

Data de recebimento: 05/12/2017

Data de aceite: 08/06/2019

## **AS CARACTERÍSTICAS DOS COOPERADOS COMO DETERMINANTES DA PERCEPÇÃO DA COCRIAÇÃO DE VALOR**

## **THE CHARACTERISTICS OF THE COOPERATIVE MEMBERS AS DETERMINANTS OF THE PERCEPTION OF THE VALUE CO-CREATION**

Luana Zanetti Trindade Ferraz<sup>1</sup>

Amaury José Rezende<sup>2</sup>

### **Resumo**

Esta pesquisa avalia a percepção dos cooperados em relação às ações de cocriação de valor oferecidas por uma cooperativa e se as características do cooperado impactam nessa percepção. Os resultados da análise descritiva indicam que os cooperados percebem mais valor nas atividades de processo produtivo de café, oferecidos pela cooperativa aos seus cooperados em forma de ações operacionais, do que nas atividades finais. Além disso, conclui-se que a satisfação e fidelidade e orientação temporal de longo prazo do cooperado influenciam essa percepção de forma direta, no mesmo sentido que a profissionalização da gestão também influencia de forma direta. A percepção de valor dos cooperados é impactada pelas características do cooperado, como nível de endividamento, tempo de associação, nível de escolaridade e tamanho da propriedade rural. Como implicações práticas, tem-se que os resultados das ações de cocriação de valor com características de inovação tendem a ser percebidos mais no longo prazo.

**Palavras-chave:** Criação de valor. Satisfação. Fidelidade.

### **Abstract**

This research evaluates the members' perception regarding the value co-creation actions offered by a cooperative and if the characteristics of the member that influence this perception. The results of the descriptive analysis indicate that the members perceive more value in the activities of the productive coffee process, offered by the cooperative to the members in the form of operational actions, than in the final activities. It also concludes that the satisfaction and loyalty and long-term orientation of the member influence this

<sup>1</sup> Doutora em Controladoria e Contabilidade (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEARP). Professora da Faculdade de Negócios Metropolitana, Ribeirão Preto - SP, Brasil. E-mail: luanazanetti@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Controladoria e Contabilidade (USP). Professor da Universidade de São Paulo, na Faculdade de Administração Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto - SP, Brasil. E-mail: rezende.amaury@gmail.com

perception in a direct way, in the same sense that the professionalization of the management influences directly. The value perception of the member is impacted by the members characteristics such as level of indebtedness, association time, level of schooling and size of rural property. As practical implications, the results of value co-creation actions with innovation characteristics tend to be perceived more in the long term.

**Keywords:** Creating Value. Satisfaction. Loyalty.

## Introdução

No âmbito do agronegócio, em especial nas organizações cooperativas, tem-se observado uma mudança na dinâmica das relações de produção e de negociação entre cooperativa e cooperados. As relações tradicionais baseavam-se apenas na reunião de produtores rurais, que buscavam a otimização dos seus retornos financeiros e econômicos, inerentes às transações realizadas, por meio da obtenção de melhores preços com as vendas de maiores lotes e maior poder de barganha na aquisição de insumos e equipamentos, com menores custos financeiros (VENTURA, 2009).

Além dos ganhos diretos tradicionais que são resultados do aumento de rendimentos e receitas ou redução de custos e despesas, gerando um aumento da produção e da produtividade, o ganho indireto do cooperado é identificado pelo desenvolvimento de várias atividades realizadas pela cooperativa. Por exemplo, assistência técnica e profissional, extensão rural, atividades decorrentes de serviços prestados em benefício comum dos cooperados, dentre outras atividades e sempre com foco no negócio desenvolvido (ANCELES, 2014).

As relações entre cooperativa e cooperado não se restringem apenas a essas operações, pois as cooperativas têm dedicado esforços na implementação de novos processos e atividades, com o intuito de aumentar a criação de valor aos seus cooperados (BUAINAIN et al., 2014). Esses esforços transcendem os tradicionais conceitos de criação de valor, pois buscam criar valor adicional por meio da transferência de tecnologias, tanto nos processos técnicos de produção (como fazer) quanto na qualidade dos produtos (o que produzir) em conjunto com as necessidades do cliente (GRÖNROOS, 2011).

É importante destacar que as cooperativas exercem um papel fundamental no desenvolvimento regional. De acordo com Reynolds (2013, p. 01), inicialmente, “ao reunir o poder de compra dos membros, uma cooperativa pode servir como uma força a preços mais baixos, pode aumentar a qualidade do serviço ou influenciar o mercado de outras formas significativas”, no que tange aspectos econômicos da região em que está inserida. Hannan e Freeman (1977) apontam que a relação existente entre a organização e a comunidade em que está inserida é um fator determinante para a sobrevivência da organização. A organização ganha força para prosperar à medida que ganha legitimidade da comunidade e isso é um processo, usualmente, embasado na percepção das externalidades, negativas ou positivas, que a organização gera

Neste ambiente de incentivo ao relacionamento, a cocriação de valor é uma iniciativa de gestão que aproxima as diferentes partes relacionadas, a fim de produzir conjuntamente um resultado valorizado para todos (GRÖNROOS, 2011). São ações para que a organização obtenha maior valor de seu investimento de serviço, de produto, na forma de novos conhecimentos, novos processos, aumento de receita e de lucratividade, melhoria da marca, fidelidade e satisfação, gerando também benefícios para os clientes (GRÖNROOS, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Dervojeda et al. (2014) citam que a cocriação de valor gera vários resultados indiretos (intangíveis) desse processo, como: aumento da lealdade dos clientes, aumento do valor percebido, aumento da probabilidade de participação em ações futuras de cocriação, aumento das chances de comunicação positiva sobre a organização e aumento da confiança e da satisfação do serviço prestado.

Nesse ambiente, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: A percepção de valor dos cooperados sobre as ações de cocriação de valor é influenciada pelas características do cooperado?

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a percepção dos cooperados (produtores rurais) em relação às ações de cocriação de valor oferecidas pela cooperativa e se as características do cooperado e da cooperativa impactam sua percepção, sendo explicado pelo perfil do cooperado de curto ou longo prazo.

## Revisão de literatura

O valor é uma medida mais completa do que o lucro, pois considera a geração operacional de caixa atual e potencial, a taxa de atratividade dos proprietários do capital e o risco associado ao investimento (ASSAF NETO, 1999; 2003). Essa medida de valor incorpora uma visão de longo prazo, relacionada à perpetuidade da organização, indicando seu poder de ganho, competitividade e agregação de riqueza aos seus proprietários.

As estratégias de decisões financeiras das organizações são voltadas para o objetivo de criação de valor aos proprietários, podendo ser identificadas em três dimensões: investimento, financiamento e operacional. A capacidade de agregação de valor da organização é avaliada pelo desenvolvimento de direcionadores de valor do negócio (MARION, SEGATTI, 2005).

O direcionador de valor pode ser entendido como qualquer variável que tem influência sobre o valor da empresa, e a análise desses indicadores possibilita o estudo da cadeia de resultados que agrega valor para a empresa, identificando seus pontos fortes e fracos. A criação de valor decorre de ações que ampliam e sustentam a vantagem competitiva da organização nos mercados que ela escolhe atender. Isso sugere que a obtenção de vantagem competitiva e a criação de valor estão associadas (RAPPAPORT, 2001).

O cooperativismo permite que a sociedade cooperativa e os cooperados se apropriem de uma parcela de benefícios indiretos antes transferidos para grupos concentrados em função das características dos mercados (ANCELES, 2014). A competitividade da organização cooperativa depende da criação e da renovação de valor por meio das vantagens competitivas, em processo no qual cada produtor busca obter particularidades que o diferencie favoravelmente dos demais, em termos de custo e/ou preço, qualidade, ritmo de inovação e habilidade de servir os próprios cooperados (ANCELES, 2014; SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012).

A cocriação de valor ocorre nas interações de alta qualidade que permitem que o cliente (cooperado) cocrie experiências de valor únicas com a organização (cooperativa) e que são a chave para desvendar novas fontes de vantagem competitiva (GRÖNROOS, 2011). Vazquez, Camacho e Silva (2013) afirmam que a cocriação de valor representa a criação de valor conjunto entre o fornecedor ou o cliente e a organização, e requer a construção de experiências e a resolução de problemas com um esforço combinado entre as partes que compõem uma relação comercial.

Este conceito é baseado na ideia de que as principais habilidades de negócios ocorrem no ponto de interação entre o cliente e a firma e o consumidor é o “cocriador de valor”, em qualquer caso (YI; GONG, 2013). Para isso, o papel do cliente nesse processo é centrado sobre a realização de uma série de atividades para alcançar um objetivo particular (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

A cocriação proporciona experiências únicas para cada cooperado, representando muito mais que personalizar seus produtos e serviços por meio de um leque restrito de opções. É criação de um valor a mais sobre o serviço que a cooperativa oferece a seus cooperados. Por exemplo, atendimento das necessidades de um grupo de cooperados e as inovações e melhorias nos produtos e processos produtivos, compreendendo os interesses e limitações dos membros.

Para que ocorra o processo de cocriação de valor, é necessário que os membros construam confiança mútua, por meio de trabalho conjunto e contínuo, permitindo a troca de informações de forma transparente para que se gere benefício mútuo. É preciso que a cooperativa ofereça suporte técnico aos cooperados para análise e otimização do seu processo e estrutura de produção (AGUIAR; REZENDE; ROCHA, 2008).

A organização cooperativa deve auxiliar a cocriação de valor, desenhando e entregando experiências relevantes, facilitando também o aprendizado da organização e do cooperado. A cocriação implica a criação de valor conjunto entre a cooperativa e o cooperado, com o alto nível de participação deste na customização. Também requer a construção de experiências novas e a resolução de problemas com um esforço combinado entre as partes que compõem uma relação comercial (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Grönroos (2011) e Prahalad e Ramaswamy (2004a) afirmam que a cocriação de valor é a inovação, a melhoria, a criação conjunta (participação), a criação de um ambiente favorável e da

personalização do serviço. No entanto, a cocriação vai além, ela representa uma ruptura no modo tradicional da customização de pensar e trabalhar a geração de valor.

Os motivos para se ter a cocriação de valor são principalmente a melhoria da experiência do cliente, criando um compromisso que gera, como consequência, fidelização e satisfação, e redução de custos. E também oferecimento de produtos que atendem os interesses dos clientes (FROW et al., 2015; DERVOJEDA et al., 2014; VARGO; LUSCH, 2008a, 2008b; BENDAPUDI; LEONE, 2003).

No âmbito das cooperativas, um exemplo de criação de valor em conjunto pode ser encontrado em um produto específico de café com benefício adicional de qualidade e valor, que faz parte de uma das divisões de uma grande empresa do ramo alimentício e que obteve crescimento anual de 30% desde 2000. Além de oferecer isso ao cliente, esse café especial também atua em conjunto com as cooperativas de café para obtenção de produto de qualidade, capacitando os cooperados (produtores rurais) e a cooperativa para obter o produto requisitado (PORTER; KRAMER, 2011).

O café oferecido por essa empresa traz mais benefícios e mais valor agregado. A empresa redesenhou sua arquitetura e trabalhou intensamente com seus produtores e fornecedores, instrumentando práticas agrícolas, garantindo empréstimos bancários e dividindo informações sobre manejo de plantas, pesticidas e fertilizantes (PORTER; KRAMER, 2011).

O conceito de valor cocriado, baseado nesse exemplo, pode ser definido como políticas e práticas operacionais que melhoram a competitividade de uma organização ao mesmo tempo em que avançam as condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua. A criação de valor em conjunto, ou a cocriação de valor, se concentra em identificar e expandir as conexões entre progresso social e econômico. Portanto, o conceito baseia-se na premissa de que ambos devem ser tratados usando os princípios de valor (GRÖNROOS, 2011; PORTER; KRAMER, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

## Metodologia

Este estudo busca, por meio de uma investigação empírica, identificar a percepção dos cooperados em um contexto de cooperativas agropecuárias sobre as ações de cocriação de valor de acordo com o perfil do cooperado. Essas questões foram divididas em ações operacionais, de inovação e financeiras. Visto que não é possível mensurar quantitativamente o valor adicional que é gerado por estas ações de cocriação, foi usada a percepção dos cooperados sobre a sua existência em relação aos resultados produzidos e percebidos.

Realizou-se uma *survey* junto a uma cooperativa para a obtenção dos dados. As perguntas do questionário foram elaboradas com base nas teorias sobre cocriação de valor, distribuição de direito de propriedade em cooperativas e características relacionadas à profissionalização da gestão, nível de satisfação e fidelidade e tipo de orientação temporal de longo prazo dos cooperados.

Os dados foram coletados presencialmente de forma não obrigatória, caracterizando a amostra como não aleatória, composta pela percepção de 251 cooperados ativos de uma mesma cooperativa durante 11 dias, em 4 unidades diferentes da cooperativa estudada. Essas unidades estão situadas nas cidades: Guaxupé, São José do Rio Pardo, Juruaia e Nova Resende. A figura 1 apresenta no mapa a região Sul de Minas Gerais e Noroeste do Estado de São Paulo onde foi aplicada a pesquisa e está identificada pela estrela na cor amarela.

**Figura 1:** Mapa de aplicação da pesquisa no Sul de Minas e Noroeste do Estado de São Paulo

Essas unidades apresentam cooperados com perfis diferentes, podendo representar de forma mais aproximada a captura das percepções de perfis distintos de cooperados, uma vez que a pesquisa não se ateve a apenas uma unidade da cooperativa para estudo. Durante os dias de coleta de dados do questionário, estava ocorrendo um evento de incentivo à compra de insumos nas unidades, o que estimulou a frequência dos cooperados à cooperativa. Os questionários foram aplicados nessas unidades da cooperativa e os respondentes foram abordados durante suas visitas à unidade para a negociação de compra de insumos da referida campanha.

Para análise, foram considerados 204 questionários, pois os questionários com uma proporção de itens sem respostas (*missing values*) acima de 10% foram excluídos da análise. Também foram excluídos os resultados com repetição das mesmas respostas em mais de 90% das perguntas.

Os dados deste estudo foram analisados, utilizando-se estatística descritiva para sintetizar os valores de mesma natureza. O objetivo é ter uma visão geral da variação desses valores em cada uma das competências analisadas. Também foram realizados testes de média em relação a cada uma das perguntas da pesquisa para comparar a diferença das respostas de acordo com a cidade do cooperado. Para analisar as diferenças de médias de cada cidade, foram realizados testes não paramétricos Man-Whitney U para duas amostras independentes. As cidades foram comparadas uma a uma para identificação dos resultados.

Foi utilizada no questionário, para a mensuração das respostas, a escala Likert de 1 a 10, em que 1 representa a menor nota atribuída e 10, a maior, que medem a intensidade de percepção e nas questões necessárias usou-se escala invertida para análise.

O segmento de cooperativa escolhido para a pesquisa foi o de café. As cooperativas de café, que pertencem ao ramo de cooperativas agropecuárias, são responsáveis por 28% da produção brasileira de café. Elas podem apresentar uma relação de interação entre associado e cooperativa que permita a cocriação de valor.

A escolha de uma das cooperativas a ser estudada deu-se pelo fato de ser uma das maiores cooperativas de café do Brasil e porque ela participa de programas de certificação e de qualidade que, segundo Porter e Kramer (2011), são uma ação clara de cocriação de valor entre cooperativa e cooperado. Essa cooperativa de café está sediada na região do Sul de Minas Gerais e está atuante nessa região desde 1932, com mais de 80 anos no mercado. A cooperativa aceitou participar da pesquisa, além de apresentar como característica a distribuição de sobras para os seus cooperados, podendo representar uma forma de distribuir aos cooperados o valor que pode ser cocriado.



## Análise descritiva e discussão dos resultados

A primeira parte do questionário dos cooperados foi composta por 35 perguntas, as quais foram valoradas pelos respondentes, a partir de uma escala *Likert* de 10 pontos, onde 1 representa a menor nota e 10, a maior, que medem a intensidade de percepção.

A primeira seção de questões do primeiro bloco foi composta por perguntas referentes aos processos de cocriação de valor que a cooperativa oferece para o cooperado. A escala usada é apresentada abaixo e, em seguida, os resultados.

**Tabela 1:** Escala usada nas questões de percepção das ações de cocriação de valor

1) Avalie o seu grau de expectativa para as políticas e ações desenvolvidas pela cooperativa. Você deve responder conforme a escala informada.	Muito Abaixo Expectativa	Abaixo	Justo	Acima	Muito Acima Expectativa					
Pergunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Elaborado pela autora.

**Tabela 2:** Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo percepção das ações de cocriação de valor

Pergunta	Grau de percepção	Mé- di- a	Mí- ni- mo	Má- xi- mo	Medi- ana	DP
1.3 A política de armazenamento dos produtos entregues, oferecida aos cooperados, em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,52	5	10	10	1,01
1.5 As políticas de fornecimento de insumos (adubos, defensivos e fertilizantes), realizadas pela cooperativa, em termos de preço e custo do produto, em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,23	6	10	10	1,04
1.7 A política de assistência técnica (agronômica), oferecida aos cooperados no processo produtivo, em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,19	1	10	10	1,56
1.4 As políticas de fornecimento de insumos (adubos, defensivos e fertilizantes), realizadas pela cooperativa, em termos de qualidade do produto, em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,14	5	10	10	1,39
1.10 Os programas de capacitação e/ou treinamentos, oferecidos pela cooperativa, em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,03	1	10	10	1,85
1.6 As políticas de venda de máquinas e implementos agrícolas, realizadas pela cooperativa, em relação ao mercado estão:	Acima expectativa	8,58	1	10	10	2,12
1.12 Os preços recebidos pelos produtos entregues, decorrente da sua participação nos programas de qualificação do café (4C, NescafePlan C.A.F.E. Practices, Utz e Rain Forest Alliance), estão:	Acima expectativa	8,20	1	10	8	1,62
1.14 Os benefícios não financeiros, obtidos com a sua participação neste(s) programa(s) (Ex. melhoria de propriedade, melhoria do café) de qualificação do café, estão:	Acima expectativa	8,17	1	10	8	1,62
1.11 Os processos de produção integrados, desenvolvidos pela cooperativa que você participa, estão:	Acima expectativa	8,13	1	10	8	1,60
1.13 As práticas de produção agrícolas, exigidas pelos programas de qualificação (4C, NescafePlan C.A.F.E. PracticeUtz e Rain Forest Alliance) estão:	Acima expectativa	8,03	1	10	8	1,71
1.8 Os prazos de pagamentos, estabelecidos pela cooperativa (compras de insumos e implementos agrícolas), em relação ao mercado estão:	Justo	7,82	1	10	8	2,30
1.9 Os prazos de recebimentos, estabelecidos pela cooperativa (venda dos produtos), em relação ao mercado estão:	Justo	7,56	1	10	8	2,26
1.1 As políticas de preços praticadas pela cooperativa, para os produtos entregues, em relação ao mercado estão:	Justo	6,92	1	10	7	2,01
1.2 As políticas de classificação de qualidade (NOTA), realizadas pela cooperativa, para os produtos entregues, em relação ao mercado estão:	Justo	6,44	1	10	7	1,92

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, na Tabela 2, que os cooperados apresentam um grau muito acima da expectativa de percepção em referência a questões de processos produtivos como assistência técnica, políticas de fornecimento de insumos, treinamentos e capacitações e armazenamento (questões 1.3, 1.5, 1.7, 1.4 e 1.10). Esses resultados representam a importância da cooperativa para os cooperados no início e meio dos processos produtivos de café.

Os cooperados valorizam essas atividades oferecidas pela cooperativa, pois os demais concorrentes normalmente não oferecem esses serviços aos clientes. Isso representa que os cooperados percebem esse valor adicional que a cooperativa entrega aos cooperados por meio do relacionamento com estes, ou seja, a cocriação de valor.

Por outro lado, o preço pago pelo café do cooperado não se mostrou um dos principais itens de percepção acima do mercado, apresentando uma nota de 6,92 (questão 1.1), sendo classificada como justa pelos respondentes. Isso pode ser indício de que os cooperados não percebem tanto valor no preço pago pela cooperativa em relação aos concorrentes. Mas também pode significar que o preço não é o fator determinante para a percepção de valor do cooperado ao entregar o café produzido na cooperativa a que está associado.

É possível notar que os preços e a classificação do café são os itens de menor nota relatados na pesquisa, representando que o diferencial da cooperativa não é o preço pago pelo café do cooperado. Os diferenciais da cooperativa, de acordo com a percepção dos cooperados, são as ações que a cooperativa oferece de apoio aos membros nas atividades operacionais.

Neste trabalho, é possível identificar que as ações que mais cocriam valor são as questões 1.3, 1.5, 1.7, 1.4 e 1.10, que, de certa forma, apresentam um perfil e indícios de cocriação de valor, pois os resultados estão acima das expectativas de percepção de valor dos cooperados. Ou seja, quando os valores são acentuados, tendo-se um valor incremental nessas ações, pode ser um indicativo de que há cocriação de valor percebida pelos cooperados.

Discriminar as várias ações realizadas pela organização poderia ser um indicativo de uma cocriação de valor dos itens elencados como de ações operacionais que receberam maior nota de acordo com as respostas dos cooperados. É possível avaliar que as ações que estão muito acima das expectativas de fato podem cocriar valor, pois há um valor adicional para o cooperado e, conseqüentemente, para a cooperativa.

As ações que apresentam um valor acima da expectativa, conseqüentemente, também criam valor. Nessa categoria, constam as ações de inovação com percepção acima da expectativa, podendo representar que os cooperados não percebem tanto valor, pois apresentam uma orientação temporal de médio e curto prazo. Essas ações de inovação tendem a apresentar resultados mais no longo prazo, podendo influenciar a percepção de valor dos cooperados. Os cooperados com orientação temporal de curto e médio prazo podem não valorizar ações incrementais que levam mais tempo para gerar retorno. O mesmo ocorre com as questões das ações financeiras, pois um excessivo foco no curto prazo tende a estar associado a questões de risco e retorno.

As ações que apresentam uma percepção justa não criam tanto valor de fato para o cooperado, pois apresentam médias com valores próximos a 5 e 6. Elas são representadas pelas ações financeiras da cooperativa, das questões 1.8, 1.9, 1.1 e 1.2. Ou seja, os cooperados não percebem de forma tão positiva, indicando terem preferências de curto prazo e valorizando resultados financeiros imediatos.

Dividindo-se as 14 perguntas deste bloco de percepção das ações de cocriação de valor em três etapas, é possível separar essas questões em início, meio e fim do processo produtivo de café. De acordo com a frequência das respostas, os cooperados percebem mais valor no início do processo produtivo por meio de atividades que a cooperativa oferece aos seus membros e que cocriam valor, em que 72,55% dos cooperados respondentes percebem a qualidade dos insumos vendidos pela cooperativa e também o preço (74,02%), sendo resultados acima da expectativa dos respondentes sobre o mercado. E também percebem valor das vendas de máquinas agrícolas em comparação ao mercado, tendo 63,24% dos cooperados respondentes percebendo esse valor como muito acima de suas expectativas. E o segundo maior valor percebido relativamente a todas as questões desse bloco de perguntas sobre ações de cocriação de valor foi referente à assistência técnica, 76,47% dos cooperados respondentes apresentam uma percepção de muito acima da expectativa.

Esses dados indicam que a assistência técnica da cooperativa é o maior ponto de cocriação de valor para o cooperado e sobre a qual o membro percebe, de fato, um valor adicional sobre os concorrentes. Isso indica para a cooperativa um ponto forte de investimento a ser conservado para manter e aumentar a vantagem competitiva da organização. Em seguida, tem-se a qualidade e os preços dos insumos vendidos, seguidos pelas vendas de máquinas agrícolas. Isso pode indicar, para a cooperativa, os pontos críticos e gargalos do processo de produção do cooperado e em que a organização deve manter os investimentos para atender as necessidades do cooperado para que ele esteja satisfeito com a cooperativa e perceba o valor a mais que esta oferece.

Quanto ao processo produtivo intermediário, o armazenamento foi a questão que apresentou a maior nota, 83,82% dos cooperados percebem um valor muito acima da média para essa atividade. Isso destaca a importância que o cooperado dá ao processo de estocagem do seu produto, serviço que muitas vezes pode não ser oferecido ou não ser satisfatório nos concorrentes.

A questão de treinamentos e capacitações também apresentou uma nota elevada, tendo 76,96% dos cooperados percebido essas ações como muito acima das expectativas dos membros, destacando que os cooperados percebem a importância e o valor disso para a atividade produtiva. Esse tipo de atividade não é oferecido pelos concorrentes, sendo destaque para a cooperativa continuar a investir nessas ações.

Já no tocante aos processos de produção integrados, como programas de qualificação, 49,51% dos respondentes percebem essas ações como acima da expectativa e 40,69% percebem como muito acima da expectativa, seguido pela questão de práticas de produção específicas desses programas de qualificação, em que 45,59% dos cooperados percebem o valor acima e 42,16% percebem como muito acima da expectativa. Isso pode indicar que os cooperados percebem esses valores adicionais, mas de forma mais suavizada quando comparados com as questões anteriores sobre a etapa inicial do processo produtivo do café.

Em relação às últimas questões deste bloco sobre as ações de cocriação de valor, a questão que apresentou o menor índice de respostas sobre ser muito acima da expectativa foi referente a preços pagos pelo café, seguida pela questão de classificação do café. Essas duas questões apresentaram valores de 24,51% de percepção justa, 3,92% para abaixo e 4,41% para muito abaixo da expectativa sobre o preço pago pelo café; e 27,45% dos respondentes com percepção justa, 7,84% abaixo e 5,39% com percepção muito abaixo da expectativa em comparação ao mercado sobre a classificação do café. Por outro lado, é importante destacar que mais da metade percebe de forma positiva como acima ou muito acima da expectativa.

Esses são indicadores relevantes para a cooperativa para rever suas políticas de classificação e de precificação de café, visto que estão interligados e são pontos críticos para a cooperativa analisar e buscar criar mais valor para o cooperado em comparação aos concorrentes. Isso também indica que os cooperados percebem menos valor agregado de cocriação de valor oferecido pela cooperativa no final do processo produtivo de café, diferentemente da maior ênfase observada na primeira etapa do processo como apresentado anteriormente.

No tocante ao prazo de pagamento, mais da metade dos cooperados percebe o prazo de pagamento da cooperativa e de recebimento como acima ou muito acima das expectativas. Em relação aos preços recebidos pelos programas de qualificação de café, aproximadamente 89% dos respondentes percebem isso como acima ou muito acima das expectativas do mercado. Esse é um ponto de destaque de investimentos da cooperativa, pois é um valor adicional para o cooperado que participa das especificações. Juntamente com os benefícios não financeiros, 91,18% percebem tais benefícios como acima ou muito acima das expectativas, representando também um ponto positivo para a cooperativa.

A segunda seção de questões do primeiro bloco foi composta por perguntas referentes à satisfação e fidelidade dos cooperados com a cooperativa. A escala usada é apresentada abaixo e, em seguida, os resultados.

**Tabela 3 - Escala usada nas questões de satisfação e fidelidade**

2B) Responda as afirmativas abaixo, considerando o seu grau de satisfação com as atividades desenvolvidas pela cooperativa, utilizando a escala apresentada.	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pergunta satisfação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Elaborado pela autora.



**Tabela 4:** Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo satisfação e fidelidade

	Pergunta	Grau de satisfação e fidelidade	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	DP
Satisfação atividades administrativas da cooperativa	2.5 Satisfação com as atividades administrativas da cooperativa.	Satisfeito	8,55	1	10	10	2,03
	2.6 Satisfação geral com as atividades da cooperativa.	Satisfeito	8,38	1	10	9	2,14
Fidelidade e satisfação atividades operacionais	2.1 Volume de Produção entregue, no ano	Satisfeito (Fiel)	8,08	1	10	8	2,14
	2.2 Compra de insumos utilizados, no ano	Satisfeito (Fiel)	7,90	1	10	8	2,17
	2.4 Satisfação com as atividades financeiras (preços praticados, destinação das sobras).	Satisfeito	7,90	1	10	8	2,38
	2.3 Satisfação com as atividades operacionais da cooperativa (atendimento, assistência técnica).	Satisfeito	7,85	1	10	8	2,43

Fonte: dados da pesquisa.

Nas perguntas referentes ao bloco de questões sobre satisfação e fidelidade, apresentam-se os seguintes resultados, conforme Tabela 4. A pergunta que apresentou maior média dentre os respondentes foi sobre a satisfação com as atividades administrativas da cooperativa com nota 8,55 e o menor desvio padrão, com 2,03. Em segundo lugar, tem-se o nível de satisfação dos cooperados com as atividades como um todo da cooperativa com média de 8,38 e desvio padrão de 2,14, representando que os cooperados, na média, estão satisfeitos.

Em seguida, tem-se o volume de produção entregue, representando a fidelidade do cooperado com a cooperativa, apresentando que, em torno de 80,8% da produção dos cooperados, é destinada à cooperativa e um desvio padrão de 2,14. Em quarto lugar, tem-se a fidelidade dos membros representada pela questão de compra de insumos, com média de 7,90 e desvio padrão de 2,17, representando que, na média, os cooperados respondentes são fiéis à cooperativa, pois compram grande parte dos insumos.

A penúltima nota média de forma hierárquica foi representada pela questão de satisfação com as atividades financeiras da cooperativa, com valores de 7,90 de média e 2,38, de desvio padrão, indicando que, na média, os cooperados estão satisfeitos com essas atividades. E, por fim, tem-se a questão de satisfação com as atividades operacionais da cooperativa, como atendimento, assistência técnica, que apresentou uma nota média dos respondentes de 7,85 e desvio padrão de 2,43, representando satisfação com essas atividades.

É possível observar que os cooperados estão mais satisfeitos com as atividades de administração geral do que com as atividades operacionais. Esses resultados vêm ao encontro das perguntas de profissionalização da gestão (que serão apresentados a seguir, na Tabela 6), sobre a questão de projetos realizados pela gestão e em que o cooperado percebe menos valor, comparando-se a outras atividades. Ou seja, o cooperado identifica mais valor na administração geral do que nas demais atividades oferecidas pela cooperativa. Os resultados indicam que o cooperado não identifica que a parte financeira e operacional da cooperativa é que agrega valor, pois o efeito ocorre no longo prazo.

A terceira seção de questões do primeiro bloco foi composta por questionamentos referentes ao grau de concordância dos cooperados quanto aos aspectos de profissionalização da gestão da cooperativa. A escala usada é apresentada abaixo e, em seguida, os resultados.

**Tabela 5:** Escala usada nas questões de profissionalização da gestão

3) Responda as afirmativas abaixo, considerando o seu grau de concordância em relação ao processo gestão da cooperativa, utilizando a escala apresentada.	Discordo Totalmente		Discordo		Nem Concordo, Nem Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima tabela representa os resultados encontrados na pesquisa e a classificação de forma hierárquica dos resultados.

**Tabela 6:** Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo profissionalização da gestão

Pergunta	Grau de concordância	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	DP
3.3 A Diretoria e o Conselho têm qualificação adequada.	Concordo totalmente	9,13	1	10	10	1,56
3.6 As decisões da diretoria da cooperativa são éticas.	Concordo totalmente	9,08	1	10	10	1,88
3.7 A cooperativa recebe e implementa, frequentemente, as reclamações e sugestões dos seus cooperados.	Concordo	8,93	1	10	10	1,76
3.2 O processo de eleição da Diretoria e do Conselho de Administração é transparente.	Concordo	8,79	1	10	10	1,96
3.8 A cooperativa realiza, periodicamente, reuniões com os cooperados para explicar o desempenho e os desafios (planos e estratégias).	Concordo	8,72	1	10	10	2,07
3.1 Os cooperados, em geral, têm participado na Diretoria e no Conselho.	Concordo	8,21	1	10	9	2,25
3.4 Os conflitos e as divergências entre cooperativa e os cooperados têm sido resolvidos adequadamente.	Concordo	7,63	1	10	8	2,49
3.5 As decisões de investimentos (projetos) e financiamentos, realizadas pela cooperativa, são consenso entre os cooperados.	Concordo	7,47	1	10	8	2,30

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 6, nota-se que as notas médias das perguntas de profissionalização da gestão estão de forma hierárquica; a pergunta que apresentou maior nota foi sobre a qualificação adequada da Diretoria e do Conselho, representando que os respondentes concordam totalmente com essa afirmação. Na sequência, tem-se a questão das decisões da diretoria serem éticas, representando que os respondentes concordam totalmente com essa afirmação.

As próximas questões desse bloco de perguntas apresentaram respostas médias classificadas como se os respondentes concordassem com as afirmações. A média da afirmação sobre a cooperativa receber e implantar as sugestões e solicitações dos cooperados foi de 8,93 e desvio padrão de 1,76, representando que os cooperados concordam com essa afirmação. Em seguida, tem-se a afirmação sobre a transparência dos processos de eleição, com média de 8,79 e desvio padrão de 1,96, significando que os cooperados respondentes concordam com isso. A afirmação sobre a cooperativa realizar reuniões periódicas com os cooperados para explicar sobre desempenho da organização e desafios e planos estratégicos teve média de 8,72, significando que os respondentes concordam que isso ocorre.

A antepenúltima menor média foi referente à afirmação de participação dos cooperados na Diretoria e Conselho, com média de 8,21 e desvio padrão de 2,25, significando que os respondentes concordam com essa afirmação. A penúltima afirmação apresentou média de 7,63 e o maior desvio

padrão com 2,49, significando que os respondentes concordam sobre os conflitos e divergências entre cooperado e cooperativa serem resolvidos adequadamente. Por fim, tem-se a média da afirmação sobre as decisões de investimentos da cooperativa serem um consenso entre os membros com média de 7,47 e desvio padrão de 2,30, significando que eles concordam com essa sentença.

Analisando-se os dados sobre profissionalização da gestão, é possível observar que os cooperados percebem mais valor nas questões administrativas (questões 3.3 e 3.6), seguido pelas ações de resolução de conflitos (3.7, 3.2, 3.8 e 3.1) e, conseqüentemente, nos projetos (3.4 e 3.5). Ou seja, eles percebem mais valor na diretoria e conselhos depois da resolução dos conflitos em que os cooperados podem participar dos processos decisórios. Os dados revelam que esses cooperados que não concordam com a resolução dos conflitos entre cooperativa e cooperados apresentam um perfil de maior insatisfação com a cooperativa e menor fidelidade e um maior grau de endividamento, além de pertencerem mais à cidade de Guaxupé.

E, por fim, os cooperados percebem menos valor nos projetos e isso pode ser resultado e indício de que eles percebem menos valor nas ações de cocriação de valor. Isso também é influenciado pela orientação temporal do cooperado, que tende a ser de curto prazo, buscando resultados imediatos e financeiros.

A quarta seção de questões do primeiro bloco foi composta por perguntas referentes à orientação temporal dos cooperados e sobre suas preferências de investimentos. A escala usada é apresentada abaixo e, em seguida, os resultados.

**Tabela 7:** Escala usada nas questões de orientação temporal do cooperado

4A) Responda as afirmativas abaixo, considerando o seu grau de preferência, utilizando a escala apresentada.	Discordo Totalmente		Discordo		Nem Concordo, Nem Discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
Pergunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 8 representa os resultados encontrados na pesquisa e a classificação de forma hierárquica dos resultados.

**Tabela 8:** Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo orientação temporal dos cooperados

Pergunta	Grau de concordância e preferência	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	DP
4.1 A cooperativa deve distribuir as sobras em dinheiro, ao invés de utilizá-las para fazer investimentos em maquinários e estruturas físicas (armazém, galpão).	Nem concordo, nem discordo	5,65	1	10	6	1,52
4.4 Meus investimentos na cooperativa deveriam gerar lucros regulares, que eu pudesse receber.	Nem concordo, nem discordo	5,46	1	10	6	1,51
4.5 Meus investimentos na cooperativa deveriam gerar algum lucro hoje e os meus investimentos também deveriam crescer ao longo do tempo.	Nem concordo, nem discordo	5,35	3	10	5	1,54
4.2 As sobras devem ser distribuídas em dinheiro, ao invés de ser distribuídas por meio de produtos/insumos.	Nem concordo, nem discordo	5,09	3	9	5	1,29
4.6 Meus investimentos na cooperativa deveriam crescer substancialmente ao longo do tempo, pois eu não preciso gerar lucro hoje.	Discordo	4,36	1	10	5	1,70
4.3 As sobras deveriam ser utilizadas para realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento (produtos agrícolas, tecnologia etc.).	Discordo	4,22	1	10	5	1,68

Fonte: dados da pesquisa.

As médias das respostas sobre grau de preferência de investimento dos cooperados e orientação temporal apresentaram os resultados demonstrados na Tabela 8. A maior média foi a questão de distribuição de sobras em dinheiro ao invés de utilizá-las para fazer investimentos em maquinários e estruturas físicas (armazém, galpão), com valor de 5,65 e desvio padrão de 1,52. Isso

representa que, na média, os cooperados não concordam nem discordam dessa afirmação, ou seja, são indiferentes.

A segunda maior média foi a afirmativa de que os investimentos dos cooperados deveriam gerar lucros regulares que o cooperado pudesse receber com valor de 5,46 e desvio padrão de 1,51, representando que os membros nem discordam nem concordam do que foi abordado. A terceira maior média foi na afirmação de que os investimentos na cooperativa deveriam gerar algum lucro hoje e os investimentos também deveriam crescer ao longo do tempo com média de 5,35 e desvio padrão de 1,54, significando que os respondentes na média não concordam e nem discordam disso.

A afirmação das sobras serem distribuídas em dinheiro, ao invés de serem distribuídas por meio de produtos/insumos, apresentou média de 5,09 e o menor desvio padrão dessas questões pontuou um valor de 1,29, significando que, na média, os cooperados não concordam nem discordam disso. As duas últimas afirmativas foram sobre se os investimentos na cooperativa deveriam crescer substancialmente ao longo do tempo, pois o cooperado não precisaria do lucro hoje, cuja média foi de 4,36 representando que, na média, os cooperados discordam dessa afirmação, e com desvio padrão de 1,70. Isso representa que os cooperados tendem a preferir que as sobras cresçam no longo prazo, demonstrando uma orientação temporal maior.

A última afirmativa foi sobre a utilização das sobras para realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (produtos agrícolas, tecnologia etc.). A média foi de 4,22 e o desvio padrão foi de 1,68, significando que os cooperados discordam nesse ponto. Esses resultados representam que os cooperados têm uma preferência à orientação temporal de médio prazo, não sendo possível afirmar que eles preferem o curto prazo, mas podendo notar que eles não concordam, na média, com investimentos de longo prazo, podendo preferir investimentos de médio prazo que tragam retornos a eles. Esse é um ponto de destaque para a cooperativa analisar e verificar a eficiência da comunicação com o cooperado sobre investimentos em pesquisa e desenvolvimento. É também indício para comunicar, de forma clara e ampla, os benefícios que os investimentos em tecnologia e inovação proporcionam para a organização.

Diante dos valores encontrados, na Tabela 8, constata-se que as respostas foram homogêneas e conclui-se que os respondentes preferem ações de curto e médio prazo e não de longo prazo. Isso indica um horizonte temporal de curto prazo, tendo preferências a otimizar incentivos financeiros frente a resultados de inovação que são obtidos no longo prazo.

Esses resultados corroboram a afirmação de Cook (1994) sobre o problema de horizonte que, de acordo com a literatura de cooperativas, é um dos principais problemas encontrados nessas organizações sobre a perspectiva temporal do cooperado ser diferente da da organização cooperativa. Os cooperados tendem a priorizar os projetos e os investimentos que visem ao benefício da sua atividade econômica no curto prazo (unidade de produção) em detrimento de projetos de longo prazo que possam trazer maior retorno para a organização. A principal crítica ao comportamento “disfuncional” de curto prazo é que os cooperados preferem resultados de curto prazo a resultados futuros.

Continuando a quarta seção de questões do primeiro bloco, a última questão foi referente à orientação temporal dos cooperados, para isso uma outra escala usada é apresentada abaixo e, em seguida, os resultados.

**Tabela 9:** Escala usada nas questões de orientação temporal do cooperado

4B) Responda as afirmativas abaixo, considerando o seu grau de preferência, utilizando a escala apresentada.	1 mês - ou menos		Entre 1 e 3 meses		Entre 3 e 12 meses		Entre 1 e 5 anos		Mais de 5 anos	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pergunta										

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 10 representa o resultado encontrado na pesquisa.

**Tabela 10:** Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo orientação temporal dos cooperados

Pergunta	Grau de preferência	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	DP
4.7 Em quanto tempo você esperaria entre o investimento realizado e o momento em que receberá o retorno?	Entre 1 e 3 meses	4,76	1	10	5	1,82

Fonte: dados da pesquisa.

A média das respostas dos cooperados sobre quanto tempo eles estariam dispostos a esperar entre o investimento realizado e o momento de receber o retorno apresentou valor de 4,76 e desvio padrão de 1,82. Isso indica que, na média, os cooperados esperariam entre 1 e 3 meses para receber esse retorno, indicando uma orientação de curto prazo.

**Tabela 11:** Escala usada nas questões de endividamento quanto à forma

Pergunta	Totalmente à vista		Menor parte a prazo		Metade à vista, metade a prazo		Maior parte a prazo		Totalmente a prazo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5A) Responda as afirmativas abaixo, considerando o padrão utilizado para a gestão financeira das suas operações, utilizando a escala apresentada										

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 12 representa os resultados encontrados na pesquisa e a classificação de forma hierárquica dos resultados.

**Tabela 12:** Estatística descritiva das respostas dos cooperados em relação ao nível de endividamento quanto à forma

Pergunta	Forma de aquisição	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	DP
5.1) A aquisição de máquinas e implementos agrícolas.	Menor parte a prazo	4,05	1	8	4	1,46
5.2) Aquisição de insumos.	Menor parte a prazo	3,28	1	7	3	1,37

Fonte: dados da pesquisa.

A média das perguntas de endividamento apresentou o valor de 4,05 para a aquisição de máquinas e implementos agrícolas, representando que a menor parte destes é comprada a prazo, com desvio padrão de 1,46. O mesmo ocorre com a questão de compra de insumos com média de 3,28 e 1,37, e a menor parte é comprada a prazo. Isso representa que, na média, os cooperados apresentam pouco endividamento para compra de máquinas, implementos e insumos.

Um elevado nível de endividamento representa uma interdependência do cooperado com a cooperativa. Isso, pois o membro passa a depender da organização para operacionalizar suas atividades de negociação, de produção e de retorno, sendo dependente da cooperativa para captar recursos.

Como as respostas sobre endividamento apresentaram valores médios próximos em relação à forma de aquisição de máquinas agrícolas e insumos, não é possível concluir e segmentá-las para análise.



**Tabela 13:** Escala usada nas questões de endividamento quanto à frequência

5B) Responda as afirmativas abaixo, considerando o padrão utilizado para a gestão financeira das suas operações, utilizando a escala apresentada.	Nunca		Às vezes		Realiza		Maior parte das vezes		Sempre	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pergunta										

Fonte: Elaborado pela autora.

A próxima tabela representa os resultados encontrados na pesquisa e a classificação de forma hierárquica dos resultados.

**Tabela 14:** Estatística descritiva das respostas dos cooperados em relação ao nível de endividamento

Pergunta	Gestão financeira	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	DP
5.4 Entrega para venda futura (trava financeira).	Às vezes	3,93	1	7	4	1,22
5.6 Utiliza as linhas de crédito da cooperativa.	Às vezes	3,63	1	7	3/5	1,50
5.5 Recebe em dinheiro parte do valor da produção entregue.	Às vezes	3,38	1	5	3	1,03
5.3 Compensa a compra de insumos com a entrega da produção.	Às vezes	3,28	1	6	3	1,28
5.7 Utiliza as linhas de crédito do Banco do Brasil (Ex. Agrícolas, CPR, Pronaf etc.).	Às vezes	3,14	1	7	3	1,60

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando-se as médias das questões de endividamento, a entrega para venda futura foi a que apresentou maior valor (3,93), significando que, na média, os cooperados realizam, às vezes, entrega futura (trava financeira). Em seguida, tem-se a pergunta sobre os cooperados usarem linha de crédito da cooperativa, com média de 3,63, representando que, às vezes, eles realizam isso. A terceira questão com maior média foi relativa ao cooperado receber em dinheiro parte do valor da produção entregue, significando que, às vezes, na média, eles realizam isso (3,38).

A penúltima questão foi referente à compensação de compra de insumos com entrega da produção, cuja média foi de 3,28 e desvio padrão de 1,28. Por fim, a utilização de linhas de crédito do Banco do Brasil, com média de resposta de 3,14, significando que os respondentes, às vezes, realizam esse tipo de negociação com o banco, com desvio padrão de 1,60.

Fazendo-se uma análise de frequência, é possível notar que a maior parte dos cooperados nunca realiza ou realiza, às vezes, a compensação de compra de insumos com a entrega da produção, sendo respectivamente 31,37% e 53,43% dos respondentes, e 15,20% realizam às vezes. Já a utilização da trava financeira de entrega para venda futura apresenta 30,88% dos respondentes realizando entrega futura e 0,49% realizando na maior parte das vezes.

Na questão de recebimento de dinheiro de parte da produção, mais de 84% nunca realizaram ou realizam às vezes e 15,20% dos respondentes realizam essa atividade. A penúltima questão aborda a utilização das linhas de crédito da cooperativa, sobre a qual mais de 50,98% afirmam usar às vezes, 18,63% afirmam nunca usar, 25% afirmam realizar esse tipo de empréstimo com a cooperativa e 5,39% responderam usar na maior parte das vezes. Por fim, 41,16% dos respondentes afirmaram que, às vezes, utilizam linhas de crédito do Banco do Brasil, 38,24% nunca utilizam, 14,22% afirmam utilizar e 5,39% responderam que usam na maior parte das vezes.

Esses resultados indicam que os cooperados podem apresentar um índice moderado ou baixo de endividamento, uma vez que realizam com baixa frequência empréstimos com a cooperativa e com bancos, e que, com baixa frequência, utilizam compra de insumos com entrega de produção e trava financeira para entrega futura da produção.

É possível observar que a maior parte dos cooperados, quanto às questões de endividamento, tende a se endividar pouco, apresentando um perfil conservador, conseqüentemente não expandindo os negócios, relacionados à aversão ao risco dos cooperados. Um perfil conservador do cooperado pode ser um indicativo de perfil de curto prazo, com preferências de baixo retorno e baixo risco em

um horizonte temporal menor. Esses valores também corroboram com a afirmação de Cook (1994) sobre o problema de horizonte dos retornos existentes nas cooperativas agropecuárias.

É importante lembrar que a amostra da pesquisa é composta pelas cidades de Guaxupé, Nova Rezende, Juruaia e São José do Rio Pardo, sendo esta última a única cidade localizada no Estado de São Paulo e as 3 demais no Estado de Minas Gerais. É possível classificar os cooperados por tamanho de área de produção e cidade. Observa-se que os cooperados com agricultura familiar estão concentrados nas cidades de Nova Rezende e Juruaia e os médios e grandes produtores estão situados nas cidades de Guaxupé e São José do Rio Pardo.

**Tabela 15:** Frequência dos respondentes da pesquisa classificados por cidade e tamanho da propriedade rural

Cidade	Guaxupé		Nova Rezende		Juruaia		S. J.do Rio Pardo	
	Fi	Fi (%)	Fi	Fi (%)	Fi	Fi (%)	Fi	Fi (%)
Tamanho propriedade Familiar (até 10 ha)	64	51,61	27	72,97	16	69,56	3	15%
Pequeno (de 10 a 20 ha)	22	17,74	8	21,62	6	26,08	5	25%
Médio (de 20 a 100 ha)	33	26,21	2	5,40	1	4,34	11	55%
Grande (100 a 300 ha)	5	4,03	0	0	0	0	1	5%
Total	124	100%	37	100%	23	100%	20	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Além dos dados analisados, também foram realizados testes de média Man-Whitney U em relação a cada uma das perguntas da pesquisa para comparar a diferença das respostas de acordo com a cidade.

**Tabela 16:** Teste de média das cidades de Guaxupé, Juruaia, Nova Rezende e São José do Rio Pardo

Pergunta	Sig
Percpcoo 1.2 - Políticas de classificação de qualidade para os produtos entregues	0,038
Percpcoo 1.5 -Políticas de fornecimento de insumos (preço)	0,049
Percpcoo 1.10 - Programas de capacitação e treinamentos	0,067
SatFid 2.3- Satisfação com atividades operacionais (atendimento, assistência técnica, etc.)	0,072
ProfGestão 3.3 - A Diretoria e o Conselho têm qualificação adequada	0,084
OTC 4.3 - As sobras devem ser usadas para investimentos em P&D	0,076
OTC 4.6 - Os investimentos na cooperativa devem crescer substancialmente ao longo do tempo, pois o cooperado não precisa gerar lucro hoje	0,013
OTC 4.7 -Tempo de esperar entre o investimento e o retorno	0,097
Endivid. 5.3- Compensa compra de insumos com entrega da produção	0,003

Nota: Diferença de média significativa a 5% e 10%

Fonte: dados da pesquisa.

É possível observar que a cidade do cooperado influencia na percepção sobre algumas das ações de cocriação de valor, como políticas de classificação de café e fornecimento de insumos de acordo com o preço. Também influencia a orientação temporal em relação aos investimentos da cooperativa crescerem ao longo do tempo e o nível de endividamento sobre a compra de insumos por meio de entrega da produção. Isso pode ser resultado do perfil do cooperado dada a cidade em que se encontra e o tamanho da propriedade rural.

As cidades de Juruaia e Nova Rezende têm cooperados com propriedades rurais familiares e pequenas (Tabela 15) e, por conseguinte, com menor nível de escolaridade. Já São José do Rio Pardo apresenta cooperados com propriedades rurais maiores e com maior nível de escolaridade. Guaxupé, que é a cidade matriz da cooperativa, apresenta cooperados com vários perfis de tamanho de propriedade rural.

Para analisar as diferenças de médias de cada cidade, foram realizados testes não paramétricos Man-Whitney U para duas amostras independentes, que serão apresentados a seguir.

**Tabela 17:** Teste de média entre Guaxupé e Juruiaia

Pergunta	Sig	Média Guaxupé	Média Juruiaia
Percpcoo 1.5 -Políticas de fornecimento de insumos (preço)	0,057	76.61	59.93
SatFid 2.3- Satisfação com atividades operacionais (atendimento, assistência técnica etc.)	0,046	71.06	89.55
Endivid. 5.3- Compensa compra de insumos com entrega da produção	0,001	69.33	99.17

Nota: Diferença de média significativa a 5% e 10%.

Fonte: dados da pesquisa.

Ao realizar o teste de diferença de médias não-paramétricas, classificando-se por cidades, é possível observar, na Tabela 17, que, quanto à questão de percepção das políticas de fornecimento de insumos em relação a preço, os cooperados de Guaxupé percebem mais esses valores (benefícios) em relação aos cooperados de Juruiaia. Ou seja, os cooperados desta cidade que apresentam propriedades rurais menores como Juruiaia são mais sensíveis às políticas de preço e percebem menos valor em relação aos cooperados da cidade de Guaxupé, onde a heterogeneidade em relação ao tamanho da propriedade é maior.

Os dados também revelam que os cooperados da cidade de Juruiaia estão mais satisfeitos com as atividades operacionais da cooperativa em relação aos cooperados da cidade de Guaxupé. Isso pode representar que os cooperados menores precisam mais das atividades operacionais da cooperativa, como assistência técnica e visita dos agrônomos, dado que sua propriedade rural é de pequeno porte e não há recursos para assistências particulares ou formação técnica por parte do cooperado para realizar de forma autônoma essa atividade. Consequentemente, os membros de Juruiaia percebem mais o valor dessas ações e estão mais satisfeitos. Isso pode representar, para a cooperativa, a necessidade de investir em atividades que aumentem a satisfação dos cooperados na cidade de Guaxupé, melhorando o atendimento ao cooperado, incluindo a assistência técnica para ele.

Também é possível observar que os cooperados de Juruiaia apresentam um endividamento maior em relação aos cooperados de Guaxupé, ao entregarem a produção para compra de insumos. Isso é resultado da dependência financeira que o produtor rural de pequeno porte tem em relação à cooperativa, representando a importância da cooperativa para a produtividade dos cooperados pequenos.

**Tabela 18:** Teste de média entre Guaxupé e Nova Rezende

Pergunta	Sig	Média Guaxupé	Média Nova Rezende
Percpcoo 1.2 - Políticas de classificação de qualidade dos produtos	0,038	76.93	94.64

Nota: Diferença de média significativa a 5% e 10%

Fonte: dados da pesquisa.

Continuando o teste de média com a cidade de Guaxupé, é possível notar que os cooperados desta cidade percebem menos as ações de cocriação de valor, como a política de classificação de qualidade de café em relação aos cooperados de Nova Rezende, que percebem mais esse valor entregue pela cooperativa. Isso pode indicar que os cooperados de Guaxupé são mais insatisfeitos em relação aos cooperados de Nova Rezende. Isso pode ocorrer, pois os cooperados de Nova Rezende apresentam um perfil específico de satisfação com a cooperativa. A cidade está afastada de grandes centros comerciais, e a cooperativa funciona como banco e demais atividades comerciais para os cooperados.

**Tabela 19:** Teste de média entre Guaxupé e São José

Pergunta	Sig	Média Guaxupé	Média São José
Percpcoo 1.2 - Políticas de classificação de qualidade para os produtos entregues	0,020	69.33	92.18
SatFid 2.3-Satisfação com atividades operacionais (atendimento, assistência técnica etc.)	0,053	69.87	88.83
ProfGestão 3.3 - A Diretoria e Conselho têm qualificação adequada	0,036	74.92	57.53
OTC 4.3 - As sobras devem ser usadas para investimentos em P&D	0,013	69.13	93.38
OTC 4.6 - Os investimentos na cooperativa devem crescer substancialmente ao longo do tempo, pois o cooperado não precisa gerar lucro hoje	0,003	68.43	97.75
OTC4.7 -Tempo de esperar entre o investimento e o retorno	0,022	69.38	91.88

Nota: Diferença de média significativa a 5% e 10%

Fonte: dados da pesquisa.

No tocante às cidades de Guaxupé e São José do Rio Pardo, os dados indicam que os cooperados da cidade de São José percebem mais a cocriação de valor da cooperativa, pela questão de políticas de classificação frente aos cooperados de Guaxupé e eles também estão mais satisfeitos em relação às atividades operacionais oferecidas. Mas em relação à profissionalização da gestão e à qualificação adequada da Diretoria e do Conselho, os cooperados de Guaxupé percebem de forma mais positiva. Isso pode ocorrer devido à proximidade dos cooperados de Guaxupé com esses membros, pois essa é a cidade matriz da cooperativa.

Em referência às questões de Orientação Temporal, nota-se que os cooperados de São José apresentam um perfil de orientação de mais longo prazo do que os cooperados de Guaxupé, podendo representar investimentos feitos com o apoio da cooperativa ao longo do tempo. Ou seja, os cooperados de maior porte (Tabela 15) tendem a fazer investimentos ao longo prazo, pois não são tão dependentes financeiramente de retornos imediatos.

**Tabela 20:** Teste de média entre Juruáia e Nova Rezende

Pergunta	Sig	Média Juruáia	Média Nova Rezende
Percpcoo 1.5 -Políticas de fornecimento de insumos (preço)	0,008	23.87	34.62
Endivid. 5.3- Compensa compra de insumos com entrega da produção	0,008	37.89	25.91

Nota: Diferença de média significativa a 5% e 10%

Fonte: dados da pesquisa.

As cidades de Juruáia e Nova Rezende apresentam em comum os cooperados com propriedades rurais de menor porte, mas há diferença de média entre as respostas. Os cooperados de Nova Rezende percebem mais os valores das políticas de fornecimento de insumos em relação ao preço, e eles também apresentam menor endividamento do que os cooperados de Juruáia em relação à compra de insumos com a entrega da produção.

O perfil dos cooperados de Nova Rezende, de acordo com a cooperativa estudada, é de membros mais satisfeitos, fiéis e participativos na cooperativa em relação a outras cidades do mesmo porte. Nova Rezende apresenta um perfil diferenciado, pois a cooperativa tem grande representatividade política e econômica na cidade, e a participação para os membros é fundamental para o seu desenvolvimento e também devido à localização da cidade ser mais afastada de maiores centros urbanos.

**Tabela 21:** Teste de média entre Juruiaia e São José

Pergunta	Sig	Média Juruiaia	Média São José
Percpcoo 1.10 – Programas de capacitação e treinamentos	0,019	25.54	17.93
ProfGestão 3.3 – A Diretoria e Conselho possuem qualificação adequada	0,028	25.33	18.18
OTC 4.6 - Os investimentos na cooperativa devem crescer substancialmente ao longo do tempo, pois o cooperado não precisa gerar lucro hoje	0,097	19.11	25.33
OTC4.7 – Tempo de esperar entre o investimento e o retorno	0,020	17.96	26.65
Endivid. 5.3- Compensa compra de insumos com entrega da produção	0,002	27.33	15.88

Nota: Diferença de média significativa a 5% e 10%.  
Fonte: dados da pesquisa.

Entre as cidades de Juruiaia e São José, a diferença de média das respostas ocorreu em relação ao treinamento. Na cidade de Juruiaia, os cooperados percebem mais valor do que os cooperados de São José do Rio Pardo, podendo representar que os cooperados de Juruiaia valorizam mais esses cursos de capacitação, pois precisam desse conhecimento, resultado do menor porte das propriedades rurais. Isso pode representar para a cooperativa estudada uma oportunidade de continuar investindo nessas atividades para esse público de cooperados com propriedades menores e que necessitam de maior conhecimento sobre técnicas agrícolas e manejos.

Esses cooperados de Juruiaia também concordam com a qualificação adequada da Diretoria e Conselho e, da mesma forma que resultados anteriores, representando que uma menor propriedade rural e, conseqüentemente, menor nível de escolaridade representam uma maior percepção de valor na gestão da cooperativa. Isso não ocorre com os cooperados de São José, pois eles concordam menos com essa afirmação.

Mas, por outro lado, os cooperados de São José também apresentam uma Orientação Temporal de maior prazo, podendo indicar investimentos maiores e com retorno mais no longo prazo, visto que os cooperados dessa cidade apresentam propriedades rurais maiores, como mostra a Tabela 15. Em relação ao endividamento, a cidade de Juruiaia apresenta um endividamento maior do que a cidade de São José do Rio Pardo, podendo ser consequência de os cooperados apresentarem propriedades rurais menores e apresentarem necessidade de capital.

**Tabela 22:** Teste de média entre Nova Rezende e São José

Pergunta	Sig	Média Nova Rezende	Média São José
Percpcoo 1.5 -Políticas de fornecimento de insumos (preço)	0,072	31.47	24.43
Percpcoo 1.10 – Programas de capacitação e treinamentos	0,023	32.08	23.30
OTC 4.3 – As sobras devem ser usadas para investimentos em P&D	0,029	25.54	35.40
OTC 4.6 – Os investimentos na cooperativa devem crescer substancialmente ao longo do tempo, pois o cooperado não precisa gerar lucro hoje	0,009	24.85	36.68
OTC4.7 – Tempo de espera entre o investimento e o retorno	0,032	25.59	35.30
Endivid. 5.3- Compensa compra de insumos com entrega da produção	0,098	31.55	24.28

Nota: Diferença de média significativa a 5% e 10%.  
Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, as questões que apresentaram diferença de média entre as cidades de Nova Rezende e São José do Rio Pardo foram em relação à percepção de valor nas políticas de fornecimento de insumos e na questão de treinamentos e capacitações, mostrando-se mais uma vez relevante para a cidade com proprietários de agricultura familiar ou de pequeno porte.

Quanto à orientação temporal, o resultado segue a mesma linha das questões anteriores, ou seja, os cooperados da cidade de São José do Rio Pardo, que possuem maiores propriedades rurais, apresentam uma orientação temporal de mais longo prazo do que em relação aos cooperados de Nova



Rezende que focam mais no curto prazo. Isso pode ser resultado de maior dependência econômica dos membros menores da cooperativa.

Em relação ao endividamento, os cooperados da cidade de Nova Rezende apresentam um endividamento maior do que os da cidade de São José do Rio Pardo, também apresentando uma tendência nos resultados dos cooperados apresentarem propriedades rurais menores e, conseqüentemente, apresentarem necessidade de capital.

É possível concluir que os cooperados com propriedade de maiores tamanhos, como nas cidades de São José do Rio Pardo, onde 60% dos respondentes (Tabela 15) são de médio e grande porte, apresentam uma orientação temporal de mais longo prazo. Isso é justificado devido à relação de risco e retorno decorrente do perfil do cooperado. É maior o envolvimento do cooperado de grande porte, pois se criam relações de dependência deste com a cooperativa devido à especificidade do produto e consequência dos investimentos feitos ao longo do tempo.

Já cooperados de cidades com propriedades de menor porte, como Nova Rezende e Juruiaia, são mais sensíveis a políticas de preços do café e assistência técnica e também em relação a treinamentos e capacitação, indicando que a cooperativa deve continuar a investir nessas ações para cooperados de menor porte. Os investimentos não devem ocorrer apenas nessas duas cidades citadas, mas também nas demais cidades com perfil de cooperado de menor propriedade e, conseqüentemente, menor renda e menor nível de escolaridade.

### Considerações finais

Os resultados mostram que os dados da análise descritiva indicam que, de acordo com a frequência das respostas, os cooperados percebem mais valor no início do processo produtivo (ações operacionais) por meio de atividades que a cooperativa oferece aos seus membros. Esses dados podem indicar que a assistência técnica da cooperativa pode ser o maior ponto de cocriação de valor para o cooperado e onde ele percebe de fato um valor adicional em relação aos concorrentes. Também representa um ponto forte de investimento a ser conservado para manter e aumentar a vantagem competitiva da organização.

Em relação à satisfação e à fidelidade dos respondentes, os dados indicam que a maioria deles está satisfeita, apresentando um resultado um pouco menor em relação à fidelidade à cooperativa na entrega de café e na compra de insumos. E, em relação à profissionalização da gestão, a maioria dos cooperados concorda com as práticas realizadas pela cooperativa e concorda com as questões feitas sobre profissionalização da gestão e da diretoria.

Em relação a questões de orientação temporal de longo prazo, os dados mostram que os respondentes (42,65%) preferem não receber benefícios em insumos e, sim, receber as sobras em dinheiro, 45% são neutros a investirem sobras em Pesquisa & Desenvolvimento e 6% concordam ou concordam totalmente. Mas, por outro lado, 49% responderam não concordar com essa afirmação, representando uma indicação à orientação de curto prazo.

Sobre o endividamento dos cooperados, a maioria deles compra máquinas e insumos à vista ou com a menor parte parcelada. E a grande maioria também realiza travas financeiras por meio de entrega da produção, compensando a compra de insumos com a produção e usando linhas de crédito da cooperativa e do Banco do Brasil. Esses valores indicam que uma parte dos cooperados está pouco endividada.

Observou-se que os cooperados com propriedades rurais de até 10 hectares, classificadas como propriedade familiar, e também com tamanho de 10 a 20 hectares, classificados como pequenos produtores, estão concentrados nas cidades de Nova Rezende e Juruiaia e os de médio porte (de 20 a 100 hectares) e grandes proprietários (acima de 100 hectares) respondentes da pesquisa estão localizados em Guaxupé e São José do Rio Pardo, representando um perfil diferente de respondente que influencia na percepção das perguntas realizadas.

É possível concluir que os cooperados com propriedade de maiores tamanhos, como nas cidades de São José do Rio Pardo, apresentam uma orientação temporal de mais longo prazo. Por outro lado, os cooperados de cidades com propriedades pequenas ou familiares, como Nova Rezende e Juruiaia, são mais sensíveis a treinamentos, indicando que a cooperativa deve continuar a investir nessas ações para cooperados de menor porte, criando mais valor para estes, não apenas nessas duas cidades citadas, mas também nas demais cidades com perfil de cooperado de menor propriedade e, conseqüentemente, menor renda, que podem apresentar um maior nível de endividamento. E eles

também são mais sensíveis a políticas de preços do café e assistência técnica, mostrando dependência maior das ações operacionais da cooperativa.

Ademais, conclui-se que os cooperados percebem valor nas ações oferecidas pela cooperativa. E também se conclui que a satisfação e fidelidade e orientação temporal de longo prazo do cooperado influenciam essa percepção de forma direta, no mesmo sentido que a profissionalização da gestão influencia de forma direta. Além disso, essa percepção pode ser influenciada por algumas características dos cooperados, como nível de endividamento, tempo de associação, nível de escolaridade e tamanho da propriedade rural do membro. A percepção de valor dos cooperados é impactada pelas características do cooperado e da cooperativa.

Os cooperados percebem mais valor nas ações operacionais do que nas demais ações. A cocriação de valor também ocorre nas ações operacionais oferecidas aos membros. Seguindo, há as ações de inovações e, por fim, as ações financeiras. O processo de inovação na cooperativa não leva à percepção de valor acima das expectativas. Como as ações operacionais já estão institucionalizadas, os cooperados percebem valor, mas a inovação tem os seus benefícios gerados no longo prazo.

Essa percepção das ações de inovação é também consequência da orientação temporal dos cooperados, que, nesta pesquisa, apresentou dominância de curto e médio prazo, e que, por conseguinte, influenciam a percepção de valor das ações de inovação. A percepção dos projetos que irão gerar resultados no futuro tem relação com o perfil do cooperado.

O que tem efeito de médio e longo prazo, como ações financeiras e de inovação, apresenta menor percepção de valor por parte dos cooperados respondentes. A percepção de cocriação de valor é maior nas ações que estão institucionalizadas, como ações operacionais oferecidas pela cooperativa e não nas ações de inovação e financeiras. A percepção que as ações operacionais (atividades tradicionais da cooperativa) são importantes e têm maior valor para o cooperado é resultado do perfil destes ser de curto e médio prazo. Como as ações de inovação propõem algo novo, os resultados virão no longo prazo. Esses dados mostram a importância econômica que a cooperativa apresenta na vida dos membros, principalmente nas etapas iniciais dos processos produtivos. Esse tipo de ajuda não é oferecido pela organização de propriedade para investimentos, logo é um diferencial da cooperativa a seus cooperados.

Por fim, é possível verificar que o impacto das cooperativas na vida dos cooperados e na dimensão de desenvolvimento regional é inerente às organizações cooperativas, pois elas apresentam um facilitador para isso, que é a sua arquitetura organizacional e a distribuição de direitos de propriedade, em que o cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário e usuário da cooperativa, que recebe os benefícios que são gerados das sinergias entre as partes relacionadas dessas transações. Portanto, o valor que é cocriado na cooperativa acaba ficando e sendo usufruído pelos cooperados, seus familiares e comunidade.

## Referências

AGUIAR, A. B.; REZENDE, A. J.; ROCHA, W. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 5, n. 1, p. 66-76, 2008.

ANCELES, P.E.S. **Sociedade cooperativa de produção agropecuária**: estudo dos ganhos indiretos dos cooperados. 2014. 171f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2014.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological implications of customer participation in co-production. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 6, n. 1, p. 14-28, 2003.

BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M. da, NAVARRO Z. (Eds.). **O mundo rural no Brasil do século 21**: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília, DF: Embrapa, 2014. 1182 p.

DERVOJEDA, K.; NAGTEGAAL, F.; LENGTON, M.; ROUWMAAT, E. Design for innovation co-creation design as a new way of value creation. **Business Innovation Observatory Contract**, Brussels, v. 3, n. 19, p. 1-20, 2014.

- FROW, P.; NENONEM, S.; PAYNE, A.; STORBACKA, K. Managing co-creation design: a strategic approach to innovation. **British Journal of Management**, Chichester, v. 26, p. 463-483, 2015.
- GRÖNROOS, C. Value co-creation: towards a conceptual mode. **Marketing Theory**, London, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, 929-964, 1977.
- MARION, J. C. SEGATTI, S. Gerenciando custos agropecuários. **Custos e @gronegocio**. Recife, v. 1, n.1, p.2-8 2005.
- PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **The big idea: creating shared value**. Boston: Harvard Business School, jan-fev, 2011.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, Filadelfia, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004a.
- \_\_\_\_\_. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.
- RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001.
- REYNOLDS, A. **Defining the value of the cooperative business model: an introduction**. Disponível em: <[http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Reynolds\\_WhitePaper\\_values.pdf](http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Reynolds_WhitePaper_values.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- SANTOS, E. **Criação de valor econômico em cooperativas agroindustriais**. 2002. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2002.
- VENTURA, E. C. F. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 37, p. 254-259, 2008a.
- \_\_\_\_\_. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Academy of Marketing Science**, New York, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008b.
- VAZQUEZ, M. V.; CAMACHO, M. A. R.; SILVA, F. J. C. The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. **Management Decision**, Bingley, v. 51, n. 10, p. 1945-1953, 2013.
- YI, Y. GONG, T. Customer value co-creation behavior: scale development and validation. **Journal of Business Research**, New York, v. 65, n. 9, p. 1279-1284, 2013.



*Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.*