooperados em relação aos benefícios proporcionados pelas cooperativas;
- II. Analisar a percepção dos gestores das cooperativas em relação à sua atuação com os seus cooperados.

## 1.2 Antecedentes e justificativas

O cooperativismo tem se consolidado como fonte de renda e inserção social a um universo cada vez maior de pessoas. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, em 2011, o total de associados às cooperativas passou dos 10 milhões, registrando um crescimento de 11% comparado ao ano anterior. O ramo agropecuário representa 9,7% do total de cooperados existentes em todas as cooperativas brasileiras.

De acordo com documento publicado pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura em 2012 - ano considerado internacional das cooperativas – as

cooperativas brasileiras são responsáveis por 6% do total das exportações agrícolas e por 40% do PIB agrícola nacional, sendo consideradas também como um instrumento importante contra a pobreza e a fome.

As cooperativas agropecuárias são fruto da necessidade dos produtores rurais para minimizar os impactos da atuação dos intermediários no mercado agrícola. A união por intermédio de cooperativas, em muitos sentidos, pode remeter a uma eficiência estrutural de mercado, eliminando os intermediários e, conseqüentemente, trazendo benefícios aos produtores e consumidores.

As cooperativas podem, muitas vezes, incorrer no risco de tornarem-se simples empresas comerciais do ramo agrícola, pois se não forem gerados benefícios comuns aos seus membros, não haverá diferencial competitivo, social ou econômico. Assim, planejar a gestão, seu posicionamento e relacionamento com os cooperados deve ser o foco de atuação das cooperativas agropecuárias, considerando a relevância social e econômica que estas organizações representam para os produtores.

Analisar as contribuições do cooperativismo a seus clientes que, neste caso, são os próprios donos, justifica-se pela importância da prática cooperativista no setor agrícola, com resultados reais a seus cooperados, preservando o mercado e a sustentabilidade econômica dos agricultores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O agronegócio brasileiro

Historicamente, o agronegócio<sup>1</sup> brasileiro tem importante representatividade na economia do país, tanto como um mecanismo de controle da inflação, como um importante fator de contribuição para o crescimento econômico.

Após a Segunda Guerra Mundial, mediante decisões governamentais, a fim de promover o estímulo à produção, o desempenho do setor agrícola brasileiro foi fortemente influenciado, com ações políticas através de auxílio financeiro baseado em créditos com taxas de juros muito baixas, além de programas de suporte de preços e estocagem.

De acordo com Coelho (2001), no período entre os anos de 1945 a 1965, a Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) e as ações do Conselho Nacional do Café (CNC) eram basicamente as políticas adotadas pelo Governo. Neste ano, que marcou o início da modernização da agricultura no Brasil, foi criado o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), promovendo a reformulação da Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), que custeou o crescimento da fronteira agrícola e da produção de grãos no país. A agricultura contou com prioridades governamentais e alavancou rapidamente, ocasionando no uso extensivo de terras e numa produtividade crescente.

Não obstante o crescimento produtivo, a agricultura enfrentou, dos anos 1980 até meados de 1990 – conhecidos como Década Perdida – várias mudanças sob o aspecto macroeconômico, especialmente a desregulamentação dos mercados, formação dos blocos econômicos e abertura comercial. Com estas alterações, os indicadores setoriais sofreram inversões, com a ocorrência de baixo volume dos investimentos e de crédito e, inversamente, o aumento no volume de dívidas e da taxa de inadimplência do financiamento no setor agrícola (BARBOSA E COUTO, 2008).

Corroborando com esta afirmação, Belik (1997) enfatiza que, no ano de 1975, o volume de crédito foi quase seis vezes maior do que em 1995, enquanto a produção de

---

<sup>1</sup>O agronegócio (que inclui as atividades agrícola e pecuária, bem como de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; produção na fazenda, processamento, armazenamento e distribuição). ([www.cepea.esalq.usp.br](http://www.cepea.esalq.usp.br))

grãos aumentou aproximadamente 75% entre os anos 1979 e 1995, ultrapassando 70 milhões de toneladas. Conseqüentemente, com a redução da oferta no subsídio de capital pelo governo, o setor agrícola teve sua renda comprometida.

Preocupado com a estabilidade da economia, o governo reconsiderou sua posição, através da publicação da Lei 9.138 de 29 de novembro de 1995, em que foram concedidos maiores prazos para dívidas oriundas do crédito rural, contraídas por produtores rurais e suas associações, cooperativas e condomínios. Somado à facilidade de pagamento das dívidas, Rezende (2003) afirma que a política de preços adotada na primeira metade da década de 1990 possibilitou política de créditos e contribuiu para a retomada do nível de atividade da agricultura.

Nos últimos 13 anos, conforme demonstra o GRÁF.1, o volume da produção agrícola brasileira passou de 83 para 166,3 milhões de toneladas. Uma variação de 100%, enquanto o crescimento da área plantada passou de 35 para 50,9 milhões de hectares (IBGE, 2013).

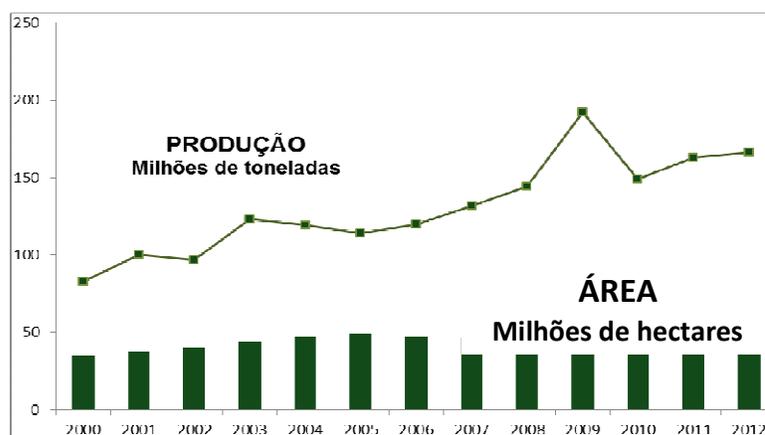


GRÁFICO 1 -Área colhida em he. Produtividade em toneladas, Brasil (2000-2012).

Acompanhando o crescimento produtivo, o valor bruto da produção agrícola, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2013), passou de R\$ 114.585 milhões para R\$ 243.815 milhões, o que representa um aumento de 112,8%, conforme apresentado no GRÁF. 2.

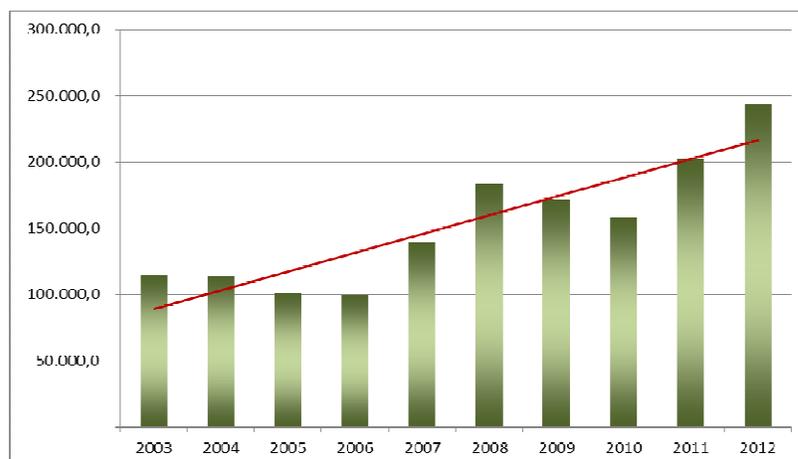


GRÁFICO 2 - Valor Bruto Produção Agrícola Brasileira.

Reforçando a sua importância no crescimento econômico do país, a variação do PIB do agronegócio brasileiro continua evoluindo positivamente em relação ao PIB brasileiro, aumentando em 4,38% no ano de 2011, enquanto o Produto Interno Bruto Brasileiro aumentava 2,73% no mesmo período (CEPEA, 2013).

Segundo dados divulgados pelo CEPEA (2013), os diferentes cenários ao longo do ano de 2012, tais como a desaceleração da economia chinesa e crise em países estrangeiros, como a Grécia e Espanha, associados a problemas climáticos e alta nos custos de produção, marcaram o desempenho do agronegócio, que apresentou variação de -1,89% no período.

### 2.1.1. Desafios do agronegócio brasileiro

As ações desenvolvidas pelas Universidades Federais, bem como pela Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) em diversas regiões do país possibilitaram o aumento de produtividade agrícola e pecuária dos últimos anos, além dos elevados investimentos em tecnologia. A realização de pesquisas e os avanços tecnológicos têm proporcionado ao setor mão-de-obra cada vez mais qualificada, contribuindo para o aumento na safra de grãos, sem que isto implique significativamente no aumento da área plantada. O aumento da produtividade, lucratividade e ainda da sustentabilidade da agricultura brasileira é também

influenciado por ações de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e serviços de orientação fornecidos por unidades de pesquisa da Embrapa, com auxílio aos agricultores na aplicação de inovações e mudanças tecnológicas em seus sistemas produtivos (GASQUES et al., 2004).

Lima et al. (2000) destaca que o fator limitante para o crescimento da produção agrícola não é a quantidade de terras preparadas para a produção, mas sim a dificuldade do funcionamento da logística brasileira no setor. O sucesso do agronegócio é fortemente influenciado pela pouca eficiência operacional brasileira, considerando a predominância do transporte rodoviário, o que resulta no aumento de custos e conseqüente redução da lucratividade dos produtores agrícolas (LIMA et al., 2000).

Embora as perspectivas de continuação do desempenho do agronegócio continuem promissoras, há problemas tanto conjunturais como estruturais que podem definir este sucesso. No curto prazo observa-se um declínio dos preços internacionais e domésticos com o avanço de certas pragas que podem afetar a produtividade em algumas regiões (ferrugem asiática). No médio e longo prazo surge o problema da infraestrutura de transportes, cuja deficiência tanto em termos de extensão como de qualidade ameaça introduzir um vetor de aumento de custos significativo na estrutura de produção (GUANZIROLI, 2006, p. 4).

O agronegócio, eventualmente, passa por ciclos de crises, determinadas pela falta de uma política efetiva de longo prazo traçada pelo Estado. Outros fatores também contribuem para o problema como, por exemplo, as intempéries climáticas, política de juros e taxa de câmbio, afastamento do Estado, despesas logísticas e precariedade de infraestrutura dos transportes. Desta forma, tem-se como necessidade essencial dos produtores a estabilidade, transparência e garantia do cumprimento dos compromissos assumidos pelo Estado (LOURENÇO, 2006).

Com base em estudos realizados pela Organização das Nações Unidas – ONU, as perspectivas do agronegócio brasileiro sinalizam que até o ano de 2017 o país deverá ser o maior produtor agrícola mundial. A realização desta projeção poderá ser efetivada com a expectativa de melhor acesso aos mercados, bons preços das commodities agrícolas, melhora na rentabilidade e aplicação de uma estratégia efetiva de promoção dos produtos brasileiros no exterior. Contudo, para que isto aconteça, o Brasil precisará resolver seus problemas tais como os de infraestrutura portuária e ferroviária, estradas para escoamento da produção, assuntos sanitários, infraestrutura para armazenamento, falta de pessoal capacitado e diversos

outros fatores considerados críticos para o sucesso do agronegócio brasileiro (SRIA/MAPA, 2006).

Contini (2006) alerta que, embora as expectativas para o agronegócio brasileiro sejam favoráveis, permanecem os desafios que podem comprometer seu crescimento, sendo estes o crescimento econômico não sustentado do país; o protecionismo dos países ricos em relação à sua agricultura; a falta de investimentos em infraestrutura que, por ser precária, acarreta impacto negativo nas cargas agrícolas, encarecendo o preço final e reduzindo a competitividade brasileira no exterior; atrasos de ordem tecnológica, com investimentos ainda insuficientes em pesquisas para o desenvolvimento e aplicação de tecnologias. Além disto, a eliminação de doenças e pragas e a garantia da qualidade dos produtos agropecuários são condições essenciais para que o Brasil seja projetado como o grande supridor mundial de alimentos.

## 2.2 O cooperativismo

### 2.2.1 Cooperativismo no Brasil

Desde a época da colonização portuguesa, percebe-se a cultura da cooperação no Brasil. No final do século XIX, teve início o Movimento Cooperativista Brasileiro, com a criação da primeira cooperativa de consumo registrada no país, em 1889, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto - MG. Posteriormente, este movimento desenvolveu-se para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais (OCB, 2012). Porém, o cooperativismo somente mereceu a atenção do governo no ano de 1907, com a publicação do Decreto nº 1.637 de 05 de janeiro deste mesmo ano, legalizando as organizações cooperativas brasileiras.

A expansão do movimento cooperativista no Brasil caminhou lentamente até o ano de 1930. Com a crise econômica mundial, houve um estímulo à criação destas organizações, acreditando-se que o movimento poderia contribuir para superar as dificuldades. O cooperativismo foi foco de grande interesse do governo, motivado pela depressão de 1929, sendo utilizado como instrumento de política agrícola (SINGER, 2002).

Loureiro (1981) avalia que o Estado sempre manteve vínculo, com algumas exceções, com as cooperativas brasileiras, atuando na regulamentação e fiscalização destas empresas. Observa-se, por meio das leis publicadas, que boa parte do movimento cooperativista no Brasil, na maioria das vezes, teve característica corporativa e autoritária. Desta forma, após a década de 1930, o Estado atuou incentivando a expansão agrícola, com o objetivo de abastecer os grandes centros urbanos que estavam em processo de crescimento nesta época.

O sentido histórico da utilização da cooperativa pelo Estado pode ser identificado a partir da percepção da necessidade de promover a expansão da produção agrícola, especialmente de alimentos destinados ao abastecimento das populações urbanas em acelerado processo de crescimento desde a década de 1930. Mais recentemente, o Estado tem utilizado a cooperativa como instrumento de modernização da agricultura, isto é, de expansão do capitalismo no campo. Para isso, tem-lhe fornecido amplo subsídio sob a forma de isenções fiscais e créditos especiais (LOUREIRO, 1981, p. 136).

Como o cooperativismo passou a ser visto como fator importante dentro das táticas de modernização da agricultura brasileira discutidas na época, as cooperativas agropecuárias foram fortemente estimuladas entre os anos de 1960 e 1970, com o apoio do governo. O Estado apoiou fortemente a expansão do cooperativismo, atuando nas áreas política, jurídica e financeira (BENETTI, 1982).

Em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), para representar os interesses do cooperativismo nacional, sem finalidade lucrativa e com neutralidade política e religiosa. Para definir a política nacional de cooperativismo brasileiro e instituir o regime jurídico das sociedades cooperativas, foi publicada em 16 de dezembro de 1971 a lei 5764. Esta Lei, vigente até os dias atuais, torna legítimos os princípios que foram acolhidos pela Aliança Cooperativista Internacional, além de regulamentar a forma de operação das cooperativas.

Em setembro de 1998, foi publicada a Medida Provisória 1.715, que criou o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, com a missão de desenvolver o cooperativismo através da formação profissional, promoção social e monitoramento das cooperativas, contribuindo para a melhoria da competitividade e qualidade de vida de cooperados, empregados e familiares. O SESCOOP é uma entidade civil de direito

privado, sem finalidade lucrativa e integra o Sistema Cooperativista Brasileiro com a promoção da educação cooperativista em todas as regiões brasileiras (SESCOOP, 2013).

Dados publicados pela Organização das Cooperativas Brasileiras demonstram que, em dezembro de 2012, as cooperativas possuíam 10.377.392 cooperados e 304.398 empregados. Estes números demonstram a complexidade do sistema cooperativista no país, sendo confirmado pela adesão cada vez maior de brasileiros (OCB, 2013).

De acordo com os preceitos estabelecidos às organizações cooperativas, há uma diferenciação entre estas e as sociedades mercantis em vários aspectos, conforme pode ser observado no QUADRO 1.

#### QUADRO 1

##### Diferenças entre Sociedade Cooperativa e Sociedade Mercantil.

<b>Sociedade Cooperativa</b>	<b>Sociedade Mercantil</b>
O principal é o homem.	O principal é o capital.
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade.	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores.
Cada pessoa possui direito a um voto na assembleia.	Cada cota ou ação conta um voto na assembleia.
O controle é democrático.	O controle é financeiro.
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
As cotas não podem ser transferidas a terceiros.	As cotas podem ser transferidas a terceiros.
Afasta o intermediário.	São, muitas vezes, os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações.	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações.
Aberta à participação de novos cooperados.	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas.
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e de vida.	Contrata o trabalhador como força de trabalho.
Defende preços justos.	Defende o maior preço.

Promove a integração entre as cooperativas.	Promove a concorrência entre as sociedades.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é econômico.

Fonte: (MAPA, 2008).

### 2.2.2 Os princípios cooperativistas

A partir da publicação do Decreto 22.239, em 1932, passaram a vigorar no Brasil os Princípios Pioneiros de Rochdale.

De acordo com os autores (PINHO, 1981 e OLIVEIRA, 1984), o cooperativismo moderno fundamentou-se apoiado nos “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”.

Validando os princípios cooperativistas aceitos pela ACI em 1966, a Lei 5.764/71, “rochdaleana” em suas origens, em seu artigo 2º, destaca as características das sociedades cooperativas, que vão de encontro a estes princípios. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2013), os princípios do cooperativismo podem ser entendidos como linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam seus valores à prática, sendo eles:

- a) **adesão voluntária e livre:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;
- b) **gestão democrática:** as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;

- c) **participação econômica dos membros:** os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: I) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; II) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; III) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;
- d) **autonomia e independência:** as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- e) **educação, formação e informação:** as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- f) **intercooperação:** as cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- g) **interesse pela comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Alves (2003) destaca que é possível contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico e social de uma região, estado ou país, seguindo-se corretamente os princípios cooperativistas, proporcionando maiores oportunidades de trabalho, fortalecendo as instituições democráticas, além de promover a diminuição da desigualdade de renda e humanização das relações econômicas.

Os sócios cooperados exercem poder decisório nas cooperativas igualmente, promovendo um modelo de gestão ampliado, onde todos possuem acesso livre e participação nas decisões, através das Assembleias Gerais. Desta forma, há um equilíbrio em que prevalecem a equidade e a igualdade de importância de cada cooperado, em que a propriedade se estabelece no direito a voto e no compartilhamento dos resultados que são distribuídos proporcionalmente à participação de cada um, nas atividades das cooperativas (OLIVEIRA, 2012).

O modelo de gestão das cooperativas deve respeitar os componentes da conceituação de cooperativa, apresentado na FIG. 1:



FIGURA 1. Componentes de conceituação da cooperativa.  
Fonte: Oliveira (2012, p.60).

### 2.2.3 O cooperativismo agropecuário brasileiro

Segundo Campos Júnior (2000), a partir de 1906, as cooperativas rurais começaram a surgir nos centros onde existia criação de gado, atuando no ramo de laticínios.

No Brasil, ex-trabalhadores das fazendas de café iniciaram um tipo de produção mercantil, com um sistema de comercialização cujo objetivo era quebrar a superioridade dos intermediários que, na época, era significativa. Desta forma, ocorreu a mudança de uma produção camponesa de gêneros alimentícios para uma produção mercantil, o que culminou no surgimento do cooperativismo como solução momentânea para o enfraquecimento dos intermediários.

No setor agropecuário, o qual ganhou mais notoriedade em nosso país face às características da produção rural brasileira, o cooperativismo foi o elemento que unificou os esforços dos pequenos produtores familiares e foi também a fórmula encontrada para que se defendessem das pressões e interesses dos mais poderosos situados no comércio ou na indústria. Tem sido o principal responsável pela resistência dos pequenos produtores no enfrentamento de todos os percalços que a agricultura vem enfrentando nos últimos anos (SEBRAE, 2012).

As cooperativas, segundo Couvaneiro (2004), proporcionam condições de aprendizado, onde é possível encontrar novas formas para solucionar problemas comuns, atendendo às carências sentidas pela população rural, que acredita na possibilidade de trabalhar a terra em benefício próprio, através da criação de associações cooperativas. Além disso, de acordo com Dias (2001), no país, o cooperativismo é visto como uma importante forma de distribuição de renda e ainda, como uma reação da sociedade às dificuldades do cenário econômico. Neste âmbito, vale destacar as cooperativas agropecuárias que são importantes na geração de renda e ainda nas exportações de produtos agropecuários comuns e agroindustrializados.

As cooperativas possuem uma classificação de acordo com os setores econômicos dos quais fazem parte. No Brasil, são 13 os ramos baseados nas diferentes áreas em que o cooperativismo atua, definidos pela OCB, sendo: agropecuário, consumo, crédito, educação, especiais, habitação, infraestrutura, mineral, produção, trabalho, saúde, turismo e lazer, transporte de cargas e passageiros.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP – relacionou, em seu relatório de gestão 2012, a distribuição das cooperativas brasileiras de acordo com o ramo de atividade e região de atuação, no qual se verifica que as cooperativas do ramo agropecuário totalizam 1.528 empresas, representando 23,2% do total das

cooperativas existentes no país. A maior concentração destas cooperativas encontra-se na Região Sudeste, com 410 cooperativas agropecuárias (SESCOOP, 2013).

TABELA 1  
Número de cooperativas por ramo e região – dez/2012.

Ramo de Atividade	Norte	Nordeste	Centro Oeste	Sudeste	Sul	Brasil
Agropecuário	259	373	194	410	292	1.528
Consumo	10	8	6	66	24	114
Crédito	67	108	97	531	246	1049
Educacional	19	85	28	123	42	297
Especial	1	1	1	0	5	8
Habitacional	4	28	63	86	34	215
Infraestrutura	2	35	8	21	61	127
Mineral	34	26	7	4	4	75
Produção	72	61	33	67	14	247
Saúde	37	249	61	375	126	848
Trabalho	111	394	59	318	72	954
Transporte	195	369	82	369	82	1097
Turismo e Lazer	4	14	2	2	6	28
<b>TOTAL</b>	<b>815</b>	<b>1.751</b>	<b>641</b>	<b>2.372</b>	<b>1.008</b>	<b>6.587</b>

Fonte: SESCOOP, 2013.

É relevante considerar que as cooperativas do ramo agropecuário possuem forte representatividade econômica dentro do cooperativismo, além de possuir o maior número de cooperativas e cooperados no Brasil. Estas cooperativas geralmente são responsáveis por toda cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comércio dos produtos. Em 2012, 50% do total da produção agropecuária brasileira passou por uma cooperativa e o setor registrou aproximadamente US\$ 6 bilhões em exportações, sendo 98% destas realizadas por cooperativas.

Ainda de acordo com a OCB, nos municípios onde existe ao menos uma cooperativa, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) apresenta-se, no mínimo, 10% mais elevado.

TABELA 2  
IDH e municípios com sede de cooperativas.

Indicadores	Brasil
Cooperativas	6.652
% Municípios com Cooperativas	31,71
IDH dos municípios sem cooperativas	0,666
IDH dos municípios com cooperativas	0,701

Fonte: Relatório de Gestão SESCOOP (2011).

De acordo com o Manifesto emitido pela Unicafe, citado por Rezende (2008), o modelo de gestão das maiores cooperativas agropecuárias do Brasil tem passado por evoluções que envolvem a participação destas empresas em todos os níveis da cadeia produtiva, através da utilização de tecnologia de ponta, melhores práticas do conceito de marketing, exploração do mercado de commodities, entrada em mercados de produtos orgânicos, Cafés do Cerrado e Fair Trade. Desta forma, os cooperados contam com maiores oportunidades e garantias de melhores preços e retorno.

Entre outros fatores, a profissionalização gerencial, a evolução da tecnologia, modernização de máquinas e equipamentos, o planejamento produtivo e, ainda, a redução de custos necessária para que as cooperativas enfrentem a competitividade da economia de mercado, compõem fortes razões para a adoção de estratégias de cooperação nestas empresas. Os cooperados necessitam e desejam que suas cooperativas agropecuárias tenham maior força e, ainda, que promovam a valorização de sua produção, proporcionando melhores condições econômico-sociais. Sendo assim, diante das situações impostas pela competitividade do mercado, e para atender às demandas de seus cooperados, as cooperativas necessitam atuar como organizações estruturadas de forma enxuta e com agregação de valor em suas atividades. Para que isto aconteça, faz-se necessário que os dirigentes definam estratégias que fortaleçam e tornem competitivas, as suas cooperativas (PINHO, 1977).

Para Zylbersztajn (1994), manter-se como um sistema produtivo focado no homem, e concomitantemente atuar como uma organização competitiva com as demais empresas com orientação para o mercado, tem sido um grande desafio para as cooperativas modernas.

As vantagens competitivas estão cada vez menores, considerando a nova realidade da concorrência, conforme destacado por Oliveira (2012).

#### 2.2.4 Gestão da sociedade cooperativa

A gestão das cooperativas deve se pautar nos seus valores e princípios, estabelecendo políticas de recursos humanos para o quadro de cooperados, conforme destaca Davis (2004). Estas organizações necessitam atuar de forma cooperativa em todos os níveis de gestão, sejam eles corporativos, de negócios, estratégicos, operacional ou institucional.

Para a administração de qualquer negócio, Sette (2010) afirma que primeiramente é necessário que se tenha noção do significado da Administração, visto que os seres humanos administram, desde os primórdios da civilização, utilizando-a na época em que as pirâmides do Egito e as muralhas da China foram construídas.

Sette (2010) argumenta que a competição tornou-se mais acirrada com o aumento da população, com a evolução tecnológica e do conhecimento, fazendo com que a utilização racional dos recursos seja fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização. Sendo assim, a aplicação do processo administrativo nas áreas funcionais das organizações, através do planejamento, organização, direção e controle é o caminho para a promoção do uso racional dos recursos nas organizações.

Com relação às tendências da administração e do cooperativismo, Oliveira (2012, p.5-15) observou que a evolução da administração está relacionada com a evolução das cooperativas, pois estas organizações são clientes e também fornecedoras das tendências da administração. Ao longo dos últimos anos, as cooperativas vêm apresentando melhorias que devem se fortalecer ainda mais no futuro.

QUADRO 2  
Tendências do cooperativismo e da administração.

<b>Tendências do Cooperativismo</b>	<b>Tendências da Administração</b>
- Incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades, regiões, motivado pela dificuldade para enfrentar a crescente competitividade. - Ampliação e fortalecimento do nível de concorrência entre e intra as empresas e as	- Abordagem comportamental com sustentação de metodologias, técnicas e processos interligados. - Perfeita interação entre os diversos sistemas administrativos, tais como: planejamento estratégico, qualidade total, marketing,

<p>cooperativas com redução das vantagens competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturas organizacionais cada vez mais enxutas, buscando eliminar atividades desnecessárias.</li> <li>- Evidência no princípio de que ser o maior não é ser o melhor.</li> <li>- Aumento de fusões entre cooperativas, como necessidade natural.</li> <li>- Redirecionamento da estrutura de poder para o consumidor final.</li> <li>- A Qualidade Total como premissa e não como objetivo a ser alcançado, deixa de ser vantagem competitiva.</li> <li>- Aceleração da evolução tecnológica.</li> <li>- Redução do ciclo de vida dos produtos, serviços e negócios.</li> <li>- Redução do nível de desperdício em cooperativas, visando adicionar valor ao produto ou serviço oferecido aos cooperados.</li> <li>- Globalização das atividades das cooperativas para enfrentar a crescente concorrência.</li> <li>- Atuação no novo contexto ecológico.</li> <li>- Profissionalização dos cooperados e das cooperativas, como premissa para o desenvolvimento.</li> </ul>	<p>produtividade e logística.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemática divisão dos sistemas e processos administrativos em partes, visando uma administração realista, ágil e interagente com o mercado;</li> <li>- Necessidade de definição dos papéis dos executivos.</li> <li>- Necessidade de comprometimento para com os resultados negociados e estabelecidos.</li> <li>- Desenvolvimento de metodologias e técnicas administrativas que consolidem o comprometimento dos executivos.</li> </ul>
---	--

Organizado pela autora.

Fonte: Oliveira (2012).

### **2.2.5 A participação dos cooperados nas cooperativas**

As cooperativas possuem características específicas que as diferenciam das outras organizações econômicas. São empresas de participação, ou seja, os cooperados participam tanto das operações, como nas decisões da cooperativa (FERREIRA, 1999).

De acordo com a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, como dono e, ao mesmo tempo, usuário da cooperativa, o cooperado tem obrigação de ser ativo e atuante, pois, caso contrário, não terá condições para lamentar sobre o destino de sua empresa. Jager (1992) define autogestão como o próprio compromisso sobre a propriedade coletiva, e não uma simples atuação no todo.

Um fator importante a destacar é que as pessoas apenas participam daquilo que possuem interesse e que as motiva a participar. A interação entre cooperado e cooperativa promove maior confiança do associado e a crença de que os objetivos serão alcançados e de que haverá avanços, com a união e a participação de todos (RICCIARDI, 1996).

Com este mesmo entendimento, Stephanou e Villwock (2007) destacaram a importância da educação cooperativista e a capacitação de dirigentes, para evitar problemas de agência, através da promoção de um efetivo envolvimento dos cooperados e o compromisso de todos para com a cooperativa.

Embora a participação social dos cooperados seja importante, poucas ações são feitas para incentivá-la, ficando a mesma restrita ao campo econômico da cooperativa, através da entrega da produção pelos cooperados e da procura por vantagens obtidas através de serviços e menores preços para sua produtividade. Esta afirmativa, constatada por Stephanou e Villwock (2007), foi verificada em investigação feita sobre a percepção dos membros de uma cooperativa em relação à democracia existente. De acordo com os autores, a preocupação limita-se à questão financeira, com atenção dos cooperados voltada para os resultados, sem importarem-se com o modo com que estes possam ser alcançados.

A participação dos cooperados na sociedade é a força propulsora do cooperativismo. Ocorrendo o distanciamento do cooperado, que é o maior interessado em sua empresa, a cooperativa perde sua identidade, tendo sua existência ameaçada e sua finalidade colocada em dúvida. Encontrar o equilíbrio entre as necessidades coletivas da cooperativa, para manter-se atuante e dinâmica, e os interesses de seus cooperados, torna-se um desafio para os gestores. Além disso, um canal de comunicação frequente dos cooperados com a administração das cooperativas pode ser criado através da organização destes em torno destas instituições, promovendo o equilíbrio necessário para a sociedade (OCEPAR, 1992).

Com este mesmo entendimento, Frantz e Schönardie (2007) argumentaram:

O cooperativismo pode representar, teoricamente, um modelo de organização econômica e social mais justo para produzir e distribuir riquezas, pois, por sua natureza associativa, oferece uma estrutura de poder econômico e político mais próximo de seus integrantes. Porém, esse modelo só pode ser construído pela permanente comunicação e educação de seus integrantes, pela qualificação de seus associados, dirigentes e funcionários, pela participação política e econômica de todos os associados na elaboração dos planos e execução dos projetos de suas cooperativas (FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2007, p. 4).

No caso das cooperativas agropecuárias, existem dois pontos importantes, segundo Bialokorski (2012), que são os processos de educação e o número de associados da organização, sendo que este apresenta-se como um fator importante, uma vez que o crescimento econômico da cooperativa está relacionado diretamente com o aumento no número de cooperados. Este aumento acaba sendo prejudicial para que os cooperados participem, resultando em custos. Há, ainda, a possibilidade de ocorrer menor acompanhamento junto aos membros e, sendo assim, a menor participação pode resultar em um menor compromisso na relação cooperado x cooperativa.

Como exemplo, em uma cooperativa com 20 associados, o voto relativo de cada um deles apresenta 1/20 de poder de decisão, podendo haver maior expressão nas assembleias gerais, mas em uma cooperativa com 1.000 associados, cada voto apresenta 1/1.000 do poder de decisão e uma probabilidade de menor expressão em assembleia geral. Assim, conforme é maior o número de associados, há uma tendência de que os custos relativos de oportunidade de participação sejam maiores que os benefícios em decorrência de maior divisão relativa de direitos de decisão (BIALOKORSKI, 2012 p. 150).

Ao observar cooperativas agropecuárias, verificou-se a existência inversamente proporcional entre participação e número de associados, conforme demonstrado na FIG. 2. Pode-se, também, associar a maior participação dos cooperados, em função da dispersão geográfica do quadro de associados, o que pode fazer com que o custo da participação seja mais dispendioso para o associado. Bialokorski (2012) afirma que cooperativas com grande número de cooperados podem promover assembleias prévias e reuniões preparatórias em núcleos de produtores, a fim de minimizar este problema.

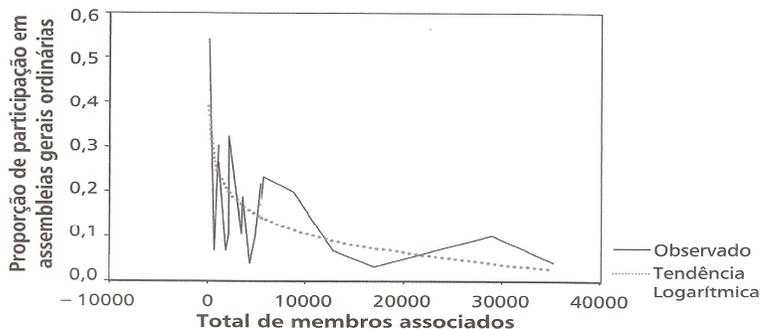


FIGURA 2 - Relação entre a participação dos associados em Assembleias Gerais Ordinárias, em proporção ao número total de associados de uma Cooperativa.

Fonte: Bialokorski (2012, p. 152).

Com este entendimento, Zuurbier (1997) destaca que quanto maior o número de associados, maiores são os desafios para atender às necessidades de comunicação de visões de futuro, estratégia, planos de procedimentos, investimentos e novas ações nas cooperativas. A participação tem se destacado nos últimos anos, nas áreas de sociologia, economia, filosofia, ciências políticas e administração de empresas, caracterizando-se como um processo onde os seus integrantes são ativos na formação da estrutura e no planejamento dos objetivos. Este modelo de participação pode ser dividido nos níveis econômico – com o aporte de capital na cooperativa e nas operações comerciais existentes; administrativo – através da atuação dos cooperados no planejamento, direção e controle da cooperativa, e social – com promoção de benefícios sociais aos cooperados.

Segundo Silva (1994), a participação dos cooperados e eficiência estão fortemente associadas ao cooperativismo. Ao participar, um conjunto de pessoas se une, em torno de um objetivo comum. A eficiência pode ser obtida através da alocação correta dos recursos disponíveis, satisfazendo as necessidades dos cooperados. Sendo assim, a participação aponta como um requisito para o alcance da eficiência das cooperativas.

Abrantes (2004) afirma que os cooperados têm as maiores responsabilidades, pois têm como obrigação manter o espírito pioneiro, pautado na filosofia cooperativista. Sendo assim, o sucesso é responsabilidade de todos e, como donos, os cooperados devem participar, não apenas delegando poderes aos diretores responsáveis.

### **2.2.6 Capital Social e empoderamento nas cooperativas**

Embora as cooperativas tenham um compromisso social, o ambiente competitivo onde estão inseridas exige destas empresas, uma eficiência gerencial para sua manutenção no mercado. Neste sentido, o capital social revela-se importante para a condução do seu desenvolvimento, com utilização dos fatores produtivos, a fim de que as cooperativas promovam uma gestão coletiva.

O conceito de capital social apresentado por Franco (2001) pode ser descrito como a capacidade de um grupo de pessoas atuar de forma cooperativa, com objetivos comuns, unindo-se umas às outras e colocando os interesses do grupo, acima dos interesses

individuais; compartilhando a gestão e cumprindo normas para a formação e manutenção do grupo.

Putnam (1996) destaca que o capital social habilita as pessoas a atuar conjuntamente, possibilitando que cumpram determinados objetivos, que não conseguiriam se estivessem sozinhas. Além disso, esta forma de atuação aumenta a possibilidade de êxito nas atividades econômicas.

Da mesma forma, o poder, considerado por Foucault (1994) não acontece de forma indivisível, mas através do trabalho em grupo de maneira que qualquer ação, por menor que seja, encontre apoio nos demais membros do grupo, potencializando as forças para a tomada de decisões.

No Brasil, existem dois sentidos mais utilizados sobre o empoderamento: um está relacionado com a promoção de melhores condições de vida de grupos e comunidades, através de práticas que aumentam sua autonomia; e o outro consiste em ações que integrem as pessoas carentes de bens e serviços essenciais à sobrevivência, através de ações e projetos assistenciais (GOHN, 2004). De acordo com o autor, o poder da comunidade deve ser organizado observando a heterogeneidade do grupo, com laços que fortaleçam a identidade de seus membros.

Romano e Antunes (2002) consideram que o processo de empoderamento se justifica pela agilidade com que as organizações e as pessoas envolvidas mudam a si mesmas, controlando assuntos de seu interesse com consciência da necessidade desenvolver habilidades para inovar e agir, tornando as sociedades cooperativas empresas líderes no mercado onde atuam e fortalecidas por uma gestão essencialmente participativa.

### **2.2.7 Vantagens do associativismo para o cooperado**

Os benefícios das sociedades cooperativas estão ligados à redução dos custos obtida com a integração vertical, promovendo melhores negociações para a compra de insumos e consequente economia de escala (SEXTON, 1986).

Para Bialoskorski (2001), as vantagens das empresas cooperativas estão relacionadas com a utilização correta de algumas particularidades, como por exemplo: a possibilidade de melhor coordenação da cadeia agroalimentar como um todo, pelo maior

contato mantido com o produtor; o estabelecimento conjunto de estratégias corporativas através das assembléias gerais de associados; a maior clareza na transferência de preços, oportunidades e de informação.

Utilizando-se do modelo estrutura-conduta-desempenho, Sexton (1990) demonstrou que as cooperativas podem minimizar os efeitos negativos de uma estrutura de mercado concentrada. Adotando como referencial a Teoria dos Mercados Contestáveis, demonstrou ainda que uma cooperativa é capaz de alterar o comportamento das empresas já existentes no mercado, promovendo condições perfeitas de competitividade. Uma outra forma para que as cooperativas obtenham redução de custos e, conseqüentemente, vantagens competitivas, seria através da utilização de transporte próprio, diminuindo ou até mesmo eliminando a quantidade de intermediários no mercado (EW, 2001).

As cooperativas, em geral, têm condições de atuar com os mais variados tipos de serviços que beneficiam seus cooperados, como por exemplo: supermercados, postos de combustíveis, serviços médicos, entre outros. Esta variedade de formas de atuação promove a fidelidade dos cooperados, pois representa atrativos para que os mesmos tenham maior participação na cooperativa. Em relação ao mercado agroalimentar, o cooperativismo possibilita aos produtores a obtenção de melhores resultados econômicos (PRESNO, 2001).

Como cooperado, o produtor pode ainda obter garantia de mercado para sua produção, o que certamente não aconteceria, se tentasse negociar seu produto sozinho (com exceção dos contratos já negociados).

Sendo assim, os agricultores familiares, através do cooperativismo, garantem investimentos, planejam ações e até mesmo aumentam sua capacidade produtiva (BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005, p. 65).

[...] as cooperativas aparecem como estruturas intermediárias, com existência autônoma e independente dos seus membros, mas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados. Enquanto uma empresa não cooperativa [...] tem como finalidade obter o máximo de retorno por unidade de capital investido, visando exclusivamente o lucro do investidor, uma cooperativa tem como finalidade contribuir para a valorização da produção de seus cooperados, visando melhorar sua qualidade de vida (PRESNO, 2001, p.123).

Sob o aspecto social, as vantagens competitivas do sistema cooperativo estão alicerçadas na relação cooperativa-cooperado e cooperado-cooperado. Bialoskorski (2002) entende que a fidelidade do cooperado é importante, porém difícil de ser alcançada,

justificada pelas restrições financeiras das cooperativas para promover estímulos econômicos aos seus cooperados produtores, como, por exemplo, bonificações e premiações.

Presno (2001), que também acredita no valor da fidelidade dos cooperados, entende que esta aproximação depende de uma gestão social mais junta, onde o produtor se sinta realmente dono da cooperativa, pois, neste sistema, é comum a existência do sentimento de confiança. O cooperativismo, devido à sua forma organizacional, proporciona aos produtores rurais e à sociedade uma série de vantagens, tanto em relação aos preços dos produtos, comercialização, e ainda pelo fato de coordenar todo o sistema agro-industrial de forma articulada e atendendo às necessidades de seus cooperados.

Historicamente, as cooperativas se formam para superar dificuldades. Ao longo dos séculos, em diferentes partes do mundo, elas surgiram em contextos de reestruturação econômica ou em situações de tensão social, religiosa, econômica e política. E ao gerar emprego, renda e trabalho, contribuem para a redução de conflitos. No presente momento de crise mundial e atritos étnicos e religiosos, as cooperativas continuam atuais e necessárias. Nelas, pessoas de diferentes etnias ou religiões podem atuar em benefício umas das outras (OCB, 2013a).

Contrariando este entendimento, Lamming (1973) destaca que os problemas das pessoas que se unem para formar uma cooperativa não se resolvem simplesmente com a união, pois fatores como a integração dos associados, reservas financeiras e desenvolvimento organizacional são essenciais à sobrevivência das cooperativas.

De acordo com Limberger (1996), os benefícios sociais e culturais são, entre outros fatores importantes, motivos que levam os cooperados a participarem do Sistema Cooperativista. O autor reforça, ainda, que através do cooperativismo os associados beneficiam-se de notáveis condições para o desenvolvimento de práticas solidárias, através do princípio da ajuda mútua, além de promover a convivência com o grupo. A busca para o alcance de objetivos comuns resulta na colaboração de uns com os outros, atuando de forma cooperativa, fazendo com que os membros saiam do individualismo e sintam-se mais solidários.

Outra vantagem reconhecidamente do cooperativismo está na prática direta da democracia através do direito de voto e, ainda, nas possibilidades de capacitação pessoal e profissional oferecidas aos cooperados. Através dos departamentos técnicos, as cooperativas atuam como multiplicadoras de conhecimentos, com a disseminação de informações fundamentais para o desempenho de suas atividades, em todos os ramos, mas especialmente, no cooperativismo de produção. Considera, ainda, que o crescimento social, cultural e

econômico obtido pelos cooperados dentro das organizações cooperativas, é considerado como benefício, pois estimula a busca por melhores condições e preparação para os desafios a serem enfrentados (LIMBERGER, 1996).

Corroborando com esta afirmação, Couvaneiro (2004) considerou que as cooperativas, quando consideradas como associações, exercem funções externas e internas junto aos cooperados. Como função interna, cita-se o funcionamento da organização, com as mais diversas formas de promoção de benefícios. A função externa pode ser definida como as relações mantidas entre as cooperativas e seus associados com outras instituições e organizações e com as pessoas que façam parte ou não do sistema cooperativista. A existência desta interação é responsável por promover muitas vantagens para os associados, tanto no campo econômico como social e cultural.

Na realidade, a associação permite situar-se melhor no ambiente, estabelecer diálogo e a negociação com parceiros até então inacessíveis, aceitar a diferença, reformular sua maneira de ser diante da diversidade dos outros e também formular objetivos e projetos até então desconhecidos ou recalcados (COUVANEIRO, 2004, p.53).

Trata-se de adquirir uma certa visibilidade social, expressão do todo constituído graças à negociação pela vida associativa, para se colocar num plano superior, e a desestruturação social, opondo-se às forças destruidoras, com uma nova forma de organização e poder. Ainda como vantagem aos cooperados, destaca-se que através da participação ativa é possível o desenvolvimento da personalidade dos associados e a formação da cidadania, fazendo da empresa cooperativa uma verdadeira escola de ações democráticas, onde é possível que todos conheçam seus direitos e deveres como cooperados (COUVANEIRO, 2004, p.53).

### **2.2.8 O conceito de percepção**

De acordo com Tuan (1974, p.4) “percepção é tanto a resposta dos sentidos aos estímulos externos, como a atividade proposital, na qual certos fenômenos são claramente registrados enquanto outros retrocedem para a sombra ou são bloqueados.” O autor destaca os sentidos como algo essencial para se definir a percepção, especialmente a visão de mundo, considerada como a experiência pessoal apoiada nas crenças sociais.

Ao associar a percepção à cultura, Hall (2005) identifica uma relação com a maneira de expressar o pensamento concluindo que no caso de cooperados de quase todas as cooperativas, as percepções devem ser semelhantes devido à suas origens.

A teoria da consistência indica que as expectativas podem ter maior importância do que desempenho, pois as pessoas naturalmente moldam sua percepção da realidade para atender aos seus desejos. Já a teoria da assimilação, sugere que os consumidores são propensos a exagerar as diferenças entre suas experiências e expectativas, pois quanto mais inseridos estão, maior é a sua capacidade de perceber a satisfação desejada. Desta forma, verifica-se uma dificuldade na determinação de como os desejos ou expectativas podem influenciar na satisfação, considerando-se que quanto maior a expectativa, menor poderá ser a satisfação dos indivíduos (GADE, 1998).

A gestão do valor percebido pode ser entendida como a fase mais recente do desenvolvimento do pensamento estratégico, direcionando ações voltadas para as necessidades do cliente e do mercado, tornando-se um diferencial nas empresas. A ideia central da vantagem obtida através destas ações é que o cliente perceba que sua expectativa de valor em uma organização, é maior do que sua a sua expectativa de valor de qualquer outra empresa concorrente.

Sob o enfoque estratégico, as empresas voltam sua atenção para satisfazer o consumidor que no caso das cooperativas é o próprio cooperado, com o firme propósito de serem percebidas pela sua excelência operacional, liderança tecnológica e intimidade com os clientes mantendo um relacionamento que lhes permita identificar e atender suas demandas, com flexibilidade para atendimento às necessidades individuais (TREACY & WIERSEMA, 1993).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Abordagem da pesquisa

Foi realizado um estudo de casos múltiplos, sendo empregado o método qualitativo. A pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória, e com ela foi possível ampliar os conhecimentos sobre a área cooperativista, aumentando a familiaridade com o ambiente pesquisado, e possibilitando conhecer aspectos particulares da relação cooperado e cooperativa.

#### 3.2 Universo da pesquisa

A pesquisa foi realizada junto aos cooperados, produtores agrícolas das cooperativas selecionadas, não havendo a definição de um grupo específico de pessoas. As entrevistas foram realizadas na sede das cooperativas, mediante o comparecimento dos cooperados para aquisição de insumos ou para a resolução de outros assuntos.

Além dos cooperados, foram entrevistados os gestores das três cooperativas, denominadas neste estudo de Alfa, Beta e Gama, possibilitando ampliar as comparações sobre a percepção de ambos.

#### 3.3 Local da pesquisa

A pesquisa foi feita nos municípios de Machado, São Gonçalo do Sapucaí e Varginha, na sede das cooperativas Alfa, Beta e Gama.

As cooperativas investigadas possuem atuação e cooperados em vários municípios da região Sul de Minas, com abrangência em: Cambuquira, Campanha, Carmo da Cachoeira, Cordislândia, Eloi Mendes, Heliadora, Jesuânia, Lambari, Machado, Monsenhor Paulo, Natércia, Poço Fundo, Silvianópolis, Três Corações, Turvolândia e Varginha.

### 3.4 Coleta de dados e análise

O levantamento dos dados primários foi feito através de aplicação de questionários de pesquisa junto aos cooperados das cooperativas. Para a adequada elaboração do questionário, foram entrevistados alguns cooperados, obtendo uma amostra piloto que forneceu subsídios para as alterações necessárias, a fim de comprovar sua validade e contribuir para a obtenção de respostas que atendessem aos objetivos propostos. O questionário foi composto de 29 questões, sendo quatro diretas, para a identificação do perfil dos cooperados, e 25 questões fechadas que atenderam ao propósito da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada no mês de Abril de 2013, com aplicação direta do instrumento de pesquisa aos cooperados das cooperativas e, ainda, com entrevista realizada junto aos gestores das instituições, visando obter o maior número de informações possíveis para avaliar a visão dos cooperados e também das cooperativas em relação aos benefícios promovidos através do cooperativismo.

Foram entrevistados 136 cooperados, sendo 54 da cooperativa Alfa, 39 da cooperativa Beta e 43 da cooperativa Gama.

A cooperativa Alfa possui 1400 cooperados ativos, enquanto a Beta possui 1825 e a Gama conta com 4585 associados.

Objetivando analisar a percepção dos cooperados sobre os benefícios obtidos através das cooperativas das quais fazem parte, o questionário adotado como instrumento de pesquisa foi composto de duas partes, formadas por grupos específicos para cada abordagem de pesquisa, estruturado conforme classificação apresentada no QUADRO 3.

QUADRO 3  
Classificação das variáveis da Pesquisa.

<b>Variáveis da Pesquisa</b>	
Parte I: Perfil dos cooperados	Composta por 4 questões utilizadas para caracterização do perfil dos cooperados: sexo, idade, tempo de adesão à cooperativa, produtividade anual
Parte II: Aspectos investigados em relação aos cooperados	<b>Grupo I – Serviços Técnicos de Apoio Oferecidos pela Cooperativa:</b> aspectos referentes aos serviços especializados oferecidos aos cooperados ( questões 5 a 6) .
	<b>Grupo II - Estrutura:</b> aspectos relacionados ao apoio prestado aos cooperados nas unidades produtivas das cooperativas (questões 7 a 9).
	<b>Grupo III - Relação Financeira:</b> aspectos relacionados às atividades de apoio financeiro dado aos cooperados e os preços praticados pelas cooperativas (questões 10 a 16).
	<b>Grupo IV - Informações de mercado:</b> aspectos legais e mercadológicos para apoio ao cooperado (questões 17 a 18)
	<b>Grupo V – Relacionamento com a Cooperativa:</b> aspectos relacionados à participação dos cooperados nas cooperativas (questões 19 a 25).
	<b>Grupo VI – Satisfação:</b> aspectos relacionados à satisfação dos cooperados com as cooperativas (questões 26 a 29).
Parte III: Perfil das Cooperativas	Composta por 3 questões utilizadas para caracterização do perfil das cooperativas, sendo: tempo de atuação, número de cooperados e grau de instrução dos dirigentes.
Parte IV: Aspectos investigados em relação às cooperativas	<b>Grupo I – Interação com cooperados e gestão:</b> aspectos relacionados com a promoção de eventos e assessoria na gestão das propriedades (questões 4 a 9).
	<b>Grupo II – Serviços técnicos oferecidos:</b> serviços de assistência oferecidos aos cooperados (questões 10 a 11).
	<b>Grupo III – Relação Financeira:</b> aspectos relacionados às atividades de apoio financeiro oferecidas aos cooperados e os preços praticados pelas cooperativas (questões 12 a 17).
	<b>Grupo IV - Informações de mercado:</b> aspectos legais e mercadológicos oferecidos pelas cooperativas (questões 18 a 19).
	<b>Grupo V – Relacionamento com cooperados :</b> aspectos relacionados aos conhecimentos das cooperativas, em relação às demandas e percepções dos cooperados (questões 20 a 22).

Organizado pela autora.

### 3.4.1 Análise estatística

Após a organização e apresentação dos dados através dos gráficos de colunas e setores, foi aplicado o teste qui-quadrado para relacionar as variáveis de interesse.

#### 3.4.1.1 Teste de Independência

Foi avaliado se o fator denominado satisfação dos cooperados não estava relacionado (independência) com as demais questões de interesse, sendo realizado um teste de independência (nível nominal de significância de 5% e 1%) com a seguinte estatística (Bussab e Morettin, 2003):

$$Q^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(o_{i,j} - e_{i,j})^2}{e_{i,j}},$$

em que  $r$  e  $s$  representam o número de linhas e colunas (tabela de dupla entrada), respectivamente,  $o_{i,j}$  representam as frequências observadas e  $e_{i,j}$  as frequências esperadas.

As hipóteses testadas foram:

**Hipótese nula -  $H_0$ :** A satisfação dos cooperados independe da questão de número  $x$ , sendo  $x$  a questão de interesse a ser comparada.

**Hipótese alternativa -  $H_1$ :** A satisfação dos cooperados depende da questão de número  $x$ .

Para todas as análises estatísticas realizadas neste trabalho foi utilizado o *software* estatístico R<sup>®</sup>, v. 2.6.2 (R, 2008).

### 3.5 Limitações da pesquisa

De acordo com Lakatos e Marconi (2002), os estudos quantitativos ou qualitativos, bem como o referencial teórico definido e os procedimentos metodológicos aplicados, apresentam limitações que devem ser esclarecidas, favorecendo, assim, as

discussões sobre o assunto estudado. Diante disso, alguns aspectos representam limitações na metodologia da pesquisa proposta, sendo:

- I. A amostra da pesquisa foi coletada de forma pseudoaleatória, mediante o comparecimento dos cooperados às cooperativas. Desta forma, o volume de entrevistas foi proporcional ao volume de atendimentos, que foi diferente nos três casos. Porém, nos aspectos relevantes para este estudo, esta variação não causa grande impacto, quando adicionada às demais entrevistas realizadas.
  
- II. Os dados obtidos através de entrevistas nem sempre retratam a realidade, considerando que os depoimentos são voláteis, em decorrência das percepções dos cooperados e dos gestores das cooperativas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Perfil das cooperativas

Conforme relatado pelos gestores, as organizações cooperativas são oriundas de associações de produtores rurais, que identificaram no cooperativismo um caminho para atingir seus objetivos comuns.

Com mais de 50 anos de atuação no mercado, as cooperativas investigadas possuem um grupo diretor composto de 67% de cooperados com pós-graduação e os outros 33% graduados, confirmando um elevado nível de formação educacional. Além disto, todos os dirigentes já realizaram cursos de capacitação oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP.

### 4.2 Característica do quadro de cooperados

Do total de cooperados inscritos nas cooperativas, 96% estão ativos e mantêm relações comerciais com a organização, sendo as culturas de café e milho predominantes, representando 58% e 22%, respectivamente, do total produzido pelos associados entrevistados, conforme demonstra o GRÁF. 3.

Em relação ao tempo de vínculo, 81% dos cooperados estão há mais de 10 anos participando das cooperativas, o que demonstra que as pessoas que se associam às cooperativas tendem a permanecer vinculadas à instituição.

Durante a aplicação do questionário, alguns cooperados não souberam responder certas questões, que ficaram em branco, devido ao desconhecimento do assunto.

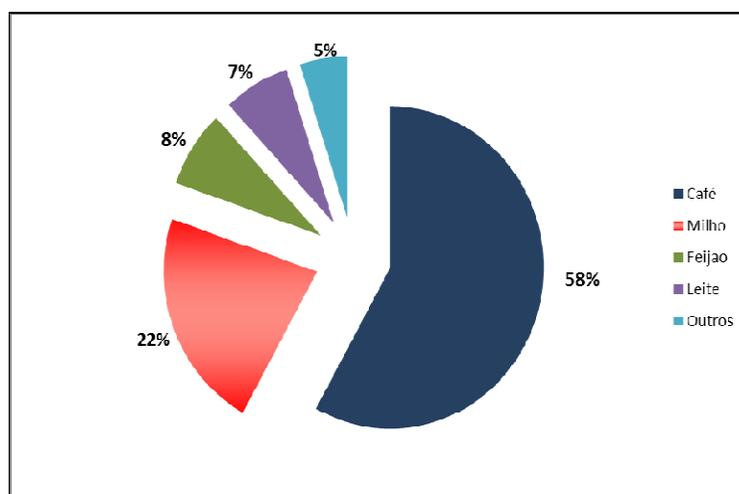


GRÁFICO 3- Principais culturas produzidas por cooperados.

A orientação técnica de manejo no campo é um fator relevante na relação entre a cooperativa e seus cooperados. Conforme o GRÁF. 4, verificou-se que este apoio é sempre prestado em 71% dos casos, o que demonstra a forte participação das cooperativas na assessoria aos cooperados em relação às suas demandas por conhecimentos técnicos.

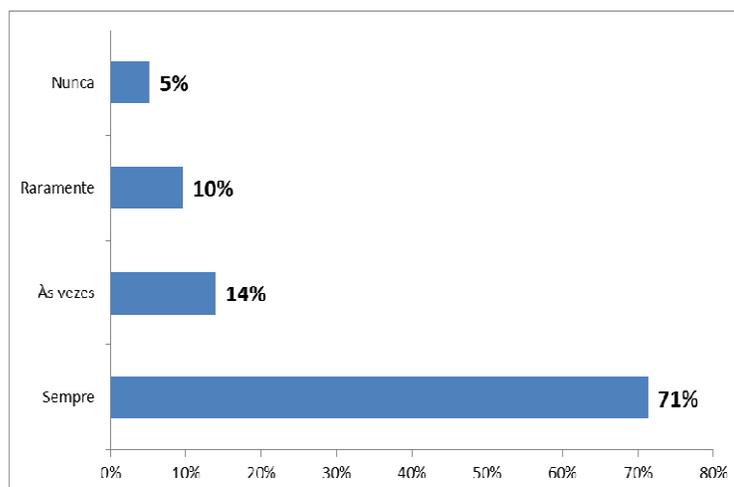


GRÁFICO 4 - Serviços de orientação técnica.

Bialokorski (2001) afirma que, devido à escassez de capital, bastante comum na atividade agrícola, para manter um empreendimento, é necessário porte para possibilitar as compras em comum ou a armazenagem e o processamento da produção.

De acordo com o GRÁF. 5, a estrutura para armazenamento da produção das cooperativas investigadas e, também, para atendimento aos cooperados, foi considerada adequada por mais de 80% do grupo pesquisado, revelando que os cooperados percebem os investimentos realizados para garantir o bom atendimento das suas necessidades.

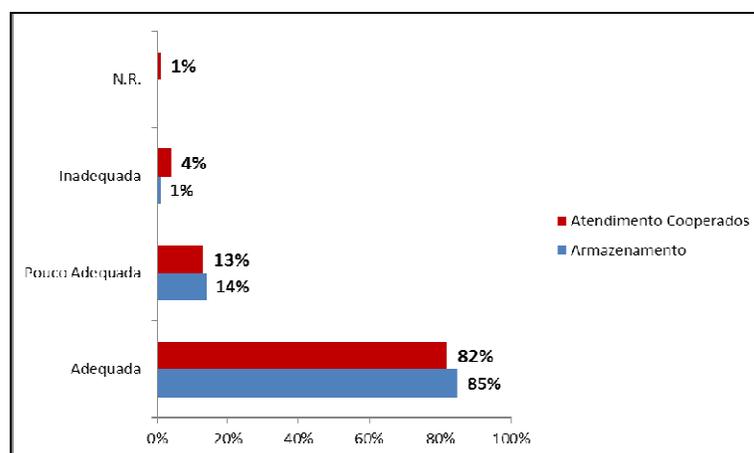


GRÁFICO 5 - Estrutura física das cooperativas.

Em se tratando do oferecimento de crédito aos cooperados, foi considerado por 100% das cooperativas como um fator que sempre ocorre, mediante as necessidades destes.

Do ponto de vista dos cooperados, pode-se observar no GRÁF. 6, que 49% afirmaram que as cooperativas sempre disponibilizam linhas de crédito para financiamento da safra; 22% alegaram que nem sempre estes créditos são oferecidos e 18% manifestaram que os créditos nunca foram disponibilizados pelas cooperativas.

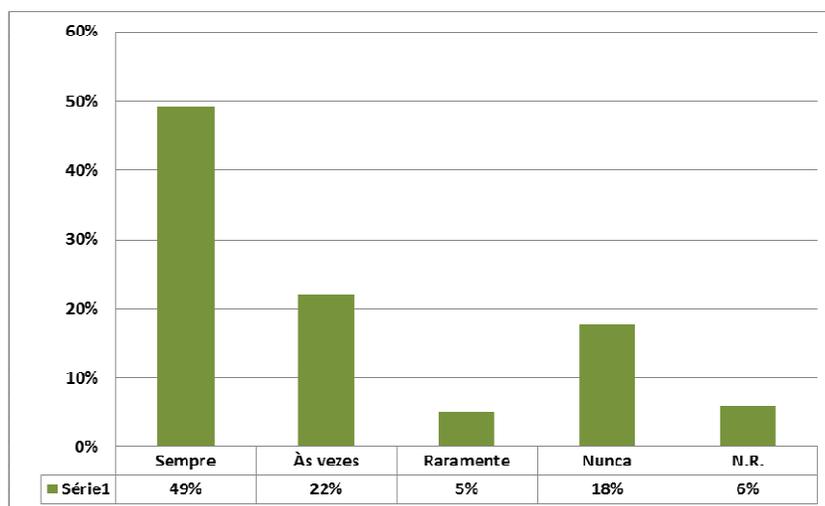


GRÁFICO 6 - Linhas de crédito para financiamento das safras.

As cooperativas sob estudo pagam seus cooperados num prazo máximo de até 7 dias, após a entrega da produção. Fato que corrobora com a opinião de 79% dos associados, que relataram receber pela entrega de seus produtos neste prazo, conforme mostra o GRÁF. 7.

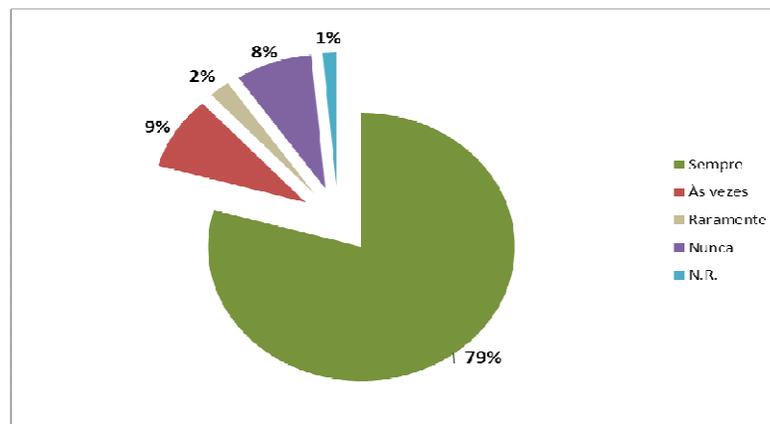


GRÁFICO 7 - Pagamento da produção em até 7 dias.

Dentre os benefícios promovidos pelo cooperativismo aos seus cooperados e à sociedade, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, aponta o preço dos produtos e a coordenação de todo sistema agroindustrial de forma articulada, como forma de atendimento às necessidades de seus cooperados.

Em relação à prática de preços realizada pelas cooperativas para a venda de insumos, de acordo com o GRÁF. 8, observou-se que 51% dos cooperados afirmaram que, às vezes, os preços são menores que os de mercado e 10% alegaram que raramente os preços são menores.

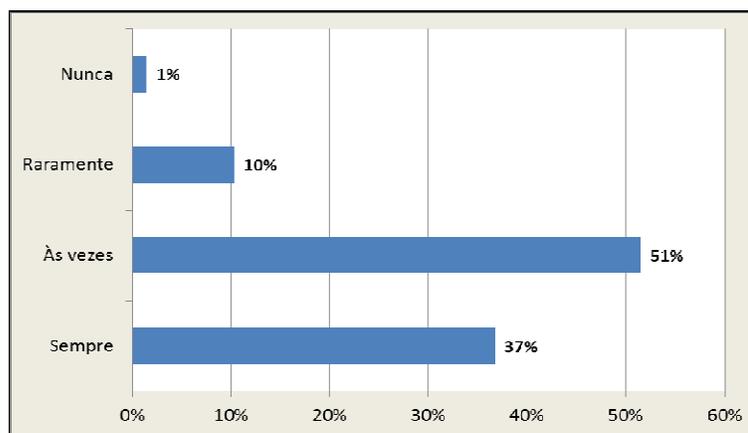


GRÁFICO 8 – Percepção dos cooperados em relação à prática de preços das cooperativas comparados aos preços de mercado.

O teste de Qui-quadrado, ao nível de 5% de significância, confirmou uma associação estatisticamente significativa entre os preços praticados pelas cooperativas e a satisfação dos seus cooperados ( $P < 0,05$ ).

Analisando a percepção das cooperativas em relação ao seu próprio preço praticado, comparado com o mercado, verifica-se que 67% dos gestores das cooperativas relataram que os preços são sempre menores que o mercado, conflitando com a visão de seus cooperados.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.41), o sucesso de qualquer empreendimento depende de vários fatores e, especialmente em relação ao controle, há uma dependência com as questões sociais e econômicas.

O acompanhamento das informações mercadológicas faz parte do cotidiano do segmento agrícola, tendo em vista a volatilidade dos preços, especialmente do café. Neste aspecto, verifica-se no GRÁF. 9 que 33% dos cooperados sempre têm assessoria de suas cooperativas, enquanto 28% às vezes obtêm e 39% raramente ou nunca obtêm.

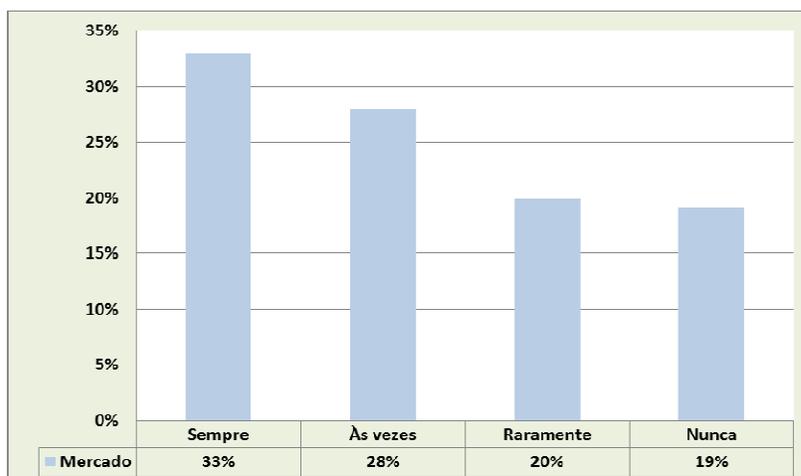


GRÁFICO 9 - Informações obtidas pelos cooperados sobre o mercado agrícola, através das cooperativas.

Informar os cooperados sobre novas legislações que afetam o segmento é, também, uma forma de contribuir para a adequação da gestão da produção às novas exigências legais. O GRÁF. 10 demonstra que 33% dos cooperados sempre contam com este tipo de serviço e 18% às vezes, têm conhecimento das legislações através de suas cooperativas. Verifica-se, ainda, que 49% dos cooperados raramente ou nunca são informados, por suas cooperativas, sobre as mudanças na legislação do setor agropecuário.

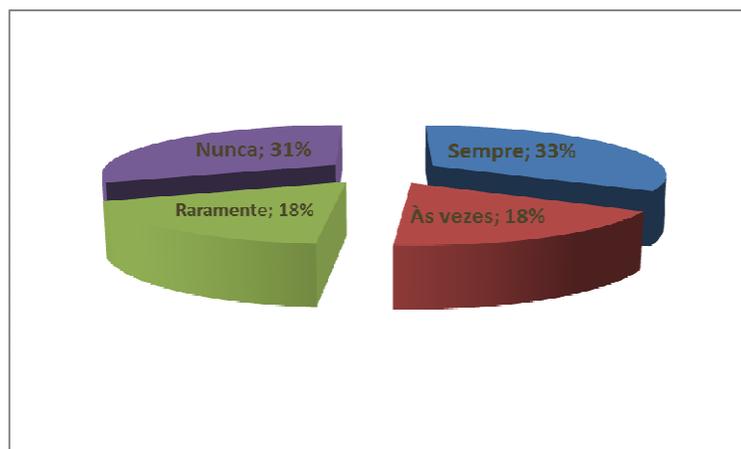


GRÁFICO 10 – Informações obtidas pelos cooperados sobre as mudanças na legislação, através das cooperativas.

Conforme Souza (2007), a fidelidade do cooperado pode ser promovida de várias formas. Uma delas é através da criação de ações que valorizem seu trabalho, como, por exemplo, com o fornecimento de insumos com menores custos e melhores condições.

Foi demonstrado que, apesar de 51% dos cooperados relatarem que, às vezes, os preços das cooperativas são menores que os praticados pelo mercado, 66% do total de cooperados entrevistados sempre compram na cooperativa, conforme pode ser observado no GRÁF. 11, revelando que a maior parte prefere adquirir seus insumos na sua própria empresa.

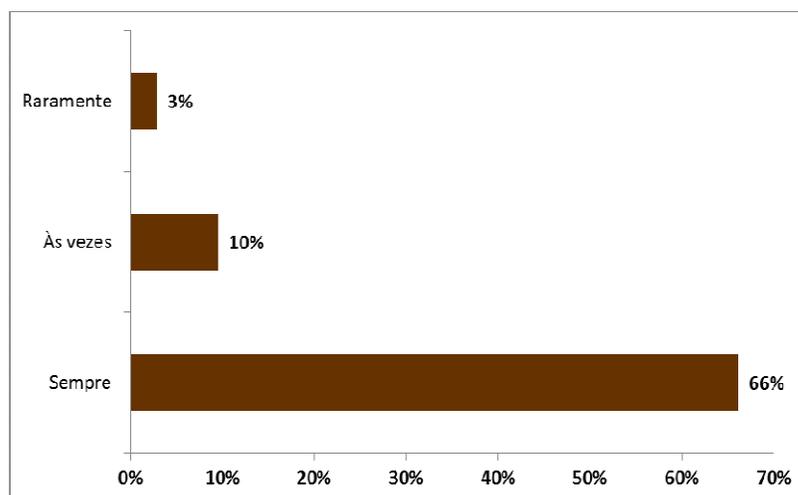


GRÁFICO 11 - Aquisição de insumos na cooperativa pelos cooperados.

Salienta-se que, do grupo que relatou que às vezes os preços das cooperativas são menores que os preços praticados pelo mercado, 35% sempre compram seus insumos na cooperativa, reforçando o entendimento da fidelização dos cooperados em suas relações comerciais com as cooperativas.

Além da maioria dos cooperados adquirirem os insumos necessários nas suas cooperativas, sua relação de fidelidade estende-se para a venda da produção agrícola, pois 60% dos associados sempre negociam seus produtos nas suas cooperativas. Neste quesito, vale considerar que 9% dos cooperados raramente vendem sua produção para as cooperativas e 4% nunca negociaram seus produtos com suas empresas.

Esta fidelidade é melhor percebida, conforme pode ser visto no GRÁF. 12. 54% dos cooperados afirmaram que as cooperativas, às vezes, negociam a venda da produção depositada com melhores preços que o do mercado. Nesta análise, verifica-se que ainda que as cooperativas, algumas vezes, não negociem os produtos dos seus cooperados com os melhores preços, estes continuam vendendo seus produtos através destas instituições.

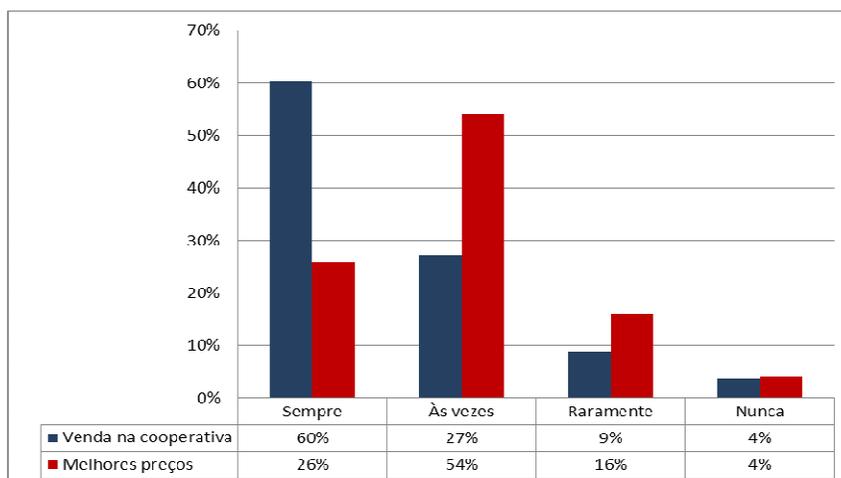


GRÁFICO 12 - Venda da produção agrícola através das cooperativas e obtenção de melhores preços nas negociações pelos cooperados.

Em relação à promoção de eventos e cursos que abordem sobre cooperativismo, além de propiciar aproximação com o cooperado, ao conhecer melhor sua empresa, contribui para que se interesse por ela, apoiando-se na gestão e melhorando sua participação. Stephanou e Villwock (2007) afirmaram que poucas ações são feitas para incentivar a participação social dos cooperados, pois as cooperativas se restringem ao campo econômico em sua atuação. Esta afirmativa pode ser observada no GRÁF. 13, uma vez que os 65% dos cooperados entrevistados nunca foram convidados a participar de algum curso sobre cooperativismo. Percebe-se que 39% dos cooperados já foram convidados para cursos e que 35% já participaram destes eventos. Desta forma, a promoção de eventos direcionados teve a participação dos cooperados, na medida em que foram feitos convites para a participação nos cursos e/ou eventos promovidos pelas cooperativas.

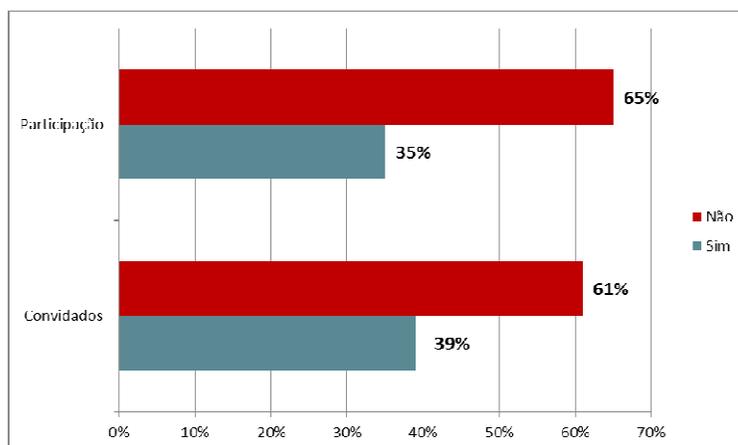


GRÁFICO 13 - Promoção de cursos sobre cooperativismo pelas cooperativas e participação dos cooperados.

Quando os gestores das cooperativas foram questionados sobre a qualidade em relação aos cadastros e a facilidade de acesso aos cooperados, 100% afirmaram a inexistência de qualquer dificuldade. A percepção de 66% dos cooperados revelou que a interação das cooperativas com seus cooperados ocorre através de dias de campo, workshop e assembleias. Diante disso, deve-se promover uma análise crítica sobre a qualidade da comunicação entre cooperativa e cooperados.

De acordo com Bialokorski (2012), quanto mais cooperados existentes em uma cooperativa, menor a sua participação, em função da dispersão geográfica e da maior divisão relativa dos direitos de decisão. Esta afirmativa se confirma neste trabalho, verificando-se, no GRÁF. 14, que enquanto na cooperativa Alfa, com 1400 cooperados, 52% dos entrevistados relataram que raramente ou nunca participam das assembleias, na cooperativa Gama, com 4.585 cooperados, este percentual foi de 72%.

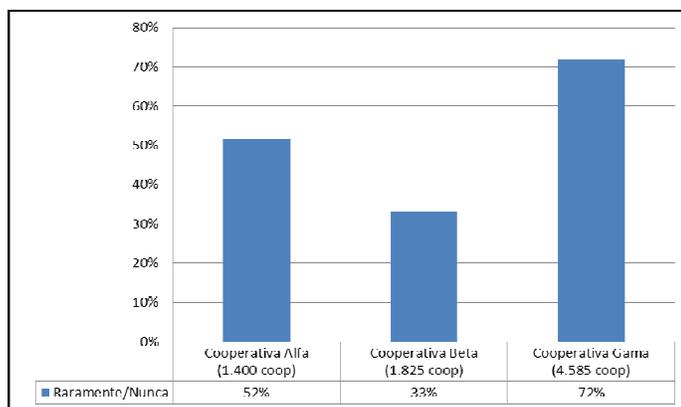


GRÁFICO 14 - Participação dos cooperados nas Assembleias

Gerais promovidas pelas cooperativas.

De acordo com Maraschin (2004), os cooperados percebem a assistência técnica, além do acesso ao crédito e descontos obtidos, como vantagens do cooperativismo, sendo que a percepção destas vantagens está fortemente ligada à fidelização dos produtores.

Outra vantagem obtida pelo produtor, segundo Buainain e Souza Filho (2005) é a garantia de mercado para a sua produção e a possibilidade de garantir investimentos e planejar ações.

Dentre as várias vantagens apontadas pelos cooperados, a assistência técnica, a facilidade de pagamento das compras e do escoamento da produção mereceram destaque, por representarem 79%, 66% e 55% respectivamente, conforme pode-se observar no GRÁF. 15. O atendimento preferencial é percebido em menor proporção pelos cooperados, como vantagem de se filiar a uma cooperativa, demonstrando que o atendimento dado aos demais clientes pode ser o mesmo fornecido aos cooperados, não existindo qualquer diferenciação.

O gestor da cooperativa Beta, em entrevista realizada, confirma esta informação, alegando falta de estrutura física e recursos humanos para atendimento diferenciado ou preferencial aos seus cooperados. Porém, conforme já foi mencionado, não foi evidenciada nenhuma vantagem na diferenciação de atendimento pelos cooperados.

“O atendimento dos cooperados é igual ao dos demais clientes. Não temos um espaço diferenciado para atendê-los separadamente” (Relato do gestor da cooperativa Beta).

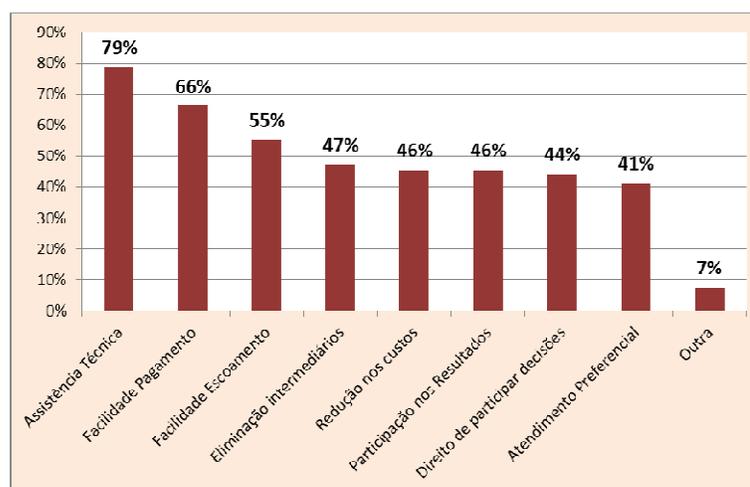


GRÁFICO 15 - Vantagens do vínculo cooperativista, segundo os cooperados.

Em relação à percepção das cooperativas, 100% apontaram a assistência técnica, a facilidade de pagamento e escoamento dos produtos, a redução nos custos, participação nos resultados e o direito a participar de decisões como vantagens oferecidas aos seus cooperados. Em se tratando do atendimento preferencial aos cooperados e a eliminação de intermediários, estas questões foram consideradas como vantagens por 67% das cooperativas.

Carvalho (2008) aponta que os resultados das cooperativas podem ser expressos de acordo com a satisfação de seus cooperados, tanto em relação aos serviços oferecidos, como à sua eficiência e eficácia financeira. Em relação ao serviço oferecido aos cooperados, pode-se verificar no GRÁF. 16 que existe uma maior satisfação dos cooperados com a qualidade, representando 89% das respostas. Porém, no que diz respeito à agilidade do atendimento, a satisfação foi de 70%.

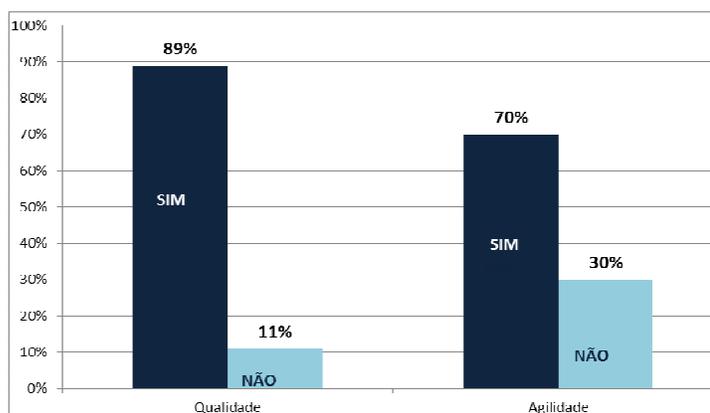


GRÁFICO 16 - Satisfação com a qualidade e agilidade no atendimento dos cooperados.

Ao analisar separadamente as cooperativas, constata-se que quanto maior o número de cooperados, tanto menor é a satisfação com a agilidade no atendimento, pois o nível de satisfação de 91% na menor cooperativa, decresce para 42% na maior.

Verifica-se, neste aspecto, que a satisfação dos cooperados em relação à agilidade sofreu uma redução de 54% entre a maior e a menor cooperativa, enquanto a satisfação com a qualidade sofreu redução de 9%, conforme evidenciado no GRÁF. 17.

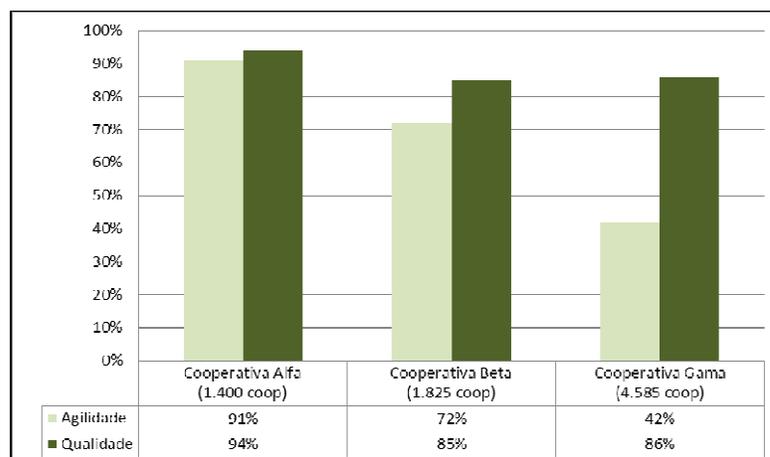


GRÁFICO 17 - Satisfação dos cooperados com a qualidade e agilidade no atendimento de acordo com o número de associados das cooperativas.

De modo geral, 65% dos cooperados estão totalmente satisfeitos com suas cooperativas e 28% pouco satisfeitos, demonstrando a importância deste segmento em suas atividades, conforme mostra o GRÁF. 18.

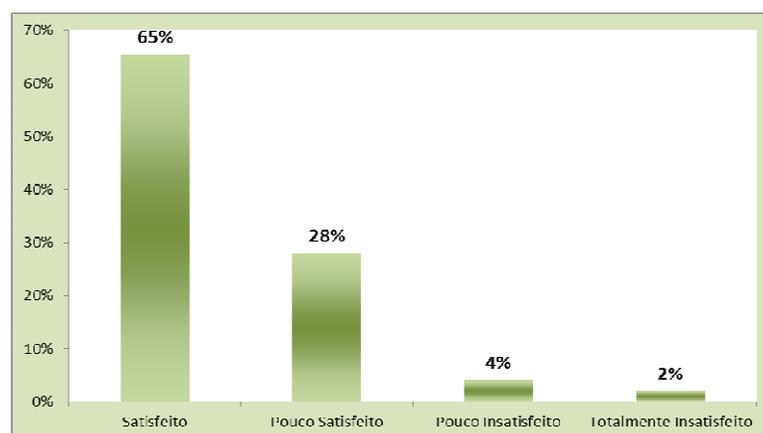


GRÁFICO 18 – Satisfação geral dos cooperados.

## 5 CONCLUSÕES

Pode-se concluir que a maioria dos fatores considerados como importantes no relacionamento entre cooperativa e cooperado estão presentes nas atividades de apoio, alguns porém abaixo dos níveis necessários para promover satisfação dos associados.

Os serviços de apoio técnico, que vão desde o processo correto de manejo no campo às assessorias que garantam a qualidade da produção, são oferecidos pelas cooperativas e responsáveis pela satisfação dos cooperados, sendo considerados, por estes, como a maior vantagem do vínculo com as cooperativas.

A estrutura física disponibilizada pelas cooperativas, garantindo suporte para o armazenamento da colheita e também para atendimento aos cooperados, é considerada adequada pela maior parte dos seus associados.

Verificou-se divergência na percepção entre cooperativas e seus associados, em relação às questões financeiras e ao relacionamento existente. Enquanto os cooperados não se sentem totalmente amparados, alegando nem sempre obterem créditos para financiamento das safras, preços menores que o mercado, informações sobre o negócio e as mudanças nas legislações, as cooperativas, em sua totalidade, alegaram facilidade de acesso e comunicação com os cooperados e atendimento a todas as questões financeiras, na maioria das vezes. Percebe-se, com isso, a necessidade de que existam benefícios e serviços que sejam perceptíveis aos cooperados, incentivando-os cada vez mais a transacionar com as cooperativas e participar, evitando, assim, que as cooperativas sejam vistas como meras empresas comerciais do ramo agrícola.

Conscientes de que os preços praticados pelas cooperativas na venda de mercadorias e nas negociações de seus produtos algumas vezes não competem com o mercado, ainda assim, os cooperados mantêm uma relação de fidelidade, pois sempre adquirem insumos, vendem sua produção nas cooperativas e participam de cursos sobre cooperativismo, quando convidados.

Já em relação às Assembleias, a participação dos cooperados é, na maioria das vezes, relativamente baixa, especialmente nas cooperativas com maior número de associados.

A pesquisa demonstrou, ainda, que a satisfação dos cooperados está fortemente relacionada ao atendimento das necessidades financeiras e de assistência técnica, sendo apontados como um dos maiores benefícios do vínculo cooperativista.

Apesar de algumas divergências de opiniões entre cooperativas e cooperados, estes estão satisfeitos com suas cooperativas, especialmente quanto à qualidade dos serviços prestados, o que revelou o cumprimento do papel das cooperativas, com a promoção de vantagens e benefícios. Porém, apesar de satisfeitos, os cooperados não se sentem totalmente protegidos por elas, encarando-as como simples empresas do ramo agrícola, nas quais têm pequena participação nas decisões, ao contrário do que deveriam ter os donos de qualquer empreendimento.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, José. **Associativismo e cooperativismo**: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ALVES, A. G. **As cooperativas agropecuárias e o brde**: história, situação atual e perspectivas. Porto Alegre: BRDE, 2003. 92 p.
- BARBOSA, G.J; COUTO, E. P. Evolução das políticas agrícolas e o incentivo à iniciativa privada na agricultura brasileira. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46, 2008, Rio Branco-AC. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/896.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2013.
- BELIK, W. Estado, grupos de Interesse e formulação de políticas para a agropecuária brasileira. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Campinas, v. 37, n. 3, p 405-424, dez. 1997.
- BENETTI, M. D. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 1982.
- BIALOSKORSKI N., S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. (Org.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BIALOKORSKI N., S. **Economia e Gestão de organizações Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Hacia lá inclusión de los agricultores pobres em los mercados globalizados**: relatório de pesquisa para IICA. Campinas, 2005.
- BUSSAB, W de O; MORETIN, P.A. **Estatística Básica**. 5. ed. 3ª tiragem. São Paulo: Editora Saraiva, 2003. 526 p.
- CAMPOS JUNIOR, L.C.**O Cooperativismo no Vale do Paranapanema**: estudo das cooperativas Riograndenses, Agropecuária de Pedrinhas Paulista e Coopermota. Marília: Unimar, 2000

CARVALHO, F. L. de. **Indicadores de avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas**. 2008. 120 f. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **Relatório PIB do Agronegócio**. Disponível em <[http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea\\_PIB\\_BR\\_dez12.pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_PIB_BR_dez12.pdf)> Acesso em: 12 fev. 2013.

COBIA, D. **Cooperatives in Agriculture**. New Jersey: Prentice Hall, 1989.

COELHO, C.N. 70 anos de política agrícola no Brasil. **Revista Política Agrícola**, Brasília, v. 10, n.3, p. 1-58, jul./set. 2001.

CONTINI, E. et al. Projeções do Agronegócio no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, v. 15, n.1, p.29-44, jan./mar. 2006.

COUVANEIRO, Conceição S. **Práticas Cooperativas Personalização e Socialização**. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

DAVIS, P. **Human resource management in cooperatives**. Geneve: International Labour Office, 2004.

DIAS, L.F.P. **Transformações sócio-espaciais decorrentes da ação das cooperativas agropecuárias: o caso da cooperativa agropecuária VALCOOP**. 2001. 140 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2001.

EW, A. R. **Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul: estudos de casos – anos 90**. 2001. 215 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FERREIRA, Roberto do Nascimento. **Índices-padrão e situação econômica, financeira e político-social de cooperativas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais**. 1999. 138 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANTZ, W.; SCHONARDIE, P. A. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 30, 2007, Caxambu. Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa de Educação, 2007. p. 1-15.

FOUCAULT, M. **A história da sexualidade: o uso dos prazeres.** 7. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1994.

GADE, Christiane. **Psicologia do comportamento do consumidor e da propaganda.** São Paulo: Pedagógica Universitária, 1998.

GASQUES, J. G. et al. **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2004.

GUANZIROLI, C. E. **Agronegócio no Brasil: perspectivas e limitações.** Economia. Universidade Federal Fluminense, 2006. Texto para discussão nº 186. Disponível em: <[http://www.uff.br/econ/download/tds/UFF\\_TD186.pdf](http://www.uff.br/econ/download/tds/UFF_TD186.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2013.

HALL, Edward T. **A dimensão oculta.** Tradução Waldea Barcellos. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

HEMERLY, Francisco X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola.** 2000. 239 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Agrícola, Campinas, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -IBGE. **Banco de dados agregados:** área plantada, área colhida, quantidade produzida e valor da produção da lavoura permanente- 1990 a 2011. Disponível em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?ti=1&tf=99999&e=c&p=PA&v=214&z=t&o=11> > Acesso em: 07 jan. 2013.

JAGER, W. **As cooperativas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação.** Brasília: OCB/DENACOOP/SDR/MAARA, 1992. 15p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAMMING, G. N. Eficiência em administração de cooperativas. In: PINHO, D. B. A **problemática cooperativista no desenvolvimento econômico**. São Paulo: Artegráfica, 1973.

LIMA, E. T.; FAVERET FILHO, P.; PAULA, S. R. L. Logística para os agronegócios brasileiros: o que é realmente necessário? **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 161-174, set. 2000. Disponível em:  
<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/cohecimento/bnset/set1208.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/cohecimento/bnset/set1208.pdf)>. Acesso em 21 dez. 2012.

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

LOUREIRO, M. R. G. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1981. 155 p.

LOURENÇO, Gilmar Mendes. Determinantes da crise do agronegócio: análise conjuntural. **IPARDES**, Curitiba, v.28, n.1/2, p.14-15, jan./fev.2006.

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

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Estatística e Dados Básicos de Economia Agrícola**. Brasília, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. **Evolução no Brasil**: relata a história do cooperativismo no país. Disponível em  
<<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucaonobrasil.asp>> Acesso em: 23 dez. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. **Princípios do cooperativismo**. Disponível em: <  
<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/index.asp>> Acesso em: 12 jan. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. **Relatório de Gestão 2012**. Disponível em <  
[http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio\\_ocb\\_2012.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio_ocb_2012.pdf)> Acesso em: 13 fev. 2013a

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ-OCEPAR.  
**Autogestão – a função do cooperado:** como organizar-se. 2 ed. Curitiba: OCEPAR, 1992.  
64p.

OLIVEIRA, N. B. **Cooperativismo:** guia prático. Porto Alegre: OCERGS, 1984.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e cooperativismo.** São Paulo: Saraiva, 1977.

PINHO, C. M. **Manual de cooperativismo.** São Paulo: Coopercultura/CNPq, 1981.

PRESNO, N.B. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, n. 17 p. 119-144, 2001.

PUTMAN, R.D. **Comunidade e democracia:** a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

R Development Core Team (2008). **R: A language and environment for statistical computing.** R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Áustria. ISBN 3-900051-07-0. Disponível em: <<http://www.R-project.org>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

REZENDE, Lucimara G. de. **Análise da contribuição de cooperativas de cafeicultores de Rondônia para a sustentabilidade econômica dos empreendimentos produtivos:** um estudo multicaso. 2008. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Rondônia, 2008.

REZENDE, G. C. **Estado, macroeconomia e agricultura no Brasil.** Porto Alegre: Editora da UFRGS/ IPEA, 2003. 246p.

RICCIARDI, L. **Cooperativismo:** uma solução para os problemas atuais. Vitória: Coopermídia, 1996. 96p.

ROMANO, J; ANTUNES M. **Empoderamento e direitos no combate à pobreza.** Rio de Janeiro: ActionAid Brazil, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **O Sistema Cooperativo e os ramos do Cooperativismo.** Disponível em <<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/cooperativismo/o%20sistema.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

SETTE, R. S. de; ANDRADE, J.G. de; TEIXEIRA, J.E.R.L. **Planejamento e gestão da propriedade cafeeira.** Lavras: UFLA, 2010.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO – SESCOOP. **Relatório de Gestão 2011.** Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/Gerenciador/ba/arquivos/Relatorio\\_de\\_Gestao\\_2011.pdf](http://www.ocb.org.br/Gerenciador/ba/arquivos/Relatorio_de_Gestao_2011.pdf)> Acesso em: 15 maio 2013.

SEXTON, R. J. Cooperatives and the forces shaping agricultural marketing. **American Journal of Agricultural Economics**, Menasha, v. 68, n. 2, p. 1167-1172, dec. 1986.

SEXTON, R. J. Imperfect competition in agricultural market and the role of cooperatives: a spatial analysis. **American Journal of Agricultural Economics**, Menasha, v. 72, n. 3, p. 709-720, aug. 1990.

SILVA, T. N. A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1994, Curitiba, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994, p.152-166.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, Rachel Pereira de. **As transformações na cadeia produtiva do leite e a viabilidade da agricultura familiar:** o caso do sistema COORLAC – SC. 2007. 136 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SRIA/MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agronegócio brasileiro:** desempenho do comércio exterior. 2. ed. Brasília: SRIA/MAPA, 2006. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 20 fev. 2013.

STEPHANOU, L. C.; VILLWOCK, L. H. M. A percepção da democracia nas cooperativas médicas: o caso da Unimed Nordeste RS. **Economia Solidária e Ação Cooperativa – ESAC**, São Leopoldo, v. 1, n. 2, p. 143-150, jun. 2007.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. Customer intimacy and other value disciplines. **Harvard Business Review**, New York, v.7, n. 3, p. 84, mar. 1993.

TRIOLA, M.F. **Introdução à Estatística**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 2005. 656p.

TUAN, Yu-Fi. **Topofilia**: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente. São Paulo: Difel, 1974.

ZUURBIER, P. J. P. União europeia e reorganização do cooperativismo europeu. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COOPERATIVISMO, 11, 1997, Brasília. **Anais ...** Brasília, 1997. p. 153-171.

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

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS GESTORES DAS COOPERATIVAS

1. Qual o tempo de atuação da cooperativa no mercado?

- (     ) Menos de 1 ano;                    (     ) De 1 a 4 anos;            (     ) De 4 a 7 anos;  
 (     ) De 7 a 10 anos;                    (     ) De 10 a 13 anos;        (     ) Mais de 13 anos;

2. Qual o número de:

\_\_\_\_\_ Cooperados (total)                    \_\_\_\_\_ Cooperados ativos

3. Qual o grau de instrução dos dirigentes(diretores) da cooperativa?

- (     ) Sem escolaridade;                    (     ) Primeiro grau incompleto;  
 (     ) Primeiro grau completo;            (     ) Segundo grau incompleto;  
 (     ) Segundo grau completo;            (     ) Superior incompleto;  
 (     ) Superior completo;                    (     ) Pós-graduação.

<b>INTERAÇÃO COM COOPERADOS E GESTÃO</b>				
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>RARA-MENTE</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
4. O cadastro de cooperados é adequado, tem informações sobre: nome completo do produtor, endereço e telefone.				
5. Apoio ao processo de gestão da propriedade rural do cooperado em relação à administração de materiais (armazenagem adequada para adubos, herbicidas, inseticidas, sementes, etc).				
6. Promoção de concursos com premiações para produtos de qualidade e confraternizações.				
7. Possui fácil acesso aos cooperados para divulgação de cursos e eventos				
8. Promove feiras e eventos que contribuem para melhores preços de venda aos cooperados.				
9. Interage com os cooperados através de Workshops, dias de campo e assembleias				

<b>SERVIÇOS TÉCNICOS DE APOIO OFERECIDOS AO COOPERADO</b>				
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE 4</b>	<b>ÀS VEZES 3</b>	<b>RARA- MENTE 2</b>	<b>NUNCA 1</b>
10. Orientações técnicas de manejo no campo com profissionais capacitados.				
11. Assessoria para certificações (selos verdes, qualidade e outros) aos produtos dos cooperados.				
<b>RELAÇÃO FINANCEIRA</b>				
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE 4</b>	<b>ÀS VEZES 3</b>	<b>RARA- MENTE 2</b>	<b>NUNCA 1</b>
12. Crédito para o financiamento da safra.				
13. Convênios junto as instituições financeiras, ONGs e outros parceiros, para linhas de crédito e financiamento diferenciados aos seus cooperados.				
14. Efetua o pagamento da produção comercializada na entrega da produção (até 7 dias).				
15. Aquisição antecipada da safra.				
16. Fornecimento de insumos agropecuários a preços menores do que os praticados no mercado				
17. Estímulo à melhoria da produção com pagamento diferenciado ao produto de melhor qualidade				
<b>INFORMAÇÕES E MERCADO</b>				
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE 4</b>	<b>ÀS VEZES 3</b>	<b>RARA- MENTE 2</b>	<b>NUNCA 1</b>
18. Acompanha e informa o produtor sobre tendências e demandas do mercado.				
19. Informa ao produtor sobre novas legislações, normas e diretrizes que afetam o setor.				

### **20. Vantagens oferecidas aos seus cooperados através do cooperativismo.**

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

21. A cooperativa conhece as demandas dos cooperados que não são atendidas? Quais são as dificuldades para atendê-las?

22. Existe alguma diferenciação em relação aos preços praticados com cooperados e não-cooperados? E em relação ao atendimento? Os cooperados conhecem as diferenciações?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS COOPERADOS DAS COOPERATIVAS

COOPERATIVA: \_\_\_\_\_

1. Sexo: ( ) M ( ) F
2. Idade: ( ) até 20 anos ( ) 20 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 acima
3. **Há quanto tempo é cooperado da cooperativa?**  
 Menos de 1 ano       De 1 a 4 anos       De 4 a 7 anos  
 De 7 a 10 anos       De 10 a 13 anos       Mais de 13 anos

4. **Produtividade Anual**

Café \_\_\_\_\_

Milho \_\_\_\_\_

Feijão \_\_\_\_\_

Outros \_\_\_\_\_

SERVIÇOS TÉCNICOS DE APOIO OFERECIDOS PELA COOPERATIVA				
QUESTÕES	SEMPRE 4	ÀS VEZES 3	RARA- MENTE 2	NUNCA 1
5. Assistência técnica através de orientações de manejo no campo com profissionais capacitados.				
6. Assessoria para certificações (selos verdes, qualidade e outros) aos produtos dos cooperados.				

ESTRUTURA FÍSICA			
QUESTÕES	ADEQUA DA	POUCO ADEQUADA	INADEQUA DA
7. Estrutura física para beneficiamento ou re-beneficiamento da produção de seus cooperados			
8. Estrutura para armazenamento da produção			
9. Estrutura para o atendimento ao produtor			

<b>RELAÇÃO FINANCEIRA</b>				
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>RARA-MENTE</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
10. Crédito para o financiamento da safra.				
11. Convênios junto as instituições financeiras, ONGs e outros parceiros, para linhas de crédito e financiamento diferenciados aos seus cooperados.				
12. Efetua o pagamento da produção comercializada na entrega da produção (até 7 dias).				
13. Aquisição antecipada da safra.				
14. Estímulo à melhoria da produção com pagamento diferenciado ao produto de melhor qualidade				
15. Fornecimento de insumos agropecuários pela cooperativa, a preços menores do que os praticados no mercado				
16. Obtém melhores preços na venda da produção, negociando com a cooperativa				
<b>INFORMAÇÕES E MERCADO</b>				
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>RARA-MENTE</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17. Acompanha e informa o produtor sobre tendências e demandas do mercado.				
18. Informa ao produtor sobre novas legislações, normas e diretrizes que afetam o setor.				
<b>RELACIONAMENTO COM A COOPERATIVA</b>				
<b>QUESTÕES</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>RARA-MENTE</b>	<b>NUNCA</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
19. Compra na cooperativa os insumos utilizados em sua lavoura				
20. Prioriza a cooperativa para depositar/vender sua produção				
21. Participa das Assembleias e sugere melhorias.				
22. Participa de cursos técnicos promovidos pela cooperativa.				

	SIM	NÃO
23. Conhece seus direitos e deveres como cooperado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Já foi convidado pela cooperativa a participar de algum curso sobre Cooperativismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Já participou de algum curso sobre cooperativismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. O atendimento dado aos produtores é adequado e de qualidade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. O atendimento dado aos produtores é ágil?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**28. Vantagens por ser cooperado:**

- |   |   |
|---|---|
| ( ) Redução nos custos de produção          | ( ) Direito de participar das decisões como sócio |
| ( ) Assistência Técnica                     | ( ) Participação nos Resultados                   |
| ( ) Facilidade no escoamento dos produtos   | ( ) Eliminação dos intermediários no mercado      |
| ( ) Facilidade de pagamento das compras     | ( ) Outra _____                                   |
| ( ) Atendimento preferencial aos cooperados |   |

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

Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Um pouco Insatisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>