

AS ESTRATÉGIAS PARA RETER A CONFIANÇA DOS ASSOCIADOS- UM ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVAS

Robson Rodrigo Pereira Konzen¹

Cláudia Brazil Marques²

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar as estratégias de mercado na captação e retenção de associados e como específicos: a) entender os princípios cooperativos; b) analisar as estratégias adotadas para fidelizar os associados. E, além disso, buscou fazer uma relação dos princípios cooperativistas com as estratégias de mercado adotadas pelas cooperativas. A metodologia é um estudo de caso, exploratório de análise qualitativa, com informações não expressas em números e com métodos de pesquisa com entrevistas abertas e com uso de técnica de análise de conteúdo. Conclui-se que os princípios estão intimamente correlacionados com a cultura cooperativista e que está mesma cultura deve ser usada como estratégia para se diferenciar do restante do mercado.

Palavras chaves: Cooperativismo. Princípios. Estratégias.

ABSTRACT

This study aims to identify the market strategies in attracting and retaining members and as specific : a) understand the cooperative principles ; b) analyze the strategies adopted to retain members. And besides , he sought to make a list of cooperative principles with market strategies adopted by unions. The methodology is a case study , exploratory qualitative analysis , with information not expressed in numbers and research methods with open interviews and technique of using content analysis. It concludes that the principles are closely correlated with the cooperative culture and that is the same culture should be used as a strategy to differentiate itself from the rest of the market.

Keywords: Cooperatives.Principles.Strategies.

INTRODUÇÃO

A história da humanidade mostra que em várias épocas a sociedade formou-se pelos os que possuíam o capital e os que não possuíam o capital, ou seja, a elite

¹ Administrador de Empresas, aluno do curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial Estratégica da Faculdade Dom Alberto. robsonrpk@hotmail.com.

²Economista. Professora. Mestre em Turismo. Especialista em Direito Internacional Econômico e da Integração. Orientadora do artigo- Curso de pós-graduação em Gestão Empresarial Estratégica da Faculdade Dom Alberto.

e a plebe, e devido tais situações de convivência e formação social, as cooperativas passam a ter um importante papel em minimizar as diferenças entre as classes e com propósito de promover o bem-estar econômico e social da sociedade. (CARVALHO, 2011).

Com a globalização em expansão, o capitalismo ganha força na escala mundial, o que vem provocando mudanças sociais profundas em parte das esferas da sociedade. Diante disto, a habilidade da organização em lidar com as pressões vem sendo valorizada, passando a ser compreendida como fator fundamental para a sobrevivência das organizações. De acordo com Carvalho (2011), as transformações pelas quais a sociedade vem passando nos últimos anos, faz com que as organizações, inclusive as cooperativas, tenham a necessidade de reavaliar seu posicionamento estratégico no mercado.

Na percepção de Carvalho (2011); Gawlak e Ratzke (2007) o sistema cooperativo é um instrumento pelo qual a sociedade se organiza por meio de ajuda mútua, para resolver diversos problemas relacionados ao dia a dia dos seus cooperados. Foi criado para que todos sejam em prol dos interesses do grupo, mas para que este sistema funcione é necessário o respeito mútuo e o trabalho em conjunto onde os interesses do grupo sejam mais importantes que os interesses individuais.

Logo, estes princípios, permitem que todo o indivíduo pode fazer parte de uma cooperativa desde que esteja alinhado com o que consta no Art 29º da Lei nº 5764/71 de 16 de dezembro de 1971, que o ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejam utilizar dos serviços prestados pela sociedade, desde que esteja disposto a aderir aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto da cooperativa, e ainda o Art. 4, item I, da mesma referida lei que diz que a adesão voluntária com número ilimitado de associados, salvo a impossibilidade técnica de prestação de serviços.(BRASIL, 2014)

Portando, o sistema cooperativo é incompatível com a cultura do individualismo, pois atua contra a exploração da classe trabalhadora, e parte do princípio, que o resultado ocorre pelo trabalho de união de esforços, embora nem

sempre elimine a concorrência. Também busca atuação no mercado entre as demais organizações, além disso, é capaz de ter uma postura capitalista necessária, mas, sempre com o princípio igualitário do cooperativismo. (CARVALHO, 2011).

Sendo assim, baseado nos princípios cooperativos o estudo aqui consiste em saber quais as estratégias utilizadas pelas cooperativas para reter a confiança do associado. Devido a isto, o objetivo geral consiste em identificar as estratégias de mercado na captação e retenção de associados, como específicos: a) entender os princípios cooperativos; b) analisar as estratégias adotadas para fidelizar os associados.

A justificativa do trabalho está em procurar entender melhor os princípios cooperativistas o que estes diferem das empresas privadas na oferta de serviços e produtos ao cidadão, pois assim, poderá contribuir para que as cooperativas possam se posicionar melhor de forma estratégica no mercado capitalista, fazendo o uso de recursos e de princípios inerentes ao cooperativismo para tornarem-se competitivas.

O COOPERATIVISMO

A cooperativa é uma organização de pessoas que tem como objetivo principal a união de esforços para atendimento de interesses comuns. Em contrapartida os integrantes desse sistema se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços para o exercício das atividades econômicas de interesse do grupo. (CARVALHO, 2011; MENEZES, 2005).

Deste modo o individualismo não combina com o cooperativismo e este fato insere-se na história desde primórdios da humanidade, pois em várias circunstâncias cooperar foi e é fundamental para a subsistência humana. Alguns estudos apontam que a cooperação surgiu dos antigos povos babilônicos, gregos, chineses, astecas, maias e incas. Portanto o cooperativismo deu origem a todas as modalidades associativas, logicamente qualquer atividade com mais de uma pessoa sempre terá

objetivos comuns e dependerá mormente da cooperação mútua (MANICA E SCHMIDT, 2012; CARVALHO, 2011, GAWLAK e RATZKE, 2007).

Diante disto, Manica e Schmidt (2012) e Carvalho (2011) relatam que a origem do cooperativismo empírico e não formal remonta ao início da civilização. Um exemplo foi à vida apostólica dos primeiros escolhidos por Jesus Cristo para difusão da fé. Membros que viviam como uma comunidade limitada e com um único objetivo em comum.

De acordo com os autores OCB, 2014; CARVALHO, 2011; MENEZES, 2005, após a revolução industrial na Inglaterra um grupo de trabalhadores da classe operária decidiram se unir criando associações de caráter assistencial que pudessem contribuir na ajuda daquele povo que tinha como problema os baixos salários e a longa jornada de trabalho, porém, os trabalhadores não obtiveram êxito. Entretanto, anos depois, com base em antigas experiências, 28 operários na sua maioria tecelões que enfrentavam problemas sociais se reuniram para ponderar suas ideias, respeitando seus costumes, tradições e estabelecendo metas para a criação de uma cooperativa. (OCB, 2014; CARVALHO, 2011; MENEZES, 2005).

Logo após a criação da cooperativa pelos tecelões, no ano de 1844 no bairro de Rochdale em Manchester na Inglaterra abriu o primeiro armazém cooperativo que tinha como objetivo a compra de mantimentos nos atacados e a distribuição para os cooperados a um preço mais justo e acessível. Esta cooperativa social ficou conhecida como Probos de Rochdale a qual foi responsável pelos princípios morais que são considerados até hoje como base do cooperativismo autêntico. (OCB,2014; CARVALHO,2011; MENEZES, 2005).

OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Os princípios cooperativos surgiram com a primeira cooperativa formal e foram idealizados para nortear as ações e decisões desta cooperativa. A cooperativa de Rochdale é considerada a mãe de todas as cooperativas. (MANICA E SCHMIDT,

2012, MENEZES,2005, GAWLAK e RATZKE, 2007).

Os Probos de Rochdale definiram que sua cooperativa teria como princípios os seguintes valores: a) a sociedade seria governada democraticamente; b) cada sócio disponha de um voto; c) a sociedade seria aberta a quem ela quisesse participar, desde que ingressasse uma cota capital mínima e igual para todos; d) qualquer dinheiro a mais investida na cooperativa seria remunerado por uma taxa de juros, mas não daria ao seu possuidor qualquer direito adicional de decisão; e) tudo que sobrasse das receitas deduzidas todas as despesas, inclusive juros, seria distribuídas entre os sócios em proporção às compras que fizesse na cooperativa; f) todas as vendas seriam à vista e os produtos vendidos seriam puros e de boa qualidade; g) a sociedade deveria promover a educação dos sócios nos princípios do cooperativismo; h) a sociedade seria neutra política e religiosamente. (MANICA E SCHMIDT, 2012, RIQUE, 2014).

Por conseguinte, em novembro de 2005 as ideias originais foram adaptas no XXXI Congresso da Associação Cooperativa Internacional (ACI), realizada em Manchester, Inglaterra, onde se propôs os seguintes princípios para formular o cooperativismo: a) adesão voluntária e livre; b) controle democrático pelos membros; c) participação econômica dos associados; d) autonomia e independência; e) educação, formação e informação; f) Intercooperação; g) interesse pela comunidade. (MANICA E SCHMIDT 2012, MENEZES,2005).

O CAPITALISMO VERSUS COOPERATIVISMO

Existem muitas diferenças entre o cooperativismo e o capitalismo, mas uma diferença marcante é que uma cooperativa não tem fins lucrativos, ou seja, nela é analisado o resultado operacional, que se for positivo será distribuído no fundo de reserva e no FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social), o que sobrar, a AGO (Assembleia Geral Ordinária) decidirá o que fazer, que poderá ser a

distribuição entre os associados proporcionalmente ao volume de operações do último exercício. Portanto, a cooperativa é uma sociedade composta de pessoas e não de capital, pois não importa a quantidade de quotas-partes que um membro venha ter de capital social, o que importa é a pessoa e todos têm o mesmo poder de decisão, ou seja, cada indivíduo tem direito a um voto (CARVALHO, 2011; BRASIL, 2014; MENEZES, 2005).

Neste sentido, o capitalismo está ligado ao funcionamento da economia de mercado, tendo como fundamentos a ideia da ordem econômica natural para promover o bem estar social pelo êxito do individualismo, da propriedade privada, da exploração do trabalho assalariado para obtenção de lucro. De acordo com Manica; Schmidt (2012), o cidadão exerce sua atividade profissional para obtenção de renda que possa atender suas necessidades básicas e sociais de forma individual.

Percebe-se, portanto, que o capitalismo e o sistema de cooperativismo apresentam muitas disparidades, quanto a sua forma de atuar. De acordo com Carvalho (2011) existem pontos estratégicos que diferencia o cooperativismo do capitalismo como mostra o quadro (QUADRO 1):

Quadro 1- Comparação entre Cooperativo e Capitalismo

Características Cooperativismo	Características Capitalismo
O objetivo é a prestação de serviço	O objetivo o lucro
No cooperativismo o número de cooperados é ilimitado, salvo a capacidade da cooperativa não atender as necessidades dos associados	No capitalismo o número de acionistas é limitado
No cooperativismo cada associado dispõem de um voto, independentemente do número de quotas-partes	No capitalismo cada ação dispõe de um voto



No cooperativismo o retorno é proporcional a quantidade de operações realizadas	No capitalismo é proporcional ao valor das ações
No cooperativismo as diretrizes são tomadas pela assembleia geral	No capitalismo por acionistas majoritários
O cooperativismo é uma sociedade de pessoas físicas	Na empresa mercantil a sociedade é formada por capital.
No cooperativismo a decisão e tomada a partir de assembléias	Na empresa mercantil pelo proprietário ou acionistas
No cooperativismo é vedada a transferência de capital	Na empresa privada é permitida a transferência de ações a terceiros.
No cooperativismo é realizada a educação cooperativista, para desenvolver a visão dos cooperados como donos do negócio	Nas empresas de capital a educação é baseada em treinamentos para tarefas dos empregados

Fonte: Adaptado de CARVALHO (2011)

Neste sentido, percebe-se que os fatos históricos mostram que diante a exploração da iniciativa privada, os cidadãos buscavam alternativas através da união dos seus esforços, para buscar alternativas que lhes permitissem uma vida mais sustentável. Silva e Holz (2008) mencionam o caso de uma cooperativa do ramo têxtil, fundada por um grupo de 27 pecuaristas, que se sentiam explorados pelas empresas estrangeiras que compravam sua produção de lã. Na época, os meios de comunicação eram precários, o que deixavam os produtores mal informados acerca de preços e condições de comercialização, ou seja, as empresas privadas ditavam as regras de mercado.

Diante disto, o meio encontrado pelo grupo de pecuaristas foi criar a sua cooperativa com a finalidade de obter mais poder de barganha. Logo, a prática possibilitou que houvesse uma qualificação do produto comercializado, pois a cooperativa, além de recepcionar a lã, passou a separá-la por qualidade, ou seja, a cooperativa passou a realizar um trabalho de diferenciar a lã, separando em lotes

que posteriormente eram prensados. Isto atribuiu mais valor agregado ao produto, pois passou a ser diferenciado pela qualidade.

O PAPEL DO COOPERATIVADO

No sentido de entender o papel do cooperativado a sua atuação nas ações da cooperativa, Menezes (2005) chama atenção para observar os direitos e deveres dos cooperados. Sendo que, os direitos do cooperativado consistem em: a) usufruir dos produtos e serviços da cooperativa; b) votar e ser votado para os cargos de administração e fiscalização; c) emitir opinião livre e abertamente; d) propor a assembleia e a diretoria procedimentos que possam contribuir para o melhoramento do funcionamento da cooperativa; e) solicitar esclarecimento aos dirigentes e conselheiros; e d) convocar assembleia quando necessária.

Em contrapartida, também precisa-se estar atento aos seus deveres, isto, Menezes (2005) considera como: a) capitalizar a cooperativa; b) recolher em dia as cotas capital de sua responsabilidade; c) operar com a cooperativa; d) comparecer as assembleias; e) votar nas assembleias; f) acatar as decisões da maioria; g) fiscalizar os atos da administração; h) zelar pelo bom nome da cooperativa.

Portanto, o empenho em cumprir direitos e deveres na cooperativa é fundamental para o sucesso do negócio. Más fazem-se necessário o cumprimento de diretrizes, sendo que, o princípio da lealdade é considerado um fator importante para avaliar a fidelidade a cooperativa, mas em contrapartida o fator deslealdade do associado significa a falta de fidelidade a sua cooperativa. Neste sentido, Simioni et al (2009) adverte que a lealdade e a deslealdade podem ser analisadas sob dois ângulos: a) o do cooperado e; b) a do dirigente da cooperativa.

Em virtude disto, Simioni et al (2009) constataram que na visão do dirigente o associado leal é aquele que: a) comercializa toda a sua produção na cooperativa; b) que é participativo; c) apontado falhas e sugere melhorias; d) que confia e defende a cooperativa; e) que valoriza a cooperativa. Na visão da maioria dos cooperados o

associado leal é aquele que compra e vende na cooperativa, ou seja, a relação entre cooperados e cooperativa foi pouco citado.

Porém, a deslealdade segundo os dirigentes ocorre em situações de agravo financeiro dos associados que recorrem a outras empresas, a fim de solucionar seus problemas e pela busca de preços melhores na iniciativa privada. Contudo, na percepção dos cooperados a deslealdade ocorre quando encontram preços mais competitivos em outros estabelecimentos, prazos de pagamentos mais flexíveis e sentem-se insatisfeitos, também, quando estão com dívidas com a cooperativa e com carência de linha de crédito.

Sendo que, na perspectiva de elevar o grau de lealdade dos associados, os dirigentes procuram promover ações estratégicas para melhorar o relacionamento, como: a) promover linhas de crédito; b) realização de programas sociais; c) distribuição de sobras no exercício; d) pontualidade nos pagamentos; e) bom atendimento e qualidade nos produtos oferecidos; f) transparências nas ações da cooperativa e transparência de tecnologia com assistência técnica e treinamentos e qualificação.

Logo, os cooperados acreditam que para aumentar a sua lealdade estaria na cooperativa proporcionar: a) melhores preços tanto nos insumos quando na comercialização da produção; b) o retorno na cota capital; c) atendimento de acordo com as necessidades dos cooperados que se referem a crédito, taxas de juros, e condições de pagamento; d) bom atendimento e relacionamento com os cooperados; e) maior apoio as questões de saúde do cooperado; f) formação profissional dos cooperados; g) inclusão da matéria de cooperativismo na estrutura curricular do ensino fundamental; h) conscientização sobre a importância das cooperativas como instrumentos dos produtores; i) transparência das ações da diretoria e controle conforme rege o estatuto.

Contudo, os dirigentes apontam alguns procedimentos adotados para com os associados infieis como: a) limitação das operações de acesso ao crédito; b) limitações do acesso a assistência técnica, treinamentos e demais ações sociais; c) realização de trabalhos de recuperação, prestando esclarecimentos sobre as

vantagens de atuar com a cooperativa; d) exclusão do quadro social quando se persiste no comportamento infiel.

Diante do exposto, precisam-se adotar medidas que inibam a proliferação de interesses individuais, neste contexto, Conto (2014) sugere algumas ações como a penalidade aos associados que agem de maneira oportunista, na contrapartida mais benefícios aos associados que agem de maneira cooperativada. Porém, diverte-se para ao se definir penalidades que desestimulem de fato o oportunismo no cooperativismo, ou seja, o associado deve perceber de fato que a penalidade é muito mais desfavorável que o benefício que teria em transgredir as normas.

METODOLOGIA

A metodologia aqui utilizada foi o estudo de caso, exploratório de análise qualitativa com o uso da técnica da análise de conteúdo. Conforme Gil (2009) este tipo de estudo proporciona uma visão clara de fenômenos pouco conhecidos e é tradicionalmente recomendado em pesquisas exploratórias. O autor ainda explica que a descrição do estudo de caso decorre geralmente da utilização de entrevistas abertas e de diferentes formas de observação.

Para a coleta das informações foi elaborado um questionário com sete questões abertas que tratam do tema. Este questionário foi enviado para dezesseis cooperativas dos ramos agrícola, de eletricidade e de crédito, porém recebemos retorno de sete cooperativas sendo que com o questionário respondido foram cinco, uma de crédito e quatro do ramo agrícola. Foi realizada uma entrevista a gestores de cooperativas de dois ramos, por meio de um questionário com questões abertas aplicado a gestores da área de marketing. Com os questionamentos buscou-se responder a questão problema do estudo. A análise qualitativa é aquela que trabalha com dados qualitativos, ou seja, com informações não expressas em números e os métodos mais recomendados para este tipo de pesquisa são entrevistas abertas, observação participante, análise documental, estudos de caso, etc. Os mesmos

autores explicam que a pesquisa exploratória investiga um estudo que possui poucas informações. (DALTOVO et al, 2008). Segundo Marconi e Lakatos (2009) “questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador”. Gil (2009), define a análise de conteúdo como umas das mais clássicas que pode ser aplicado a qualquer comunicação escrita, como por exemplo, matérias publicadas em jornais, revistas, poemas, discursos e entrevistas.

Sendo que, a análise dos dados foi qualitativa e com o uso da técnica análise de conteúdo, fazendo um cruzamento e um discernimento em relação as respostas do questionário, considerando os pontos relevantes ao problema e aos objetivos proposto para este trabalho. Estes pontos foram tratados através da análise de conteúdo, que permitiu uma melhor análise dos dados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo como base o referencial teórico, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e enviados a cooperativas de diversos segmentos. Este questionário teve por finalidade buscar informações específicas de cada cooperativa.

Após o recebimento das informações as respostas foram submetidas a uma tabela onde se analisou as respostas de cada cooperativa com referência ao tema abordado. E após isto foram considerados os pontos que mais se identificaram com o objetivo da pesquisa. Estes pontos foram tabulados em apenas uma tabela.

O quadro abaixo destaca os principais pontos abordados pelas cooperativas entrevistadas e que podem ser analisados para a resolução do problema.



Quadro 2- Pontos relevantes dos questionários

Questões de entrevista	Análise tendo como referência a questão problema e os objetivos do estudo
1. Por qual motivo sua cooperativa surgiu e quais são os propósitos que a mantém nos dias atuais?	<ul style="list-style-type: none"> > União dos associados; > Empresa justa com os interesses dos associados; > Produzir produtos de qualidade agregando valor e visando o bem de todos; > A importância da cooperativa como referência de mercado; > Atender diferentes necessidades dos associados; > Possuem Credibilidade, pois o associado e comunidade confiam na cooperativa;
2. O que a cooperativa em questão tem como estratégia para atender os interesses dos associados?	<ul style="list-style-type: none"> > Participação do associado; > Economicamente eficiente; > Estrutura completa; > Inserção de novas tecnologias e valorização pessoal; > Proximidade no dia a dia do associado; > Assessoria técnica e serviços variados;
3. Existem muitas diferenças entre o cooperativismo e o capitalismo. Porém no cenário atual, o mercado exige que as cooperativas tenham a necessidade de reavaliar seu posicionamento estratégico no mercado. Quais são as ações que a sua cooperativa promove para destacar estas diferenças de mercado para os associados?	<ul style="list-style-type: none"> > Oferecer um bom produto; > Fomento dos cooperados; > Redução de custos; > Retorno financeiro; > Prestação de contas; > Ações pontuais de promoções para todos os cooperados; > Procurar os melhores condições possíveis na venda bem como uma gestão eficiente;
4. Quais são deveres e os direitos que os associados conseguem se apropriar e os que não conseguem assimilar em suas relações com a cooperativa?	<ul style="list-style-type: none"> > Se apropria o direito da participação nas assembleias e o dever de cumprir o estatuto social; > Não se apropria o direito de participar de todas as atividades e o dever de entregar toda a produção; > Direitos e deveres no estatuto social; > Alguns acham que ações devem



	ser voltadas para todos e outros acham que devem ser beneficiados;
5. Você acredita que as pessoas entendem como funciona a filosofia de uma cooperativa, e o que está pode fazer e/ou faz para melhorar o entendimento do associado sobre o seu negócio?	<ul style="list-style-type: none"> >Associado antigo sim; >Cada um só pensa em si; >Sistema precisa estar unido; >A maioria entende e participa. >Segurança no negócio. >Filosofia cooperativa difundida aos associados. >Canais de comunicação
6. Existem sete princípios cooperativistas, considerando todos, em quais sua cooperativa se destaca e em quais ela pode melhorar? E que ações ela pode e/ou aplica para promover estes princípios?	> Não cumpre o princípio da Interooperação;
7.Quais as estratégias que a cooperativa utiliza para manter os associados leais ao negócio?	<ul style="list-style-type: none"> >Dono do negócio; >Programas de produção; >Insumos a preço de custo; >Retorno sobre a produção entregue; >Transparência, confiança e segurança; >Ganhos na atividade; >Melhorar o contato; >Oferecer algum atrativo;

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Portanto, a questão quanto ao reter a confiança e manter-se no mercado não é uma tarefa fácil para as cooperativas. Com a entrevista realizada com os responsáveis do setor de marketing e relacionamento das cooperativas, foram analisados dados importantes para poder entender as estratégias adotadas na fidelização do associado.

Dados da amostra em sua totalidade revelam que as cooperativas surgiram para promover a ajuda mútua, buscando atender os interesses dos associados no que tange a resolução de problemas, a comercialização de produtos de qualidade com preços justos e por melhores condições de trabalho. Atualmente as mesmas cooperativas continuam com os mesmos princípios, além disso, deve ser uma balizadora de mercado, onde seus produtos e preços servem como referência, não dependendo desta forma do mercado capitalista para decidir o padrão de preços e

produtos oferecidos, desta forma a cooperativa cumpre com o princípio da participação econômica do associado.

No resultado da entrevista, percebeu que os gestores prezam pela participação do associado nas decisões da cooperativa, tendo em vista mesmo que a empresa seja uma cooperativa ela não pode esquecer que está inserida em um mercado capitalista, e deste modo deve ser administrada com uma gestão responsável. É percebido nesta ação os princípios da gestão democrática dos associados.

Neste sentido, as cooperativas de produção para atenderem outras necessidades e manterem-se competitivas buscam industrializar muitos de seus produtos e para isto possuem conglomerados de industriais o que a fortalece no mercado e atende o princípio da autonomia independência econômica dos associados.

Logo, o diferencial das cooperativas, principalmente as agrícolas é estar presente no dia a dia do associado proporcionando diversos serviços, entre eles destacam-se a assistência técnica e veterinária gratuita durante todo o ano o que atende os princípios de educação, formação e informação dos associados e o compromisso com as comunidades. No caso, de estar participando do dia a dia do associado, a cooperativa consegue fomentar os cooperados para que sejam fornecedores de matéria-prima de qualidade, incorporando em suas atividades técnicas e avanços tecnológicos que proporcionam ao consumidor produtos de qualidade, com preços competitivos para o associado e cooperativa.

Identificou-se que todas as cooperativas têm por meta incentivar a participação nas assembleias e se dizem abertas para a discussão dos assuntos referentes ao sistema e da sua relação com o associado. Nas assembleias, mostram de forma transparente o desempenho econômico e os resultados da instituição, assim, o cooperativado percebe melhor o seu retorno financeiro, sócio econômico, sentindo-se parte integrante do negócio.

Para que a cooperativa possa ser eficiente, são realizadas ações com a venda de pacotes de produtos, no caso das agrícolas, o sistema troca- troca ou

pacote, onde o cooperativado consegue trocar o seu produto por insumos para a próxima safra, já outras como o caso das cooperativas leiteiras e de carnes, possuem um sistema de integração em que o cooperado vende toda a sua produção a cooperativa e a mesma fornece os insumos a preço de custo. Em ambos os modelos de relação cooperativa-cooperado se percebe todos os benefícios que se tem em estar vinculado a uma cooperativa, como o caso de uma assistência técnica para dar suporte ao produtor, a transparência das informações e a participação nos resultados do exercício.

Mas, o que se observa é que um problema que merece atenção enfrentado pelas cooperativas está na participação efetiva dos associados no negócio, pois o relato de um entrevistado de uma cooperativa agrícola que trabalha com negócios de grãos indica que uma parte dos associados de participação mais recente na cooperativa não são leais ao negócio, como aqueles que iniciaram a cooperativa, pois os que estão a mais tempo presenciaram todo o processo de início da cooperativa. Segundo o mesmo entrevistado, “o entendimento já é um desafio nos dias atuais, pois cada um pensa somente em si, sendo este o grande desafio da cooperativa em mostrar que só se tem força com a união de todos”.

Em virtude, da crise que ocorreu no ano de 2014 no mercado leiteiro, se percebe que a cooperativa deste segmento, de acordo com o entrevistado de uma cooperativa de produção de derivados de leite e carnes, “a maioria dos associados entendem que participar da Cooperativa é fortalecer um negócio que é seu e uma boa parte também vê segurança nos negócios, visto que a crise atingiu empresas do ramo, e muitos se baseiam em cases de pessoas que perderam sua produção, por não confiar em instituições sérias”. Logo, o que identifica que as cooperativas selecionadas nesta amostra aqui possuem diversos canais de comunicação eficientes, que permitem o constante repasse de informações, além de encontros periódicos, como programas semanais de rádio, edições mensais de jornal e unidade móvel da escola do leite no caso de uma das cooperativas, ou seja, possuem o princípio de compromisso com as comunidades.

Por fim, conclui-se que quase todos os princípios cooperativos são cumpridos,

pois além, de proporcionarem benefícios diretos a cooperativa e aos cooperados estão em lei e devem ser exercidos, como o caso da adesão voluntária e livre, a gestão democrática, a participação econômica, a educação, a formação, a transparência nas informações. Porém, a intercooperação é a mais problemática, pois envolve a ampliação da cooperação, extrapolando os níveis de associado, chegando às outras cooperativas, o que nem sempre é possível. Neste caso, percebe-se que é preciso que a cooperativa e cooperativados estejam dispostos a intercooperação e que os interesses estejam compactuados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as cooperativas fazem o uso adequado dos princípios cooperativos em alinhamento com as estratégias de mercado limitando-se ainda ao princípio da intercooperação, que segundo o entrevistado de uma cooperativa agrícola do setor de grãos ainda é um entrave, e que envolve interesses políticos internos e externos. Para que isto se adéque, se faz necessário realizar uma análise mais profunda sobre as possibilidades de melhor adaptação deste processo, pois, é um fator relevante para o crescimento das cooperativas a intercooperação.

Por fim, as estratégias usadas pelas cooperativas, para reter a confiança do associado estão em focar ações que mostram a finalidade da existência da cooperativa e que os quais estão em seus princípios, logo, diferenciam-se das demais organizações. Portanto, as ações que diferenciam são aquelas que estão diretamente ligadas a cultura cooperativa e os seus princípios, proporcionando bem-estar aos associados através do trabalho em conjunto, da transparência e independência do mercado capitalista e assistência técnica sem interesses comerciais.

Conseqüentemente, ocorre uma dualidade entre a filosofia cooperativista e a cultura do individualismo, pois, mesmo a cooperativa possuindo a essência de ajuda mútua, muitos associados não negociam toda a sua produção com as mesmas

sendo este um fator preocupante e até uma ameaça ao negócio. De acordo com o entrevistado da cooperativa de derivados de leite e carne a cooperativa possui o plano de produtor integrado onde o associado tem o dever de realizar todos os negócios com a cooperativa, e a mesma tem o dever de garantir a compra de seu produto e fornecer insumos a preço de custo.

Por conseguinte, estudo aqui desejava saber quais as estratégias utilizadas pelas cooperativas para reter a confiança do associado, conclui-se que toda cooperativa devesse exigir a reciprocidade do associado, não aceitando o cooperado oportunista, pois deste modo os cooperados atuais não perderiam a rentabilidade com estas pessoas, logo, a cooperativa teria mais força na defesa de seus interesses até mesmo aumentando a credibilidade da mesma no mercado e atraindo novos associados. Por fim, a principal diferença das cooperativas em relação as demais organizações, do mercado está na credibilidade, que deve-se a transparência de suas ações.

REFREÊNCIAS

CARVALHO, Adriano Dias de. **O Cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

CONTO, Mario. Aspectos Jurídicos da Governança Cooperativa em Sociedades Cooperativas. **Revista Reflexão Cooperativista**, Porto Alegre, n.2, p.23-36, março. 2014.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008. Disponível em: <<http://www.unisc.com.br>>. Acesso em : 21 abr. 2015.

GAWLAK, Albino, RATZKE, Fabiane. **Cooperativismo: Primeiras lições**. 3. ed. Brasília: Sescop, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, Lei n° 5764 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de

cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e das outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/civil/03/leis//15764.htm>>. Acesso em: 20 out. 2014.

MANICA, Sergio Afonso; SCHMIDT, Carmen Elizabeth Finkler. O confronto ideológico do Cooperativismo na Economia de mercado. **Revista Reflexão Cooperativista**, Porto Alegre, v.1, n.1, p. 05-24, ago. 2012.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

MENEZES, Antonio. **Nos Rumos do Cooperativismo**. Brasília: Stilo, 2005.

OCBSESCOOP. **Cooperativismo Home História**..Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>. Acesso em: 07 ago.2014.

RIQUE, Mônica. **Os Pioneiros de Rochdale e os Princípios do Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.cooperativismo popular.ufrj.br/breve_hist_leia.php>. Acesso em: 03 dez. 2014.

SILVA, Leonardo Xavier; HOLZ, Viviane Ratzmann. 209- O cooperativismo e seu comportamento diante do capitalismo atual: aspectos teóricos e evidências empíricas. **V Encontro de Pesquisadores Latinos- Americanos do Cooperativismo**, São Paulo, 2008. Disponível em: ><http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos...ica...2008/209silva.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2014.

SIMIONI, et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v.47, n.03, jul/set. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032009000300010escript=sci_arttext>. Acesso em: 07 out.2014.

Artigo aceito em novembro/2015.