

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
COOPERATIVAS**

**A FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE COOPERATIVA COOMAT
DE SÃO PEDRO DO SUL/RS**

TRABALHO FINAL DE GRADUAÇÃO

Lucas Pivetta

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

**A FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE COOPERATIVA
COOMAT DE SÃO PEDRO DO SUL/RS**

Lucas Pivetta

Trabalho final de graduação apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, como requisito
parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

Orientadora: Prof.^a Dra. Márcia Lenir Gerhardt

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o
Trabalho Final de Graduação

**A FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE COOPERATIVA COOMAT
DE SÃO PEDRO DO SUL/RS**

elaborado por
Lucas Pivetta

como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Márcia Lenir Gerhardt, Prof.^aDra.
(Presidente/Orientadora)

Gustavo Fontinelli Rossés, Me. (UFSM)

Moacir Bolzan, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 21 de janeiro de 2013.

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

**A FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS NO PROCESSO DE
DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE COOPERATIVA
COOMAT DE SÃO PEDRO DO SUL/RS**

**Trabalho final de graduação realizado na
COOPERATIVA MISTA DE AGRICULTORES DE TOROPI LTDA.**

**elaborado por
Lucas Pivetta**

Márcia Lenir Gerhardt, Prof.^a Dra.
(Presidente/Orientadora)

Marta Kurz Bassotto
(Supervisora da Cooperativa)

Lucas Pivetta
(Estagiário)

Santa Maria, 21 de janeiro de 2013.

RESUMO

Trabalho Final de Graduação
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas
Universidade Federal de Santa Maria

A FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE COOPERATIVA COOMAT DE SÃO PEDRO DO SUL/RS

AUTOR: LUCAS PIVETTA
ORIENTADORA: MÁRCIA LENIR GERHARDT
Data e Local: Santa Maria, 21 de janeiro de 2013.

O texto trata do resultado de pesquisa de um estudo de caso envolvendo a fidelização dos cooperados em uma cooperativa, a COOMAT, de São Pedro do Sul/RS. Objetivou-se descrever à respeito da fidelização dos associados com a COOMAT, bem como a percepção dos dirigentes e do agrônomo em relação à fidelidade dos associados com a cooperativa. Teoricamente amparou-se em Bialoskorski Neto (2002a, b; 1998), Chaddad (2007) e Fulton (1999). Metodologicamente a pesquisa foi descritiva, de cunho qualitativo, utilizando o questionário aberto aos dirigentes da cooperativa. Pôde-se perceber que nem todos os associados da COOMAT tem consciência do que é o cooperativismo. Há cooperados que possuem um envolvimento maior, no entanto grande parte não visualiza a cooperativa como uma entidade a seu favor, e sim como outra concorrente do mercado.

Palavras-chave: Cooperativa. Fidelidade. Associado.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resultados da participação dos associados e a relação da COOMAT com associados.....	16
---	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Questionário entregue aos sujeitos da pesquisa.....	26
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 A conduta e a ética dos associados.....	12
3 MATERIAIS E MÉTODOS	14
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	16
4.1 Cooperativa Mista de Agricultores de Toropi Ltda.....	16
4.2 Análise e Discussão.....	16
CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS	24

1 INTRODUÇÃO

A busca incessante por dinheiro e capital faz com que as pessoas sejam mais individualistas, conseqüentemente as cooperativas são prejudicadas, pois seus cooperados não cumprem com suas obrigações. Há associados que se interessam, apenas em usufruir dos benefícios oferecidos, sem que haja um comprometimento com suas obrigações diante da cooperativas.

Os compromissos de um cooperado com sua cooperativa envolvem atitudes e atividades, que fazem com que a mesma se mantenha viva no meio social e econômico o qual está inserida. As cooperativas caracterizam-se por trabalharem com alternativas diferenciadas do setor privado, isto é, visando, principalmente, a melhoria social e econômica do seu cooperado; enquanto que as empresas de capital visam o lucro e em se manterem fortes no mercado capital.

As cooperativas ocupam posição de destaque nos vários setores da economia brasileira, principalmente no ramo agropecuário, que corresponde a 40 % do PIB (Produto Interno Bruto) agropecuário nacional, isso em 2011. (OCB¹, 2012).

De acordo com dados do Sistema OCERGS² - SESCOOP/RS³ (2012), o cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul é bastante desenvolvido, visto que o cooperativismo gaúcho, em 2011, possuía um total de 1.026 cooperativas, sendo que 166 são do ramo agropecuário, com 272.882 associados, mantendo um total de 30.275 empregos diretos em todo seu sistema. Esse setor teve um faturamento de 25,2% a mais de 2010 para 2011.

De acordo com os números expressados, o cooperativismo gaúcho movimentou em torno de 11,31% do PIB/RS em 2011. O ramo agropecuário teve um montante de 18,7 bilhões de reais em 2011, representando 69,3% do montante total do cooperativismo gaúcho.

O Brasil, como um dos países de maior desenvolvimento no setor agropecuário, contempla a importância e a necessidade da existência de diferentes cooperativas, em especial o cooperativismo do ramo agropecuário, que objetiva melhorar a eficiência da produtividade e, também, a competitividade existente nos mercados que as cooperativas atuam. Lago e Silva

¹ Organização das Cooperativas Brasileiras.

² Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - (Expressão do Cooperativismo Gaúcho)

³ Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul

(2011) apresentam o cooperativismo como uma forma de inserção, principalmente de pequenos e até médios ou grandes produtores.

Diante das perspectivas das cooperativas e também dos seus cooperados, surgem disparidades e desafios para a aplicação efetiva da filosofia do cooperativismo, ou seja, um dos maiores desafios que as cooperativas enfrentam, é fazer com que seus associados estejam engajados com ela.

Bortoleto e Costa (2012) amparam-se em Fronzaglia (2005) ao discutir a falta de comprometimento por parte dos associados com as cooperativas. O autor menciona que essa falta de comprometimento é o que ocasiona os rompimentos de seus contratos com as cooperativas, no momento em que os custos de cooperar são maiores que os benefícios por eles esperados.

Após constituir uma bagagem teórica a respeito do tema fidelização dos associados nas cooperativas, durante o Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da UFSM, surgiu o interesse em estudar a temática, "fidelização dos associados com uma cooperativa". Diante disso, preocupou-se em entender como vem se dando a fidelidade dos cooperados de uma cooperativa do ramo agropecuário de Toropi/RS, município de economia basicamente primária, no ramo agropecuário. Essa cooperativa, a COOMAT (Cooperativa Mista de Agricultores de Toropi Ltda.) possui uma filial no município de São Pedro do Sul/RS, espaço em que se realizou a investigação.

Como a temática da fidelidade é um assunto desafiador, pois vivemos em um mundo capitalista, onde a busca por recursos acaba se dando de maneira muito rápida e competitiva, a fidelização das pessoas é um fator muito difícil de ser estudado e controlado, pois a competição em prol da maximização de seus recursos, faz com que acarrete a infidelidade, tema este, bastante presente no sistema cooperativo, principalmente no ramo agropecuário.

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo, descrever a respeito da fidelização dos associados com a COOMAT, bem como a percepção dos dirigentes⁴ e do agrônomo em relação à fidelidade dos associados com a cooperativa, isto observado e diagnosticado por meio de questionário encaminhado aos sujeitos⁵.

O corpo de cooperados nas cooperativas é muito diversificado. Há os que cooperam fielmente e outros cooperam menos, tentando apenas usufruir dos benefícios que a cooperativa oferece, não trazendo retorno à cooperativa. Portanto, os resultados oriundos do fazer investigativo, poderão ser usados como foco ilustrativo aos dirigentes para análise do

⁴ Dirigentes: O presidente da COOMAT e a Gerente de Produção

⁵ Presidente da COOMAT/São Pedro do Sul, Gerente de Produção e o Agrônomo.

caráter dos cooperados, podendo ter como finalidade, contribuir com o desenvolvimento/crescimento da COOMAT, e na busca de novas formas e maneiras de os cooperados serem mais fiéis e engajados com a COOMAT.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O sistema cooperativo agropecuário brasileiro tem por fundamento referencial e teórico a busca de melhores condições para a comercialização dos produtos oriundos das atividades agropecuárias de seus associados, quando de forma coletiva, buscam não só por melhores preços, mas sim também formas de reivindicar melhorias nas condições sociais e econômicas.

Considerando essa ideologia, a constituição das cooperativas provém não só de problemas mercadológicos, mas também de fatores sociais e econômicos nos quais estão inseridos. O que possibilita grupos de pessoas, juntarem-se para formar uma cooperativa, tentando obter uma melhor qualidade de vida. (FULTON, 1999).

Atualmente as cooperativas agropecuárias sofrem muito com o oportunismo dos seus associados. A maioria deles busca usufruir dos benefícios que a cooperativa oferece, mas não contribuem social e economicamente, quando deveriam honrar os princípios éticos que firmaram quando resolveram associar-se.

O comportamento do associado diante da cooperativa e sua fidelidade com a relação comercial existente entre eles são abordados por Chaddad (2007). O autor menciona que é muito importante controlar a ação oportunista dos associados, pois muitos cooperados se aproveitam dos benefícios gerados pela organização, participando das cooperativas somente quando elas oferecem melhores condições de comercialização em relação ao mercado concorrente.

De acordo com Cook (1995), as cooperativas sofrem com o oportunismo chamado de *Free Rider Problem* ou os *Caronas*, no qual esses associados usam a cooperativa apenas para obterem benefícios de sua estrutura, e não assumem os custos gerados com o uso desse serviço.

Baseado no caráter oportunista dos cooperados, Gorga Neto (2006) refere-se ao comportamento dos associados como conflitante, o que o motiva a ser colidente, pois cada um possui suas ambições sociais e econômicas. Em alguns casos, pretensões voltadas para seus

interesses, alterando seu comportamento diante das relações que ele desenvolve com a cooperativa, ocasionando a infidelidade.

2.1 A conduta e a ética dos associados

A conduta dos associados é bastante variável, pois os interesses são muito grandes. Alguns buscam ganhar vantagens apenas para si, não considerando a totalidade do sistema organizacional no qual estão inseridos, não havendo a percepção de que estão prejudicando-se, pois também são donos e usuários da cooperativa.

Considerando a conduta e o caráter dos cooperados, o ato de intercooperação, apresentado por Lago e Silva (2011), está relacionado com o que o cooperado mais sabe fazer, isto é, buscar maior benefício e menor custo, confrontando diretamente com o Custo x Benefício. De acordo com essa lógica, ninguém é fiel se não tiver um retorno bastante agradável, caso contrário, essa pessoa certamente irá buscar outro sistema ou outro meio para se inserir e tentar usufruir os benefícios.

A conduta não ética dos cooperados leva a tomar decisões que vão apenas propiciar melhores benefícios a si próprio. Muitas dessas pessoas procuram alcançar suas metas e objetivos infringindo regras e condutas éticas que deveriam ser zeladas para um desenvolvimento sustentável e benéfico para o crescimento da cooperativa.

Considerando o dizer de Crúzio (2007, p.47), “não queiras para os outros, o que não queres para ti”, a ação de pessoas tende a ser realizada de acordo com sua ética ou valores. Deste modo, o sistema cooperativo vai depender dessas virtudes para desenvolver-se com confiança, respeito e responsabilidade.

O cooperativismo depende de seus associados para desenvolver-se. Moral (2000) menciona o princípio da exclusividade, ou seja, a fidelidade.

[...] A nuestro juicio, la exclusividad del socio debe entenderse como lo que es, una obligación que aparece como tal reflejada en las legislaciones emitidas y que El socio tiene el deber de cumplir. En realidad, lo que se plantea en este apartado es conseguir la exclusividad de la actividad cooperativizada del socio hacia su cooperativa, con la finalidad de fortalecer las cooperativas y evitar una competencia innecesaria⁶. (MORAL, 2000, p. 28).

⁶ [...] A nosso conhecimento, a exclusividade do sócio deve ser entendida como uma obrigação, de acordo com o que aparece nas legislações emitidas, em que o sócio tem o dever de cumprir. Na realidade, o que se busca neste

O autor acima citado menciona que o cooperado terá que entender as obrigações que ele tem com a sua cooperativa, pois estará fazendo um trabalho exclusivo, assim, fortalecendo-a e evitando a concorrência desnecessária com outra cooperativa ou empresa.

Através do comportamento que o cooperado pode desenvolver na cooperativa, sendo ético e fiel, Moral (2000) define que a equidade e a moralidade são conceitos inseparáveis, pois só assim os cooperados terão atitudes éticas. Caso o cooperado não seja fiel e realizar a comercialização com outra empresa, a cooperativa terá problemas, entre os quais se destaca a dificuldade de planejamento de curto e longo prazo, diminuição da qualidade dos produtos e a capitalização de bens.

Baseado na conduta e na fidelidade dos cooperados, as cooperativas buscam um maior grau de participação de seus associados. Desta forma, Fulton (1999) ressalta que é muito importante para a cooperativa ter um grande percentual de associados comprometidos, pois só assim conseguirá alicerçar-se no mercado e se tornar forte diante de seus concorrentes, fazendo com que ela tenha estabilidade de mercado, já que seus associados não irão faltar com o compromisso na hora que ela mais necessitar.

Deste modo, ao obter um percentual significativo de associados comprometidos, a cooperativa poderá ser mais confiante em seus negócios, assim podendo concretizar-se no mercado, sem medo de faltar com o compromisso com seus compradores ou mercado no qual ela atua.

De acordo com Fulton (1999), havendo confiança e responsabilidade do associado com a cooperativa, os custos das transações financeiras serão minimizados, de modo que o desempenho da cooperativa acaba melhorando. Se o associado caminhar lado a lado com a cooperativa, sendo ético e responsável diante de seu compromisso na hora de realizar a comercialização de seus produtos, haverá a redução de prejuízos referentes a essa etapa da relação entre associados e cooperativa, o recebimento dos produtos.

Bialoskorski Neto (2002a) discute a questão do desempenho da cooperativa através da participação dos associados, ressaltando que, para uma cooperativa ter um bom nível de fidelidade é necessário a utilização de incentivos, seja através de contratos ou bônus. Assim, as cooperativas terão um incremento na participação dos associados, um aumento de

acordo é conseguir a exclusividade da atividade cooperativada do sócio para com sua cooperativa, com a finalidade de fortalecer as cooperativas e evitar uma concorrência desnecessária.

eficiência na parte econômica, mercadológica e redução nos custos gerados pelo oportunismo dos associados.

Além dos estudos de Bialoskorski Neto (2002a), citado acima, outros como os de Gorga Neto (2006), abordam sobre o tema trazendo que as variações que ocorrem pela competição ou pela cooperação, induzem à fidelização ou afastamento dos cooperados, estes fatores estão ligados diretamente na convivência que o associado tem com a cooperativa, podendo levar ao sucesso ou fracasso da mesma.

Giarola (2011) mostra o exemplo das cooperativas de laticínios, no qual o preço do leite influencia diretamente na fidelidade dos associados, pois em períodos de entre safra, onde o produto é mais escasso, os associados procuram vender sua produção para empresas concorrentes e entregam apenas uma pequena parte para a cooperativa, já nos períodos de safra, as empresas deixam de lado esses produtores/cooperados, pois há produto em abundância, fazendo com que o associado volte a entregar sua produção em sua cooperativa, pois ele sabe que ela a receberá.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

De acordo com sua natureza, o presente estudo classificou-se em uma pesquisa aplicada, pois ela gerou conhecimentos relacionados ao comportamento dos associados da COOMAT e a percepção dos dirigentes e do agrônomo, em relação à fidelidade dos associados. (SILVA; MENEZES, 2001). Conhecimentos estes, que trarão facilidades aos dirigentes, como uma melhor percepção de seus cooperados com a COOMAT e conseqüentemente, como planejar ações que venham resgatar a verdadeira filosofia do cooperativismo e melhorar o desempenho de seus negócios.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa desenvolveu-se de maneira descritiva, pois para Silva e Menezes (2001) uma pesquisa descritiva descreve as características da população estudada. Nesse estudo foi descrito a respeito da fidelização dos associados com a COOMAT, bem como a percepção dos dirigentes e do agrônomo em relação à fidelidade dos associados com a cooperativa.

Quanto à forma de abordagem do problema, o estudo classificou-se em qualitativo, pois para Siena (2007), este estudo tem por objetivo a interpretação dos fenômenos e a

atribuição de significados, pois considera que há uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real que não pode ser quantificável em números como a pesquisa quantitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracterizou-se em um estudo de caso, que segundo Gil (2008) é identificado pelo aprofundamento de uma situação, procurando o seu conhecimento detalhado, no caso sobre o tema fidelidade dos associados para com a cooperativa em estudo.

As informações para análise foram levantadas no período de outubro a dezembro do ano de 2012, por meio do questionário aberto (contendo dezesseis questões) (Anexo A), utilizado como instrumento de pesquisa.

Os sujeitos envolvidos na investigação foram três, ou seja, um gerente de produção, o presidente da COOMAT/São Pedro do Sul/RS e um agrônomo da cooperativa, pois eram pessoas que possuíam uma ligação mais direta com as atividades dos associados e tinham maior conhecimento sobre a temática do trabalho. Sendo que os outros membros da direção tinham menos conhecimento para responder o questionário, visto que não trabalhavam diretamente com os associados, assim optou-se apenas por três membros, fato que levou a um número pequeno de amostras para a pesquisa.

Para realizar a tabulação dos dados, levantados por meio do questionário aberto, atribuíram-se cores distintas para cada sujeito envolvido na pesquisa. Após isso, colocaram-se abaixo de cada questão, todas as respostas com cores diferentes para separar e distinguir a resposta de cada um. Para realizar a análise estabeleceram-se duas categorias a partir dos objetivos propostos na investigação.

As categorias tiveram como foco a fidelização dos associados e delimitaram-se em: Participação dos associados e, as Relações entre COOMAT e associados. Tais categorias puderam dar um desfecho mais visível de como vem se desempenhando a fidelidade dos associados com a cooperativa e a percepção que a Diretoria, Gerência e o Agrônomo tinham em relação ao tema abordado.

No momento da coleta dos dados na cooperativa, encontrou-se dificuldades de localizar pessoas aptas para responder o questionário com embasamento no tema, de tal forma que, algumas questões que foram respondidas não puderam ser inclusas nos resultados, pois parte dos objetivos específicos acabaram sendo alterados para dar um melhor fechamento na pesquisa.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 Cooperativa Mista de Agricultores de Toropi Ltda.

A Cooperativa Mista de Agricultores de Toropi Ltda⁷ foi fundada por 62 agricultores liderados pelo Pastor Evangélico Luterano, em 29 de abril de 1964, na Vila Toropi, 4º distrito de Tupanciretã – RS.

Sua área abrange no Rio Grande do Sul, os municípios de São Pedro do Sul, Júlio de Castilhos, Tupanciretã, Jari, São Martinho da Serra, Quevedos, Dilermando de Aguiar e Toropi, que é a Matriz da Cooperativa, e possui duas filiais em São Pedro do Sul.

Inicialmente a COOMAT comercializava os produtos coloniais produzidos nas comunidades, e num segundo momento passou a receber e comercializar grãos, com destaque ao arroz, soja e milho. A partir da comercialização de grãos, aumentou sua estrutura de armazéns, criou a loja de agro veterinária para comercializar insumos e produtos agropecuários em geral, criou também o departamento técnico para assistência aos produtores nas atividades agrícolas e produção de leite, possui uma loja de supermercado e uma fábrica de ração com produção em torno de 2.000 ton/ano ambos na matriz em Toropi. Nas filiais de São Pedro do Sul recebe grãos e comercializa insumos, rações e arroz beneficiado.

4.2 Análise e Discussão

Como preceito ético, as respostas⁸ apresentadas não foram identificadas pelos nomes dos envolvidos e estão entre aspas para melhor visualizar o que foi respondido no questionário. Os resultados estão apresentados de acordo com as duas categorias.

De acordo com a tabela1, podem-se visualizar melhor os resultados obtidos na investigação através da divisão das duas categorias, mostrando resumidamente os resultados que se obteve com a participação que os associados tem com a cooperativa e a relação que a

⁷ Histórico extraído do site da COOMAT. Disponível em:

<http://coomat.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2>

⁸ O tamanho da fonte das letras é 12 e não seguirá as normas de citação da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

COOMAT tem com seus cooperados através das formas que ela usa para aproximar mais seus cooperados de suas atividades.

Tabela 1: Resultados da participação dos associados e a relação da COOMAT com associados.

Categorias	
Participação dos associados na COOMAT	Relações entre COOMAT e associados
- Pouca fidelidade;	- Para os sujeitos, a cooperativa é uma entidade de capital social, e como tal, o associado é parte integrante do patrimônio, no qual significa que se a cooperativa for forte, isso é igual a um produtor forte e vice versa.
- Parte dos associados é fiel, - Grande parte vai onde encontram vantagens imediatas;	- A cooperativa financia insumos e o associado em contra partida, deveriam retribuir com a entrega da produção e compras e vendas na cooperativa.
-Maior parte dos associados encara a cooperativa como uma integrante da cadeia do mercado;	- Atendimento personalizado, pelo corpo técnico, através de agrônômicos e veterinários. - Políticas comerciais competitivas.
- Não priorizam o todo de sua cooperativa - Negociam à medida que haja condições comerciais favoráveis;	Incentivos para participação: - Pró-eventos da SESCOOP, - Reuniões técnicas, - Seminários e palestras.
- Dependia muito das condições comerciais oferecidas pela cooperativa.	Para fortalecer o vínculo: - Política de descontos comerciais, - Assistência técnica, - Participação em programas oficiais de comercialização de grãos, - Credibilidade aos seus associados.

Ao analisar as respostas tabuladas verificou-se que a participação dos associados acontece em diferentes momentos, um deles é na entrega de sua produção. É também, nessa etapa que se constroem as relações entre COOMAT e associado.

Ao abordar sobre os produtos que a Cooperativa tem mais proporção em seus negócios ou qual o produto que mais recebia de seus associados, obteve-se como resposta,

que "o arroz e a soja são seu carro chefe, mas também fazem o recebimento do leite, milho, trigo, aveia e azevém em menores proporções", para atender as necessidades de seus associados que, na grande maioria, são agricultores de pequeno porte, que produzem mais de um produto para comercialização e geração de renda.

Através do recebimento destes produtos é que a COOMAT desenvolve e planeja estratégias de atuação de curto e longo prazo, no qual estão sendo "exigidas demandas constantes de investimentos em instalações e máquinas, para atender os requisitos da segurança do trabalho, e também, para atender as questões relacionadas às adequações ambientais, evitando a emissão de poluentes no meio ambiente".

Neste planejamento a COOMAT também "está buscando parcerias com outras cooperativas para tornar-se mais competitiva, diminuindo custos e aumentando as receitas, procurando ainda novas alternativas de renda, principalmente para o pequeno produtor", pois está sendo uma necessidade para manter-se no mundo globalizado, que restringe e gera mais competição entre mercados.

O processo de parcerias que a COOMAT está buscando é uma maneira que as cooperativas podem adotar para manterem-se mais fortes no mercado. Esse processo, no Brasil, ainda encontra muita dificuldade para implementação.

É oportuno notar que, no Brasil, as organizações cooperativas estão operando modificações com uma dinâmica significativamente menos intensa que no restante do mundo, a exemplo dos processos de fusões, que encontram grande dificuldade de compreensão e efetivação, como é o caso das cooperativas de café no estado de São Paulo ou o caso das cooperativas de leite da região Sudeste do Brasil. Não se encontram ainda, no Brasil, redes formadas, ou cooperativas com diferente distribuição em seus direitos de propriedade, como a nova geração das cooperativas. Há um problema institucional e legal, mas também um problema de capital humano e social, que é impeditivo. (BIALOSKORSKI NETO, 2002a, p. 10).

Uma boa relação com seus associados é um importante passo para garantir e manter a participação fiel de seus cooperados, o que possibilita um melhor planejamento a curto e longo prazo, em especial no que diz respeito às parcerias com outras instituições e no aumento do recebimento de produtos.

Hoje a COOMAT tem um "giro local em torno de 25% da produção da área de abrangência" do município em que se situa, visto que possui mais outras cooperativas atuantes nessa mesma área.

Para tentar ser mais competitiva, a COOMAT busca "exercer uma política de preços, que procura obter uma média de preços dos concorrentes e do mercado no qual está inserida, sempre levando em conta os custos operacionais que ela tem para produzir". Desta forma,

surgem diversos problemas que a COOMAT vem enfrentando para se manter competitiva no mercado, como a falta de fidelidade e a concorrência desleal que o mercado impõe ao segmento do agronegócio.

Para Souza (2008) a concorrência acirrada entre empresas e cooperativas que atuam no mesmo ramo ou negócio, faz com que exista maior competitividade principalmente no que diz respeito a formação de preços para ganho de mercado.

O ganho de mercado e a permanência de seu cooperado faz com que as cooperativas estudem estratégias de incentivo para seus associados permanecerem fiéis e cooperados.

Ao abordar sobre a participação dos cooperados na entrega de produtos e nas atividades da cooperativa, a resposta foi que "a maior parte dos associados encara a cooperativa como uma integrante da cadeia do mercado, não priorizando o todo de sua cooperativa, negociando à medida que haja condições comerciais favoráveis", no qual "uma parte dos associados é fiel, porém um número considerável vai onde é oferecido mais vantagens imediatas".

Segundo Chaddad (2007) esse fato acontece em decorrência de que o mercado está mais competitivo. Quando as cooperativas começaram a surgir, as pessoas participavam por não terem outras escolhas, ou até mesmo por razões ideológicas ou ainda, por uma cooperativa se tratar de uma organização mais democrática. Porém, atualmente as pessoas que participam das cooperativas, tentam arrecadar o máximo de benefícios, pois o mercado está muito mais acirrado e competitivo, fazendo com que muitas vezes o cooperado usufrua da cooperativa, somente quando ela oferecer melhores condições.

Como no passado a opção pela cooperativa era como uma instituição mais democrática, e também pelo número pequeno de opções que o mercado oferecia, atualmente, tais problemas pouco existem, porém, surgem outros, como o da competitividade entre mercados, assim, ocasionando a infidelidade por parte dos associados com sua cooperativa, pois, a busca de recursos financeiros está se desenvolvendo muito rápido, já que os mercados estão cada vez mais competitivos.

A partir do momento em que o cooperado perceber que outra cooperativa ou empresa pode oferecer melhores condições ou benefícios, ele provavelmente tentará migrar para tentar obter melhores condições na realização de compra e venda de seus insumos e produtos.

Acerca da percepção dos sujeitos sobre a fidelidade dos associados com a Cooperativa, e da mesma forma as relações estabelecidas por esses com a COOMAT, evidenciou-se que "a cooperativa é uma entidade de capital social, e como tal, o associado é parte integrante do patrimônio, no qual significa que se a cooperativa for forte, isso é igual a

um produtor forte e vice versa" e que essa relação entre eles forma uma espécie de "toma lá, da cá, onde a cooperativa financia insumos e o associado, em contrapartida, deveria retribuir com a entrega da produção e compras e vendas na cooperativa".

A percepção dos sujeitos a respeito dos associados é de que esses veem a COOMAT como mais uma instituição dentre outras que concorrem no mercado visando maior lucro, deixando de lado os princípios do cooperativismo.

O fato pelo qual os associados não priorizam a cooperativa, se dá em consequência que de eles conhecem muito pouco dos ideais do sistema cooperativo, sendo necessário o aprendizado, talvez desde os anos iniciais do ensino fundamental, do que é um sistema cooperativo, ou também o que é uma cooperativa, para que, quando essas pessoas se associarem, poderão entender melhor seu funcionamento e objetivos.

No entanto, nem sempre entendendo o que é o cooperativismo, seus ideais, sua filosofia, no que diz respeito à fidelidade dos associados com a cooperativa, ocorre o problema da incompreensão dos cooperados em realizar essa relação fiel com a cooperativa. O cooperado, também sendo dono e usuário da cooperativa, prefere vender parte de sua produção para outra empresa que lhe oferecer melhor preço. Tal decisão decorre do problema do horizonte de curto prazo, citado por Zylbersztajn (2002), no qual o cooperado terá um comportamento instável a curto prazo com sua cooperativa, caso os estímulos de fidelidade ou de contratos não sejam eficazes.

Quanto à percepção dos sujeitos envolvidos com relação à fidelidade desempenhada pelos associados, o comprometimento ou "fidelidade desempenhada era pouquíssima" e muito relativa, pois "dependia muito das condições comerciais oferecidas pela cooperativa", no qual se fossem oferecidas condições mais competitivas que a dos concorrentes e, se oferecesse melhores preços e prazos, o associado negociaria com a cooperativa, caso contrário optaria por outra instituição para realizar suas negociações, o que mostra a infidelidade desses associados com a COOMAT.

Esse comportamento dos associados se dá por determinados fatores, por exemplo, a globalização entre os mercados, isto é, a concorrência que o mercado capitalista impõe fazendo com que as pessoas busquem recursos e procurem oportunidades para maximizar seu lucro.

Fato esse que vem se diferenciando da forma pelo qual as cooperativas eram formadas no passado, citadas por Chaddad (2007), no qual a falta de escolhas e razões ideológicas se transformam hoje em concorrência e oportunismo dos associados.

Giarola (2011) ressalta que em consequência disto, os cooperados usam ações oportunistas, para maximizar os resultados de sua unidade produtiva, mesmo que isso acarrete prejuízos em sua cooperativa. Em consequência, um dos problemas mais frequentes ligado ao oportunismo, é o desvio da produção, principalmente no setor agropecuário, no qual as variações de preços ocorrem com muita frequência, em detrimento de outros países também serem grandes produtores e comercializadores, ou por causa de intempéries climáticas que ocasionam oscilações nas produções e preços.

A fidelização dos produtores acontece de forma que a "cooperativa realiza o atendimento personalizado, prestado pelo corpo técnico, através de atendimento agrônomo e veterinário e de políticas comerciais competitivas". Neste sentido, foi questionado sobre como a cooperativa incentiva à capacitação cooperativada dos associados, para obter uma melhor relação entre cooperativa e associados, e o que foi apresentado é que "a COOMAT incentiva a participação dos associados em programas, como o Pró-eventos da SESCOOP que visa incentivar os associados a desenvolver atividades sociais e educativas, e também reuniões técnicas, seminários e palestras".

Para fortalecer o vínculo entre associados e COOMAT no incentivo a participação nas diferentes relações cooperativas "a cooperativa pratica a política de descontos comerciais, assistência técnica, participação em programas oficiais de comercialização de grãos e credibilidade aos seus associados". Acredita-se que, dessa forma, a COOMAT oferece incentivos para seu quadro de cooperados para fortalecer a relação de fidelidade entre ambos.

Mógia (et al., 2003) ressalta que a fidelidade é uma condição básica para que o cooperativismo tenha sucesso, no qual a criação de estímulos e incentivos são muito importantes para que o associado se empenhe e que a cooperativa tenha um bom desempenho econômico e financeiro.

A utilização de política de incentivos tem caráter transformador no comportamento da cooperativa, principalmente do associado. Esses incentivos têm a função de reduzir os custos de oportunidade gerados pelos associados e combater a ação oportunista dos mesmos, principalmente no ramo agropecuário, pois a oscilação dos preços dos produtos se desenvolve com muita facilidade em decorrência do mercado competitivo.

Esses incentivos proporcionam para a cooperativa um maior índice de fidelidade de seus associados, pois geralmente propiciam bônus, descontos e promoções para que os associados se tornem mais engajados com a cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2002b).

Para que a instituição tenha um bom nível de fidelidade "os cooperados precisariam crescer em consciência cooperativa" e que "seria importante ensinar nas escolas a consciência

cooperativa, para que no futuro fosse possível colher bons frutos”, assim, acarretaria aos associados uma maior participação em assembleias para discutir os caminhos da COOMAT. Percebe-se, na fala do sujeito, que há uma falta de conhecimento e consciência, entre os associados, sobre o conceito de cooperativismo, fator esse, que não permite vivenciar o verdadeiro sentido de uma cooperativa. Se fosse ensinado nas escolas, desde pequenos, as pessoas poderiam ter um maior conhecimento sobre o que é o cooperativismo e sua forma de funcionamento, assim as cooperativas poderiam ter, talvez, um número maior de associados comprometidos com ela.

Em decorrência de que a consciência de participação é pouca, a presença dos associados nas assembleias é muito baixa e o envolvimento com reuniões é pequeno, "a consciência em participar seria essencial para a tomada de decisões da cooperativa", o que vem ao encontro do desenvolvimento cooperativista.

A falta de fidelidade por parte dos associados é um fator que necessita de atenção no desenvolvimento das cooperativas. Quando uma cooperativa é composta por associados fiéis e engajados é mais provável que a filosofia do cooperativismo aconteça e que cooperados e cooperativa cresçam mutuamente.

O problema da fidelidade, que a grande maioria das cooperativas agropecuárias enfrenta, em especial a COOMAT, é gerado pelo oportunismo de seus associados. A COOMAT enfrenta esse problema, pois seus cooperados entendem que a cooperativa no qual são membros é apenas outra integrante da cadeia do mercado. Os associados procuram a cooperativa para realizar a totalidade da entrega de sua produção e a compra de insumos, somente quando ela lhes oferece melhores condições de preço, prazo, credibilidade e descontos.

Bialoskorski Neto (1998) ressalta que é importante que o cooperado tenha uma boa relação com a cooperativa, em que o monitoramento da fidelidade das transações entre ambos tenha o intuito de fazer com que o associado tenha um incentivo e participe mais dos negócios e empreendimentos da cooperativa. Assim, reduzindo os custos financeiros, o oportunismo e fortalecendo a relação da cooperação para o crescimento.

Neste sentido, com a fidelidade levada a sério, as cooperativas poderão oferecer aos associados melhores condições para seus produtos.

CONCLUSÃO

Ao descrever sobre o tema fidelização dos associados de uma cooperativa, pôde-se perceber como é o comportamento dos associados diante de uma instituição que ele é parte integrante. Demonstrou-se que nem todo o associado tem consciência do que é o cooperativismo, tão pouco, uma cooperativa, seus princípios, filosofia e ideais.

Neste sentido, já que os associados não tem a consciência, tão pouco tem conhecimentos das razões ideológicas por trás de uma cooperativa, o estudo nas escolas, e a educação cooperativa será um fator contundente na conscientização e formação das pessoas, para que elas tenham maior conhecimento e fidelidade diante da cooperativa.

A pesquisa mostrou que o corpo de cooperados na cooperativa é muito diversificado. Há cooperados que tem um envolvimento maior com a cooperativa, mas há os que tentam apenas absorver os benefícios que a instituição oferece, sem considerar os custos que são gerados com a execução desse ato de infidelidade. O que é comum acontecer nas cooperativas, é que o associado procura a cooperativa somente quando essa oferece um melhor custo - benefício em relação ao mercado concorrente.

A COOMAT vem sofrendo com a falta de fidelidade, pois muitos cooperados priorizam a cooperativa somente quando ela oferece melhores condições que a dos concorrentes, encarando-a apenas como outro membro da cadeia de mercado realizando competição.

A participação em assembleias é baixa, fato que dificulta ainda mais o andamento e a tomada de decisões de quais caminhos a cooperativa deve seguir. Fatos estes, que limitam o funcionamento e o planejamento da cooperativa.

O comprometimento dos associados é um fator decisivo no bom andamento das atividades da cooperativa, pois ele deve ser coerente com o que se planeja, caso contrário ambos estarão andando para caminhos opostos para o crescimento e desenvolvimento da ideologia cooperativista. O estudo não buscou resolver os problemas de fidelidade da cooperativa em questão e/ou de outras, porém trouxe à tona uma confirmação de que o tema discutido é real e tem condições de ser trabalhado nas devidas instituições.

Com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento/crescimento da COOMAT, e a maior concorrência desta com outras empresas, os resultados oriundos desse fazer investigativo poderão ser usados pelo corpo diretivo como base para análise dos seus cooperados e como meio de planejar novas estratégias de atuação para a COOMAT.

REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico. **Publicações.** São Paulo, 2002a. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/~sigbial/inserir_out2002/Estrategias_e_Cooperativas_Sig2.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas: Um Ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade. **Publicações.** São Paulo, 2002b. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/~sigbial/inserir_out2002/Trabalhos%20Apresentados/Contratos%20e%20Fidelidade.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. In: I WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 1998, Ribeirão Preto, Anais...Programas e Estudos do Cooperativismo - Fundace, 1998.

BORTOLETO, F. C.; COSTA, D. R. M. Responsabilidade Social e Fidelidade: um estudo para cooperativas agropecuárias. In: 50º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural - SOBER, 2012, Vitória. Anais... Vitória, SOBER.

CHADDAD, R. F. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, Minas Gerais, V. 9, n.1, p. 69-78, abr. 2007.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo- institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, V. 77, n. 5, p. 1153-59. 1995.
CRÚZIO, O. H. **Marketing social e ético nas cooperativas**, Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 304.

FULTON, E. M. Cooperatives and member commitment. **Liiketaloudellinen Aikakauskirja: The Finnish Journal of Business Economics**. Finlândia, V. 4, n. 99, p. 418-37, 1999.

GIAROLA, E. A fidelização dos associados nas cooperativas de leite: Uma análise sob a perspectiva da teoria dos jogos e da social network analysis. In: **XVII International conference on industrial engineering and operations management**, 2011, Belo Horizonte. Anais... Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2011.

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

GORGA NETO, R. Grandes produtores e cooperativas agroindustriais: o caso na comigo. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia Florestal**, Garça, SP, Ano V, n. 09, jun. 2006.

LAGO, A.; SILVA, N. T. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**, Porto Alegre: Editora Sescop/RS, 2011. 206 p.

MÓGLIA, L. C. et al. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: O caso da Carol. **SOBER palestras**, Brasília, 2003. Disponível em: <www.sober.org.br/palestra/12/04P261.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2012.

MORAL, M. A. La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica. **Revista de Economía Pública Social y Cooperativa**, Valencia, N. 34, p. 23-50, abr. 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Notícias detalhes**. [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=9321>. Acesso: 31 out. 2012.

SIENA, O. **Metodologia de pesquisa científica**: Elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: Departamento de Administração, 2007. 200 p.

SILVA, L. E; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Publicações**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://intranet.sescooprs.coop.br/arquivos/arqs/20120719102955.pdf>>. Acesso: 22 nov. 2012.

SOUZA, R. U. **Eficiência técnica e de escala das cooperativas agropecuárias do estado do Paraná**. 2008. 106 f. Dissertação (Magister Scientiae em Economia Aplicada) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **FEA-USP - Departamento de Administração - Série de Working Papers**, Ribeirão Preto, n. 02/017, 2002.

Anexo A – Questionário encaminhado aos sujeitos envolvidos na pesquisa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**A FIDELIZAÇÃO DOS COOPERADOS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
DA SOCIEDADE COOPERATIVA COOMAT DE SÃO PEDRO DO SUL/RS**

Acadêmico: Lucas Pivetta

Questionário

- 1- Quais as estratégias de atuação da Cooperativa (COOMAT) no curto e longo prazo?

- 2- Qual o número de associados que produzem entre de 10.000 a 15.000 sacas de sementes/produtos em relação ao total de associados?

- 3- Quais são os produtos produzidos e entregues na Cooperativa pelos associados e quais tem maior proporção na entrega?

- 4- A produção dos cooperados é suficiente para atender ao volume da capacidade operacional de beneficiamento e armazenamento?

- 5- Como é estabelecida a política de preços dos produtos comercializados?

- 6- Como se da à concorrência da Cooperativa em relação aos preços praticados pelos concorrentes?

- 7- Como é visto a participação dos cooperados na entrega de produtos e na participação das atividades da Cooperativa?

8- A Cooperativa incentiva a capacitação cooperativa dos associados?

9- Qual a participação da Cooperativa na produção local?

10- Como se dá a fidelização dos maiores produtores?

11- Como você vê o grupo de cooperados hoje em relação à fidelidade desempenhada por eles?

12- O que se entende por fidelidade das relações estabelecidas pelos sócios com a Sociedade Cooperativa?

13- Em relação ao grupo de cooperados, o que precisa mudar?

14- Quais os problemas detectados por Vossa Senhoria que afetam ou limitam as atividades da Cooperativa?

15- Partindo do princípio ético da fidelização, qual é a participação nas assembleias gerais em especial na discussão dos caminhos da Sociedade Cooperativa?

16- Quais os principais incentivos que a Cooperativa oferece ao seu quadro de cooperados para fortalecer o vínculo entre cooperado e Cooperativa?

17- Qual a percepção que Vossa Senhoria tem em relação a fidelidade dos cooperados com a Cooperativa?
