UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

LUANA ZANETTI TRINDADE FERRAZ

Percepção das ações de cocriação de valor em cooperativas agropecuárias

ORIENTADOR: PROF. DR. AMAURY JOSÉ REZENDE

RIBEIRÃO PRETO

2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Maísa de Souza Ribeiro
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Controladoria de
Ribeirão Preto

Prof. Dr. Fabiano Guasti Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade de Ribeirão Preto

LUANA ZANETTI TRINDADE FERRAZ

Percepção das ações de cocriação de valor em cooperativas agropecuárias

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutora em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Orientador: Prof. Dr. Amaury José Rezende

RIBEIRÃO PRETO

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferraz, Luana Zanetti Trindade
Percepção das ações de cocriação de valor em cooperativas agropecuárias. Ribeirão Preto, 2017.
159 f.: il.; 30cm

Tese de doutorado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Controladoria

Orientador: Rezende, Amaury José.

1. Criação de valor. 2. Cooperativa. 3. Orientação temporal. 4. Satisfação. 5. Fidelidade.

Nome: FERRAZ, Luana Zanetti Trindade

Título: Percepção das ações de cocriação de valor em cooperativas agropecuárias

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de doutora em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser minha fortaleza e refúgio de paz e sabedoria. Senhor, obrigada por ter me dado paciência e resiliência para finalizar esta tese. Muitos foram os obstáculos e dificuldades encontradas, mas em Ti encontrei paz. Não se passou um dia, nesses 4 anos, em que não rezei por esta tese. Hoje essa defesa não é minha, ela é Sua.

Agradeço aos meus pais José Eduardo e Leila por me apoiarem em mais essa etapa na minha vida. Eles sempre me apoiaram e incentivaram. Obrigada pela educação e princípios que vocês me passaram e que me ajudaram a construir a pessoa que sou hoje. Mãe, seu amor e dedicação me deram a esperança para seguir. Pai, sua presença significou apoio, segurança e certeza de que não estou sozinha nesta caminhada.

Agradeço meu irmão Eduardo por seu apoio e amizade.

Agradeço ao meu marido Estevan pelo apoio, incentivo e confiança no meu trabalho. Cada palavra e cada momento de conversa me acalmavam para nunca desistir. Obrigada por enxugar minhas lágrimas com tanto carinho.

Agradeço a minha família pela compreensão dos momentos de ausência. Foram muitos os finais de semana e feriados ausentes em que tive que estudar e não pude compartilhar momentos de alegria com vocês. O consolo era que valeria a pena.

Agradeço ao professor Amaury, meu orientador, pelas contribuições.

Agradeço ao professor Sig pelos incentivos, em especial a realização do Doutorado Sanduíche na Inglaterra. Lá tive a oportunidade de desenvolver minha pesquisa e de viver experiências acadêmicas e pessoais únicas e inesquecíveis. Agradeço a professora Emanuela Todeva por me receber na Universidade de Surrey para realização da minha pesquisa.

Agradeço a cada um dos professores que contribuíram e ajudaram na minha formação acadêmica e pessoal. Aos professores Adriana Procópio, Fabiano Guasti Lima e Maísa de Souza Ribeiro meu muito obrigada.

Por fim, agradeço aos meus amigos Fabiana Cherubim, Elisabeth Vendramin, João Paulo Resende de Lima e Ricardo Rocha pelos momentos em que dividimos tristezas, conhecimentos e alegrias na FEARP/USP.

Agradeço a todos os funcionários da FEARP, em especial aos da pós-graduação.

Não queira ser como aquele cata-vento dourado do grande edifício; por muito que brilhe e por mais alto que esteja, não conta para a solidez da obra. Sejas como o velho silhar oculto nos alicerces, debaixo da terra, onde ninguém te veja; por ti não desabará a casa.

São Josemaria Escrivá

RESUMO

FERRAZ, L. Z. T. **Percepção das ações de cocriação de valor em cooperativas agropecuárias**. 2017. 159 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2017.

Esta pesquisa avalia a percepção dos cooperados em relação às ações de cocriação de valor oferecidas pela cooperativa e se as características do cooperado e da cooperativa impactam na percepção. Para avaliação, desenvolveu-se um modelo de mensuração da percepção da cocriação de valor das atividades desenvolvidas pela cooperativa e as características do cooperado. O método de pesquisa usado foi a aplicação de um questionário aos membros de uma cooperativa agropecuária de café e, para testar o modelo proposto, usou-se o método *Partial Least Square* (PLS). As ações de cocriação de valor, profissionalização da gestão, satisfação e fidelidade e orientação temporal de longo prazo dos cooperados foram medidos tendo como base a percepção dos cooperados. A amostra teve 204 respostas válidas. Os resultados da análise descritiva indicam que os cooperados percebem mais valor nas atividades do processo produtivo de café, operados pela cooperativa aos seus cooperados em forma de ações operacionais, do que nas atividades fim. Os resultados do modelo demonstram uma associação significativa entre satisfação e fidelidade e percepção das ações de cocriação de valor e uma associação positiva entre orientação temporal de longo prazo dos cooperados e percepção das ações de cocriação de valor, ou seja, a percepção dos benefícios gerados pela organização com ações de cocriação de valor pode ser influenciada pelo horizonte temporal do cooperado e pelo nível de satisfação e fidelidade. Os dados também indicam que a variável latente profissionalização da gestão apresentou uma relação positiva com a satisfação e fidelidade e também com a orientação temporal de longo prazo do cooperado. Também foi feita uma análise complementar de sensibilidade para verificar se as características dos cooperados tornam o grupo homogêneo ou heterogêneo. Foi possível observar que há heterogeneidade na percepção dos cooperados em relação às características de tamanho da propriedade rural, nível de escolaridade, tempo de associação e endividamento. As principais contribuições deste trabalho foram o desenvolvimento de um instrumento para mensuração do nível de percepção das ações de cocriação de valor, bem como a investigação empírica sobre a relação desta com as demais variáveis. Como implicações práticas tem-se que os resultados das ações de criação de valor com características de inovação (cocriação de valor) tendem a ser percebidos no longo prazo e influenciados pelas características específicas dos cooperados.

Palavras-chave: Criação de valor. Cooperativa. Orientação temporal. Satisfação. Fidelidade.

ABSTRACT

FERRAZ, L. Z. T. **Perception of value co-creation actions in agricultural cooperatives.** 2017. 159 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2017.

This research evaluates the perception of the members in relation to the actions of value co-creation offered by the cooperative and if the characteristics of the cooperative and the members impact on the perception. For evaluation, a model was developed for measuring the perception of value co-creation of the activities developed by the cooperative and analyzed the relationship between the perception of value co-creation actions developed by the cooperative and the characteristics of the members. The research method was the application of a questionnaire to the members of an agricultural coffee cooperative and, to test the proposed model, the Partial Least Square (PLS) method was used. The actions of value co-creation, professionalization of management, satisfaction and loyalty and temporal orientation of the members were measured based on the perception of the members. The sample had 204 valid answers. The results of the descriptive analysis indicate that the cooperative members perceive more value in the activities of the coffee production process, operated by the cooperative to its members in the form of operational actions, than in the end activities. The results of the model demonstrate a significant association between satisfaction and loyalty and perception of value co-creation actions and a positive association between the member's time orientation and perception of value-co-creation actions, that is, the perception of the benefits generated by the organization with actions of value co-creation can be influenced by the time horizon of the member and by the level of satisfaction and loyalty. The data also indicate that the latent variable professionalization of management presented satisfaction and loyalty as the main indicator. A complementary sensitivity analysis was also made to verify if the characteristics of the member make the group homogeneous or heterogeneous. It was possible to observe that there is heterogeneity in the perception of the member in relation to the characteristics of rural property size, level of schooling, time of association and indebtedness. The main contributions of this research were the development of an instrument to measure the level of perception of value co-creation actions, as well as the empirical investigation about its relation with the other variables. As practical implications, the results of value co-creation actions with innovation characteristics (value co-creation) tend to be perceived in the long term and influenced by the specific characteristics of the member.

Keywords: Value creation. Cooperative. Temporal orientation. Satisfaction. Loyalty.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da pesquisa.....	23
Figura 2 - Modelo de mensuração de percepção das ações de cocriação de valor em cooperativas agropecuárias.....	64
Figura 3 - Tempo de associação à cooperativa.....	100
Figura 4 - Idade dos cooperados.....	100
Figura 5 - Nível de escolaridade dos cooperados	101
Figura 7 - Tela do software G*POWER 3.1.9 com o cálculo da amostra mínima da pesquisa	75
Figura 8 - MEE com as VO de cargas fatoriais deslocadas das suas posições para serem eliminadas.....	109
Figura 9 - Modelo estrutural de percepção das ações da cocriação de valor.....	111
Figura 10 - MEE com os valores dos testes t de Student obtidos por meio do módulo bootstrapping do SmartPLS 3.....	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência das respostas de percepção das ações de cocriação de valor.....	80
Gráfico 2 - Frequência das respostas de percepção das ações de cocriação de valor.....	81
Gráfico 3 - Frequência das respostas de percepção das ações de cocriação de valor.....	82
Gráfico 4 - Frequência das respostas de satisfação e fidelidade.....	85
Gráfico 5 - Frequência das respostas de profissionalização da gestão	88
Gráfico 6 - Frequência das respostas de profissionalização da gestão	89
Gráfico 7 - Frequência das respostas de orientação temporal do cooperado.....	92
Gráfico 8 - Frequência das respostas de orientação temporal do cooperado.....	95
Gráfico 9 - Frequência das respostas de endividamento	96
Gráfico 10 - Frequência das respostas de endividamento	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de cocriação de valor e descrição operacional	59
Quadro 2 - Questões para mensuração da percepção das ações de cocriação de valor: ações de cocriação de valor	61
Quadro 3 - Questões para mensuração do nível de satisfação e fidelidade	62
Quadro 4 - Questões para mensuração do grau de profissionalização da gestão	62
Quadro 5 - Questões para mensuração do tipo de orientação temporal dos cooperados.....	63
Quadro 6 - Hipóteses da pesquisa.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala usada nas questões de percepção das ações de cocriação de valor	77
Tabela 2 – Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo percepção das ações de cocriação de valor	78
Tabela 3 - Escala usada nas questões de satisfação e fidelidade	83
Tabela 4 – Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo satisfação e fidelidade	84
Tabela 5 - Escala usada nas questões de profissionalização da gestão	86
Tabela 6 - Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo profissionalização da gestão	86
Tabela 7 - Escala usada nas questões de orientação temporal do cooperado	90
Tabela 8 - Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo orientação temporal dos cooperados	90
Tabela 9 - Escala usada nas questões de orientação temporal do cooperado	94
Tabela 10 - Estatística descritiva das respostas dos cooperados no constructo orientação temporal dos cooperados	94
Tabela 11 - Escala usada nas questões de endividamento quanto à forma.....	95
Tabela 12 - Estatística descritiva das respostas dos cooperados em relação ao nível de endividamento quanto à forma	95
Tabela 13 - Escala usada nas questões de endividamento quanto à frequência	97
Tabela 14 - Estatística descritiva das respostas dos cooperados em relação ao nível de endividamento	97
Tabela 15 - Frequência dos respondentes da pesquisa classificados por cidade e tamanho da propriedade rural.....	102
Tabela 16 - Teste de média entre as cidades de Guaxupé, Juruaia, Nova Rezende e São José do Rio Pardo	102
Tabela 17 - Teste de média entre Guaxupé e Juruaia	103
Tabela 18 - Teste de média entre Guaxupé e Nova Rezende	104
Tabela 19 - Teste de média entre Guaxupé e São José.....	104
Tabela 20 - Teste de média entre Juruaia e Nova Rezende	105
Tabela 21 - Teste de média entre Juruaia e São José.....	106
Tabela 22 - Teste de média entre Nova Rezende e São José.....	107
Tabela 23 - Valores da qualidade antes do ajuste do modelo MEE e antes da eliminação das VOs com valores das cargas fatoriais menores	110
Tabela 24 - Valores da avaliação da validade discriminante (VD) do MEE e antes da eliminação das VOs com valores das cargas fatoriais menores	111
Tabela 25 - Valores da qualidade de ajuste do modelo MEE após a eliminação das VOs com valores das cargas fatoriais menores	112
Tabela 26 - Crossed loadings (cargas cruzadas).....	113
Tabela 27 - Correlação de Pearson e estatística descritiva para variáveis latentes (VL) e raízes quadradas dos valores das AVEs na diagonal principal (em azul).....	113
Tabela 28 - Coeficientes de determinação de Pearson (R ²).....	114
Tabela 29 - Avaliação do modelo estrutural das variáveis latentes: coeficiente da regressão e a estatística T.....	118
Tabela 30 - Validade preditiva (Q ²)	118
Tabela 31 - Path Coefficients PLS-MGA endividamento	121
Tabela 32 - Path Coefficients PLS-MGA para tempo de associação	122
Tabela 33 - Path Coefficients PLS-MGA tamanho propriedade	123
Tabela 34 - Path Coefficients PLS-MGA para escolaridade	124

LISTA DE SIGLAS

AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CA	Conselho de Administração
CDI	<i>Cooperative Development Institute</i>
DART	Diálogo, Acesso, Risco-benefício e Transparência
GCI	Gestão de Custos Interorganizacional
GoF	<i>Goodness of Fit</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICA	<i>International Cooperative Alliance</i>
MEE	Modelo de Equação Estrutural
MGA	<i>Multi Group Analysis</i> - Análise multigrupo
OBA	<i>Open-Book Accounting</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OT	Orientação Temporal
OTG	Orientação Temporal dos Gestores
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	<i>Partial Least Square</i>
<i>SmartPLS 3</i>	<i>Smart Partial Least Square 3</i>
SSCI	<i>Social Science Citation Index</i>
VD	Validade discriminante
VL	Variável latente ou constructo
VO	Variável observada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Questão de pesquisa.....	21
1.2	Objetivo	22
1.3	Justificativas e contribuições da pesquisa.....	24
2	COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E A COCRIAÇÃO DE VALOR	26
2.1	Cooperativas agropecuárias: conceitos, relevância econômica e desafios	26
2.2	Criação de valor em cooperativas agropecuárias.....	29
2.3	Cocriação de valor em cooperativas agropecuárias	31
3	PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM COOPERATIVAS, SATISFAÇÃO E FIDELIDADE, ORIENTAÇÃO TEMPORAL DO COOPERADO E A COCRIAÇÃO DE VALOR	36
3.1	Governança cooperativa: profissionalização da gestão e a cocriação de valor	36
3.2	Satisfação, fidelidade do cooperado e a cocriação de valor.....	42
3.3	Satisfação e fidelidade e a orientação temporal dos cooperados	44
3.4	Orientação temporal dos cooperados e a percepção da cocriação de valor	46
4	FUNDAMENTOS PARA PROPOSIÇÃO DO MODELO	56
4.1	Modelo, variáveis e proxy	58
5	METODOLOGIA	66
5.1	Delimitação da cooperativa estudada.....	68
5.2	Método estatístico	70
5.3	Coleta e tratamento dos dados	73
5.4	Delimitação da amostra mínima da pesquisa.....	75
6	RESULTADOS E ANÁLISES	77
6.1	Análise descritiva dos cooperados respondentes e respectivas variáveis do modelo 777	
6.1.1	Percepção das ações de cocriação de valor	77
6.1.2	Satisfação e fidelidade	83
6.1.3	Profissionalização da gestão	86
6.1.4	Orientação temporal do cooperado.....	89
6.1.5	Endividamento.....	95
6.1.6	Características dos cooperados	99
6.2	Avaliação do Modelo de Mensuração	108
6.3	Análise dos resultados	119
6.4	Análise multigrupo	120
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICES	151

1 INTRODUÇÃO

Um tema de interesse que se tem destacado nas pesquisas em organizações é a cocriação de valor, que enfoca a criação de valor adicionado pelo aprimoramento das relações entre fornecedor-empresa-cliente (VAZQUEZ; CAMACHO; SILVA, 2013; GRÖNROOS, 2011, PRAHALAD; RAMSWAMY, 2004a, 2004b). O conceito de *Open-Book Accounting* (OBA) destaca que é possível aumentar o valor criado nas operações (transações) tradicionalmente realizadas entre os diversos elos da cadeia de valor (KAJÜTER; KULMALA, 2005). A exemplo disso, destacam-se a aquisição de matérias-primas sob medida, a qualificação de processos das empresas fornecedoras, os desenhos de componentes e serviços especializados, os quais são customizados de acordo com as necessidades dos adquirentes (KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008).

Nessa lógica de aumentar o valor criado nas transações entre as partes relacionadas, tem-se também a Gestão de Custos Interorganizacional (GCI) que apresenta como objetivo a minimização de custos conjuntamente com os demais elos da cadeia para criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, podendo ser definida como uma ferramenta de abordagem estrutural de coordenação de atividades nas relações contratuais das organizações, tornando-se capaz de gerar benefícios a toda cadeia de suprimentos (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

A colaboração entre comprador e fornecedor tem sido vista como uma vantagem competitiva. Ela cria valor nas oportunidades de reduções de custo, assim como o *Open-Book Accounting* (OBA) que representa manter uma contabilidade aberta e em construção com participação dos fornecedores para designar o processo de abertura dos livros contábeis. Este é um dos instrumentos propostos como úteis para otimizar as relações interorganizacionais (KAJÜTER; KULMALA, 2005; MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001).

O *Open-Book Accounting* faz parte dos instrumentos de GCI que pode ser caracterizado como envolvimento e a participação ativa do cliente e do fornecedor na gestão conjunta de custos, aumentando a colaboração dentro da rede. O relacionamento entre as organizações que apresentam GCI e OBA exige interações estratégicas de ambas as partes, pois estas criam um

valor adicional resultante dessa troca de informação e interação (COOPER; SLAGMULDER, 2004; MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001).

No âmbito do agronegócio, em especial nas organizações cooperativas, tem-se observado uma mudança na dinâmica das relações de produção e 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; PINHO, 2004).

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 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, sempre com foco no negócio desenvolvido (ANCELES, 2014).

Nota-se que a cooperativa oferece aos cooperados ganhos financeiros por meio das transações de negociação dos produtos agrícolas e também ganhos indiretos não financeiros e apoio ao produtor rural mediante os serviços prestados.

As relações entre cooperativa e cooperado não se restringem apenas a estas 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).

Em uma cooperativa, os clientes são os cooperados que buscam, por meio da organização cooperativa, adquirir ganhos superiores devido às economias de escala, escopo, aprendizagem, serviços de assistência técnica, dentre outros benefícios oferecidos pela organização (PINHO, 2004). O valor adicional de aprimoramento das relações entre as partes

em uma cooperativa é obtido por meio da participação do cooperado nos processos e ações da cooperativa, criando-se uma receita a mais para a organização ou satisfação superior ao cliente (PORTER; KRAMER, 2011) que é denominado cocriação de valor (GRÖNROOS, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a, 2004b).

Os cooperados são uma fonte de competência ao ser possível criar experiências únicas de valor para estes, e isso parece ser o objetivo que impulsiona o mercado no século XXI (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; VERHOEF et al., 2009). Exemplos de empresas que fazem isso com seus clientes são a Dell, Fiat, Toyota, IBM, que se aproximam das necessidades dos clientes para entregar mais valor, ou seja, para cocriar valor de forma conjunta nas interações.

Destarte, para prosperar neste novo ambiente, as organizações devem procurar novas maneiras de criar valor para os acionistas que sejam menos dependentes de crescimento e mais direcionadas para o relacionamento entre as partes interessadas no negócio (UKON et al., 2013).

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, aumentos de receita e lucratividade, melhoria da marca, fidelidade e satisfação gerando também benefícios para os clientes. Portanto, as organizações buscam, por meio da cocriação de valor, novas formas de engajamento das pessoas adotando um modelo voltado para as experiências personalizadas dos clientes (GRÖNROOS, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Frow et al. (2015), Dervojeda et al. (2014), Vargo e Lusch (2008a), Bendapudi e Leone (2003) destacam que existem alguns motivos para se ter a cocriação de valor. São eles: acesso aos recursos; melhoria da experiência do cliente; criação de compromisso com o cliente e consequentemente fidelização; criação de produtos/serviços mais competitivos, pois a colaboração dentro da rede favorece o sucesso; redução de custos; aumento da velocidade do serviço ou produto para o mercado; estratégias emergentes; criação de conscientização de marca; aumento da qualidade do produto ou serviço; aumento de vendas e uma maior

satisfação do cliente e redução do risco de esforços de inovação que não atendam ao que o cliente deseja e precisa.

Além desses resultados diretos, 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 satisfação do serviço prestado.

Dados esses benefícios gerados, conjectura-se que há inúmeras razões para as cooperativas continuarem investindo recursos no aprimoramento das relações com os seus cooperados no processo de cocriação de valor, em síntese, supõe-se que:

- Os resultados obtidos pelos elos primários da cadeia de valor do agronegócio representam **baixos índices de rentabilidade** (retornos). Mesmo uma cooperativa não apresentando sobras, podendo ser resultado da política econômica da organização, ela pode oferecer retornos aos cooperados que atualmente não são evidenciados pela contabilidade.

A omissão desse tipo de informação causa problemas na apuração dos índices de rentabilidade da cooperativa, que normalmente são calculados com base na estratégia de retorno por meio de sobras. Esse tipo de apuração de resultado pode influenciar o tempo de retorno do cooperado acentuando o problema de horizonte. Esse problema surge devido à perspectiva temporal do cooperado ser diferente da cooperativa e os cooperados tendem a priorizar os projetos e os investimentos que tenham benefício no curto prazo e com elevada rentabilidade (CARVALHO, 2008; LONDERO, 2015; COOK, 1995).

Como os retornos para os cooperados baseados apenas em índices de rentabilidade (sobras) podem ser baixos, é necessário demonstrar outras vantagens ao pertencer à cooperativa, como benefícios oferecidos e valores adicionados resultantes da cooperação e do relacionamento com a cooperativa (LONDERO, 2015; SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012).

- A **ausência de indicadores adequados para demonstrar os valores criados** pela cooperativa dada sua dupla natureza econômica e social não demonstra de fato o valor que é criado na organização, então, parte do valor criado não é evidenciado para os cooperados. Há a necessidade de expor as contribuições sociais geradas pelas cooperativas (CARVALHO, 2008; LONDERO, 2015; SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012) e as práticas de governança corporativa, dentre elas uma gestão capacitada, transparente e ética podem contribuir com isso (VENTURA, 2009) e as ações de criação de valor incremental (cocriação de valor) podem aumentar o valor percebido que é criado na organização ao incentivar o relacionamento (DERVOJEDA et al., 2014).
- Houve na última década um **aumento da concorrência com entrada no mercado agrícola brasileiro de grupos empresariais**, a exemplo disso, na pecuária (JBS), setor de reflorestamento (Fibria) e soja (Bunge) (SEDIYAMA et al., 2013). Assim, as cooperativas precisam buscar novas estratégias, mercados e atividades para sua permanência e sobrevivência que fidelize e satisfaça os seus cooperados para que estes não busquem os concorrentes.
- **Aumento do impacto nos preços das commodities agrícolas** devido à concessão de subvenções governamentais de diversos países (GAZZONI, 2010). A subvenção governamental representa uma assistência do governo que é quantificável. Por exemplo, produzir no Brasil é 23% mais caro do que nos Estados Unidos devido a subsídios (UKON et al., 2013). A Índia tem subsídios de US\$ 54 por tonelada de açúcar exportado; Na União Europeia os valores de subsídios chegaram a representar o valor de 37% da produção agrícola e 17% nos EUA, quando no Brasil representaram 3% para os anos de 2002-2004 (OCDE, 2010).

O apoio da cooperativa aos membros torna-se fundamental para transpor a barreira das subvenções governamentais oferecidas pelos países concorrentes ao oferecer um valor adicional aos cooperados por meio do aprimoramento das relações, representando um incentivo à fidelização e satisfação (SILVA, F.J.C. et al., 2016; HOFSTATTER, 2010; SILVA, A.S. et al., 2015).

- Um problema comum nas cooperativas é a falta de **portfólio de produtos e oferecimento de serviços incompletos** ou pouco dinâmicos que tornam as organizações passivas ao não oferecerem oportunidades para os clientes e demais elos da cadeia produtiva (WYMAN, 2014). Há a necessidade de remodelar e oferecer novos produtos e serviços ao mercado, com velocidade de atendimento de suas exigências, consultando as necessidades dos clientes, e os oferecendo de forma dinâmica, **trazendo benefícios de médio e longo prazo para os cooperados** para que eles tenham conhecimento dos retornos. Oferecer um portfólio que atenda os interesses e necessidades dos cooperados é uma vantagem competitiva frente aos concorrentes (DEMIRAG, 1995).
- **Buscar orientação da cooperativa para o mercado** concentrado na identificação das necessidades de seus consumidores, **dadas as preferências de curto ou longo prazo**. E também na transformação dessas necessidades em produtos e serviços e na entrega destes, por meio da implantação de ações de criação de valor que favorecem a capacidade da organização e estabelecem relacionamentos e resultados. Isso é uma vantagem competitiva, pois um valor adicional é criado para ambas as partes aumentando a satisfação, fidelidade e valor percebido ao longo do tempo (PORTER; KRAMER, 2011).
- Interesse em **aumentar a fidelidade e satisfação do cooperado** devido a sua importância para uma organização cooperativa. A importância da fidelidade do cooperado em uma cooperativa apresenta algumas relações com o direito de propriedade, visto que a cooperativa é composta por um grupo de pessoas que apresentam, como objetivo principal, a viabilização da oferta de um bem coletivo por meio de ações coordenadas entre os membros deste grupo (HANSMANN, 1996).

A fidelidade irá influenciar no comprometimento do cooperado com a cooperativa e, conseqüentemente, a criação de valor e eficiência desta organização (BIALOSKORSKI NETO, 1998; MÓGLIA et al., 2004; SERIGATI, 2008). A fidelidade significa assumir comportamentos que contribuam para a sobrevivência da cooperativa no longo prazo (SERIGATI, 2008).

- **A busca por profissionalização da gestão** para melhorar a imagem da cooperativa perante as partes interessadas, para aumentar a confiabilidade da organização e para melhorar a gestão da cooperativa e, conseqüentemente, as necessidades dos cooperados (BHUYAN, 2007; BHUYAN; LEISTRITZ, 2001). A gestão profissionalizada apresenta benefícios à organização cooperativa ao apresentar o controle separado da propriedade. Fama e Jensen (1983) destacam que essa divisão das decisões é que explica a sobrevivência das organizações.

Todas as razões apresentadas acima endereçam que as cooperativas deveriam otimizar processos e produtos, pelos seguintes motivos: a) sobrevivência econômica, neste ambiente dinâmico, para manutenção e aumento do seu grau de competitividade por meio de atendimento das necessidades dos cooperados (VENTURA, 2009; SERIGATI, 2008; PINHO, 2004), buscando atingir a satisfação e fidelidade nas relações de trocas econômicas (compras, produção e vendas) (ANCELES, 2014; SERIGATI, 2008; BHUYAN, 2007); b) manutenção dos seus quadros de cooperados devido à relevância da fidelidade para a organização cooperativa (SERIGATI, 2008; BHUYAN, 2007; PINHO, 2004; BIALOSKORSKI NETO, 1998; HANSMANN, 1996); c) oferecimento de portfólios e projetos com abrangência temporal de médio e longo prazo, que visem impactar as decisões e a orientação temporal dos seus cooperados, tendo em vista a existência de heterogeneidade de interesses que impacta o grau de fidelidade (PORTER; KRAMER, 2011; POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2012; COOK, 1995; SERIGATI, 2008); d) aumento da profissionalização da estrutura de gestão (gestores, Conselho de Administração, Comitês de risco e Auditoria, etc.), que propicie maior segurança e satisfação dos cooperados em relação às decisões tomadas, contribuindo para a sobrevivência da cooperativa (VENTURA, 2009; SERIGATI, 2008; BHUYAN, 2007).

1.1 Questão de pesquisa

Esta pesquisa avaliou as ações de cocriação de valor em cooperativas. Assim se investiga a seguinte questão:

1. A percepção de valor dos cooperados sobre as ações de cocriação de valor é impactada pelas características do cooperado e da cooperativa?

1.2 Objetivo

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.

Para atender o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as ações de cocriação de valor praticadas pelas cooperativas agropecuárias brasileiras;
- b) Desenvolver um modelo de mensuração da percepção de cocriação de valor, das atividades desenvolvidas pela cooperativa;
- c) Analisar a relação entre a percepção de cocriação de valor das ações desenvolvidas pela cooperativa e as características do cooperado.

Para realização desta pesquisa, o trabalho foi elaborado conforme a Figura 1 - desenho da pesquisa.

Figura 1 - Desenho da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

A questão 1 da pesquisa foi respondida pela parte superior da Figura 1. A resposta desta questão foi elaborada por meio de uma análise descritiva dos resultados da pesquisa, com objetivo de identificar as ações de cocriação de valor e para serem identificadas de acordo com o perfil do cooperado. Essas questões foram divididas em ações operacionais, de inovação e financeiras.

A questão de pesquisa 2 foi dividida em duas partes. Uma parte da questão foi respondida pelo modelo de equação estrutural sobre as características da cooperativa (profissionalização da gestão) e da interação com o cooperado (satisfação/fidelidade e orientação temporal de longo prazo) sobre a percepção de valor. E a outra parte foi respondida pelo modelo de análise multigrupo para verificar a influência das características dos cooperados sobre a percepção das ações de cocriação de valor, verificando a heterogeneidade do grupo.

1.3 Justificativas e contribuições da pesquisa

Galvagno e Dalli (2014) realizaram uma análise para resumir e classificar a pesquisa existente em cocriação de valor para melhor compreender o passado e os estados atuais apresentando uma avaliação empírica da literatura e identificando conteúdo, limites e núcleo sobre o tema.

A pesquisa em cocriação de valor, nas principais bases de pesquisa como *Social Science Citation Index* (SSCI) da *Thomson Reuters*, *Scopus* da *Elsevier*, *Ebsco* e *Google Scholar* pode ser separada em dois grupos principais: a) fluxos específicos de investigação; b) temas comuns. Esses grupos representam publicações das revistas acadêmicas durante o período de 2000 até 2012. Os dados das publicações mais recentes têm sido usados para verificar se e como as correntes e temas originais estão refletidos no debate contemporâneo sobre o tema (GALVAGNO; DALLI, 2014).

Os resultados da pesquisa de Galvagno e Dalli (2014) impactam a tomada de decisões de gestão e o ensino em cocriação de valor. Em primeiro lugar, as pesquisas podem ser posicionadas nas três perspectivas teóricas: a) serviço; b) inovação e gestão tecnológica; c) marketing de pesquisa do consumidor. E também identificam potenciais novos tópicos e lacunas que podem servir para formular novas questões de pesquisa.

Em segundo lugar, os gestores podem estimular a perspectiva de cocriação de valor nos serviços e bens manufaturados, vendo, assim, os clientes como um recurso ao invés de uma fonte simples de informações, e empresas como integradoras de recursos (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; ANDREU; SANCHEZ; MELLE, 2010).

As pesquisas em cocriação de valor não abordam a percepção do cliente sobre as ações de cocriação de valor. A realização desta pesquisa representa a identificação da percepção dos cooperados sobre as ações de cocriação de valor. A investigação sobre essas questões seria fundamental para a compreensão de quais são os resultados dos processos de cocriação de valor, sendo identificado por meio da percepção, uma vez que não há pesquisas que mensurem ou evidenciem isso.

Payne, Storbacka e Frow (2008) afirmam que mais pesquisas são necessárias para identificar as principais medidas de cocriação de valor e que tais medidas poderiam ser organizadas em sistemas para monitorar, controlar e melhorar o desempenho e, conseqüentemente, ser demonstrado e evidenciado para as partes interessadas.

Nesse mesmo sentido, Jaakkola e Hakanen (2013) incentivam o desenvolvimento de métodos de identificação do valor cocriado para torná-lo visível aos clientes. Para essa análise será usada a percepção dos cooperados, pois há a impossibilidade de mensuração quantitativa da cocriação de valor, pois alguns resultados dos processos de cocriação de valor geram benefícios não mensuráveis, e os resultados mensuráveis da cocriação de valor não são possíveis de ser separados da criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Não foram identificadas pesquisas que abordem a cocriação de valor em organizações cooperativas, mostrando-se uma lacuna a ser preenchida e principalmente em relação à percepção das ações de cocriação de valor e o grau de satisfação e fidelidade dos cooperados, grau de profissionalização da gestão cooperativa e a orientação temporal de longo prazo do cooperado. Essas são variáveis de relevância para as organizações cooperativas devido a sua distribuição de direito de propriedade.

A lacuna da literatura que se busca preencher é que a cooperativa agropecuária cocria valor naturalmente, pois ela apresenta um facilitador para isso que é a sua arquitetura organizacional e distribuição de direitos de propriedade, onde o cooperado é ao mesmo tempo proprietário e cliente da cooperativa.

Por fim, este trabalho está dividido em introdução, revisão bibliográfica para apresentação dos conceitos e teorias usadas, proposição do modelo, metodologia da pesquisa e análise dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais e as referências da pesquisa.

2 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E A COCRIAÇÃO DE VALOR

2.1 Cooperativas agropecuárias: conceitos, relevância econômica e desafios

Os registros sobre cooperação e associação solidária existem desde a Pré-História, pois várias formas de cooperação entre os homens foram experimentadas desde a Antiguidade. No ano de 1844, na cidade inglesa de Rochdale, surge o cooperativismo da forma como é atualmente conhecido. Neste período a mão-de-obra perdeu seu poder de troca e compra, porque anteriormente a economia dos artesãos era baseada na produção própria, e eles detinham o controle de seu trabalho.

Com a mudança no conceito de produção, de artesãos para a manufatura, os tecelões passam de donos de seus produtos a operários de grandes manufaturas e parte se tornou assalariada e parte desempregada. Isso gerou perda de autonomia em relação ao trabalho, além da grande exploração desta classe por haver grande concentração de mão-de-obra no período.

Em meio a uma situação de pobreza e miséria em meio a baixos salários e longas jornadas de trabalho, os desajustes sociais deram margem então ao surgimento de associações para auxílio sociais. Após o fracasso de uma greve por melhores salários, quando um grupo de tecelões ingleses se reúne e estabelece uma cooperativa de consumo. Essa era a primeira cooperativa oficial com a participação de 28 tecelões, nos quais 27 eram homens e uma mulher. Eles guardavam uma libra por mês com objetivo de comprar bens de consumo doméstico, comprar ou construir casas, começar a fabricação de artigos e adquirir ou arrendar pedaços de terra (BIALOSKORSKI NETO, 2006; PINHO, 2004; SANTOS, E., 2002).

O Conselho Federal de Contabilidade (1999) destaca que as entidades sem fins lucrativos, como as cooperativas, são aquelas em que o resultado positivo não é destinado aos detentores do patrimônio líquido, e o lucro ou prejuízo são denominados, respectivamente, de superávit ou déficit. O *Cooperative Development Institute* - CDI (2011) define que as cooperativas são associações autônomas de pessoas unidas voluntariamente para satisfação das suas necessidades econômicas, sociais e culturais. A organização cooperativa pertence e é controlada pelas pessoas que a utilizam.

Uma cooperativa diferencia-se de outros tipos de organizações por ser uma associação de pessoas com interesses comuns que buscam resultado econômico e social. A *International Cooperative Alliance* - ICA (2011) define que as cooperativas são organizações pertencentes e geridas por e para seus membros. Seus associados têm direitos iguais nas atividades da organização e possuem participação nos resultados das atividades.

Os princípios definidos pelo movimento cooperativista constituem a base sobre a qual se fundamentam a organização cooperativa que são a adesão livre e voluntária, a neutralidade política e religiosa, o fomento à educação cooperativista, o retorno pelas sobras das operações, os juros limitados ao capital, e um homem representa um voto.

Feng (2010) destaca que sob a perspectiva da firma a cooperativa pode ser assim vista quando assume o pressuposto que a organização possui seu próprio conjunto de atributos capaz de interagir entre si e com os atributos dos cooperados. A sinergia entre os atributos da cooperativa e do cooperado é que determina o sucesso da organização cooperativa. Isso significa que quanto melhor a interação entre os diferentes atributos da cooperativa e do cooperados, melhor será o desempenho alcançado pela cooperativa.

No Brasil, as cooperativas apresentam uma importância econômica relevante. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2014), o número de cooperados é de aproximadamente 10,4 milhões e eles geram diretamente 298.182 mil empregos. Existiam no país 6.587 cooperativas de diversos ramos, como de consumo, agropecuário, educacional, transporte, especial, produção, turismo e lazer, médico, infraestrutura, habitacional, mineral, educacional e de crédito.

A OCB (2012) identifica que as cooperativas do ramo agropecuário correspondem a mais de 40% do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio do Brasil, que é de 1.180.518 bilhão de reais. As exportações brasileiras deste ramo, em 2012, representaram mais de 380 milhões de reais, configurando um aumento de cerca de 1% em relação a 2011. Os principais produtos exportados pelas cooperativas são açúcar bruto (com vendas de US\$ 72,1 milhões, representando 18,9% do total exportado pelas cooperativas); carne de frango (US\$ 70,9 milhões, 18,6%); açúcar refinado (US\$ 57,3 milhões, 15%); farelo de soja (US\$ 41,2 milhões, 10,8%) e etanol (US\$ 38,4 milhões, 10,1%) (OCB, 2012).

Apesar dos números favoráveis do setor cooperativista, as organizações cooperativas enfrentam algumas adversidades como problema de horizonte, problema de incentivo, problema de portfólio, problema de controle e problemas de influência e também há os problemas que advêm do aumento da concorrência de mercado.

A cocriação de valor é uma estratégia que permite a minimização de problemas enfrentados pelas organizações ao estimular o aprimoramento do relacionamento entre organização e cliente. Isso é feito atendendo à necessidade do cliente e gerando um valor adicional ao que já é tradicionalmente criado (GRÖNROOS, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

A cocriação de valor pode estimular ações que tragam benefícios no médio e longo prazo, fazendo com que os clientes percebam os benefícios gerados pela organização. Também pode incentivar atividades de participação dos clientes em ações que atendam a necessidades próprias e de grupos gerando benefícios para estes e para a organização (GRÖNROOS, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; FROW et al., 2015, DERVOJEDA et al., 2014). A cocriação de valor pode oferecer de forma dinâmica a inovação e criação de produtos, serviços e processos que gerem resultados diretos e indiretos para os clientes e organização, respondendo às necessidades do mercado e dos clientes (GRÖNROOS, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

A sociedade cooperativa, assim como a sociedade de capital, necessita de estratégias e recursos para sobreviver e expandir sua atividade empresarial. O maior desafio é superar sua inabilidade intrínseca de evoluir, transformando-se de uma organização originalmente defensiva em suas estratégias para uma organização com atuação mais agressiva no mercado, enfrentando sociedades de capital.

É necessário revisar suas estratégias e sua estrutura, adaptando-as à nova realidade competitiva, e, em muitos casos, as adaptações deverão ser acompanhadas de novos investimentos e fontes alternativas de capital (GIMENES; GIMENES, 2008). Deste modo, continuar investindo esforços nas ações de cocriação de valor pode ser uma estratégia para a cooperativa crescer, gerando benefícios para os membros e para si, apresentando algumas especificidades que serão relatadas a seguir.

2.2 Criação de valor em cooperativas agropecuárias

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

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 (RAPPAPORT, 2001). Queiroz (2004) destaca que 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.

Os ganhos numa organização cooperativa podem ser de dois tipos: a) ganho direto da instituição, que é representado pelo aumento de receitas ou redução de custos e despesas; b) ganho indireto que ocorre na melhoria econômica identificada pelo desenvolvimento de várias atividades realizadas pela sociedade cooperativa, como assistência técnica e profissional e extensão rural (SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012). Tanto o ganho direto quanto o indireto trazem benefícios aos cooperados que negociam com a cooperativa, sendo influenciado pela movimentação de produtos com a organização (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

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 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).

Nota-se que um dos objetivos da cooperativa é proporcionar vantagens econômicas aos seus membros, pois ela racionaliza os gastos comuns, tornando os resultados mais eficientes. A cooperativa apresenta maior poder de barganha com o mercado, aumentando a capacidade econômica e financeira dos cooperados numa única organização, além de eliminar a figura do intermediador, reduzindo o custo de aquisição de produtos de consumo (PINHO, 2004, FULTON, 1999) e estabelecendo um controle de qualidade mais eficiente da produção (POLÔNIO, 1999).

As cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados e o mercado, sendo classificada como uma estrutura intermediária híbrida que tem, como propósito, promover o incremento e a integração vertical da economia de seu associado criando mais valor. As associações rurais, como as cooperativas, permitem ganhos de escala e poder de barganha, tendo em vista que há comprometimento de entrega dos produtos agrícolas, pelo menos em parte (CHADDAD, 2012; MENARD, 2004). Nas organizações híbridas há uma horizontalização da organização, e o relacionamento com as partes relacionadas é fundamental para o funcionamento do negócio.

Essas organizações desenvolvem-se por causa das vantagens que os membros encontram na ligação entre alguns investimentos. Ao participar de uma organização híbrida, as partes aceitam dependência mútua, com redução dos benefícios do controle que a hierarquia poderia proporcionar (MENARD, 2004; ANDERSON, 1985). Mas, por outro lado, existem vantagens como economias de especialização, economias de escala, economias de escopo e economia dos custos de transação (MENARD, 2004, 2013).

Para seu crescimento e consequentes ganhos econômicos de escala e escopo, as cooperativas podem crescer em tamanho ou fazer uso de estratégias de ações conjuntas com as networks e as vantagens que elas possibilitam. As alianças estratégicas são mais do que simples meios instrumentais para alcançar objetivos coletivos beneficiando diretamente os colaboradores. As

alianças oferecem oportunidades para os participantes explorarem os recursos, conhecimentos e habilidades de seus parceiros imediatos em uma carteira de acordos entre as partes. As alianças estratégicas e networks são arranjos híbridos entre organizações que estão entre os mercados e as formas hierárquicas, de acordo com os conceitos descritos por Williamson no ano de 1975 (TODEVA, KNOKE; 2005).

Assim sendo, nesse ambiente onde o relacionamento entre as partes relacionadas é fundamental para a vantagem competitiva da organização e para superar as barreiras de mercado, a cocriação de valor surge como uma estratégia que adiciona valor por meio do fortalecimento da relação fornecedor-cliente-cooperativa. Esse conceito será aprofundado na próxima seção.

2.3 Cocriação de valor em cooperativas agropecuárias

A diferença da organização cooperativa de uma sociedade empresarial é que os proprietários da cooperativa são também os fornecedores de matéria-prima e/ou os compradores dos insumos vendidos por esta (HENDRIKSE, 2007). Barton (1989) esclarece que os cooperados têm uma relação tríplice com a sua cooperativa: de transação (uso), de propriedade e de controle.

As cooperativas estão situadas num plano entre a economia particular dos cooperados de um lado, e o mercado de outro, aparecendo como estruturas singulares intermediárias que adicionam valor aos interesses comuns. Cabe à cooperativa usar a participação do membro em favor de ambas as partes e usufruir dos benefícios que a integração entre organização e cliente apresenta como vantagem competitiva (MENARD, 2004, 2013; SERIGATI, 2008).

Ulag e Eggert (2006) propuseram que, para criar valor, é necessário que a organização migre da visão centrada no produto (lógica dominante de bens) para a visão de experiências personalizadas a cada cliente. O foco para a criação de valor adicional que é tão buscado pelos gestores passa a ser a interação e o aprimoramento do relacionamento entre cooperativa e cooperado. Dentre as ações existentes, uma que merece destaque é a cocriação de valor, pois

representa uma vantagem competitiva com a participação do cliente que tem sido tema de pesquisas recentes (GALVAGNO; DALLI, 2014; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

A cocriação de valor são as 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.

Com o objetivo de mensurar e avaliar a prática de cocriação de valor, Yi e Gong (2013) elaboram e validaram um modelo e uma escala de comportamento de cocriação de valor do consumidor. Eles afirmam que a cocriação é formada a partir da participação, que é composta por: **busca de informação; compartilhamento de informação; comportamento responsável e interação pessoal.**

Outro aspecto que influencia a cocriação de valor do cooperado é o comportamento de cidadão. Eles descrevem como um papel extra na cocriação de valor, que é a participação do cidadão, composta por: **feedback, advocacia, ajuda e tolerância.** Yi e Gong (2013) oferecem um novo protocolo para medir o comportamento de valor do cliente em relação à cocriação e captam todas as dimensões relacionadas.

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, melhoria, a criação conjunta (participação), criação de um ambiente favorável e personalização do serviço. No entanto, a cocriação vai além, ela representa uma ruptura no modo tradicional da customização de pensar a geração de valor.

A cocriação apresenta um conceito mais amplo que envolve pesquisa e desenvolvimento, inovação, definição de problemas, sugestões e críticas de melhorias, por meio de canais de comunicação, para a criação conjunta de serviços mais personalizados até a estrutura organizacional da empresa, que incentive e que permita que o processo de cocriação ocorra (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

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).

Um exemplo de ações de cocriação de valor que está sendo usado por algumas organizações é citado por Kajüter e Kulmala (2005), em que a cocriação de valor apresenta algumas semelhanças com as estratégias de relacionamento com os elos da cadeia de valor. Elas visam

à abordagem do *Open-Book Accounting* (OBA) a Gestão de Custos Interorganizacional (GCI) e obtiveram valor adicionado no aprimoramento das relações entre fornecedor-empresa-cliente.

Esses autores revelam que o uso do *Open-Book Accounting* representa manter uma contabilidade aberta e construção com participação dos fornecedores, havendo uma interação entre as partes gerando valor para ambas. Isso não é um hábito geral nos relacionamentos de rede, contudo a evidenciação de dados de custos é muito sensível ao risco de esses dados serem usados incorretamente, além de sua aplicabilidade ter uso muito restrito.

Outros aspectos interessantes são os fatores contextuais (ambientais) que são indutores ao sucesso de implementação e utilização do *Open-Book Accounting*: a) fatores ambientais exógenos (nível de competição e tendência econômica); b) fatores específicos da rede (tipo de rede, tipo de produto, infraestrutura e natureza social do relacionamento da rede); e c) fatores específicos endógenos à organização (tamanho da organização, política competitiva, e visão de longo prazo). Desse modo, um elemento fundamental para a efetiva implementação de uma gestão integrada de custos é o *Open-Book Accounting* em que se destaca o compartilhamento de informações relativas a custos e ao processo de produção.

Acredita-se que a implementação da cocriação de valor, assim como os benefícios do *Open-Book Accounting* citado acima representam uma construção em conjunto dos valores entre as partes que criam valor para as organizações e seus clientes, por meio de interações e aprimoramento dos relacionamentos. O uso da Gestão de Custos Interorganizacional (GCI) é uma abordagem que otimiza os custos porque isso ocorre por meio da colaboração dos elos da cadeia produtiva, gerando benefícios de melhoria de *design* de produto, eficiência do processo produtivo, melhorando a interface de comprador e vendedor, melhoria da confiança e eficiência da cadeia produtiva por meio do relacionamento (COOPER; SLAGMUDER, 1999).

Essa nova forma de pensar o relacionamento revela que a congruência entre o progresso social e produtividade na cadeia de valor é muito maior que os processos tradicionais. No âmbito das cooperativas um exemplo de criação de valor em conjunto pode ser encontrado na Nespresso que é uma das divisões da Nestlé e que obteve crescimento anual de 30% desde

2000¹. Além de oferecer isso ao cliente, a Nespresso 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).

Desse modo, a Nespresso expandiu o mercado de café *premium*, mas a obtenção de um fornecimento confiável de cafés especializados é extremamente desafiadora. Havia o desafio de a maioria dos cafés ser cultivada por pequenos agricultores em áreas pobres rurais da África e da América Latina, que está ligado a um ciclo de baixa produtividade, má qualidade, e degradação ambiental que limita o volume de produção. Para resolver estas questões, a Nespresso 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).

A Nespresso estabeleceu instalações locais para medir a qualidade do café no ponto de compra em cooperativas de café, o que lhe permitiu pagar um prêmio pelos melhores grãos diretamente para os produtores e, assim, melhorar seus incentivos. Além de obter maior rendimento por hectare e maior qualidade da produção, houve também aumento de rendimentos para ambas as partes, bem como a diminuição do impacto ambiental das atividades agrícolas.

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).

¹ A Nespresso combina uma máquina de café expresso sofisticada com cápsulas, contendo cafés torrados de todo o mundo, oferecendo qualidade e conveniência.

3 PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM COOPERATIVAS, SATISFAÇÃO E FIDELIDADE, ORIENTAÇÃO TEMPORAL DO COOPERADO E A COCRIAÇÃO DE VALOR

3.1 Governança cooperativa: profissionalização da gestão e a cocriação de valor

A governança cooperativa envolve a gestão dos relacionamentos entre os investidores, proprietários e gestores e promove ações internas na cooperativa pautadas em esquemas de incentivos associadas ao controle e monitoramento. Ela oferece diretrizes para o governo estratégico da cooperativa, na articulação e distribuição do poder entre as partes (direito de propriedade e os responsáveis pela gestão), disciplinando o efetivo exercício da propriedade.

A gestão cooperativa deveria considerar a participação dos cooperados nas atividades de tomada de decisão da cooperativa, como participação ou representação na gestão e nos conselhos, representando os interesses e as necessidades dos demais membros. Somente com mecanismos de transparência e de participação é que o cooperado terá acesso às informações de forma clara e simples (VENTURA, 2009).

O Banco Central definiu o termo governança cooperativa como representação do legítimo processo por meio do qual os associados escolhem, de forma democrática e consciente os objetivos e metas que pretendem para sua organização. Também decidem a forma de implementá-los indicando as lideranças e acompanhando o trabalho e resultados (VENTURA, 2009).

Esse tipo de gestão disponibiliza para os participantes as informações que sejam de seu interesse (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, 2010; VENTURA, 2009), permitindo que os cooperados tenham uma visão abrangente do desempenho das organizações. A informação de governança permite que o cooperado tenha acesso às informações da gestão da cooperativa reduzindo os conflitos de agência e aumentando a fidelização e satisfação dos cooperados com as atividades da organização, em que seus interesses são atendidos e a prestação de contas é praticada de forma clara, transparente e ética (VENTURA, 2009).

O Banco Central e o IBGC recomendam, mesmo que de forma não obrigatória para cooperativas agropecuárias, que o cargo de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração (CA) não deva ser ocupado pela mesma pessoa, representando a separação da propriedade e da gestão. Similarmente, o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) também indica essa dualidade de cargos, em que o cargo de diretor presidente e presidente do CA não devem ser ocupados pela mesma pessoa, como boa prática de governança para as organizações (VENTURA, 2009).

As cooperativas deveriam observar essas recomendações para não haver concentração de poder na organização, reduzindo-se os conflitos de agência e tornando os interesses dos proprietários prioridade, minimizando alocação dos riscos das atividades aos responsáveis pela decisão de gestão (BAYSINGER, HOSKISSON; 1990). A separação da propriedade e da gestão é uma questão relevante para os *stakeholders*, pois impacta nos proprietários e gestores da organização, as partes relacionadas e os reguladores, decorrente da possível expropriação de capital dos conflitos de agência que são controlados (COLE; DANIEL; NAVEEN, 2008).

Na organização cooperativa, o cooperado tem direito a dois tipos de controle: a) o controle residual, em que ele recebe por meio das sobras e benefícios gerados pela cooperativa derivado de serviços prestados que correspondem à apropriação dos resultados; ii) o controle formal, que lhe dá o direito de exercer o controle sobre as atividades da organização (HANSMANN, 1996).

O objetivo do controle formal é melhorar a gestão da cooperativa e consequentemente as necessidades e os interesses dos cooperados, aumentando a sobrevivência das organizações (FAMA; JENSEN, 1983). A divisão desses controles ocorre se há separação entre propriedade e gestão, pois ela auxilia na redução do problema de agência originado da delegação dos direitos de controle formal ou autoridade ao gestor.

Para que haja separação dos direitos de propriedade e controle em organizações cooperativas, Costa (2010) estabelece duas condições:

- a) A característica mais importante consiste no fato de o Conselho de Administração ter direito de controle formal sobre o gestor, que é a condição 1 (C1), em que os

proprietários delegam o direito de controle formal ao Conselho de Administração e lhe transferem autoridade formal sobre o controle da cooperativa;

- b) A condição 2 (C2) é que as decisões de controle como ratificação e monitoramento e decisões de gestão como iniciação e implantação são alocadas no Conselho de Administração e no agente responsável pela gestão, respectivamente (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012).

Nesta caracterização descrita, a condição C1 é satisfeita se o Conselho de Administração tem autoridade para nomear e destituir o agente investido de autoridade para conduzir a gestão, mesmo que ele seja um dos seus membros, sem consultar os demais proprietários. Se apenas essa condição existir, há a separação *de jure*.

Já a condição 2 é atendida se o Conselho de Administração aloca autoridade sobre as decisões de gestão para o agente definido como responsável pela organização (diretor presidente). Essa condição só é atendida se o presidente do Conselho de Administração não ocupar o cargo de diretor presidente da cooperativa, caso contrário ele propõe e ratifica os projetos de investimentos da organização. Se essa condição 2 for atendida de *fato* existe a separação (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2012).

Essa separação faz-se necessária conforme a organização vai crescendo, pois torna-se inviável que todos os cooperados tenham acesso ao controle formal. Deste modo, o controle sobre a organização deixará cada vez mais de estar nas mesmas mãos, sendo necessário desenvolver uma divisão das funções antes atribuídas à propriedade (HART; MOORE, 1990; HANSMANN, 1996).

Os gestores tornam-se os responsáveis pela gestão da cooperativa, mas nem sempre eles são cooperados e Berle e Means (1987) reconhecem o controle como algo independente da propriedade. Todavia, os gestores irão representar os interesses dos cooperados proprietários e o problema que surgirá é caracterizado como conflito de agência; os interesses de ambas as partes tendem a não ser iguais, pois cada um irá tentar maximizar a sua função utilidade.

Com o objetivo de minimizar os conflitos de agência, as práticas de governança corporativa proporcionam uma visão de como agregar valor, em termos econômicos, ambientais e sociais.

É possível considerar todos os estágios e níveis de sua rede de fornecedores, incluindo os consumidores finais (BIALOSKORSKI NETO; DAVIS, 2010).

A governança cooperativa é um mecanismo para a profissionalização da gestão que representa um dos pilares para o desenvolvimento das relações intra e interorganizacionais (VENTURA, 2009), as quais podem promover a cocriação de valor (FROW et al., 2015; DERVOJEDA et al., 2014; VARGO; LUSCH, 2008b; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; BENDAPUDI; LEONE, 2003).

O diálogo aberto e claro entre organização e cooperados, proporcionado pelas práticas de governança corporativa, incentiva, cria e auxilia na manutenção da lealdade e confiança da comunidade de consumidores. Esse processo faz parte do modelo tradicional de cocriação de valor que envolve **diálogo**, **acesso**, **risco-benefício** e **transparência** (DART) proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004a). E compreende:

- O **ACESSO** significa que, sem a informação, o consumidor não consegue estabelecer um diálogo com a organização;
- O **RISCO-BENEFÍCIO** determina que os riscos da cocriação de valor são compartilhados com os consumidores;
- O **DIÁLOGO** é o meio que é facilitado pelo acesso e transparência de informações, pode levar o consumidor a um julgamento claro de risco-benefício em suas decisões; e
- A **TRANSPARÊNCIA** destaca que não basta ter acesso às informações, pois o consumidor precisa de transparência para estabelecer confiança no diálogo.

Esses elementos são imprescindíveis para a construção de ações de cocriação de valor, em especial o diálogo, transparência e o acesso. Desse modo, uma organização que tem uma gestão participativa e profissionalizada, que almeja a separação entre propriedade e controle, oferece transparência das ações favorecendo a comunicação e o acesso dos cooperados às informações, fomentando a sua participação nas ações de cocriação de valor; consequentemente influencia também a percepção do cooperado sobre o valor adicionado obtido na relação cliente e organização (SERIGATI, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; COOK, 1994).

A percepção dos benefícios e resultados decorrentes das ações de cocriação de valor podem ser intensificados pela profissionalização da gestão da cooperativa e da redução dos conflitos de agência, por meio da transparência, pelo controle formal do Conselho de Administração, que representa os interesses dos cooperados (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Ademais, a confiança entre cooperativa e cooperado tende a aumentar também (VENTURA, 2009; SERIGATI, 2008; BACHMANN, 2001). Acredita-se que a percepção dos cooperados sobre os resultados gerados pelas ações de cocriação de valor pode ser influenciada pelo nível de profissionalização da gestão.

Diversos estudos já identificaram que o comprometimento (fidelidade) dos cooperados está associado com o desempenho e habilidades do gestor (BHUYAN, 2007); com a existência de educação cooperativista (STAATZ, 1987); e com a capacidade de a cooperativa diferenciar seus cooperados dos não cooperados (FULTON, 1999). Bhuyan (2007) afirma que o comprometimento dos associados é maior quando estes estão satisfeitos com o desempenho dos gestores da cooperativa e a satisfação se busca por meio de aumento da confiança, a qual é alcançada pela transparência nas relações. Esse autor afirma que 56,6% dos cooperados que se consideram parte da cooperativa e participam das atividades da organização são mais satisfeitos com a gestão profissionalizada (R^2 de 0,59).

O envolvimento dos associados com os assuntos da cooperativa também pode ser decorrente da forma como ela se comunica com seus membros. Serigati (2008) ressalta que as pesquisas deveriam investigar com maior precisão a qualidade e a efetividade dos meios de comunicação, avaliando também a periodicidade e o alcance dos canais de comunicação utilizados. Assim, conjectura-se que:

Hipótese 1a: *A percepção dos cooperados das ações de cocriação de valor está associada direta e positivamente com a profissionalização da gestão da cooperativa.*

Hipótese 1b: *A satisfação e fidelidade dos cooperados estão associadas direta e positivamente com a profissionalização da gestão cooperativa.*

A fidelidade do cooperado está relacionada com o direito de propriedade, ou seja, é uma característica dos membros e está intimamente associada à sua capacidade de ação coletiva e de cooperação (SERIGATI, 2008; OLSON, 1965). Hansmann (1996) destaca que a fidelidade

influencia no comprometimento do cooperado com a cooperativa e, conseqüentemente, a criação de valor e eficiência desta organização. Por sua vez, a eficiência da cooperativa está associada à fidelidade dos seus cooperados (proprietários da organização) e ela precisa deles para existir. Deste modo, as cooperativas devem desenvolver e fomentar o comprometimento dos membros para obter sucesso (FULTON, 1999).

O comprometimento de cada cooperado não é uma característica fixa e pode ser influenciado pelas características do grupo. Tais como: porte da cooperativa; capacidade de ofertar bens coletivos; características dos próprios membros, como grau de homogeneidade dos interesses; e os instrumentos utilizados na seleção ou separação existentes entre as instituições do grupo (SERIGATI, 2008).

A estrutura de propriedade das cooperativas, a atribuição de direitos de propriedade e os mecanismos de gestão utilizados entre cooperativa e seus cooperados são relevantes para manter a lealdade dos seus membros (BORTOLETO; COSTA, 2012). A fidelidade e satisfação são características que dependem da confiança que o cooperado tem na cooperativa e na gestão dos seus interesses (BHUYAN, 2007; BACHMANN, 2001).

A fidelidade está associada com o comprometimento, que envolve a decisão do associado operar (comercialização da sua produção ou compras de insumos) ou não com a cooperativa (SERIGATI, 2008). Um ambiente com um alto grau de comprometimento é importante porque reduz os problemas de carona².

Neste ínterim, se todos os participantes optassem por ser *free-riders* (caronas), o benefício da ação coletiva não seria produzido e haveria um desincentivo à cooperação (COOK, 1995). Neste caso é que se observa a importância da fidelidade dos cooperados com a cooperativa e com a satisfação dos seus membros. Estes aspectos serão mais bem delineados na próxima seção, em que será apresentada a relevância das ações de cocriação de valor como estratégia competitiva organizacional.

² Quando um indivíduo não pode ser excluído dos benefícios que os outros oferecem, cada um é motivado a não contribuir para o esforço comum (COOK, 1995).

3.2 Satisfação, fidelidade do cooperado e a cocriação de valor

Com a redução dos conflitos de agência resultados da profissionalização da gestão, pode-se ter o aumento no grau de satisfação dos cooperados e possivelmente um aumento na fidelidade dos seus membros (VENTURA, 2009; BHUYAN, 2007).

Oliver (1999) define lealdade e fidelidade como um forte comprometimento da organização na recompra de um determinado produto ou serviço. Ele também propõe que a satisfação seja definida como uma realização prazerosa, indicando que o consumo de um bem ou serviço preenche alguma necessidade, desejo e/ou objetivo, e que este preenchimento seja prazeroso e se torne frequente, cumulativo, até que os episódios de satisfação e fidelidade se agreguem e se fundam.

Complementarmente, Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) afirmam que a lealdade é o resultado de vários constructos interligados, sugerindo inclusive uma abordagem holística para a explicação da lealdade. Os autores referem-se aos antecedentes da lealdade desenvolvidos por Agustín e Singh (2002), em que satisfação, confiança e valor são condutores à fidelidade.

A relevância da fidelidade deve-se principalmente aos benefícios que ela proporciona à organização ao fazer com que o consumidor recompre um produto de uma marca e que ele faça recomendações desta (HOFSTATTER, 2010). O conceito de satisfação com o serviço pode ser definido como a avaliação do cliente de determinado produto ou serviço baseada nas experiências que a organização oferece (OLIVER, 1999). Essa visão caracteriza-se como uma avaliação pós-consumo, que envolve a comparação entre o valor esperado no início de pré-consumo e o valor percebido no final, após o consumo.

Para se estimular a fidelidade, a reciprocidade e a satisfação é necessário assegurar o envolvimento dos cooperados na cooperativa, com participação efetiva para agregar valores à cadeia produtiva. Para isso é necessário incrementar os produtos e serviços, dando aos cooperados incentivos financeiros e não financeiros diferenciados (MÓGLIA et al., 2004).

Levitt (1972) afirma que os clientes podem coassegurar a qualidade do serviço, tendo em vista que a participação dos clientes propicia ao provedor de serviço uma compreensão mais clara das necessidades e das circunstâncias dos seus clientes. Isso os torna mais conscientes das restrições do serviço, em termos do que pode e do que não pode ser entregue, nas condições em questão (ENNEW, 1996).

Há evidências que indicam que maior participação do cliente na organização tende a gerar maiores níveis de satisfação (AUH et al., 2007; BENDAPUDI; LEONE, 2003; CHAN; YIN; LAM, 2010). As pesquisas de Kellogg, Youngdahl e Bowen (1997), Chan, Yin e Lam (2010) e File, Cermak e Prince (1994) encontraram relações positivas significantes entre a participação do cliente no processo e sua satisfação com o serviço prestado. A justificativa é que o envolvimento nas atividades contribui para os níveis de satisfação ao proporcionar inclusão e sentido de pertencimento ao cliente.

Guo et al. (2013) demonstram que quanto maior o comprometimento, maior o bem-estar criado, e que o comprometimento e a iniciativa individual de cada cliente também aumentam a satisfação com a organização. A participação do cliente deve entregar valor a todos os demais e à organização (AUH et al., 2007; LOVELOCK; YOUNG, 1979) e clientes que percebem mais valor em seus encontros de serviço tendem a estar mais satisfeitos e fiéis (OUSCHAN; SWEENEY; JOHNSON, 2006).

A relação entre valor e satisfação é consideravelmente sólida. Zeithaml (1998) aponta que consumidores que percebem valor são mais satisfeitos do que aqueles que não percebem, também confirmado por Haemoon (1999) e Chan, Yin e Lam (2010). Portanto, a cocriação de valor está intimamente ligada à satisfação e fidelidade dos clientes que participam dessas ações. Quanto mais os clientes cocriam valor, mais satisfeitos e fiéis eles se tornam da marca porque maior é o valor adicional resultado do relacionamento entre as partes (SILVA, F.J.C. et al., 2016).

No âmbito dessa pesquisa, o efeito da participação do cooperado nas atividades da cooperativa e o grau de satisfação ocorre quando os cooperados podem criar valor, por meio da sua participação, de três maneiras: melhorias da qualidade dos serviços recebidos, atendimento personalizado e maior controle (SERIGATI, 2008; SANTOS, E., 2002).

A satisfação e confiança do cooperado podem ser aumentadas pelo controle formal (distribuição de direito de propriedade da cooperativa), participação do cooperado nas atividades de tomada de decisão (gestão e conselhos), em que é visível que o Conselho de Administração contrata e demite os responsáveis pela gestão, ratificação dos projetos de investimentos, monitoramento do desempenho da gestão, propondo e implementando projetos (alinhados à cocriação de valor) (VENTURA, 2009; COSTA, 2010; CHAN; YIN; LAM, 2010).

Mógia et al. (2004) destacam que a fidelização e satisfação do cooperado são fundamentais para o sucesso de uma cooperativa. É necessário criar e adotar ações que permitam a maior participação e fidelidade de seus cooperados que primeiramente buscam realizar seus objetivos pessoais, apesar de a organização cooperativa subentender realizações coletivas.

O arranjo contratual interno da cooperativa deverá ser arquitetado para que se tenha realizações individuais conciliadas com os resultados da organização. Prahalad e Ramaswamy (2004a) e F. J. C. Silva et al. (2016) afirmam que a cocriação de valor é uma ferramenta de fidelização e satisfação utilizada como estratégia para manter e ganhar mercados e vantagem competitiva. Portanto, clientes mais satisfeitos e fieis a organização percebem mais o valor que é entregue nas relações de compra, troca e negociação na díade organização-cliente. Conjectura-se que:

Hipótese 2a: *A percepção das ações de cocriação de valor estão associadas direta e positivamente com a satisfação e fidelidade dos seus cooperados.*

3.3 Satisfação e fidelidade e a orientação temporal dos cooperados

A fidelização dos cooperados está relacionada ao desempenho e à competitividade da cooperativa e o valor que é entregue a seus *stakeholders*. Assim sendo, a cocriação de valor como uma estratégia competitiva pode representar um aumento nos resultados e benefícios percebidos pelos cooperados.

Estimular a fidelidade e a reciprocidade é assegurar o envolvimento dos cooperados na cooperativa, com participação efetiva para agregar valores à cadeia produtiva. Para isso, é necessário incrementar novos produtos e serviços dando aos cooperados incentivos diferenciados e benefícios diretos e indiretos acima dos concorrentes (ANCELES, 2014; BIALOSKORSKI NETO; DAVIS, 2010; VENTURA, 2009).

Sob a perspectiva do cliente, há uma relação significativa entre a cocriação de valor e a fidelidade. Vários estudos focam nos antecedentes da fidelidade, entre os quais se listam comumente satisfação, valor percebido e qualidade de serviços oferecidos aos clientes, em que a cocriação de valor explica 34,2% da variância da atitude de fidelidade, segundo a pesquisa de F. J. C. Silva et al. (2016).

Dick e Basu (1994) também afirmam que a fidelidade é um dos antecedentes da cocriação de valor. Espera-se que os cooperados mais fiéis (negociam mais com a cooperativa) e satisfeitos percebam mais as ações de cocriação de valor. A percepção de benefício pode estar relacionada à orientação temporal do cooperado, ou seja, o horizonte de tempo em que ele espera receber um retorno pelos investimentos realizados ou sacrifícios feitos por ele e pela organização.

A orientação temporal pode ser entendida como uma defasagem temporal entre o momento em que se alocam os seus esforços a diferentes tarefas e o momento em que se recebem as recompensas, decorrentes do desempenho nas tarefas (VAN RINSUM, 2006), abordagem que pode ser também aplicada para avaliar o esforço dos cooperados e os benefícios que eles recebem.

Aguiar e Frezatti (2014) identificaram que medidas não financeiras de desempenho estão relacionadas à orientação temporal dos gestores. Contrário às expectativas dos autores, as medidas não financeiras de desempenho para os propósitos de incentivo estão negativamente associadas com orientação temporal dos gestores. Eles destacam a importância em se entender como medidas não financeiras de desempenho estão associadas com orientação temporal.

As medidas financeiras são normalmente indicadas por induzirem os gestores a uma orientação temporal de curto prazo por não serem capazes de fornecer informações tempestivas de acompanhamento relativas aos esforços de longo prazo (SAID;

HASSABELNABY; WIER, 2003; FARREL; KADOUS; TOWRY, 2008; SLIWKA, 2002; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006). A literatura contábil sugere o uso de medidas não financeiras de desempenho por serem percebidas como indicadores de tendência de resultados financeiros futuros conduzindo a pensar nas consequências de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1996; ITTNER; LARCKER, 1998; HEMMER, 1996; SLIWKA, 2002; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006). Logo, o perfil de orientação temporal influencia a percepção.

3.4 Orientação temporal dos cooperados e a percepção da cocriação de valor

A orientação temporal (OT) é definida como o horizonte de tempo entre a alocação de esforço e o momento do retorno/recebimento da remuneração, dentro do qual se procura otimizar os incentivos financeiros (GRANLUND, TAIPALEENMAKI, 2005; VAN DER STEDE, 2000; MERCHANT, 1990). Também é definida como as preferências às dimensões temporais de curto e longo prazo (GRANLUND; TAIPALEENMAKI, 2005), que influenciam a escolha de tomada de decisão (MARGINSON et al., 2010).

Observa-se que não há um consenso para a definição de orientação temporal entre os pesquisadores do tema, sendo diversas as definições que impactaram na determinação da sua mensuração. Aguiar (2009), em sua revisão bibliográfica, identificou diversos estudos empíricos sobre o assunto e seus respectivos tratamentos dentro do contexto gerencial.

A orientação temporal dos gestores (OTG) prevê um comportamento gerencial em relação à administração de suas tarefas e pode ser influenciada por diferentes práticas de controle e contabilidade gerencial. As evidências indicam que sistemas de controles financeiros reduzem os investimentos no longo prazo (MERCHANT, 1990). Mas, por outro lado, um rígido controle orçamentário incentiva os gestores a pensarem no longo prazo, pois é necessário ter uma reserva, visto que não se tem folga de recursos (VAN DER STEDE, 2000).

A orientação temporal pode apresentar várias denominações quando usada em pesquisas de contabilidade gerencial, dentre elas:

1. **Problema de horizonte** - Dechow e Sloan (1991) definem que significa que há um foco no curto prazo;
2. **Problema de investimento** – que, para Dutta e Reichelstein (2003), é mensurado a partir dos investimentos gerenciais, cujos efeitos são de longo prazo, como melhoria de produtos e processos e treinamento de pessoal.
3. **Orientação temporal** - identificada na pesquisa em contabilidade gerencial que explora ambas as dimensões temporais de curto e longo prazo e é mensurada, segundo Granlund e Taipaleenmaki (2005), por meio das preferências de resultados financeiros de curto ou de longo prazo.

A mensuração do **problema de horizonte** é pela proporção de remuneração diferida e do pagamento baseado em ações, em comparação à proporção de remuneração baseada em caixa (LEWELLEN; LODERER; MARTIN, 1987). Dechow e Sloan (1991) mensuram a partir da variação nas despesas com Pesquisa e Desenvolvimento entre dois períodos. Já a mensuração do **problema de investimento** para Dutta e Reichelstein (2003) é a partir de investimentos gerenciais, cujos efeitos são de longo prazo, tais como melhorias e criação de produtos e processos e treinamento de pessoal.

Nesse sentido, a percepção das ações de cocriação de valor pode ser influenciada pelos efeitos de orientação temporal de longo prazo, pois os resultados de melhoria e inovação de produtos e processos podem ser decorrentes de ações com foco no longo prazo e com indicadores não financeiros (PRAHALAD; RAMSWAMY, 2004b).

O uso de medidas contábeis para propósitos de incentivo é indicado como um dos principais responsáveis pela tendência de tarefas de curto prazo, deixando de lado atividades que agregam valor no longo prazo e muitas vezes não geram resultados financeiros imediatos (LAVERTY, 1996). Esse é um fato de destaque para a análise da cocriação de valor, visto que os benefícios desta são obtidos com o passar dos anos, podendo ter resultados financeiros e não financeiros.

No que tange à “Orientação Temporal dos Gestores”, os gestores buscam atribuir os lucros de curto prazo em comparação à criação de valor de longo prazo, em relação às despesas com Pesquisa e Desenvolvimento (BUSHEE, 1998). Associando os conceitos de orientação temporal aplicados às organizações cooperativas, em especial às preferências dos cooperados,

imagina-se também que pode haver uma difusão para os resultados de curto prazo e foco imediato.

Tendo em vista que as melhorias e o lançamento de novos produtos, processos e serviços podem levar tempo para trazer retornos aos seus cooperados, isto poderia impactar a percepção das ações de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b). Similarmente, os gestores e cooperados que buscam muitos resultados financeiros acabam por endereçar suas ações em uma visão de curto prazo (MERCHANT, 1990; BIALOSKORSKI NETO, 2004), e consequentemente influenciam a percepção das ações de cocriação de valor, de forma negativa, destes membros.

As cooperativas em geral não têm incentivos para criar resultados de médio e longo prazo (SERIGATI, 2008; COOK, 1995; STAATZ, 1987), impactando o horizonte temporal dos cooperados. A literatura contábil busca identificar medidas de desempenho adicionais que reflitam os esforços de longo prazo que influenciem de forma positiva à orientação temporal dos gestores. Portanto, as medidas não financeiras, como a satisfação, por exemplo, surgem como uma alternativa, uma vez que são percebidas como capazes de direcionar a atenção às atividades de resultados de longo prazo. Clientes mais satisfeitos tendem a ter uma orientação temporal maior em relação a organização e aos retornos que esta pode lhe oferecer ao longo do tempo (HEMMER, 1996; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006).

Pressupõe-se que:

Hipótese 2b: *A orientação temporal de longo prazo dos cooperados em relação aos projetos de investimento está associada direta e positivamente com o grau de satisfação e fidelidade dos cooperados.*

Adicionalmente, a orientação temporal de curto prazo (*shorttermism*) pode representar um problema estratégico para a organização, caso ela não esteja focada e preparada para esse tipo de situação. Isso pode conduzir os cooperados a se preocuparem e se envolverem em ações que gerem resultados de curto prazo, buscando retornos e sobras financeiras (VAN DER STEDE, 2000). As medidas não-financeiras de desempenho podem ser consideradas como adequadas para encaminhar os indivíduos a dedicar mais atenção e esforços às atividades que produziram resultados de longo prazo (ANCELES, 2014; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006; HEMMER, 1996).

As medidas não-financeiras de desempenho são percebidas como mais tempestivas para fornecer informações de acompanhamento de esforços que afetaram os resultados de longo prazo do que os indicadores financeiros. Essas medidas teriam o potencial de induzir a uma orientação temporal de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1996; ITTNER; LARCKER, 1998). Na literatura têm sido propostas novas medidas de desempenho, que reflitam a criação adicional de valor para cooperativas (LONDERO, 2015; SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012; CARVALHO, 2008; SANTOS, 2002).

Prelec (2004) acredita que a orientação de curto prazo (*shorttermism*) pode influenciar a tomada de decisão. Os cooperados com esse perfil podem preferir o consumo imediato das sobras ao invés de postergar o consumo destes benefícios para um período futuro. Tal problema demonstra que os cooperados podem apresentar comportamentos direcionados ao curto prazo e tendem a investir poucos esforços em projetos de longo prazo, com o propósito de atingir metas de curto prazo e evitar qualquer expropriação dos seus direitos de propriedades e residuais (BUSHEE, 1998).

Um cooperado com foco no curto prazo pode não valorizar as ações de cocriação de valor como um benefício que agrega valor para si, pois o valor cocriado será transformado em resultados (benefícios financeiros e não financeiros) apenas no longo prazo (GRÖNROOS, 2011). As ações de cocriação de valor em geral não geram valor adicional de forma imediata, mas ao longo do tempo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

Já o cooperado com orientação temporal de longo prazo de seus projetos de investimentos na cooperativa pode perceber de forma mais sensível os benefícios das ações de cocriação de valor, pois os resultados e benefícios são entregues ao longo do tempo e nem sempre são resultados financeiros devido à estratégia da organização de vantagem competitiva. Conjectura-se que:

Hipótese 3a: *A percepção das ações de cocriação de valor está associada direta e positivamente com a orientação temporal de longo prazo dos cooperados, no tocante aos projetos de investimento.*

Carr e Tomkins (1998) afirmam que uma organização com orientação financeira pode ser classificada como uma orientação de curto prazo, enquanto que uma preferência por uma orientação estratégica reflete uma visão de longo prazo com benefícios sendo entregues ao longo dos períodos. O nível de encorajamento para geração de novas ideias com diferentes efeitos temporais ao longo do tempo influencia a orientação temporal. Se houver mais incentivos a investimentos de retornos no curto prazo, haverá uma orientação temporal de curto prazo e o mesmo ocorre com investimentos e retornos de longo prazo (CHOW; KATO; MERCHANT, 1996).

As decisões de investimentos da organização estão associadas com o tipo de estratégia por ela utilizada. Por exemplo, investimentos em inovação e aprendizado, melhoria da satisfação do cliente, investimentos em pesquisa e desenvolvimento para melhoria de produtos e processos apresentam um foco estratégico e efeitos de longo prazo (AGUIAR, 2009; BROWN; KRULL, 2008; MARGINSON; MCAULAY, 2008; BUSHEE, 1998; DUTTA; REICHELSTEIN, 2003; CHENG, 2004; HEMMER, 1996). Uma organização que aplica ações de cocriação de valor tem, em sua essência, uma visão de longo prazo, pois os resultados serão retornados ao longo do tempo para a organização e demais partes relacionadas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; GRÖNROOS, 2011).

Coates, Davis e Stacey (1995) destacam que o tipo de indicador de desempenho utilizado já aponta a orientação temporal da organização e consequentemente dos gestores e partes relacionadas. Indicadores de retorno sobre ativos, lucro líquido e residual demonstram um foco excessivo no curto prazo. Se a organização quer implantar as ações de cocriação de valor e identificar seus benefícios, a percepção dos resultados dessas ações de cocriação de valor é fundamental e também indicativos não pecuniários para a cooperativa ter conhecimento da estratégia e dos investimentos feitos (GRÖNROOS, 2011, 2008; VARGO; LUSCH, 2008a).

Outras perspectivas teóricas também influenciam a orientação temporal e a tomada de decisão que estão relacionadas aos efeitos dos elementos de remuneração dos investimentos (AGUIAR, 2009). São eles a **aversão à perda** e o **período de avaliação considerado**.

A **aversão à perda** significa que as mudanças no bem-estar de um indivíduo implicam que a perda de certa quantidade de dinheiro apresenta maior peso em relação ao prazer associado

com o ganho da mesma quantia, ou seja, há um impacto maior nas mudanças no bem-estar quando há perdas.

A utilidade em se perder \$50 é maior do que a utilidade em se ganhar \$50. E a aversão à perda também implica a utilidade de que postergar uma remuneração é maior do que antecipá-la, mesmo elas sendo do mesmo valor (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979; SHELLEY; OMER, 1996). A perspectiva de perda apresenta maior relevância do que a de ganho a um indivíduo e isso irá influenciar na orientação temporal para tomada de decisões influenciando sua aversão ao risco (MARGINSON et al., 2010).

A outra perspectiva teórica que influencia a orientação temporal, que é um controle de comportamento usado pelos indivíduos na tomada de decisão, é denominada **período de avaliação**, sendo uma das principais estratégias mentais para avaliar os resultados (BERNARTZI; THALER, 1995). Um período de avaliação de curto prazo induziria os indivíduos a tomar decisões de escolhas de curto prazo, o que pode ser explicado pelo uso de uma estrutura restrita em que cada decisão é considerada única, não apresentando um período seguinte (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Quando a organização apresenta um período de avaliação de mais longo prazo com indicadores voltados a esse horizonte temporal, há um efeito positivo na orientação temporal, representando alta flexibilidade de projetos de investimentos (VAN RINSUNM, 2006). Esses resultados vêm confirmar a expectativa que um período de avaliação mais longo induz a uma orientação temporal de longo prazo, resultado de aspectos cognitivos. Os indicadores que consideram aspectos cognitivos, como a percepção e satisfação, tendem a ter um horizonte de tempo focado no longo prazo, sendo influenciado por este, daí a importância de usar esses resultados dentro da organização (VAN RINSUNM, 2006).

O fato de os indivíduos não serem homogêneos em uma organização influencia sua aversão a perdas e o comportamento usado na tomada de decisão (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). O mesmo ocorre na cooperativa, pois os cooperados não são homogêneos e a maioria dos membros demonstra preferências semelhantes para atributos estratégicos, mas diferem no que diz respeito aos atributos intraorganizacionais de controle e gestão. As estruturas de preferências dos cooperados são afetadas pelo tamanho e atitudes em relação ao risco do

negócio, resultando em impacto no tempo de recebimento dos investimentos (KALOGERAS, et al., 2009; PENNINGS; LEUTHOLD, 2000).

A orientação temporal do cooperado em uma cooperativa apresenta diferentes opções que são particulares de cada cooperado havendo uma variedade de interesses e preferências. De acordo com a literatura de cooperativas, o nível de heterogeneidade dos cooperados afeta o nível de participação dos membros na cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 1994; STAATZ, 1987; POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2012). Quanto mais heterogêneo o grupo de cooperados, maior a existência de conflitos de interesses devido aos interesses divergentes existentes (HANSMANN, 1996).

Por outro lado, quando a cooperativa se torna heterogênea, ela se torna mais difusa e os cooperados sentem que a organização está mais complexa, pois a cooperativa pode exercer várias funções e o cooperado pode ter interesse em apenas uma área restrita. Isso faz com que os cooperados não se identifiquem com a organização, podendo gerar um afastamento dos membros e uma baixa participação nas atividades da cooperativa. A heterogeneidade de preferências irá apresentar uma grande relevância na participação do membro na cooperativa e na sua percepção de valor (POZZOBON; ZYLBERSZTAJN, 2012; ÖSTERBERG; NILSSON, 2009).

Em relação às preferências, dada a heterogeneidade dos cooperados, Kalogeras et al. (2009) afirmam que os cooperados com grande volume de vendas e que empregam um número considerável de funcionários em suas propriedades rurais apresentam preferências menos avessas ao risco. Eles preferem mais envolvimento de gestores profissionais nas tomadas de decisões da cooperativa e relacionadas com o produto. Já os cooperados com vendas menores e menos funcionários e que estavam mais avessos ao risco são mais dispostos a delegar o controle corporativo e de marketing de produto para seus representantes que presumivelmente promovem os seus interesses de forma mais eficaz.

O tradicional argumento de cooperado com grande porte *versus* o pequeno em relação à eficiência de custos é de fato uma dimensão importante das preferências dos membros para estrutura e comportamento da cooperativa. E também há trabalhos recentes identificando a importância de atitudes de risco na tomada de decisão e na percepção de retornos dos

cooperados (KALOGERAS et al., 2009; PENNINGS; GARCIA, 2004; PENNINGS; LEUTHOLD, 2000).

Um conflito comum às cooperativas é a variedade de preferências entre os cooperados que tornam mais complicados e delicados os trabalhos dos órgãos de administração como o Conselho de Administração e, principalmente, do gestor, devido à dificuldade de representar e atender as necessidades dos membros (STAATZ, 1987; COOK, 1994). Cook (1994) discute que, nas cooperativas, a função do comportamento gerencial é um tema que merece mais destaque dos pesquisadores, devido às diferenças existentes entre as configurações e os objetivos das organizações empresariais e das cooperativas.

A heterogeneidade dos interesses dos diferentes agentes econômicos pode ser explicada pelas preferências relacionadas a forma de distribuição de distribuição do retorno e controle residual e também as características (circunstancias dos membros). Dentre essas circunstancias tem-se os diferentes níveis de experiências, informação, reputação e riqueza. Essas diferenças em cooperativas são acentuadas e a sobrevivência da organização depende de uma compreensão de da heterogeneidade de objetivos e de como a arquitetura organizacional existente pode ajudar a minimizar esses problemas e aumentar o desempenho da cooperativa (COOK; BURREN, 2013; COOK, 1995)

Cook (1994) afirma que a gestão da cooperativa encontra algumas questões relevantes e elas emanam principalmente de conflitos de alocação de recursos entre os *stakeholders*, enraizados nos direitos de propriedade vagamente definidos e nas diferenças mal comunicadas. São eles: 1) conflitos gerenciais entre membros sobre direito de propriedade e responsabilidades; 2) potenciais conflitos entre cooperados, gestão e conselho a respeito de questões de controle e distribuição da autoridade de decisão; e 3) potenciais conflitos entre cooperados, gestão e conselho sobre benefícios derivados dos membros cooperados.

Cook (1994) aborda as diferenças organizacionais entre proprietários e usuários orientados pelas firmas. Ele relaciona, a partir da pesquisa de Miztenberg, três aspectos que podem trazer implicações à gestão das cooperativas. São eles: o papel interpessoal, o papel informacional (monitoramento e disseminação da informação) e as decisões da gestão (negociação e alocação de recursos). Esses aspectos têm efeitos sobre os direitos de propriedades, sobre o comportamento gerencial e os incentivos oferecidos que estão correlacionados ao papel dos

gestores nas decisões, na capacidade de resolução de conflitos e na habilidade de negociação para a alocação de recursos às atividades estratégicas das cooperativas. Cook (1994) afirma que é com a utilização dos serviços e da participação do cooperado que a cooperativa se tornará mais forte e capaz de oferecer melhores serviços.

Em relação ao processo de alocação de recursos da cooperativa, Cook (1994) destaca que o desenvolvimento de regras geradas internamente sobre capital de risco também pode ter implicações importantes: i) os cooperados estão mais interessados na distribuição de sobras, pois os benefícios da cooperativa para os membros dependem do preço de venda e da aquisição dos bens e serviços (foco curto prazo); ii) políticas de preços afetam a distribuição de sobras para as cooperativas; iii) aquisição de capital porque os membros são relutantes em contribuir com mais capital para a cooperativa, pois o retorno sobre exploração no mercado é maior que o retorno sobre o investimento oferecido pela cooperativa, na maioria dos casos; e iv) escolhas dos métodos de retenção do capital têm efeitos sobre a gestão e a alocação de recursos.

Cook e Iliopoulos (2000) argumentam que isso ocorre devido à ausência de portabilidade e mecanismo de avaliação dos direitos residuais, relacionados estes ao intercâmbio de direito residual que impede que os membros das cooperativas ajustem a sua carteira de investimentos às suas preferências de risco.

Esses fatos citados acima podem gerar uma pressão sobre o Conselho de Administração e sobre a gestão, que pode aumentar a proporção do fluxo de dinheiro (dos cooperados) destinado aos pagamentos correntes, ao invés de reinvestirem na cooperativa (COOK; ILIOPOULOS, 2000). Da mesma forma, esses fatos afetam a orientação temporal de retorno no processo decisório dos cooperados. Deste modo, uma gestão profissionalizada com participação e representação do cooperado pode atender melhor as necessidades dos membros e reduzir os conflitos de agência (VENTURA, 2009), podendo influenciar o horizonte de tempo de retorno do que foi investido (MERCHANT, 1990) pelo cooperado na cooperativa (COOK, 1994). Tem-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3b: *A orientação temporal de longo prazo dos cooperados em relação a seus projetos de investimentos está associada direta e positivamente com o nível de profissionalização da gestão.*

A diferença de percepção dos cooperados sobre as ações de cocriação de valor ocorre porque o indivíduo responde de forma diferente a um mesmo problema decisório. Kahneman e Tversky (1979) afirmam que a relação entre o resultado da decisão (o ganho ou a perda) e o valor (ou utilidade) atribuído ao resultado é tal que as pessoas são mais sensíveis a diferenças entre resultados quando estes estão perto do ponto de referência.

Isso leva as pessoas a perceberem os resultados da decisão não como alterações no estado final de riqueza ou bem-estar, mas como ganhos ou perdas em relação a um ponto de referência, em que a pessoa assume para si a situação de decisão. Os autores justificam sua importância, pois o aparato da percepção está associado à avaliação de mudanças ou diferenças e não na avaliação de valores absolutos. Por exemplo, um objeto pode ser percebido como frio ou quente, dependendo da temperatura a que a pessoa está adaptada, sendo subjetivo (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979).

Mccollough e Gremler (1999) e Granitz, Koemig e Harich (2009) afirmam, em seus trabalhos, que os serviços de um modo geral, por terem características intangíveis, são mais difíceis de avaliar do que os que são entregues ao cliente, por isso pesquisas sobre a percepção são importantes para identificar essa avaliação de entrega de forma qualitativa. Trazendo essa teoria para a questão de estudo do trabalho, a percepção pode identificar os benefícios (valores) gerados pelas ações de cocriação de valor em cooperativas, uma vez que não é possível mensurar quantitativamente o valor que é cocriado.

Dessa forma, a percepção é vista como a capacidade de obter entendimento instantâneo de toda a estrutura da nova informação, portanto a percepção contribui para gerar um novo entendimento (SHIMIZU, 1980). Por fim, é possível observar que as contribuições da teoria dos prospectos de Kahneman e Tversky (1979) podem ser úteis para entendimento dos efeitos de recebimento dos retornos investidos (AGUIAR, 2009).

4 FUNDAMENTOS PARA PROPOSIÇÃO DO MODELO

A cocriação de valor pode colaborar com a organização, ao ser uma vantagem competitiva, por melhorar o relacionamento fornecedor-empresa-cliente. Os participantes são interdependentes e a cocriação ocorre em vários níveis de organização (HYÖTYLÄINEN; VALKOKARI; KALLIOKOSKI, 2011). Como os resultados dos processos de cocriação de valor devem ser identificados e compartilhados é, portanto, uma importante via de futuras investigações, pois não há pesquisas nessa área. O estudo de Jaakkola e Hakanen (2013) incentiva o desenvolvimento de métodos e métricas desse valor adicional que é cocriado para que se tenha coordenação e integração para torná-lo visível para as partes relacionadas.

De acordo com Brasil, Santos e Dietrich (2010), a cocriação de valor aborda a interação e o relacionamento entre as partes, o que torna a mensuração de forma quantitativa ou com variáveis contábeis mais difícil de ser apurada, pois a interação e o relacionamento são ativos intangíveis que abordam aspectos humanos. As ações que normalmente fazem parte de um plano para atingir um objetivo, também podem ser guiadas por elementos de percepção. Para Shimizu (1980), a percepção é vista como sensibilidade intuitiva e a capacidade de obter conhecimento da estrutura da nova informação, pois os elementos de percepção contribuem para gerar o novo entendimento. Além disso, podem alertar os participantes para aspectos temporais e espaciais de suas ações e facilitar a sincronização das tarefas individuais. Destarte, devido à impossibilidade de se mensurar quantitativamente o valor cocriado será usada a percepção do cooperado para identificar a cocriação de valor, uma vez que o cooperado é o elo e o foco de interesse da cooperativa.

Uma questão a ser lembrada é o direito de propriedade difuso sobre os resíduos que faz com que o cooperado se afaste da cooperativa e tenha uma menor participação ou tenha uma ação preocupada de orientação de curto prazo (BIALOSKORSKI NETO, 2006). Milgrom e Roberts (1992) advertem que o *status* de direitos limitados aos resultados econômicos residuais e de não concentração na propriedade em uma cooperativa leva os associados a terem poucos incentivos para participar diretamente da gestão do negócio e das atividades, como também faz com que eles não estejam inclinados a votar em investimentos com horizonte temporal longo.

Para Vargo e Lusch (2004), uma melhor integração do cooperado nos processos de cocriação de valor da organização se justifica, devido ao valor que é gerado. Isto é, a experiência de cocriação pode ainda oferecer uma oportunidade para a criação de valor para as organizações de serviço (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a, 2004c). Assim, a cocriação implica em dar oportunidade para que o cooperado construa o serviço de acordo com seus interesses e necessidades de valor, adequando-se ao contexto da cooperativa. O processo de cocriação permite que o cooperado identifique o problema, defina o que é um problema prioritário e que colabore para a solução com participação de ambas as partes em um processo de interação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a, 2004b). Isso pode ser obtido por meio de diálogos contínuos com as partes relacionadas.

Londero (2015), Anceles (2014), Bialoskorski Neto (2004) e Fulton (1999) afirmam que os cooperados recebem alguns tipos de benefícios na cooperativa. Dentre eles, há benefícios de externalidades econômicas que são benefícios econômicos de melhores preços, de poder de barganha e mercado, e políticas agrícolas específicas em consequência do sistema cooperativo como prestação de serviço. Além disso, o cooperado tem resultado econômico que significa resultado econômico em caixa, ou seja, sobras. Isso é possível por meio de distribuição dos resultados no final do exercício contábil, proporcional à atividade econômica de cada membro e ocorre quando a cooperativa tem objetivo econômico e de mercado.

E também, segundo esses mesmos autores, há o benefício ao membro que são benefícios não pecuniários, mas benefícios em diferentes serviços como a qualidade, a confiança em transações, a confiança das informações ou políticas exclusivas aos cooperados, além de retorno em ações sociais. Essa é a política da cooperativa quando o objetivo é o bem-estar do associado, e não só o objetivo de mercado.

No processo de cocriação de valor, o cooperado pode ter direito ao valor cocriado que pode ser por meio de resultado econômico de redução de custo, aumento de receita, ganho de escala, escopo, dentre outros, e também os benefícios ao consumidor (benefício não pecuniário como personalização do serviço, atendimento das necessidades específicas, serviços prestados pela cooperativa como assistência técnica, etc.). Em uma organização não cooperativa, o cliente pode ter acesso apenas ao valor gerado de benefícios não caixa, ou seja, de usufruir o que foi cocriado caso ele consuma o produto, processo e o serviço gerado, situação essa que pode nem ocorrer. Isso é resultado da distribuição do direito de propriedade,

pois o cliente de uma organização não cooperativa não tem direito ao resíduo monetário gerado pela cocriação de valor (DERVOJEDA et al., 2014; PRAHALAD; RAMASWAMY 2004b).

A importância das características do direito de propriedade na cocriação é que o cooperado pode cocriar valor e usufruir o valor cocriado junto com a organização, possibilitando o crescimento conjunto e a permanência da organização no mercado. Ou seja, o cooperado como consumidor pode cocriar valor e consumi-lo na organização e, como proprietário, o cooperado pode usufruir o valor direto (benefício pecuniário) que foi gerado pela cocriação de valor. Isso pode não ocorrer nas organizações de capital, pois o cliente que cocria valor pode não usufruir do que é gerado, e isso quer dizer que a cooperativa tem um facilitador para a cocriação de valor que é a sua distribuição de direito de propriedade.

Por fim, os achados da pesquisa de Auh et al. (2007) sugerem que os benefícios financeiros à firma, ao mudar o processo de serviço para abraçar coprodução e cocriação, podem não ser imediatos. Dessa forma, a cooperativa poderá receber, no longo prazo, os benefícios econômicos gerados pela cocriação como aumento da fidelidade e satisfação, confiança, aumento de receitas, redução de custos, dentre outras vantagens que a cocriação gera para uma organização (DERVOJEDA et al., 2014).

4.1 Modelo, variáveis e proxy

Para análise da percepção da cocriação de valor foram consideradas as dimensões: cocriação de valor entre cooperado e cooperativa, nível de satisfação e fidelidade, de orientação temporal de longo prazo do cooperado e grau de profissionalização da gestão, conforme detalhado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Modelo de cocriação de valor e descrição operacional

Constructo	Definição	Autor
1. Profissionalização da gestão cooperativa (ProfGestão)	-Grau de confiabilidade nas informações fornecidas pela cooperativa -Proposição e implementação de projetos de interesses dos cooperados -Atender interesses dos cooperados -Profissionais que têm competência para exercer o cargo	Ventura (2009). Hansmann (1996).
Acesso à informação	-Canais de comunicação acessíveis e de fácil entendimento -Cooperados recebem informações da cooperativa -Cooperado tem direito a ter acesso às informações da cooperativa	Ventura (2009). Hansmann (1996).
Tipo de gestão	-Participação do cooperado em órgãos de gestão -Participação dos cooperados nas atividades da cooperativa -Envolvimento dos cooperados na cooperativa	Ventura (2009). Bhuyan (2007). Móglia et al. (2004).
Transparência	-Prestar contas e comunicar informações da cooperativa aos cooperados -Nível de transparência da cooperativa	Ventura (2009), Bhuyan (2007).
Separação propriedade e gestão	-Conselho de Administração ter direito de controle formal sobre o gestor	Serigati (2008). Costa, Chaddad e Azevedo (2012); Costa (2010); Ventura (2009); Serigati (2008).
2.Orientação temporal de longo prazo do cooperado (OTC)	-Horizonte de tempo para receber o benefício -Preferências de risco -Forma de investir recursos e tempestividade do retorno -Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento	Merchant (1990); Granlund e Taipaleenmaki (2005); Van Der Stede (2000); Cook (1995). Marginson et al. (2010); Aguiar (2009); Kahneman e Tversky (1979). Merchant (1990), Lavery (1996); Bushee (1998); Aguiar (2009).
3.Satisfação	-Satisfação com serviço -Boa empresa para negociar -Atende expectativa do cliente -Satisfação no todo -Medida não financeira de desempenho	Chan et al. (2010).
Fidelidade (SatFid)	-Participação em atividades -Compartilhamento de informação -Fazer sugestões de melhorias e inovações -Intenção de compra -Recomendação da organização a terceiros	Dikolli e Vaysman (2006), Hemmer (1996); Kaplan e Norton (1996). Chan et al. (2010). F.J.C. Silva et al. (2016).
4. Percepção da cocriação de valor (Percpcoo)	-Diálogo – Acesso -Risco benefício-Transparência -Reuniões para identificar novos serviços -Envolver cliente no processo - Canal comunicação – Cooperação –Aprendizagem -Busca de informação - Compartilhamento de informação -Comportamento responsável - Interação pessoal – Advocacia -Feedback -Tolerância	Prahalad e Ramaswamy (2004a). A.S.Silva et al. (2015). Yi e Gong (2013).

Fonte: Elaborado pela autora

Na mensuração e avaliação das variáveis utilizou-se uma escala semântica; Babbie (2001) recomenda que em modelos reflexivos, como o deste trabalho, os itens do questionário devem ser desenhados em medidas de escala.

O modelo proposto tem como respondentes os cooperados de uma cooperativa pesquisada em que foram consideradas as seguintes dimensões: ações de cocriação de valor, a profissionalização da gestão cooperativa, tipo de orientação temporal dos cooperados, nível de satisfação e fidelização.

Considerando-se a literatura que aborda as ações de cocriação de valor, estruturaram-se as seguintes questões (variáveis / preditores), apresentadas no Quadro 2, para compreender os respectivos constructos. Os constructos são compostos por percepção das ações de cocriação de valor, orientação temporal de longo prazo, satisfação e fidelidade e profissionalização da gestão.

Quadro 2 - Questões para mensuração da percepção das ações de cocriação de valor: ações de cocriação de valor

Questões	Autores
1.1 As políticas de preços praticadas pela cooperativa, para os produtos entregues, em relação ao mercado.	Vargo e Lush (2004)
1.2 As políticas de classificação de qualidade (NOTA), realizadas pela cooperativa, para os produtos entregues , em relação ao mercado.	Vargo e Lush (2004)
1.3 A política de armazenamento dos produtos entregues, oferecida aos cooperados, em relação ao mercado.	Vargo;Lush (2004), Silva et al. 2015,
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.	Silva et al. 2015
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.	Silva et al. 2015
1.6 As políticas de venda de máquinas e implementos agrícolas, realizadas pela cooperativa , em relação ao mercado.	Silva et al. 2015
1.7 A política de assistência técnica (agronômica) , oferecida aos cooperados no processo produtivo, em relação ao mercado.	Vargo;Lush (2004) Prahalad e Ramaswamy (2004a) Silva et al. (2015)
1.8 Os prazos de pagamentos , estabelecidos pela cooperativa (compras de insumos e implementos agrícolas), em relação ao mercado.	Vargo;Lush (2004) Prahalad, Ramaswamy (2004a) Silva et al. (2015)
1.9 Os prazos de recebimentos, estabelecidos pela cooperativa (venda dos produtos), em relação ao mercado.	Vargo;Lush (2004) Prahalad e Ramaswamy (2004a) Silva et al. (2015)
1.10 Os programas de capacitação e/ou treinamentos, oferecidos pela cooperativa , em relação ao mercado.	Vargo;Lush (2004) Prahalad e Ramaswamy (2004a) Silva et al. (2015)
1.11 Os processos de produção integrados, desenvolvidos pela cooperativa que você participa.	Porter; Kramer, (2011) Silva et al. (2015)
1.12 Os preços recebidos pelos produtos entregues, decorrentes da sua participação nos programas de qualificação do café (4C, NescafePlan C.A.F.E. Practices, Starbucks, Nespresso, Utz e <i>Rain Forest Alliance</i>).	Porter; Kramer (2011)
1.13 As práticas de produção agrícolas, exigidas pelos programas de qualificação (4C, NescafePlan C.A.F.E. Practices, Starbucks, Nespresso, Utz e <i>Rain Forest Alliance</i>).	Porter; Kramer (2011)
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.	Prahalad e Ramaswamy (2004a) Silva et al. (2015)

Fonte: Elaborado pela autora

Para mensurar a variável latente nível de “**SATISFAÇÃO E FIDELIDADE**” dos cooperados, consideraram-se as transações econômicas realizadas com a cooperativa como compras, produção e vendas, serviço prestado e gestão e também a lealdade do cooperado em entregar sua produção na cooperativa.

Chan, Yin e Lam (2010) estudaram que a intenção de participação do cliente impulsiona os resultados e desempenho, os quais são motivados pelo nível de satisfação e fidelidade.

Portanto, as questões utilizadas nesta pesquisa foram embasadas no modelo proposto por estes autores, com adaptações, pois eles aplicaram no setor bancário.

Este constructo foi mensurado considerando 6 questões com o intuito de avaliar a relação do nível satisfação e fidelidade e a percepção das ações de cocriação de valor, conforme descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Questões para mensuração do nível de satisfação e fidelidade

Questões	Autores
2.1 Volume de produção entregue , no ano.	Serigati (2008); Silva <i>et al.</i> (2016)
2.2 Compra de insumos utilizados, no ano.	Serigati (2008); Silva <i>et al.</i> (2016)
2.3 Satisfação com as atividades operacionais da cooperativa (atendimento, assistência técnica).	Chan, Yin, Lam (2010)
2.4 Satisfação com as atividades financeiras (preços praticados, destinação das sobras).	Chan, Yin, Lam (2010)
2.5 Satisfação com as atividades administrativas da cooperativa.	Chan, Yin, Lam (2010)
2.6 Satisfação geral com as atividades da cooperativa.	Chan, Yin, Lam (2010), Prahalad e Ramaswamy (2004a)

Fonte: Elaborado pela autora

A variável latente “**PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO COOPERATIVA**” foi mensurada a partir de questões relacionadas ao conselho e à estrutura de funcionamento, o grau de transparência, o acesso à informação, ética, o nível de resolução de conflitos de interesses, os arranjos de governança e o nível de separação entre propriedade e controle, em que se utilizaram 8 questões, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Questões para mensuração do grau de profissionalização da gestão

Questões	Autores
3.1 Participação dos cooperados na Diretoria e no Conselho.	Chan, Yin e Lam (2010) Ventura <i>et al.</i> (2009)
3.2 Transparência do processo de eleição da Diretoria e do Conselho de Administração.	Ventura <i>et al.</i> (2009) Bhuyan (2007) Serigati (2008)
3.3 Qualificação da Diretoria e do Conselho.	Ventura <i>et al.</i> (2009) Bhuyan (2007) Hansman (1996)
3.4 Resolução dos conflitos e as divergências entre cooperativa e os cooperados.	Ventura <i>et al.</i> (2009) Bhuyan (2007)
3.5 As decisões de investimentos (projetos) e financiamentos, realizadas pela cooperativa, são consenso entre os cooperados.	Ventura <i>et al.</i> (2009) Bhuyan (2007)
3.6 As decisões da diretoria da cooperativa são éticas .	Ventura <i>et al.</i> (2009)
3.7 A cooperativa recebe e implementa , frequentemente, as reclamações e sugestões dos seus cooperados.	Ventura <i>et al.</i> (2009) Bhuyan (2007)
3.8 A cooperativa realiza, periodicamente, reuniões com os cooperados para explicar o desempenho e os desafios (planos e estratégias).	Ventura <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a última variável latente mensurada foi tipo de “**ORIENTAÇÃO TEMPORAL DE LONGO PRAZO DOS COOPERADOS**”, em que se consideraram as decisões dos

cooperados de investimentos dadas suas preferências temporais sobre os projetos de investimentos da cooperativa e também sobre intensidade de risco e retorno listadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Questões para mensuração do tipo de orientação temporal de longo prazo dos cooperados

Questões	Autores
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).	Laverty (1996) Merchant (1990)
4.2 As sobras devem ser distribuídas em dinheiro , ao invés de ser distribuídas por meio de produtos/insumos.	Laverty (1996) Merchant (1990)
4.3 As sobras deveriam ser utilizadas para realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento (produtos agrícolas, tecnologia etc.).	Merchant (1990), Cook (1995)
4.4 Meus investimentos na cooperativa deveriam gerar lucros regulares , que eu pudesse receber.	Merchant (1990), Cook (1995), Granlund e Taipaleenmaki (2005), Van Der Stede (2000) Merchant (1990)
4.5 Meus investimentos na cooperativa deveriam gerar algum lucro hoje e os meus investimentos também deveriam crescer ao longo do tempo .	Merchant (1990) , Marginson <i>et al.</i> , 2010, Kahneman e Tversky (1979), Aguiar (2009)
4.6 Meus investimentos na cooperativa deveriam crescer substancialmente ao longo do tempo , pois eu não preciso gerar lucro hoje.	Merchant (1990) , Marginson <i>et al.</i> , 2010, Kahneman e Tversky (1979), Aguiar (2009)

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta dimensão, avaliaram-se as preferências dos cooperados considerando as preferências dos seus investimentos e grau de risco e retorno dispostos.

A partir das definições e variáveis consideradas no modelo estrutural proposto, elaborou-se um conjunto de hipóteses e as relações (sinais) esperadas entre as variáveis, que estão descritas no Quadro 6.

Quadro 6 - Hipóteses da pesquisa

Hipóteses	Variável	Coefficiente esperado	Autores
H1a	Profissionalização da gestão cooperativa = > percepção cocriação de valor	(+)	Costa, Chaddad e Azevedo (2012), Ventura (2009), Serigati (2008), Bhuyan (2007), Prahalad e Ramaswamy (2004a).
H1b	Profissionalização da gestão cooperativa = > satisfação e fidelidade	(+)	Ventura (2009), Serigati (2008) e Bhuyan (2007).
H2a	Satisfação e fidelidade => percepção ações de cocriação de valor	(+)	F.J.C. (2016), Chan, Yim e Lam (2010), Serigati (2008)
H2b	Satisfação e fidelidade => Orientação temporal de longo prazo dos cooperados	(+)	Dikolli e Vaysman (2006), Hemmer (1996), Kaplan e Norton (1996).
H3a	Orientação temporal de longo prazo dos cooperados = > percepção ações de cocriação de valor	(+)	Grönroos (2011), Serigati (2008), Prahalad e Ramaswamy (2004b), Bushee (1998), Van der Stede (2000), Laverty (1996), Kaplan e Norton (1996), Cook (1995), Silva et al. Merchant (1990).
H3b	Profissionalização da gestão cooperativa => Orientação temporal de longo prazo dos cooperados	(+)	Cook (1994).

Fonte: Elaborado pela autora

No modelo proposto de mensuração da percepção das ações de cocriação de valor (Perpcoo), buscou-se avaliar o grau de aderência das dimensões de segunda ordem: (ProfGestão) profissionalização da gestão cooperativa, (SatFid) satisfação e fidelidade, e (OTC) orientação temporal de longo prazo do cooperado, conforme ilustrado abaixo.

Figura 2 - Modelo de mensuração de percepção das ações de cocriação de valor em cooperativas agropecuárias

Fonte: Elaborado pela autora

Vale ressaltar que uma variável é um conceito construído na pesquisa, ao qual se atribui um valor ou medida de grau. Já um modelo é a representação de um objeto de pesquisa construído para estudá-lo no todo ou em algum aspecto em particular (KERLINGER, 1980).

Considerando os constructos e as variáveis propostas no modelo, sugere-se que a percepção das ações de cocriação de valor é influenciada pelo nível de satisfação e fidelidade, orientação temporal de longo prazo do cooperado e o grau de profissionalização da gestão da cooperativa.

Hair Jr. et al. (2009) afirmam que o constructo é uma definição conceitual especificamente criada em um projeto de pesquisa que representa uma ideia, mas não pode ser diretamente medida, sendo mensurada apenas por meio de preditores.

Ademais, foram pesquisadas questões sobre o grau de endividamento dos cooperados, para verificar se características deles, que promovem o nível de heterogeneidade entre os cooperados, impactam a percepção de cocriação de valor, em que se consideraram dois grupos: cooperados endividados e cooperados com baixo nível de endividamento. Adicionalmente, avaliaram-se outras características como tempo de associação do cooperado na cooperativa, idade, nível de escolaridade e tamanho da propriedade rural. Essas questões adicionais foram utilizadas apenas nas análises de multigrupo. Essa análise tem como função verificar a influência das características dos cooperados sobre a percepção das ações de cocriação de valor, identificando se os respondentes são homogêneos ou heterogêneos.

Por fim, como o presente estudo foca no desenho de uma pesquisa descritiva e exploratória, as variáveis foram relacionadas não com a conotação de obter “causa e efeito”, mas de associação entre os constructos (KERLINGER, 1980).

5 METODOLOGIA

Este estudo busca fornecer uma compreensão aprofundada da percepção dos cooperados sobre as ações da cooperativa que cocriam valor, revelando as interconexões dinâmicas e complexas entre os atores (cooperativa e cooperados). Este estudo busca ainda, por meio de uma investigação empírica, identificar a percepção dos cooperados em um contexto de cooperativas agropecuárias, visto que não é possível mensurar quantitativamente o valor adicional que é gerado por estas ações de cocriação, mas é possível identificar a percepção dos cooperados sobre a sua existência em relação aos resultados produzidos e percebidos.

Sob a perspectiva empírica, realizou-se uma *survey* junto a uma cooperativa para a verificação da aderência do modelo proposto. Yin (2010) explica que existem três condições para utilização de cada método de estudo, são elas:

- O tipo de questão de pesquisa proposto,
- A extensão do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais reais,
- O grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

Dentre as vantagens dos estudos de levantamento (*survey*), como é o caso desta pesquisa que aborda a percepção, orientação temporal de longo prazo dos cooperados, além de satisfação e fidelidade, está a possibilidade de testar teorias e entender o comportamento em diferentes níveis de análise, podendo ser individual, subunidade organizacional ou organizacional (VAN DER STEDE et al., 2007; HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2013).

Este estudo foi dividido em duas fases: a primeira referiu-se à revisão bibliográfica, procurando explorar conceitos, os indicadores utilizados e as tendências que foram apresentadas nos capítulos 2 e 3. A segunda parte constitui-se de um levantamento (*survey*), por meio da aplicação de questionário junto aos cooperados. Com base no referencial teórico, definiram-se os pressupostos teóricos que nortearam o desenho e o modelo conceitual da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2004).

Quanto à técnica de questionário, “trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever” (MARTINS;

THEÓPHILO, 2009, p. 93). O questionário é o principal instrumento de levantamento de dados por amostragem, sendo aplicável a diversas áreas das ciências sociais (GÜNTHER, 2003). Na presente pesquisa, o questionário se justifica pelo fato de não ser possível obter as informações e as variáveis de interesses por meio de fontes secundárias, ademais busca conhecer com maior profundidade as relações de percepção das ações de cocriação de valor dos cooperados.

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.

Para a análise das respostas dos questionários foi utilizado o método dos Mínimos Quadrados Parciais pelo *software SmartPLS 3* para testar o modelo proposto por meio do método *Partial Least Square* (PLS).

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.

As variáveis utilizadas nas análises multigrupos (tempo de associação na cooperativa, escolaridade, idade, tamanho da propriedade em hectares e endividamento) foram assim mensuradas:

- Tempo de associação - Grupo 1 - 0 a 19 anos e Grupo 2 mais de 20 anos;
- Idade: Grupo 1 em até 50 anos e Grupo 2 com mais de 50 anos;
- Escolaridade: Grupo 1 até primeiro grau e, no Grupo 2, acima do primeiro grau;

- Tamanho da propriedade foi dividido em pequeno produtor com até 20 hectares e, acima de 20 hectares, como médio e grande produtor rural;
- Endividamento foi dividido entre um grupo de endividados e um de não endividados tirando a média das médias das respostas das perguntas aplicadas.

5.1 Delimitação da cooperativa estudada

Após a construção do referencial teórico e uma análise detalhada dos estudos anteriores, verificou-se a necessidade de escolher somente um ramo do cooperativismo para o desenvolvimento da pesquisa. A Organização das Cooperativas Brasileiras (2013) afirma que as cooperativas brasileiras se encontram segmentadas por 13 ramos de atividades. Os ramos são: agropecuário, de consumo, de crédito, educacional, especial, habitacional, de infraestrutura, mineral, de produção, de saúde, de trabalho, de transporte e de turismo e lazer.

Cada ramo possui características próprias que podem influenciar a cocriação de valor devido aos direcionadores de valor. Por essa razão, é necessário conhecer com profundidade e entender a especificidade de cada ramo. Dentre os ramos econômicos em que as cooperativas se segmentam, optou-se por focar o ramo agropecuário dada a sua importância econômica. Santos, Gouveia e Vieira (2012) ressaltam que este é um dos maiores do Brasil, com o maior número de cooperados e com maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) dentre os demais das cooperativas.

O ramo agropecuário é composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem aos próprios associados, que se unem com o objetivo de auferir ganho por meio da associação em conjunto. Essas cooperativas normalmente abrangem toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até o processamento e beneficiamento da matéria-prima e a comercialização do produto final (OCB, 2013). Essas cooperativas correspondem a mais de 40% do PIB de agronegócios (OCB, 2012).

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. Ou seja, o cooperado é o consumidor dos produtos e serviços oferecidos pela organização cooperativa, podendo haver interação entre os atores e gerando resultados dessa interação.

Nas cooperativas de café pode haver beneficiamento do produto entregue, armazenagem de grãos, venda de insumos, prestação de assistência técnica, dentre outros serviços, que podem permitir que haja cocriação de valor nos processos de inovação e de melhoria com interação entre cooperado e cooperativa. A escolha de uma das cooperativas a ser estudada deu-se, pelo fato de ser uma das maiores cooperativas de café do Brasil e também porque ela participa do Programa Nespresso que, segundo Porter e Kramer (2011), é 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. Atualmente possui aproximadamente 12 mil cooperados, sendo que 84% deles são pequenos produtores que vivem da agricultura familiar. A cooperativa possui mais de 2.000 funcionários e recebe café produzido em mais de 200 municípios de sua área de ação. A grande maioria dos cooperados entrega a produção de café, faz compras nas lojas da cooperativa e utiliza os serviços da assistência técnica. 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.

Enfim, este estudo lança luz sobre uma área pouco estudada. O método usado é considerado adequado para obter uma compreensão do fenômeno de interesse, uma vez que tem a vantagem de produzir uma riqueza de dados detalhados sobre um pequeno número de indivíduos útil para explorar as especificidades dos fenômenos complexos (CORBIN; STRAUSS, 2008). Como limitação da pesquisa, Hair Jr., Ringle e Sarstedt (2013) apresentam que o método coleta de dados por questionário possui limitação de dados subjetivos que podem ter tal subjetividade minimizada, quando esses dados são agregados, tornando-os relativamente mais objetivos.

5.2 Método estatístico

As análises dos resultados foram realizadas por meio do método estatístico dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS - *Partial Least Square*), que representa uma técnica de estimação de Modelos de Equações Estruturais que combina uma perspectiva econométrica focando sobre a predição e modelagem de variáveis latentes, resultando numa grande flexibilidade na modelagem teórica. O PLS é visto como mais adequado, em comparação com as demais técnicas, quando não existem suposições quanto à distribuição dos dados, representando uma técnica não-paramétrica quando existe um número razoável de constructos e preditores e o tamanho da amostra necessário não é tão elevado (CHIN, 2004).

Dadas essas vantagens, diversos estudos em contabilidade gerencial têm utilizado e sugerido o uso do PLS (BISBE et al., 2007) e alguns estudos em cocriação de valor usam esse mesmo método estatístico como os trabalhos de A. S. Silva et al. (2015), Yi e Gong (2013) e Hofstatter (2010).

A técnica dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS - *Partial Least Square*) é composta de diagramas causais que envolvem três componentes principais: preditores (variáveis observadas medidas), variável latente (constructo, conceito, fator) e caminhos relacionados (correlacional, uma trajetória, ou dois sentidos / trajetórias). Essa técnica é apropriada quando as variáveis utilizadas para representar um fenômeno não podem ser mensuradas diretamente como é o caso da percepção das ações de cocriação de valor, que será analisada para identificar a existência do valor adicional criado pela cocriação de valor.

Chin (2004), Chin, Marcolin e Newsted (2003) enumeram os principais passos para a análise e uso da técnica de equações estruturais. Inicialmente, cria-se um modelo teórico, fundamentado em revisão bibliográfica robusta. Em seguida constrói-se um diagrama de trilhas (caminho) das relações causais (ou influenciadoras) e converte-se o diagrama num conjunto de modelos estruturais usando o *software*. E, finalmente, se escolhe a matriz de entrada de dados apropriada para estimar o modelo proposto.

O *software* PLS gera um conjunto de parâmetros de validade e confiabilidade,

automaticamente, e um relatório de análise com os seguintes índices de adequação do modelo. O R^2 é coeficiente de determinação que indica a quantidade de variância comum entre a variável dependente e a independente. Em termos práticos, o índice mede a força ou explica a relação entre a variável dependente e a independente, quanto maior o R^2 , maior é o poder explicativo do modelo (COOPER; SLAGMULDER, 1999; COZBY, 2003).

A complexidade do modelo e da área de pesquisa irão determinar os valores aceitáveis de R^2 . Em áreas de pesquisa sobre o comportamento do consumidor, por exemplo, valores de R^2 a partir de 0,2 são considerados elevados. Pesquisadores que estudam a satisfação ou a fidelidade do cliente esperam valores de R^2 acima de 0,75. Em geral, pesquisas na área de marketing consideram os valores de R^2 como fraco (0,25), moderado (0,50) ou robusto (0,75) (HAIR JUNIOR et al., 2014). Nesta pesquisa, o valor do R^2 a ser considerado é superior a 0,75.

A confiabilidade composta representa confiabilidade e a consistência interna da variável latente com seus preditores. Como regra para decisão de corte, Hair Jr. et al. (2013, 2014) sugerem um índice de 0,50. O Alfa de Cronbach avalia a consistência interna de um constructo, examinando a correlação média das variáveis entre si; Cozby (2003) recomenda um ponto de corte de 0,7. A Variância Média Extraída representa outra medida de confiabilidade (validade convergente), reflete o montante total da variância nos preditores considerados no constructo (variável latente). Quanto maior a variância extraída, mais representativos são os preditores do constructo e Hair Jr. et al. (2013, 2014) indicam um índice de 0,50.

O processo de avaliação do modelo estrutural, para identificar se há equações suficientes para resolver os coeficientes estimados pode ser feito por: 1) interpretar os resultados e, se necessário, modificar o modelo de forma a melhorar os preditores obtidos anteriormente e estimar, à luz da teoria revista, os melhores relacionamentos possíveis entre as variáveis latentes; 2) replicar estatisticamente as amostras do modelo estrutural por meio da técnica *bootstrapping*, que compara os resultados com o parâmetro da distribuição t de *Student* (nível de 0,05 e 120 amostras de uma mesma população). Recomenda-se eliminar os índices das variáveis latentes menores que 1,96.

Os dados da pesquisa foram analisados pelo *software SmartPLS 3* (RINGLE; WENDE; WILL, 2005) para testar o modelo proposto por meio do método *Partial Least Square* (PLS). A abordagem com PLS foi escolhida, pois esta é uma pesquisa exploratória, particularmente no contexto em que há uma escassez de teorias (CHIN, 2004, HAIR JR. et al., 2013, 2014). A abordagem com PLS é considerada como um “*soft modeling*”, dado que não exige suposições robustas em relação à distribuição dos dados, ao tamanho da amostra e à escala de mensuração (CHIN, 2004; CHIN; MARCOLIN; NEWSTED, 2003). Entretanto, isso implica propriedades estatísticas menos pretensiosas para as estimativas. Por exemplo, sabe-se que os coeficientes podem estar enviesados caso a amostra não seja de tamanho consistente. O PLS é mais bem direcionado para modelos preditivos do que para modelos de precisão estatística das estimações (VINZI; GUINOT; SQUILLACCIOTTI, 2007).

A determinação do algoritmo PLS e do *software* para análise incluiu, segundo Bido et al. (2012) e Hair Jr., Ringle e Sarstedt (2013):

- Algoritmo para tratamento dos itens sem respostas (*missing data*): substituição pela média ou *case wise replacement* (elimine o sujeito). A literatura sugere a segunda opção como mais adequada.
- Sistema de ponderação (*weighting scheme*): *path weighting scheme*;
- Métrica dos dados: média 0 e variância 1;
- Critérios de interrupção entre as interações: 0,00001;
- Peso inicial: uso de um valor uniforme 1 para o valor inicial para cada peso ou carga fatorial;
- Máximo de interações: 300;
- *Bootstrapping settings*: 5000 amostras. Significa replicar estatisticamente por um grande número de vezes e revalidar o modelo por uma regra de decisão antes de finalizar a interpretação do modelo e comunicar os resultados. O *SmartPLS 3* apresenta uma aplicação de replicação do modelo de fácil uso e os resultados podem ser comparados com o parâmetro da distribuição *t* de *student* ao nível de 0,05 e 120 amostras de uma mesma população. A regra de decisão é cortar índices obtidos às variáveis latentes que sejam menores que 1,96.

Esta pesquisa atendeu-se às recomendações sugeridas pela literatura para o uso adequado do método PLS. Os requisitos para a aplicação do método atenderam às diretrizes de Bido et al. (2012) e de Hair Jr., Ringle e Sarstedt (2013).

5.3 Coleta e tratamento dos dados

Antes da aplicação dos questionários aos cooperados, foram realizados pré-testes com três funcionários da cooperativa estudada. Entre eles, dois diretores e uma funcionária da comunicação e também com 6 cooperados representantes da população de interesse para verificar a adequação do modelo proposto e para adequações das perguntas. As sugestões feitas foram atendidas para melhorar a eficiência da aplicação e compreensão dos respondentes sobre as questões.

Após o pré-teste, as páginas contendo o instrumento de coleta de dados foram entregues pela autora aos cooperados que os convidava a preencher a pesquisa, sem intervenção ou ajuda, sendo autopreenchida pelos respondentes. A participação dos respondentes foi voluntária, anônima, livre de coerção, força e exigências. Não houve conflitos de interesse no entorno desta pesquisa.

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. São elas: Guaxupé, São José do Rio Pardo, Juruáia e Nova Rezende. 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 ateu a apenas uma unidade da cooperativa para estudo.

Entretanto, 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.

O questionário utilizado neste estudo foi estruturado em duas partes. Na primeira, os respondentes foram direcionados a responder sobre informações consideradas alinhadas aos constructos de percepção das ações de cocriação de valor, satisfação e fidelidade dos cooperados, profissionalização da gestão e orientação temporal de longo prazo do cooperado e nível de endividamento.

Na segunda, eles responderam com informações pessoais como tempo de associação ou tempo de trabalho na cooperativa para o questionário dos cooperados, idade e nível de escolaridade e o tamanho da área produtiva de café em hectare. Nessa segunda parte também havia questões sobre endividamento dos cooperados. Essas questões de endividamento foram usadas na pesquisa apenas para realização da análise multigrupo para identificar diferenças na percepção, em relação à heterogeneidade dos cooperados, porque os indivíduos são provavelmente heterogêneos em suas percepções. Essa análise multigrupo também foi usada em relação às características de informações pessoais do cooperado.

Os dados coletados foram inseridos em planilha *Excel* onde foi feita uma dupla digitação para conferência, para posteriormente serem usados pelo *software SmartPLS 3*. As perguntas que não obtiveram respostas apresentam questionário desconsiderado pela autora para não enviesar a amostra. Para realização da análise descritiva com aplicação de teste de confiabilidade entre as variáveis também foi usado o *Excel*.

Para as questões, quanto maior a nota das respostas, maior a percepção, maior a satisfação ou concordância com a afirmação. Para a medida de orientação temporal de longo prazo, quanto maior a escala, maior a concordância com as perguntas e mais de longo prazo é a orientação temporal. É importante ressaltar que foi feita uma conversão de algumas questões de orientação temporal do cooperado (OTC) com o objetivo de padronizar todas as respostas do instrumento, de forma que a resposta mais positiva seja 10.

Por conseguinte, a resposta mais negativa deve ser 1. Todas as questões de cada faceta são convertidas para uma mesma escala, onde o aumento gradativo da resposta equivale, na mesma proporção, ao aumento no positivismo do resultado da faceta. Para a inversão da escala de resposta das questões, o valor mínimo da questão de escala invertida deve ser substituído pelo valor máximo da questão de escala normal, assim como o valor máximo da

questão de escala invertida deve ser substituído pelo valor mínimo da questão de escala normal. O mesmo deve ocorrer com os valores intermediários, seguindo essa mesma lógica. As questões que apresentaram escala invertida foram 4.1, 4.2, 4.4 e 4.5.

5.4 Delimitação da amostra mínima da pesquisa

Para utilização do PLS deve-se estimar o tamanho da amostra mínima. Recorreu-se ao *software* G*Power para avaliar o constructo ou variável latente que recebe o maior número de setas ou tem o maior número de preditores. O cálculo deve ser feito antes da coleta de dados e deve-se observar que há dois parâmetros: o poder do teste ($\text{Power} = 1 - \text{B erro prob. II}$) e o tamanho do efeito (f^2). Hair Jr. et al. (2014) recomendam o uso do poder como 0,80, f^2 mediano = 0,15 (SILVA; BIDO, 2014) e que o constructo percepção das ações de cocriação de valor recebe três setas (tem três preditores) e para o PLS é ele quem decide a amostra mínima a ser usada.

Figura 7 - Tela do software G*POWER 3.1.9 com o cálculo da amostra mínima da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 7 mostra o resultado do teste. A amostra mínima calculada para esta pesquisa deve ser de 74 casos. Consideram-se os parâmetros: número de variáveis preditoras (profissionalização da gestão, satisfação e fidelidade e orientação temporal do cooperado), o tamanho do efeito (efeito médio de 0,15), o nível de significância $\alpha = 0,05$, o poder da

amostra $1-\beta = 0,95$ (COHEN, 1988). Como sugestão de Silva e Bido (2014), para se ter um modelo de equação estrutural (MEE) mais consistente, é interessante usar o dobro de respostas. Nesta pesquisa foram usadas 204 respostas válidas para apresentar um modelo robusto.

6. RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo, dividido em duas partes, serão apresentados os resultados da pesquisa e suas respectivas análises. A primeira parte apresenta a análise descritiva dos resultados e informações sobre o perfil do cooperado, enquanto a segunda apresenta o modelo conceitual e os resultados obtidos a partir da técnica de equações estruturais.

6.1 Análise descritiva dos cooperados respondentes e respectivas variáveis do modelo

Os dados iniciais deste estudo foram analisados utilizando-se estatística descritiva para sintetizar os valores de mesma natureza. O objetivo é ter uma visão geral da variação destes valores em cada uma das competências analisadas.

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.

6.1.1 Percepção das ações de cocriação de valor

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	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	DP
Ações operacionais	1.3 A <u>política de armazenamento</u> dos produtos entregues, oferecida aos cooperados, em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,52	5	10	10	1,01
	1.5 As <u>políticas de fornecimento de insumos (adubos, defensivos e fertilizantes)</u> , realizadas pela cooperativa, em termos de <u>preço e custo do produto</u> , em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,23	6	10	10	1,04
	1.7 A <u>política de assistência técnica (agronômica)</u> , oferecida aos cooperados no processo produtivo, em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,19	1	10	10	1,56
	1.4 As <u>políticas de fornecimento de insumos (adubos, defensivos e fertilizantes)</u> , realizadas pela cooperativa, em termos de <u>qualidade do produto</u> , em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,14	5	10	10	1,39
	1.10 Os programas de <u>capacitação e/ou treinamentos</u> , oferecidos pela cooperativa, em relação ao mercado estão:	Muito acima expectativa	9,03	1	10	10	1,85
	1.6 As <u>políticas de venda de máquinas e implementos agrícolas, realizadas pela cooperativa</u> , em relação ao mercado estão:	Acima expectativa	8,58	1	10	10	2,12
Ações de inovações	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, Starbucks, Nespresso, Utz e <i>Rain Forest Alliance</i>), 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 <u>processos de produção integrados, desenvolvidos pela cooperativa</u> 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. Practices, Starbucks, Nespresso, Utz e <i>Rain Forest Alliance</i>) estão:	Acima expectativa	8,03	1	10	8	1,71
Ações financeiras	1.8 Os <u>prazos de pagamentos</u> , 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 <u>prazos de recebimentos</u> , estabelecidos pela cooperativa (venda dos produtos), em relação ao mercado estão:	Justo	7,56	1	10	8	2,26
	1.1 As <u>políticas de preços</u> praticadas pela cooperativa, para os produtos entregues, em relação ao mercado estão:	Justo	6,92	1	10	7	2,01
	1.2 As <u>políticas de classificação de qualidade (NOTA)</u> , 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 indícios que o cooperados não percebem tanto valor que preço pago pela cooperativa em relação aos concorrentes. Mas também pode ser indícios de que o preço não é o fator determinante para a percepção de valor do cooperado ao entregar o café produzido na cooperativa.

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. O diferencial 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.

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 consequentemente 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.

Gráfico 1 - Frequência das respostas de percepção das ações de cocriação de valor

Fonte: dados da pesquisa.

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. Os Gráficos 1, 2 e 3 representam a divisão dessas questões para análise. Verifica-se que, 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.

É possível notar isso no Gráfico 1, onde 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 percebido 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 preços dos insumos vendidos seguido pelas vendas de máquinas agrícolas. Isso pode indicar, para a cooperativa, os pontos críticos e gargalos do processo de produção do cooperado e onde a organização deve manter os investimentos para atender às necessidades do cooperado para que ele esteja satisfeito com a cooperativa e perceba o valor a mais que esta oferece.

Gráfico 2 - Frequência das respostas de percepção das ações de cocriação de valor
Fonte: dados da pesquisa.

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, como mostra o Gráfico 2. 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, onde 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 comparado com as questões anteriores sobre a etapa inicial do processo produtivo do café.

Gráfico 3 - Frequência das respostas de percepção das ações de cocriação de valor

Fonte: dados da pesquisa.

As últimas questões deste bloco sobre as ações de cocriação de valor são apresentadas no Gráfico 3. A questão que apresentou o menor índice de respostas sobre ser muito acima da expectativa foi referente a preços pagos pelo café seguido 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, com 91,18% percebendo tais benefícios como acima ou muito acima das expectativas, representando também um ponto positivo para a cooperativa.

6.1.2 Satisfação e fidelidade

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										

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 administrati- vas 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 agregam valor, pois o efeito ocorre no longo prazo.

Gráfico 4 - Frequência das respostas de satisfação e fidelidade

Fonte: dados da pesquisa.

Já ao se analisar a frequência dessas respostas de satisfação e fidelidade, é possível observar que 47,06% e 34,31% dos respondentes são fiéis ou muito fiéis à cooperativa sobre a entrega da produção. Da mesma forma com a compra de insumos com valores de 43,14% e 38,73% respectivamente. No tocante à satisfação com as atividades operacionais da cooperativa mais de 79% dos respondentes estão satisfeitos ou muito satisfeitos e o mesmo ocorre com as atividades financeiras e atividades administrativas da cooperativa.

E, por fim, 79,41% dos cooperados responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com as atividades gerais da cooperativa. Esses indicadores representam que os cooperados, em sua grande parte, gostam de fazer parte da cooperativa, pois estão satisfeitos e são fiéis às atividades.

6.1.3 Profissionalização da gestão

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
Pergunta										

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 possuem 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. Em sequência tem-se a questão das decisões da diretoria serem éticas, representando que os respondentes concordam totalmente com essa afirmação.

As próximas questões deste 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.

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 onde 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 a 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.

Gráfico 5 - Frequência das respostas de profissionalização da gestão

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando-se a frequência das respostas sobre profissionalização da gestão, é possível notar que mais da metade dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de que os cooperados, em geral, têm participado da Diretoria e do Conselho. O mesmo ocorre com a questão de transparência da eleição: 68,14% concordam totalmente e 19,61% concordam com essa afirmação.

Em referência à qualificação adequada dos membros da Diretoria e Conselho, 75% dos respondentes concordam totalmente com essa sentença e 17,65% também concordam. Já sobre a resolução de conflitos entre membro e cooperativa, menos da metade dos respondentes (42,65%) concordam totalmente e 32,35% concordam com essa afirmação. Essa afirmação foi a que apresentou o maior índice de respostas discordo totalmente, tendo 6,86% respondido assim.

Gráfico 6 - Frequência das respostas de profissionalização da gestão

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos investimentos e financiamentos da cooperativa serem um consenso entre os cooperados, 34,80% afirmam que concordam totalmente com essa afirmação, apresentando o menor valor entre todas as afirmações deste bloco de questões sobre profissionalização da gestão sobre concordância total com a sentença, 38,73% apenas concordam e 5,88% discordam totalmente. A afirmação seguinte aborda a ética das decisões da cooperativa, 77,94% concordam totalmente com essa afirmação e apenas 2,45% discordam totalmente ou 3,92% discordam. Quanto à assertiva sobre a cooperativa receber e implementar as sugestões dos cooperados com frequência, os resultados indicam que 71,08% dos respondentes concordam totalmente com essa afirmação e 1,47% discordam totalmente.

Por fim, a última afirmação deste bloco de questões foi sobre a cooperativa fazer reuniões periódicas com os membros para explicar o desempenho e os desafios (planos e estratégias). Os dados revelam que 69,61% responderam que concordam totalmente com essa afirmação e 2,94% discordam totalmente. Esses valores indicam que, na grande maioria, os cooperados concordam com as afirmações sobre as práticas de profissionalização da gestão que a cooperativa exerce.

6.1.4 Orientação temporal do cooperado

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 1,54, significando que os respondentes na média não concordam e nem discordam disto.

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 com 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 desvio padrão 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 prefiram 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. E também indício para comunicar de forma clara e ampla os benefícios que os investimentos em tecnologia e inovação proporcionam para a organização.

Gráfico 7 - Frequência das respostas de orientação temporal do cooperado

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar a frequência das respostas, nota-se que menos de 1% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação de as sobras serem distribuídas e 24,51% apenas concordam, mas a grande maioria (53,43%) não concorda nem discorda dessa afirmação, podendo representar uma neutralidade a orientação temporal de curto prazo para receber o benefício financeiro da sobra ao final do período contábil.

Já a afirmativa sobre a distribuição de sobras em dinheiro ao invés de investir em insumos apresentou 1,96% dos respondentes concordando totalmente com essa afirmação, 12,25% apenas concordando e 43,14% respondendo que não concorda nem discorda, mas, por outro lado, 42,65% dos cooperados que participaram da pesquisa afirmaram que discordam dessa afirmação. Esses resultados demonstram que os cooperados preferem não receber benefícios em insumos e sim receber as sobras em dinheiro. Esta questão apresentou indicadores maiores em neutralidade, ou concordância ou concordância total com o uso das sobras para subsidiar insumos, indicando uma orientação de médio prazo e longo prazo.

A questão de uso das sobras em pesquisa e desenvolvimento como produtos e manejos apresentou mais da metade dos resultados com respostas de não concorda nem discorda (45%), concordam (5%) e concordam totalmente (1%), indicando neutralidade ou apoio aos investimentos de pesquisa e desenvolvimento, podendo significar uma orientação de médio prazo também. Mas, por outro lado, 49% responderam não concordar com essa afirmação, representando um indício à orientação de curto prazo.

Comparando os investimentos dos cooperados gerarem lucros regulares que estes pudessem receber, mais da metade é neutra (55,88%) e 21,08% concordam ou concordam totalmente indicando que os cooperados têm preferências por receber os retornos em um prazo menor. Mas, em comparação aos investimentos gerarem lucros hoje e crescerem ao longo do tempo, 36,76% se mostraram indiferentes, 19,12% responderam que concordam e 4,41% responderam que concordam totalmente, mas 39,71% responderam que discordam dessa afirmação significando que não preferem que os retornos cresçam ao longo do tempo, indicando pouca orientação de longo prazo, com foco no curto prazo.

O mesmo ocorreu com a última pergunta sobre os investimentos crescerem ao longo do tempo, 40,20% responderam que não concordam nem discordam dessa afirmação, 10,29% responderam que concordam e 0,98% que concordam totalmente. Quase metade (48,53%) responderam que discordam ou que discordam totalmente dessa afirmação, indicando uma preferência ao curto prazo, mas a maioria se mostrou neutra ou que tem preferência a investimentos com período de tempo maior.

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 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	
Pergunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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 <u>investimento</u> 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.

Mas, ao analisar a frequência dos respondentes sobre essa mesma questão, a maioria (50,98%) prefere entre 3 e 12 meses, 11,76% preferem de 1 a 5 anos e 0,98% acima de 5 anos, indicando que os cooperados apresentam uma orientação temporal de médio prazo na maioria dos respondentes, pois 23,04% preferem entre 1 e 3 meses e 13,24% preferem menos de 1 mês ou menos, conforme apresentado no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Frequência das respostas de orientação temporal do cooperado

Fonte: dados da pesquisa.

6.1.5 Endividamento

A quinta seção de questões do primeiro bloco foi composta por perguntas referentes ao nível de endividamento dos cooperados. A escala usada é apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 - Escala usada nas questões de endividamento quanto à forma

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

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
	Menor parte a prazo	3,28	1	7	3	1,37
5.2) Aquisição de insumos.						

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.

Gráfico 9 - Frequência das respostas de endividamento

Fonte: dados da pesquisa.

Já quanto à frequência, 14,71% dos membros compram máquinas e implementos totalmente à vista, 43,63% compram a menor parte a prazo, 38,24% compram metade a prazo e metade à vista e 3,43% compram a maior parte a prazo. Com referência a esta questão, nenhum cooperado respondeu que compra totalmente a prazo. Isso indica baixo nível de endividamento dos cooperados quanto a compras de máquinas agrícolas, pois a menor parte é feita a prazo. O mesmo ocorre quanto à compra de insumos: 36,27% dos cooperados realizam totalmente à vista, 44,12% realizam menor parte a prazo, 18,63% realizam metade à vista e metade a prazo e 0,98% realiza a maior parte a prazo e nenhum dos cooperados respondentes realiza a compra de insumos totalmente a prazo. Esses dados também representam pouco endividamento dos cooperados para compra de 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.

Continuando, na quinta e última seção de questões do primeiro bloco, os seguintes questionamentos foram referentes ao padrão utilizado para a gestão financeira das operações do cooperado, para isso outra escala usada é apresentada abaixo e, em seguida, os resultados.

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.

Ao analisar as frequências do Gráfico 10, a seguir, 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% realiza 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.

Gráfico 10 - Frequência das respostas de endividamento

Fonte: dados da pesquisa.

É possível observar que a maior parte dos cooperados, quanto às questões de endividamento, tende a se endividar pouco, apresentando um perfil conservador, consequentemente 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.

Na próxima seção serão apresentadas as características dos respondentes da pesquisa e, na sequência, as demais características dos cooperados e sua distribuição de frequência para entender a natureza do conjunto de dados estudados.

6.1.6 Características dos cooperados

Dos 204 cooperados que participaram da pesquisa, 0,49% (1) possui menos de 2 anos de associado, 14,21% (29) têm tempo de associação na cooperativa de 2 a 5 anos, 14,70% (30) têm de 6 a 11 anos, 29,1% (60) têm de 12 a 19 anos e a maioria, com 41,17% (84) dos respondentes, tem mais de 20 anos de associação à cooperativa.

Figura 3- Tempo de associação à cooperativa

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à faixa etária dos cooperados, 2,94% (6) têm entre 18 e 30 anos, 7,35% (15) têm entre 31 e 40 anos, a maioria dos cooperados tem entre 41 e 50 anos representando 32,84% (67) dos respondentes, 31,86% (65) apresentam idade entre 51 e 60 anos. Por fim, 25% (51) dos cooperados que responderam a pesquisa apresentam mais de 60 anos, conforme Figura 4.

Figura 4 - Idade dos cooperados

Fonte: dados da pesquisa.

No tocante ao nível de escolaridade, a maioria dos cooperados respondentes possui até a 4ª. série, representando 33,33% (68) da amostra, seguidos por 28,92% (59) cooperados com nível de escolaridade até a 8ª série, em terceiro lugar estão os cooperados com nível superior completo representando 17,64% (36) dos cooperados respondentes, seguidos por 12,25% (25) dos cooperados com 2º. grau completo e 6,86% (14) dos participantes da pesquisa têm nível

superior incompleto. Por fim, os cooperados com pós-graduação representam 0,98% (2) da amostra.

Figura 5 - Nível de escolaridade dos cooperados

Nota: 1º. grau completo compreende de 1ª. a 4ª. série completa

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à área produtiva dos cooperados, ela é predominantemente dominada pela agricultura familiar, com representação de 54,90% (112) dos cooperados respondentes da pesquisa com até 10 hectares de produção de café, seguidos pelos cooperados de médio porte com 23,03% (47) com área destinada ao café de 20 a 100 hectares. Posteriormente, há os cooperados de pequeno porte com plantação de café de 10 a 20 hectares representando 19,11% (39) da amostra estudada. E, por fim, os grandes produtores de café com área de plantio de 100 a 300 hectares, representando 2,94% (6) dos cooperados que participaram da pesquisa.

Figura 6 - Área hectares

Fonte: dados da pesquisa.

É importante lembrar que a amostra da pesquisa é composta pelas cidades de Guaxupé, Nova Rezende, Juruaia e São José do Rio Pardo, sendo essa 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		São José do Rio Pardo	
Tamanho propriedade	Fi	Fi (%)	Fi	Fi (%)	Fi	Fi (%)	Fi	Fi (%)
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 entre as 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 Conselho possuem 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 Juruiaia e Nova Rezende possuem 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
Percepção 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 dessa 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 Juruaia 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 possui 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
Percepção 1.2 - Políticas de classificação de qualidade para os produtos entregues	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
Percepção 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 possuem 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 Juruiaia e Nova Rezende

Pergunta	Sig	Média Juruiaia	Média Nova Rezende
Perpcoo 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 Juruiaia 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 Juruiaia em relação à compra de insumos com a entrega da produção.

O perfil do cooperado 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 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
Percepção 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 significante 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
Perpcoo 1.5 -Políticas de fornecimento de insumos (preço)	0,072	31.47	24.43
Perpcoo 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 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, consequentemente, 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 Juruaia, 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.

6.2 Avaliação do Modelo de Mensuração

A estimação de um modelo fornece medidas empíricas das relações entre os indicadores e os construtos (modelo de mensuração), além das relações dos construtos entre si (modelo estrutural). As medidas empíricas tornam possível fazer uma comparação entre o modelo estabelecido pela teoria na revisão bibliográfica e a realidade representada pelos dados coletados da amostra.

A avaliação do modelo de mensuração consiste dos seguintes pontos (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009):

- A ANÁLISE DA CONFIABILIDADE COMPOSTA (*composite reliability*) avalia a consistência interna para um conjunto de preditores icadores em relação a variáveis latentes que representa, segundo Chin (1998). Hair Jr. et al. (1998) sugerem que esse índice seja superior a 0,7;
- A VARIÂNCIA MÉDIA EXPLICADA (*average variance extracted - AVE*) representa uma medida de validade convergente que indica a proporção da variância dos preditores explicada pela respectiva variável latente, sendo recomendado um valor superior a 0,5, usando-se o método de Fornell e Larcker (1981);
- Análise dos valores de consistência interna e confiabilidade composta ALFA DE CRONBACH e confiabilidade composta superiores a 0,7;
- A VALIDADE DISCRIMINANTE representa que os constructos são independentes. Os valores das cargas são maiores nas variáveis latentes (VLs) originais do que em outras. Avalia se a raiz quadrada da variância média explicada das variáveis é compartilhada

entre a variável latente e seu bloco de preditores do que com outros blocos de preditores que representam outras variáveis latentes.

Será apresentado o modelo estrutural da pesquisa e as correções necessárias para se obter o modelo de avaliação. A Figura 8 mostra o Modelo de Equação Estrutural (MEE) com nove variáveis deslocadas das suas posições originais e que apresentam cargas fatoriais com menores valores. Silva e Bido (2014) ressaltam que a AVE é a média das cargas fatoriais elevadas ao quadrado. Para se elevar o valor da AVE, deve-se eliminar as variáveis com cargas fatoriais (correlações de menor valor ou cargas baixas). Eliminando essas variáveis conseguem-se valores de todas as AVE superiores a 0,50.

Figura 8 - MEE com as VO de cargas fatoriais deslocadas das suas posições para serem eliminadas
Fonte: dados da pesquisa.

A análise da Tabela 23 mostra que um dos constructos ou VL (Percepção das ações de cocriação de valor do Modelo de Equação Estrutural - MEE) apresenta valor da AVE < 0,05, quando o indicado pela literatura (SILVA; BIDO, 2014) é ser superior a esse valor. Nessa situação, a primeira etapa a ser feita é eliminar algumas das variáveis observadas ou mensuradas dos constructos menores.

A segunda etapa, após garantir a validade convergente, é a observação dos valores da consistência interna pelo Alfa de Cronbach e pela confiabilidade composta, que apresentaram valores superiores a 0,70. A Tabela 25 mostra os novos valores após os ajustes, mas é importante destacar que, na Tabela 23, o Alfa de Cronbach para o constructo orientação temporal de longo prazo do cooperado também não era adequado antes dos ajustes do modelo.

Tabela 23 - Valores da qualidade antes do ajuste do modelo MEE e antes da eliminação das VOs com valores das cargas fatoriais menores

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade composta	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE) Variância das médias extraídas
Orientação temporal de longo prazo cooperado	0.478	0.734	0.618
Percepção ações de cocriação	0.893	0.908	0.418
Profissionalização da gestão	0.937	0.948	0.697
Satisfação e Fidelidade	0.940	0.953	0.772

Fonte: dados da pesquisa.

A terceira etapa é a avaliação da validade discriminante (VD) do MEE, que é entendida como um preditor de que os constructos ou variáveis latentes são independentes uns dos outros (HAIR JR. et al., 2014; SILVA; BIDO, 2014). A Tabela 23 representa que o modelo pode ser melhorado, uma vez que as cargas fatoriais das Variáveis Observadas (VOs) nos constructos (VLs) originais não são maiores que em outros.

No caso, tem-se satisfação e fidelidade destacados com o valor em vermelho. Quando se empregou o critério de Fornell e Larcker (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), constatou-se que o modelo pode ser melhorado para garantir a validade discriminante, conforme afirma Chin (1998). Esse ajuste foi obtido na Tabela 27, onde estão todos os novos valores destacados em azul, após a retirada das nove variáveis destacadas no modelo conforme Figura 9.

Tabela 24 - Valores da avaliação da validade discriminante (VD) do MEE e antes da eliminação das VOs com valores das cargas fatoriais menores

Crítério de Fornell e Larcker	Orientação temporal LP	Percepção ações de cocriação	Profissionalização da gestão	Satisfação e Fidelidade
Orientação temporal de longo prazo cooperado	0.786			
Percepção ações de cocriação	0.544	0.646		
Profissionalização da gestão	0.601	0.719	0.835	
Satisfação e Fidelidade	0.637	0.786	0.898	0.879

Fonte: dados da pesquisa.

Eliminando as nove variáveis conseguem-se valores de todas as AVEs acima de 0,50 para se ter um modelo de avaliação. A Figura 10 apresenta o novo modelo de avaliação e as Tabelas 25 e 27 mostram os novos valores da qualidade de ajuste resultados desse novo modelo.

Figura 9 - Modelo estrutural de percepção das ações da cocriação de valor

Fonte: dados da pesquisa.

Na análise do modelo estrutural na Figura 10, pode-se verificar que a dimensão de Orientação Temporal de longo prazo do Cooperado apresenta um R^2 0,367 e um efeito positivo; Satisfação e fidelidade apresenta um efeito positivo e um R^2 0,697; Percepção das ações de cocriação de valor, o R^2 é de 0,517 Profissionalização da gestão não apresentou significância.

Portanto, a percepção das ações de cocriação de valor percebida pelos cooperados, avaliada em três dimensões, apresentaram R^2 e coeficientes significativos para duas delas.

Tabela 25 - Valores da qualidade de ajuste do modelo MEE após a eliminação das VOs com valores das cargas fatoriais menores

	Alpha de Cronbach	Confiabilidade composta	Average Variance Extracted (AVE) Variância das médias extraídas
Orientação temporal de longo prazo	0.871	0.912	0.722
Percepção ações de cocriação	0.897	0.911	0.510
Profissionalização da gestão	0.937	0.948	0.697
Satisfação e Fidelidade	0.912	0.939	0.794
Padrão de corte	>0,7	>0,7	>0,5

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 25 mostra que os valores do Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e AVE são todos superiores a 0,70 e 0,50 respectivamente, depois de realizados os ajustes necessários para se ter o modelo de avaliação. Nos valores das correlações entre VL e AVE, a Tabela 26 relata que todos os valores foram favoráveis ao critério de Fornell e Larcker ao comparar as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs foram maiores que as correlações dos constructos, como afirma a literatura (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; FORNELL; LARCKER, 1981).

Como garantia da validade discriminante, há os ajustes dos modelos de mensuração e agora parte-se para análise do modelo estrutural apresentado na Figura 10. A primeira análise desse segundo momento é a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2). Os R^2 avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. Cohen (1988) sugere que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande nas ciências sociais e comportamentais. Esse preditor representa a qualidade do modelo ajustado (SILVA; BIDO, 2014).

Nas Tabelas 26 e 27 pode-se observar que as correlações entre as variáveis latentes são menores que a raiz quadrada do AVE (os preditores têm uma relação mais forte com sua própria VL do que com outras VL), confirmando a validade discriminante.

Tabela 26 - Crossed loadings (cargas cruzadas)

		OTC Longo Prazo	Percepção ações cocriação de valor	Prof Gestão	SatFid	P
OTC	OTC 4.4	0.861	0.486	0.499	0.525	0,00
	OTC4.1	0.914	0.507	0.506	0.530	0,00
	OTC4.6	0.751	0.338	0.423	0.458	0,00
	OTC4.7	0.864	0.405	0.498	0.488	0,00
Percepção das ações de cocriação de valor	PERCPCOO1.10	0.410	0.641	0.496	0.651	0,00
	PERCPCOO1.11	0.212	0.674	0.273	0.262	0,00
	PERCPCOO1.12	0.325	0.747	0.374	0.323	0,00
	PERCPCOO1.13	0.263	0.716	0.342	0.287	0,00
	PERCPCOO1.14	0.238	0.719	0.351	0.321	0,00
	PERCPCOO1.5	0.302	0.570	0.406	0.434	0,00
	PERCPCOO1.6	0.495	0.792	0.575	0.591	0,00
	PERCPCOO1.7	0.297	0.631	0.435	0.543	0,00
	PERCPCOO1.8	0.472	0.803	0.601	0.614	0,00
	PERCPCOO1.9	0.442	0.804	0.582	0.567	0,00
Profissionalização da gestão	ProfGestão3.1	0.434	0.557	0.872	0.778	0,00
	ProfGestão3.2	0.563	0.622	0.772	0.674	0,00
	ProfGestão3.3	0.403	0.474	0.814	0.587	0,00
	ProfGestão3.4	0.472	0.581	0.908	0.804	0,00
	ProfGestão3.5	0.490	0.633	0.903	0.802	0,00
	ProfGestão3.6	0.402	0.433	0.821	0.664	0,00
	ProfGestão3.7	0.462	0.382	0.761	0.514	0,00
	ProfGestão3.8	0.545	0.649	0.816	0.684	0,00
Satisfação e Fidelidade	SatFid2.1	0.478	0.546	0.699	0.816	0,00
	SatFid2.2	0.412	0.532	0.716	0.852	0,00
	SatFid2.3	0.604	0.693	0.785	0.946	0,00
	SatFid2.4	0.587	0.689	0.773	0.943	0,00
	OTC 4.4	0.861	0.486	0.499	0.525	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 27 - Correlação de Pearson e estatística descritiva para variáveis latentes (VL) e raízes quadradas dos valores das AVEs na diagonal principal (em azul)

Critério de Fornell e Larcker	Orientação temporal LP	Percepção ações de cocriação	Profissionalização da gestão	Satisfação e Fidelidade
Orientação temporal de longo prazo	0.850			
Percepção ações de cocriação	0.517	0.714		
Profissionalização da gestão	0.568	0.660	0.835	
Satisfação e Fidelidade	0.590	0.696	0.834	0.891

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 28 são apresentados os preditores dos coeficientes de determinação. É possível observar que todos os valores validados apresentaram um efeito grande por possuírem valores superiores a 26% (SILVA; BIDO, 2014). Os resultados demonstraram que há relacionamento positivo significativo do nível percepção das ações de cocriação de valor com as demais variáveis estudadas, menos com a profissionalização da gestão, mas esta apresenta um efeito moderador com os demais constructos.

Diante do aspecto exploratório da pesquisa e dos seus fatores limitantes, o modelo estrutural proposto apresentou um poder explanatório de R^2 0,367 para orientação temporal de longo prazo dos cooperados, R^2 0,517 para percepção das ações de cocriação de valor e para o nível de satisfação e fidelidade um R^2 0,697.

Para interpretar esses valores pode-se pensar que, quando os respondentes cooperados estão satisfeitos e fiéis à cooperativa, eles percebem mais as ações de cocriação de valor e que uma orientação temporal de longo prazo também influencia positivamente essa percepção.

Tabela 28 - Coeficientes de determinação de Pearson (R^2)

	R Square
Orientação temporal longo prazo	0.367
Percepção ações de cocriação	0.517
Satisfação e Fidelidade	0.697
Padrão de corte	$\geq 0,2$

Fonte: dados da pesquisa.

Como nesta pesquisa se trabalha com correlações e regressões lineares, deve-se avaliar se essas relações são significantes ao apresentar $p \leq 0,05$, pois, para os casos de correlação se estabelece a hipótese nula (H_0) como $r = 0$ e para os casos de regressão se estabelece com H_0 : $T = 0$ (coeficiente de caminho = 0). Se $p > 0,05$, aceita-se a H_0 e deve-se repensar a inclusão de VLs ou VOs no MEE. Ou seja, o *software* calcula os testes t de *Student* entre os valores originais dos dados e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem, para cada relação de correlação VO –VL e para cada relação VL – VL. O *SmartPLS 3* apresenta os valores do teste t e não os p-valores. Deve-se interpretar que, para os graus de liberdade elevados, valores acima de 1,96 correspondem a p-valores $\leq 0,05$ (entre -1,96 e +1,96 corresponde à probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal).

Para testar a significância das relações apontadas, usa-se o módulo “*Bootstrapping*” (técnica de reamostragem) como apresentado na Figura 11.

Figura 2 - MEE com os valores dos testes t de Student obtidos por meio do módulo *bootstrapping* do SmartPLS 3

Fonte: dados da pesquisa.

A avaliação do teste t de *Student* mensura se o coeficiente das variáveis independentes é igual ou diferente de zero. A significância dos coeficientes foi avaliada usando o procedimento de *bootstrapping* que representa uma abordagem não-paramétrica para estimar a precisão dos estimadores do modelo (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009; SILVA; BIDO, 2014).

A Tabela 29 indica o coeficiente da regressão e a estatística T, que tem como objetivo identificar se os valores do teste-T (valores próximos das setas que unem as variáveis ou constructos) devem ser superiores a 1,96 para que os coeficientes sejam considerados diferentes de zero (SILVA; BIDO, 2014). Para essa alternativa foram utilizadas 500 reamostragens.

A Figura 11 apresenta o modelo estrutural para as variáveis latentes. É possível perceber que duas das três variáveis independentes explicam seus respectivos preditores de forma estatisticamente significativa.

No caso da variável latente Profissionalização da Gestão, o principal preditor por ela explicado foi Satisfação e Fidelidade ($t=29,940$) que reflete o uso dessa medida para o propósito de percepção das ações de cocriação de valor. A hipótese H1b aborda que há razões para as cooperativas aperfeiçoarem a gestão, pois a profissionalização da gestão melhora a imagem da cooperativa perante as partes interessadas, aumentando a confiabilidade da organização. Ao profissionalizar a gestão da cooperativa e consequentemente atendendo as necessidades dos cooperados (VENTURA, 2009; SERIGATI, 2008; BHUYAN, 2007; PINHO, 2004), aumenta-se a sobrevivência econômica, neste ambiente dinâmico, para manutenção e aumento do seu grau de competitividade (VENTURA, 2009; SERIGATI, 2008; PINHO, 2004).

O mesmo acontece com a outra variável Profissionalização da Gestão, onde o preditor Orientação Temporal de longo prazo do cooperado ($t=2,063$) é explicado. Essa hipótese H3b aborda que a profissionalização da gestão cooperativa influenciaria a orientação temporal dos cooperados (COOK, 1994), e essa hipótese foi validada.

Mas o mesmo não ocorre em relação a H1a, na qual a Profissionalização da Gestão em relação à percepção das ações de cocriação de valor apresenta $t=1,578$ e, portanto, H1a não foi validada.

No caso da variável latente orientação temporal de longo prazo do cooperado, o preditor por ela explicado apresentou um $t=1,990$ que reflete o uso dessa medida na percepção das ações de cocriação de valor. Essa hipótese H3a representa que a orientação temporal de longo prazo dos cooperados influencia em sua percepção das ações de cocriação de valor.

Van Der Stede (2000) e Merchant (1990) definem a orientação temporal (OT) como o horizonte de tempo entre a alocação de esforço e o momento do recebimento da remuneração dentro do qual se procura otimizar incentivos financeiros, ou seja, a OT exerce influência sobre a percepção do retorno. Kaplan e Norton (1996) abordam que medidas não-financeiras de desempenho (como a percepção das ações de cocriação de valor) são percebidas como mais tempestivas para fornecer informações de acompanhamento de

esforços que afetaram os resultados de longo prazo do que os indicadores financeiros, e essas medidas teriam o potencial de induzir a uma orientação temporal de longo prazo.

Em um contexto de cooperativas, a orientação temporal para o curto prazo dos cooperados pode ser prejudicial à organização, uma vez que não há incentivos para criar resultados de médio e longo prazo (SERIGATI, 2008; COOK, 1995). Grönroos (2011) e Prahalad e Ramaswamy (2004a) afirmam que a cocriação de valor pode estimular ações que tragam benefícios no médio e longo prazo fazendo com que os clientes percebam os benefícios gerados pela organização, sendo percebido ao longo do tempo. Ou seja, essa hipótese foi validada pelo modelo, concordando com a literatura.

E, por fim, a variável latente satisfação e fidelidade explica o preditor percepção das ações de cocriação de valor com um $t=3,369$ e também explica a orientação temporal dos cooperados com $t=3,193$. Para entender a validação dessa hipótese H2a, há um conjunto de evidências apontadas por estudos que indicam que uma maior participação do cliente na organização tende a gerar maiores níveis de satisfação (CHAN; YIN; LAM, 2010).

O efeito da participação do cooperado nas atividades da cooperativa em sua satisfação ocorre quando os cooperados podem criar valor, por meio da sua participação (SERIGATI, 2008). Um dos fatores mais importantes para fidelização e satisfação dos cooperados está relacionado ao desempenho e à competitividade da cooperativa e o valor que é entregue a seus *stakeholders*. Ou seja, a estratégia de competitividade da cooperativa frente às demais organizações (BIALOSKORSKI NETO; DAVIS 2010; BIALOSKORSKI NETO, 1998; COOK, 1995),

Chan, Yin e Lam (2010) são exemplos que encontraram relações positivas significantes entre a participação do cliente no processo e sua satisfação com o serviço prestado. Nesse mesmo sentido, a pesquisa de F.J.C. Silva et al. (2016) também aborda que a cocriação de valor está intimamente ligada à satisfação e fidelidade dos clientes que participam dessas ações; quanto mais os clientes cocriam valor, mais satisfeitos e fiéis eles se tornam da marca que oferece essa atitude. A hipótese H2b também foi validada, pois, de acordo com a literatura, a satisfação (como medida de desempenho não financeira) com a organização incentiva o cliente a ter um foco de mais longo prazo (HEMMER, 1996).

Conforme demonstrado na Figura 11, as hipóteses H1b, H2a e H2b, H3a e H3b podem ser aceitas, pois os sinais indicam efeito a favor para os coeficientes propostos.

Tabela 29 - Avaliação do modelo estrutural das variáveis latentes: coeficiente da regressão e a estatística T

Variável de 2ª. Ordem => variável de 1ª. ordem	Hipótese	Resultado	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STD EV)	P Values
Profissionalização da gestão -> Percepção ações de cocriação	H1a	Não confirmada	0.226	0.255	0.143	1.578	0.115
Profissionalização da gestão -> Satisfação e Fidelidade	H1b	Confirmada	0.835	0.836	0.028	29.940	0.000
Satisfação e Fidelidade -> Percepção ações de cocriação	H2a	Confirmada	0.427	0.406	0.127	3.369	0.001
Satisfação e Fidelidade => Orientação temporal longo prazo	H2b	Confirmada	0.382	0.382	0.120	3.193	0.001
Orientação temporal longo prazo -> Percepção ações de cocriação	H3a	Confirmada	0.137	0.133	0.069	1.990	0.047
Profissionalização da gestão -> Orientação temporal longo prazo	H3b	Confirmada	0.249	0.253	0.121	2.063	0.040

Fonte: dados da pesquisa.

Em cinco casos rejeitam-se as H_0 e pode-se dizer que as correlações e os coeficientes de regressão são significantes, logo são diferentes de zero. No caso de profissionalização da gestão ter relação com a percepção das ações de cocriação de valor, não se rejeita H_0 , portanto o coeficiente de caminho é=0.

H_0 : $T = 0$ (coeficiente de caminho = 0)

H_1 : $T \neq 0$ (coeficiente de caminho $\neq 0$)

Tabela 30 - Validade preditiva (Q^2)

	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Orientação temporal de longo prazo	0.241
Percepção ações de cocriação	0.216
Profissionalização da gestão	
Satisfação e Fidelidade	0.517
Padrão de corte	>0

Fonte: dados da pesquisa.

Dando sequência, avaliam-se os valores de dois outros indicadores de qualidade de ajuste do modelo: Relevância ou Validade Preditiva (Q^2). A literatura indica que os valores de Q^2 devem ser maiores que 0 (HAIR JR. et al., 2014; SILVA; BIDO, 2014). Os resultados dos testes do modelo destacam que os preditores têm valor de 0,259 para orientação temporal de longo prazo, 0,235 para percepção das ações de cocriação de valor e 0,574 para satisfação e fidelidade.

6.3 Análise dos resultados

Os resultados do modelo apresentado anteriormente mostram que a variável satisfação e fidelidade foi a que apresentou maior peso sobre a percepção das ações de cocriação de valor, seguido pela orientação temporal de longo prazo dos cooperados. Isso representa que satisfação e fidelidade apresenta um peso maior sobre a percepção de valor, corroborando com o que aborda a teoria sobre o tema. Os clientes mais satisfeitos percebem mais valor e, conseqüentemente, são mais fiéis, pois percebem vantagens ao negociar com a organização.

Em relação à orientação temporal de longo prazo dos cooperados, é possível observar que os cooperados que têm um horizonte temporal de longo prazo percebem mais as ações de cocriação de valor, pois os retornos e benefícios são entregues ao longo do tempo. Já os cooperados que apresentam uma orientação temporal de curto e médio prazo percebem menor valor.

A variável profissionalização da gestão pode apresentar um efeito indireto na percepção das ações de cocriação de valor. É importante ressaltar que pode ser um impacto baixo, devido aos resultados dos valores encontrados. Isso significa que essa variável exerce maior peso de efeito direto sobre a satisfação e fidelidade dos cooperados para conseqüentemente influenciar a percepção de valor. Isso pode significar que cooperados mais satisfeitos e fiéis percebem mais as ações de profissionalização da gestão. E também é possível observar que o nível de profissionalização da gestão influencia a orientação temporal de longo prazo dos cooperados,

ou seja uma gestão mais transparente e eficiente influencia no horizonte de tempo de retorno dos membros.

É possível notar que a percepção de valor dos cooperados é mais impactada pelas características de interdependência (entre cooperativa e cooperado) como satisfação e fidelidade e orientação temporal de longo prazo do cooperado do que pelas características da cooperativa de profissionalização da gestão. Essas características da cooperativa apresentam um efeito indireto no modelo sobre satisfação e fidelidade.

Isso pode representar para a cooperativa indicativos de como devem ser feitos os investimentos da organização para aumentar a satisfação e fidelidade do cooperado, consequentemente aumentando o horizonte temporal dos membros e, em decorrência, os investimentos feitos em relação a risco e retorno. Essas variáveis influenciam a percepção de valor que o membro terá sobre as ações de valor oferecidas pela cooperativa. Esses são os direcionadores para a cooperativa gerar mais valor para seus cooperados, oferecendo um adicional aos membros, sendo representado por ações que aumentem a satisfação, como atividades operacionais, conforme Tabela 2, que a cooperativa proporciona.

6.4 Análise multigrupo

Em muitas aplicações do mundo real, a suposição de homogeneidade é irrealista porque os indivíduos são provavelmente heterogêneos em suas percepções e avaliações de construções atuais. A análise multigrupo (MGA) permite testar se os grupos de dados pré-definidos têm diferenças significativas nas suas estimativas de parâmetros específicos de grupo (HAIR JR.; RINGLE; SARSTEDT, 2013). Um dos principais objetivos deste tipo de análise é comparar pares de coeficientes de caminho para modelos idênticos, mas com base em diferentes amostras. Os resultados dessa análise foram realizados segundo Hair Jr. et al. (2014).

Os dados da análise multigrupo (MGA) sugerem que há heterogeneidade entre o grupo de cooperados endividados e o de não endividados. Faz sentido separá-los para análise e considerá-los como amostras individualizadas. O grupo de endividados foi composto por 110

indivíduos e não endividados 94. Para essa análise foi feita uma média das médias das respostas sobre endividamento, onde uma média maior do que 3,53 era considerada como endividado e, uma média menor, como não endividado.

É possível observar no teste que houve significância de 0,006 ($p < 0,05$) na questão de heterogeneidade (*path coefficients*-MGA) no aspecto endividamento sobre a relação entre a satisfação e fidelidade do cooperado sobre a percepção das ações de cocriação de valor. A forma como a satisfação influencia a percepção de ações de cocriação de valor é diferente, dado o grupo de endividados e não endividados. Portanto, eles percebem de forma diferente o valor.

O efeito da satisfação e fidelidade do cooperado sobre a percepção das ações de cocriação de valor é significativamente (0,759) maior para os cooperados endividados. Esta constatação faz sentido intuitivo considerando a natureza de sua relação em comparação com os cooperados não endividados, analisando-se o coeficiente de caminhos.

Tabela 31 - Path Coefficients PLS-MGA endividamento

PLS-MGA	Endividado (n1=110)		Não Endividado (n2=94)		Endividado X Não Endividado	
	Caminho dos coeficien- tes	Erro padrão	Caminho dos coeficien- tes	Erro padrão	Caminho dos coeficien- tes -diff	P valor
OTC -> Percepção ações de cocriação de valor	0,020	0,098	0,169	0,110	0,149	0,845
ProfGestão -> OTC	0,136	0,155	0,009	0,238	0,127	0,328
ProfGestão -> Percepção ações de cocriação de valor	-0,050	0,191	0,791	0,225	0,841	0,994
ProfGestão -> SatFid	0,862	0,025	0,911	0,022	0,050	0,933
SatFid -> OTC	0,594	0,141	0,345	0,249	0,249	0,183
SatFid -> Percepção ações de cocriação de valor	0,759	0,155	-0,088	0,255	0,847	0,006

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados mostram que a característica nível de endividamento do cooperado influencia positivamente na relação satisfação e fidelidade sobre a variável percepção das ações de cocriação de valor. É possível verificar que os cooperados mais endividados são mais satisfeitos e fiéis e percebem mais as ações de cocriação de valor. Isso pode ocorrer devido à dependência desses cooperados das atividades que criam valor, por serem mais relevantes do que para os cooperados menos endividados.

Continuando essa análise, divididos os cooperados pelo tempo de associação, os dados também sugerem que há heterogeneidade na percepção em relação a quanto tempo o cooperado está associado à cooperativa. Foram formados dois grupos, o primeiro com 120 cooperados respondentes com tempo de associação entre 0 e 19 anos e o outro grupo composto por 84 cooperados com mais de 20 anos de cooperativa.

Os resultados mostram que, dado o tempo de associação, a orientação temporal de longo prazo dos cooperados influencia algumas relações. O efeito da orientação temporal de longo prazo dos cooperados sobre a percepção das ações de cocriação de valor é significativamente ($p < 0,10$) maior para os cooperados com até 19 anos de associação na cooperativa. Esta constatação faz sentido intuitivo considerando a natureza de sua relação em comparação com os cooperados com mais de 20 anos, analisando-se o coeficiente de caminhos. E o mesmo resultado, com ($p < 0,05$), em relação à profissionalização da gestão sobre a orientação temporal de longo prazo dos cooperados e também para uma maior profissionalização da gestão sobre a satisfação e fidelidade ($p < 0,10$). Consequentemente o aspecto heterogeneidade dado o tempo de associação é significativo como mostra a Tabela 32.

Tabela 32 - Path Coefficients PLS-MGA para tempo de associação

PLS-MGA	20 anos ou mais (n1=84)		Até 19 anos (n2=120)		Até 19 anos X 20 anos ou mais	
	Caminho dos coeficien- tes	Erro padrão	Caminho dos coeficien- tes	Erro padrão	Caminho dos coeficientes- diff	P valor
OTC -> Percepção Ação cocriação de valor	0,076	0,082	0,261	0,114	0,185	0,096
Prof gestão -> OTC	-0,165	0,210	0,361	0,144	0,526	0,024
Prof gestão -> Percepção Ação Cocriação de valor	0,457	0,165	-0,123	0,235	0,581	0,977
Prof gestão -> Sat Fid	0,849	0,026	0,899	0,023	0,050	0,076
Sat Fid -> OTC	0,655	0,222	0,370	0,157	0,286	0,860
Sat Fid -> Percepção Ação Cocriação de valor	0,418	0,155	0,590	0,187	0,171	0,233

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados indicam que os cooperados com até 19 anos de associação apresentam uma orientação temporal de longo prazo, percebendo de forma mais positiva as ações que cocriam valor (0,261) e também percebem mais os benefícios da profissionalização da gestão. Ao perceberem os benefícios da gestão profissionalizada, consequentemente eles também

aumentam o seu horizonte de tempo, representando maior confiança na solidez da gestão e da cooperativa para seus investimentos (0,849 e 0,899). Verifica-se que há relação direta positiva entre profissionalização da gestão e orientação temporal (0,361), similar à relação anterior.

Esses resultados indicam que cooperados com orientação temporal de curto e médio prazo percebem cocriação de valor nas atividades e na profissionalização da gestão. Entretanto, a característica tempo de associação não é determinante na relação entre profissionalização da gestão e satisfação e fidelidade, pois ambos grupos percebem positivamente a relação e com valores muito próximos.

Outra característica que apresentou heterogeneidade dos grupos foi em relação ao porte da propriedade rural. Os dois grupos foram divididos entre 151 cooperados com propriedade rural de até 20 hectares e 53 cooperados com propriedades acima de 20 hectares. Os dados mostram que há aspectos de heterogeneidade significativa em relação ao tamanho da propriedade rural dos cooperados. Os dados indicam ($p < 0,05$) que a orientação temporal de longo prazo do cooperado influencia a percepção das ações de cocriação de valor de forma diferente em relação ao tamanho da propriedade. Ou seja, os cooperados de maior porte (mais de 20 hectares) têm uma associação positiva com a orientação temporal de longo prazo. Da mesma forma que uma maior profissionalização da gestão também influencia a orientação temporal de longo prazo dos cooperados de maior porte ($p < 0,05$).

Tabela 33 - Path Coefficients PLS-MGA tamanho propriedade

PLS-MGA	20 hectares ou mais (n1=53)		Até 19 hectares (n2=151)		20ha ou mais X Até 19ha	
	Caminho dos coeficientes	Erro padrão	Caminho dos coeficientes	Erro padrão	Caminho dos coeficientes- diff	P valor
OTC -> Percepção Ação cocriação de valor	0.497	0.144	0.060	0.071	0.436	0.003
Prof gestão -> OTC	0.647	0.210	0.131	0.169	0.516	0.030
Prof gestão -> Percepção Ação Cocriação de valor	0,000	0.314	0.359	0.166	0.389	0,864
Prof gestão -> Sat Fid	0.931	0.0354	0.888	0.020	0.043	0.130
Sat Fid -> OTC	0.170	0.220	0.449	0.170	0.279	0,844
Sat Fid -> Percepção Ação Cocriação de valor	0.407	0.251	0.376	0.154	0.031	0,463

Fonte: dados da pesquisa.

A característica do cooperado em relação ao tamanho da propriedade rural impacta positivamente na relação orientação temporal de longo prazo e percepção das ações de

cocriação de valor (0,497). Logo, cooperados maiores tendem a perceber mais valor devido à relação de risco e retorno em se envolver e por terem relação de dependência com a organização cooperativa. Isso ocorre devido à especificidade dos produtos, buscando se envolver em projetos de longo prazo. Adicionalmente, os cooperados maiores avaliam uma relação positiva da gestão sobre o horizonte temporal do cooperado levando-os a projetos de longo prazo.

A última análise multigrupo foi feita com o nível de escolaridade dos cooperados respondentes. Os dois grupos foram compostos por cooperados com até 1º. grau completo representando 127 indivíduos e o outro grupo composto por 77 indivíduos com escolaridade acima do 2º. grau. Foi possível observar nos dados que há heterogeneidade significativa entre os grupos. A variável profissionalização da gestão influenciando a percepção das ações de cocriação de valor apresentou resultado significativo ($p < 0,05$). O efeito da profissionalização da gestão sobre a percepção das ações de cocriação de valor é maior para os cooperados com até 1º. grau.

Tabela 34 - Path Coefficients PLS-MGA para escolaridade

PLS-MGA	1º. Grau (n1=127)		2º.grau (n2=77)		1º.grau X 2º.grau	
	Caminho dos coeficientes	Erro padrão	Caminho dos coeficientes	Erro padrão	Caminho dos coeficientes- diff	P valor
OTC -> Percepção Ação Cocriação de valor	0.0527	0.084	0.357	0.105	0.304	0,984
Prof gestão -> OTC	0.038	0.170	0.239	0.267	0.200	0,735
Prof gestão -> Percepção Ação Cocriação de valor	0.589	0.186	0,000	0.324	1,000	0.0019
Prof gestão -> Sat Fid	0.880	0.023	0.881	0.023	1,000	0,513
Sat Fid -> OTC	0.572	0.160	0.442	0.286	0.129	0.354
Sat Fid -> Percepção Ação Cocriação de valor	0.175	0.207	0.884	0.236	0.709	0,989

Fonte: dados da pesquisa.

A característica do cooperado em relação ao seu grau de escolaridade apresentou resultado de que os cooperados com até 1º. grau percebem mais a relação entre profissionalização da gestão da cooperativa e a percepção dos benefícios da cocriação de valor, ou seja, um menor nível de escolaridade influencia uma maior percepção de valor na gestão. E o grupo de maior escolaridade não percebe essa relação. Isso mostra a dependência e confiança dos cooperados com menor nível de escolaridade em relação à gestão da cooperativa e nas ações que são realizadas por ela.

Ademais, também foi feita a análise multigrupo para a idade dos cooperados, separando-os em dois grupos, sendo um grupo de 88 indivíduos com até 50 anos e o outro com 116 indivíduos com mais de 50 anos. Entretanto, os resultados não apresentaram heterogeneidade significativa.

Após essas análises é possível concluir que resultados revelaram que a cocriação de valor é percebida de forma mais intensa nas situações de menor tempo de associação do cooperado, em que os cooperados com até 19 anos de associação apresentam uma orientação temporal de longo prazo, percebendo de forma mais positiva as ações que cocriam valor e também percebem mais os benefícios da profissionalização da gestão. Também é possível concluir que a percepção da cocriação de valor é influenciada pelo grau de endividamento dos cooperados. Foi possível verificar que os cooperados mais endividados são mais satisfeitos e fiéis e percebem mais as ações de cocriação de valor.

Por fim, o tamanho da propriedade rural dos cooperados também influencia a percepção das ações de cocriação de valor, com cooperados maiores tendendo a perceber mais valor. A característica do cooperado em relação ao tamanho da propriedade rural impacta positivamente na relação orientação temporal de longo prazo e percepção das ações de cocriação de valor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior motivação desta pesquisa era, em linhas gerais, identificar se os cooperados percebem valor nas ações oferecidas pelas cooperativas agropecuárias brasileiras e trazer evidências empíricas da relação entre a percepção das ações de cocriação de valor dos cooperados de uma cooperativa agropecuária (Percpcoo) e a satisfação e fidelidade (SatFid), profissionalização da gestão (ProfGestão) e orientação temporal de longo prazo dos cooperados (OTC). Consequentemente foi feita uma análise da literatura de cocriação de valor e um instrumento de medida foi proposto para identificar essa percepção baseado nos conceitos sobre o tema dos principais autores Silva et al. (2015), Yi e Gong (2013) e Prahalad e Ramaswamy (2004a).

A motivação para as cooperativas continuarem investindo recursos no aprimoramento das relações com os seus cooperados no processo de criação de valor ocorre devido aos baixos índices de rentabilidade da cooperativa, ausência de indicadores adequados para demonstrar os valores criados pelas cooperativas influenciando o horizonte temporal do membro, o aumento da concorrência e o aumento do impacto nos preços das *commodities* agrícolas. Além da busca por aumentar a fidelidade e satisfação do cooperado e o impacto que isso representa na organização, buscar aumentar o portfólio de produtos e serviços e buscar orientação da cooperativa para o mercado com profissionalização da gestão.

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. Dentre essas atividades, os cooperados percebem valor adicional (cocriação) na venda de insumos com qualidade, os preços dos insumos vendidos, venda de máquinas e implementos agrícolas e assistência técnica oferecida exclusivamente aos cooperados.

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. Ou seja, a cooperativa apresenta

uma relevância, de acordo com a percepção dos cooperados nas etapas iniciais de produção, sendo mais importante do que o preço pago pelo café, classificação, armazenamento, treinamentos, práticas de produção de qualidade do café, dentre outros. Isso representa que a cooperativa não cria valor no preço pago pelo café do cooperado, mas sim em outras etapas produtivas.

Em relação à satisfação e fidelidade dos respondentes, os dados indicam que a maioria destes 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.

O que chama a atenção é a resposta de neutralidade e não concordância dos cooperados quanto aos investimentos financeiros feitos pela cooperativa serem um consenso entre os membros. Isso pode representar para a cooperativa a necessidade de debater mais sobre os investimentos para buscar atender mais os interesses da organização e dos cooperados.

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 um indício à orientação de curto prazo. A maioria dos cooperados prefere receber seus retornos em relação aos investimentos entre 3 e 12 meses, 11,76% preferem de 1 a 5 anos e 0,98% acima de 5 anos, indicando que os cooperados apresentam uma orientação temporal de médio e curto prazo na maioria dos respondentes, pois 23,04% preferem entre 1 e 3 meses e 13,24% preferem em menos de 1 mês ou menos.

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 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, onde 60% dos respondentes são de médio e grande porte, apresentam uma orientação temporal de mais longo prazo. Ou seja, os cooperados de maior porte tendem a fazer investimentos no longo prazo, pois não são tão dependentes financeiramente de retornos imediatos. O envolvimento é maior do cooperado de grande porte, visto que se criam relações de dependência deste com a cooperativa devido à especificidade do produto, consequência dos investimentos feitos ao longo do tempo.

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 consequentemente 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.

Ao analisar o modelo de equação estrutural proposto na pesquisa, verifica-se que a dimensão de Orientação Temporal de longo prazo do Cooperado (OTC) apresenta um R^2 0,367 e um efeito positivo; satisfação e fidelidade (SatFid) apresenta um efeito positivo e um R^2 0,697; Percepção das ações de cocriação de valor (Percpcoo), o R^2 é de 0,517; e Profissionalização da gestão (ProfGestão) não apresentou significância. Portanto, a percepção das ações de cocriação de valor percebida pelos cooperados, avaliada em três dimensões, apresentou R^2 e coeficientes significativos para duas delas. Os resultados demonstraram que há relacionamento positivo significativo do nível percepção das ações de cocriação de valor com as demais variáveis estudadas, menos com a profissionalização da gestão, mas esta apresenta um efeito moderador com os demais constructos.

Os dados indicam que a variável latente Profissionalização da Gestão apresentou, como principal preditor explicado, a Satisfação e Fidelidade. Ou seja, uma organização que adota práticas de profissionalização da gestão apresenta maiores índices de satisfação e fidelidade, pois há uma melhora da imagem da cooperativa e atendimento das necessidades dos *stakeholders*.

Da mesma forma, a profissionalização da gestão influencia a orientação temporal de longo prazo dos cooperados, podendo ser explicado pelo aumento de confiança e pelo atendimento melhor das necessidades dos membros, reduzindo os conflitos de agência, podendo influenciar o horizonte de tempo de retorno do que foi investido. A variável latente Orientação temporal de longo prazo dos cooperados reflete o uso dessa medida na percepção das ações de cocriação de valor. Isto é, a percepção dos benefícios gerados pela organização com ações de cocriação de valor pode ser influenciada pelo horizonte temporal do cooperado, sendo percebido ao longo do tempo. E a variável Satisfação e fidelidade influencia a percepção das ações de cocriação de valor e também explica a orientação temporal de longo prazo confirmando o que a literatura de cocriação de valor abordava.

Em relação aos resultados das análises multigrupos, observou-se que o efeito da satisfação e fidelidade do cooperado sobre a percepção das ações de cocriação de valor é significativamente maior para os cooperados endividados. Isso significa que os cooperados mais endividados percebem mais as ações de cocriação de valor. O efeito da orientação temporal de longo prazo dos cooperados sobre a percepção das ações de cocriação de valor é significativamente maior para os cooperados com até 19 anos de associação na cooperativa. E o mesmo resultado foi encontrado em relação à profissionalização da gestão sobre a orientação temporal de longo prazo dos cooperados e também para a profissionalização da gestão sobre a satisfação e fidelidade.

Os dados mostram que a orientação temporal de longo prazo do cooperado influencia a percepção das ações de cocriação em relação ao porte da propriedade rural. Os cooperados de maior porte (mais de 20 hectares) têm uma associação positiva com a orientação temporal de longo prazo. Tal qual uma maior profissionalização da gestão também influencia a orientação temporal de longo prazo dos cooperados de maior porte. E o efeito da profissionalização da

gestão sobre a percepção das ações de cocriação de valor é maior para os cooperados com até 1º. grau, mostrando dependência e confiança entre os cooperados menos instruídos com as decisões e ações da gestão 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. 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) é importante e tem maior valor para o cooperado é resultado do perfil destes ser de curto e médio prazo. Como as ações de inovação propõe algo novo, os resultados virão no longo prazo.

Por fim, propõe-se, para pesquisas futuras, a realização pesquisas considerando o perfil do cooperado de horizonte temporal de curto, médio e longo prazo. Também se sugere uma análise considerando mais de uma cooperativa. E recomenda-se a realização de uma pesquisa comparativa de cooperativas de produtos agropecuários como cana-de-açúcar e soja e até de segmentos diferentes para verificar se há percepção de cocriação de valor em cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. **Sistemas de Remuneração gerencial e orientação temporal dos gestores**. 2009. 206f. (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2009.

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.

AGUIAR, A. B. de; FREZATTI, F. Uso de medidas não financeiras de desempenho, estratégia e orientação temporal de gestores das melhores empresas para você trabalhar. **REAd. Rev. Eletrôn. Adm. (Porto Alegre)** [online], Porto Alegre, v. 20, n. 1, p.114-139, 2014.

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.

ANDERSON, E. The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. **Marketing Science**, Catonsville, v. 3, n. 4, p. 234-254, 1985.

ANDREU, L.; SANCHEZ, I.; MELE, C. Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market. **Journal of Retailing and Consumer Services**, Doetinchem, v. 17, p. 241-250, 2010.

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

_____. **A Contabilidade e a gestão baseada no valor**. Texto para Discussão. Ribeirão Preto: FEA/USP, 1999.

AUH, S.; SIMON J. B.; COLIN S. M.; ERIC S. Co-production and customer loyalty in financial services. **Journal of Retailing**, Doetinchem, v. 8, n. 3, p. 359-70, 2007.

BABBIE, E. **The practice of social research**. 9th ed. Belmont: Wadsworth Thomson, 2001.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, Chodowieckistr, v. 22, n. 2, p. 337-365, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança corporativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF, 2009.

BARREIROS, R. F.; PROTEL, R. M.; MOREIRA, I. R. Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo político de decisão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 3-22, 2008.

BARTON, D. C. What is a cooperative? In: COBIA, D. W. (Ed.). **Cooperatives in agriculture**. New Jersey: Prentice- Hall, 1989. p.1-20.

BARTON, D. G.; SCHIMDT. R. L. An evaluation of equity redemption alternatives in centralized cooperatives. **Journal of Agricultural Cooperation**, Washington, v. 1, n. 3, p. 39-57, 1988.

BAYSINGER, B. D.; HOSKISSON, R. E. Composition of board of directors and strategic control: effects of corporate strategy. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 15, p. 72-81, 1990.

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.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

BERNARTZI, S.; THALER, R. H. Myopic loss aversion and equity premium puzzle. **The Quarterly Journal of Economics**, Cary, v. 110, p.73-92, 1995.

BHUYAN, S. The people factor in cooperatives: analysis of member attitudes and behavior. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, Victoria, v. 55, p. 275-298, 2007.

BHUYAN, S.; LEISTRITZ. F. L. An examination of characteristics and determinants of success of cooperatives. **Journal of Cooperatives**, Manhattan, v. 16, n. 4, p. 46-62, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. 1998. 257f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, ESALQ/USP, Piracicaba.

_____. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004. 179f. Tese (Livre Docência em Economia das Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

_____. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S.; DAVIS, P. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, São Leopoldo, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2010.

BIDO, D. S. et al. Qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em periódicos nacionais na área de administração de empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 60, p. 125-144, 2012.

BISBE, J.; FOGUET, J. M. B.; CHENHALL, R. Defining management accounting constructs: a methodological note on the risks of conceptual misspecification. **Accounting, Organizations and Society**, Kidlington, v. 32, n. 7-8, p.789-820, 2007.

BORTOLETO, F. B.; COSTA, D. R. M. The importance of cooperatives corporate social responsibility to the loyalty of members. **Journal of Rural Co-operation**, Israel, v. 40, n. 2, p. 198-206, 2012.

BRASIL. Lei nº. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 16 dez. 1971.

BRASIL, V. S.; SANTOS, C. R.; DIETRICH, J. F. Cocriação de valor: proposição de uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da criação compartilhada de valor nas empresas. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ENANPAD - ENANPAD, 4., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2010. p. 15.

BROWN, J. L.; KRULL, L. K. Stock options, R&D, and the R&D tax credit. **The Accounting Review**, v. 83, n. 3, p. 705-734, May, 2008.

BUAINAIN, A. M.; VIEIRA, A. C. P.; VIEIRA JUNIOR, P. A. **Análise da governança da cadeia da soja**. Disponível em: <<http://ebookbrowse.com/28-gt-antonio-marcio-buainaim-vieira-junior-doc-d281337348>>. Acesso em: jun. 2016.

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.

BUSHEE, B. J. The influence of institutional investors on myopic R&D investment behavior. **The Accounting Review**, Sarasota, v. 73, n. 3, p. 305-333, 1998.

CARR, C.; TOMKINS, C. Context, culture and the role of the finance function in strategic decisions. A comparative analysis of Britain, Germany, the USA and Japan. **Management Accounting Research**, London, v. 9, p. 213-230, 1998.

CARVALHO, F. L. **Indicadores de avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas**. 2008. 115f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

CHADDAD, F. Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v.83,n. 4, p. 445–461, 2012.

CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, Apeldoorn, v. 29, p. 3-22, 2013.

CHAN, K. W.; YIN, C. K.; LAM, S. S. K. Is Customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 74, n. 4, p. 48-64, 2010.

CHENG, S. R&D Expenditures and CEO compensation. **The Accounting Review**, v. 79, n. 2, p. 305-328, Apr. 2004.

CHIN, W. W. **PLS-Graph. Version 3.00. build 1060**. Houston: University of Houston, 2004.

_____. The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern Methods for business research**. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1998. p. 295-336.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/ adoption study. **Information Systems Research**, Catonsville, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

CHOW, C. W.; KATO, Y.; MERCHANT, K. A. The use of organizational controls and their effects on data manipulation and management myopia: a Japan vs U.S. comparison. **Accounting, Organizations and Society**, Kidlington, v. 21, n. 2/3, p. 175-192, 1996.

CHUA, W. F. Radical developments in accounting thought. **The Accounting Review**, Sarasota, v. 61, n. 4, p. 602-632, 1986.

COATES, J.; DAVIS, T.; STACEY, R. Performance measurement systems, incentive reward schemes and short-termism in multinational companies: a note. **Ray Stacey Management Accounting Research**, v. 6, issue 2, p. 125-135, Jun. 1995.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLES, J. L.; DANIEL, N.; NAVEEN, L. Boards: does one size fit all? **Journal of Financial Economics**, v. 87, p. 329-356, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. CFC. **Resolução CFC n. 838, de 22 de fevereiro de 1999**. Aprova NBC T 10 - Dos aspectos contábeis específicos em entidades diversas. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 9 fev. 2016.

COOK, M. L. The future of U. S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Cary, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

_____. The role of management behavior in agricultural cooperatives. **Journal of Agricultural Cooperation**, Washington, v. 9, p. 42-66, 1994.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C. Ill-defined property rights in collective action: the case of US agricultural cooperatives. In: MERNARD, C. (Ed.). **Institutions, contracts and organizations: perspectives from new institutional economics**. Cheltenham: Edward Elgar, 2000. p. 335-348.

COOK, M. L.; BURRESS, M. J. A. **Cooperative life cycle framework**. Working paper. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228545021_A_Cooperative_Life_Cycle_Framework>. Acesso em: 11 nov. 2013.

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

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management. **The IMA Foundation for Applied Research**, Montvale, New Jersey: International Marketing Actions, 1999. 512 p.

COOPERATIVE DEVELOPMENT INSTITUTE. CDI. Disponível em: <<http://www.cdi.coop/icaprinciples.html/>>. Acesso em: 7 set. 2015.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research**. 3. ed. Saint Paul: Sage Publications, Thousand Oaks, 2008.

COSTA, D. R. M. **Propriedade e decisões de gestão em organizações cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2010. 133f. Tese (Doutorado em Economia de Organizações) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Goiânia, v. 50, n. 2, p. 285-300, 2012.

COZBY, P.C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. Tradução Paula Inez Cunha Gomide, Emma Otta, José de Oliveira Siqueira. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVID, M. N. Cooperativas. In: MARION, J. C. (Coord.). **Contabilidade e controladoria em agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 108-126.

DECHOW, P. M.; SLOAN, R. G. Executive incentives and horizon problems. **Journal of Accounting and Economics**, Amsterdam, v. 14, p. 51-89, 1991.

DEMIRAG, I. S. Short-term performance pressures: is there a consensus view? **The European Journal of Finance**, Abingdon, v. 1, p. 41-56, 1995.

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.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, p. 99-113, 1994.

DIKOLLI, S. S. Agent employment horizons and contracting demand for forward-looking performance measures. **Journal of Accounting Research**, Hoboken, v. 39, n. 3, p. 481-493, 2001.

DIKOLLI, S. S.; VAYSMAN, I. Contracting on the stock price and forward-looking performance. **European Accounting Review**, Abingdon, v. 15, n. 4, p. 445-464, 2006.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for management relationship. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 62, n. 2, p. 1-13, 1998.

DUTTA, S.; REICHELSTEIN, S. Leading indicator variables, performance measurement, and long-term versus short-term contracts. **Journal of Accounting Research**, Hoboken, v. 41, n. 5, p. 837-866, 2003.

ENNEW, C. T. Good and bad customers: the benefits of participating in the banking relationship. **International Journal of Bank Marketing**, Bingley, v. 14, n. 2, p. 5-13, 1996.

ENNEW, C.; BINKS, M. Impact of participative service relationships on quality, satisfaction, and retention: an exploratory study. **Journal of Business Research**, New York, v. 46, n. 2, p. 121-132, 1999.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FARREL, A. M.; KADOUS, K.; TOWRY, K. L. Contracting on contemporaneous vs. forward-looking measures: an experimental investigation. **Contemporary Accounting Research**, New Jersey, v. 25, n. 3, p. 773-802, Fall 2008.

FENG, LI. On the nature of cooperatives: a system of attributes perspective. In: FENG, LI Motivation, Coordination and Cognition in Cooperatives. Thesis Erasmus University. 2010. 136p.

FEINBERG, R. M. In defense of corporate myopia. **Management and Decision Economics**, Chichester, v. 16, n. 3, p. 205-210, 1995.

FILE, K. M.; CERMARK, D. S. P.; PRINCE, R. A. Word of mouth effects in professional services buyer behaviour. **Service Industries Journal**, v. 14, n. 3, p. 301-314, 1994.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

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.

FULTON, M. Cooperatives and member commitment. **The Finnish Journal of Business Economics**, Helsinki, v. 4, p. 418-437. Special issue: Role of Cooperative Entrepreneurship in Modern Market Environment, LTA 1999.

GALVAGNO, D.; DALLI, M. Theory of value co-creation. a systematic literature review. **Journal of Service Theory and Practice**, Bingley, v. 24, n. 6, p. 643-683, 2014.

GAZZONI, D. L. **As razões da escalada de preços das commodities agrícolas**. Goeth Institute. Salvador-Bahia. 2010. Disponível em: <<http://www.goethe.de/ins/br/sab/prj/rap/sim/bio/raz/ptindex.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Desafios para a gestão financeira das cooperativas agropecuárias brasileiras. **Análise**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 76-98, 2008.

GRANITZ, N. A.; KOEMIG, S. K.; HARICH, K. R. Now it's personal. Antecedents and outcomes of rapport between business and their students. **Journal of Marketing Education**, Thousand Oaks, v. 24, n. 2, p 150-160, 2002.

GRANLUND, M.; TAIPALEENMÄKI, J. Management control and controllership in new economy firms - a life cycle perspective. **Management Accounting Research**, London, v. 16, p.21-57, 2005.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, Paris, v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.

_____. Value co-creation: towards a conceptual mode. **Marketing Theory**, London, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio-ago. 2006.

GUO, L.; ARNOULD, E. J.; GRUEN, T. W.; TANG, C. Socializing to co-produce: pathways to consumers' financial well-being. **Journal of Service Research**, London, p. 1-15, 2013.

HAEMOON, O. Service quality, customer satisfaction, and customer value: a holistic perspective. **Hospitality Management**, v. 18, p. 67-82, 1999.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Washington: SAGE, 2014.

HAIR JR., J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Partial least squares equation modeling: rigorous applications, better results and higher acceptance. **Long Range Planning**, Kidlington, v. 46, p. 1-12, 2013.

HANSMANN, H. **The ownership of enterprise**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1996.

HART, O.; MOORE, J. Property rights and the nature of the firm. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 98, n. 6, p.1119-1158, 1990.

HEMMER, T. On the design and choice of “modern” management accounting measures. **Journal of Management Accounting Research**, London, v. 8, p. 87-116, 1996.

HENDRIKSE, G.W. J. On the coexistence of spot and contract markets: a delivery requirement explanation. **European Review of Agricultural Economics**, Cary, v. 34, n. 2, p. 257-282, 2007.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D.D. Understanding relationship marketing outcomes. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, Bingley, v. 20, p. 277-319, 2009.

HOFFJAN, A.; KRUSE, H. Open book accounting in supply chains: when and how is it used in practice? **Cost Management**, New York, v. 20, n. 6, p. 40-47, 2006.

HOFSTATTER, C. R. **Estudo dos efeitos da co-criação de valor no desempenho percebido, satisfação e lealdade**. 2010. 171f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

HYÖTYLÄINEN, R.; VALKOKARI, K.; KALLIOKOSKI, P. Renewal through co-creation in business networks. **Tecnology Innovation Management Review**, New York, v.1, n.5, p.1-15, 2011.

ILIOPOULOS, C.; COOK, M. L. The efficiency of internal capital markets in customer-owned firms: the influence costs problem. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 3., 1999, Washington D.C. **Proceedings...** Washington: 1999, p.4.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 7 jan. 2016.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE – ICA. Disponível em: <www.ica.coop/>. Acesso em: 1 ago. 2015.

ITTNER, C. D. et al. The choice of performance measures in anual bonus contracts. **The Accounting Review**, Sarasota, v. 72, n. 2, p. 231-255, 1997.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. **Journal of Accounting Research**, Studies on Enhancing the Financial Reporting Model, v. 36, p. 1-35, 1998.

JAAKKOLA, E.; HAKANEN, T. Value co-creation in solution networks. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 42, n. 1, p. 47-58, 2013.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, Chichester, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KAJÜTER, P.; KULMALA, H.I. Open-book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, London, v. 16, n. 6, p.179-204, 2005.

KALOGERAS, N.; PENNINGS, J. M. E.; VAN DER LANS, I. A.; GARCIA, P.; VAN DIJK, G. Understanding heterogeneous preferences of cooperative members. **Agribusiness**, Apeldoorn, v. 25, n.1, p. 90-111, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**. Boston: Harvard University Press, 1996. p. 322.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, Edusp, 1980.

KELLOGG, D. L.; YOUNGDAHL, W. E.; BOWEN, D. E. On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, p. 206-219, 1997.

KRISTENSSON, P.; MATTHING, J.; JOHANSSON, N. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new-technology-based services. **International Journal of Service Industry Management**, Bingley, v. 19, n. 4, p. 474-491, 2008.

LAVERTY, K. J. Economic “short-termism”: the debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 21, n. 3, p. 825-860, 1996.

LEVITT, T. Production-line approach to service. **Harvard Business Review**, v. 13, n. 6, p. 41-53, 1972.

LEWELLEN, W.; LODERER, C.; MARTIN, K. Executive compensation and executive incentive problems: an empirical analysis. **Journal of Accounting and Economics**, Amsterdam, v. 9, p. 287-310, 1987.

LONDERO, P. R. **Demonstração do valor adicionado como instrumento de evidenciação do impacto econômico e social das cooperativas agropecuárias**. 2015. 262f. Dissertação

(Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

LOVELOCK, C. H.; YOUNG, F. R. Look to consumers to increase productivity. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, p. 168-78, 1979.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; TANNIRU, M. Service, value networks and learning. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Washington, v. 38, n. 1, p-19-31. 2010.

MARGINSON, D.; MCAULAY, L. Exploring the debate on short-termism: a theoretical and empirical analysis. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 29, p. 273-292, 2008.

MARGINSON, D.; MCAULAY, L.; ROUSH, M.; VAN ZIJ, T. Performance measures and short-termism: an exploratory study. **Accounting and Business Research**, Chichester, v. 40, n. 4, p. 353-370, 2010.

MARTINS, E. A. **Pesquisa contábil brasileira: uma análise filosófica**. 2012, 263f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCOLLOUGH, M. A.; GREMLER, D. D. Guaranteeing student satisfaction: an exercise in treating students as customers. **Journal of Marketing Education**, Thousand Oaks, v. 12, n. 2, p. 118-130, 1999.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tuebingen, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

_____. Plural forms of organizations: where do we stand working paper. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, n. 3, p. 124-139, 2013.

MERCHANT, K A. The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. **Accounting, Organizations and Society**, Kidlington, v. 15, n. 4, p. 297-313, 1990.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MÓGLIA, L. C.; PARADA, J. I.; BIALOSKORSKI, NETO, S.; MARCHI, D. Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004, Cuiabá. **Anais...** Cuiabá: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2004.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. Interorganizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, London, v. 12, p. 221-244, 2001.

NGO, L.V.; O'CASS, A. Innovation and business success: the mediating role of customer participation. **Journal of Business Research**, New York, v. 66, n. 8, p. 1134-1142, 2013.

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

OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. OCB. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>>. Acessos em: 15 dez. 2013 e 22 set. 2014.

_____. **Identidade: valores são a essência**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/identidade.asp>> Acesso em: 06 jul. 2015.

_____. **Relatório Anual de Atividades 2012**: as conquistas do movimento cooperativista. Disponível em: <http://issuu.com/chica.magalhaes/docs/relatorio_ocb_2012?e=6626120/2192265>. Acesso em: 4 jul. 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/article/viewFile/26265/25127>> Acesso em: 22 abr. 2016.

ÖSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, Apeldoorn, v. 25, n. 2, p.181-197, 2009.

OSTROM, E. **Governing the commons**: the evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press, 1990.

OUSCHAN, R.; SWEENEY, J.; JOHNSON, L. Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations. **European Journal of Marketing**, Bingley, v.40, n. 9-10, p.1068-1086, 2006.

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.

PENNINGS, J. M. E.; GARCIA, P. Hedging behavior in small and medium-sized enterprises: the role of unobserved heterogeneity, **Journal of Banking & Finance**, Amsterdam, v. 28, p. 951-978, 2004.

PENNINGS, J. M. E.; LEUTHOLD, R. M. The role of farmers behavioral attitudes and heterogeneity in futures contracts usage. **American Journal of Agricultural Economics**, Cary, v. 82, n. 4, p. 908-919, 2000.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil**: a vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Atlas, 2004.

PINHO, N.; BEIRÃO, G.; PATRÍCIO, L.; FISK, L.P. Understanding value co-creation in complex services with many actors. **Journal of Service Management**, Bingley, v. 25, n. 4, 2014.

POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 191 p.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **The big idea**: creating shared value. Boston: Harvard Business School, jan-fev, 2011.

POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Democratic costs in member controlled organizations. In: ERNAC INTERNATIONAL CONFERENCE ON COOPERATIVE VALUES IN INTERNATIONALIZED OPERATIONS, 2., 2012, Helsinki. **Proceedings...** Helsinki: 2012. p. 1-17.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 44, n. 3, p. 12-18, 2003.

_____. 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.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, Bingley, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004c.

PRELEC, D. Decreasing impatience: a criterion for non-stationary time preference and “hyperbolic” discounting. **Scandinavian Journal of Economics**, Chichester, v. 106, n. 3, p. 511-532, 2004.

PROTIL, R.; MARTINS, M. M. C.; DOLIVEIRAS, S. L. Utilização do benchmarking na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 10, p. 127-151, 2010.

QUEIROZ, M. J. **Avaliação econômico-financeira das estratégias de marketing em empresas orientadas para o mercado**: um estudo exploratório. 2004. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. **The power of co-creation**: build it with them to boost growth, productivity and profits. New York: Free Press, 2010.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**: um guia para administradores e investidores. São Paulo: Atlas, 2001.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3**. Hamburg, Computer software, 2005.

SAID, A. A.; HASSABELNABY, H. R.; WIER, B. An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. **Journal of Management Accounting Research**, Sarasota, v. 15, p. 193-223, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGrawHill, 2006.

SANTOS, E. **Criação de valor econômico em cooperativas agroindustriais**. 2002. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2002.

SANTOS, A.; GOUVEIA, F. H. C.; VIEIRA, P. S. **Contabilidade das sociedades cooperativas: aspectos gerais e prestação de contas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEDIYAMA, A. F.; CASTRO JÚNIOR, L. G.; CALEGARIO, C. L. L.; SIQUEIRA, P. H. L. Análise da estrutura, conduta e desempenho da indústria processadora de soja no Brasil no período de 2003 a 2010. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 51, n. 1, 2013.

SERIGATI, F. C. **Fidelidade e governança corporativa em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas**. 2008. 110f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SHELLEY, M. K. Gain/loss asymmetry in risky intertemporal choice. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Maryland Heights, v. 59, p 124-159, 1994.

SHELLEY, M. K.; OMER, T. C. Intertemporal framing issues in management compensation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 66, issue 1, p. 42-58, Apr. 1996.

SHIMIZU, R. **The growth of firms in Japan**. Tokyo: Keio Tsushin, 1980.

SILVA, D. da; BIDO, D. de S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Brazilian Journal of Marketing – BJM Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, edição especial, v. 13, n. 2, maio 2014.

SILVA F. J. C.; CAMACHO M. A. R.; VÁZQUEZ, M. V.; FLORENCIO B. P. Value co-creation and customer loyalty. **Journal of Business Research**, New York, v. 69, p. 1621-1625, 2016.

SILVA, A. S.; FARINA, M. C.; GOUVÊA, M. A.; DONAIRE, D. Um modelo de antecedentes para a cocriação de valor em serviços de saúde: uma aplicação da modelagem de equações estruturais. **Brazilian Business Review**, Vitoria, v. 12, n. 6, p. 124-153, 2015.

SIMON, H. **Models of man**. New York: John Wiley, 1957.

SLIWKA, D. On the use of nonfinancial performance measures in management compensation. **Journal of Economics & Management Strategy**, Illinois, v. 11, n. 3, p. 487-511, 2002.

SOUZA, P. R. **Collaborative practices**: an investigation of relationship among inter-organizational cost management approach, transaction cost and alliance risk management. 2015. 172 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

STAATZ, J. M. Farmer cooperative theory: recent developments. **Research Report**, Wellesley, n. 84. Washington: Agricultural Cooperative Services, 1987.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y.; LAURO, C. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, Amsterdam, v. 48, p. 159-205, 2005.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Loss aversion in riskless choice: a reference-dependent model. **The Quarterly Journal of Economics**, Cary, v. 106, n. 4, p. 1039-1061, 1991.

TODEVA, E. KNOKE, D. Strategic Alliances & Models of Collaboration. **Management Decision**, v. 43, n.1, p1-22, 2005.

UKON, M.; BEZERRA, J.; CHENG, S.; AGUIAR, M.; XAVIER, A.; CORRE, J. L. Brazil: confronting the productivity challenge. **BCG: Perspectives**. 2013. Disponível em: <http://www.bcgperspectives.com/content/articles/growth_value_creation_strategy_brazil_confronting_the_productivity_challenge/>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 70, n. 1, p. 119-136, 2006.

VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budget slack creation and managerial short-term orientation. **Accounting, Organizations and Society**, Kidlington, n. 25, p. 609-622, 2000.

VAN DER STEDE, W. A.; CHOW, C. W.; LIN, T. W. (2006) Strategy, choice of performance measures, and performance. **Behavioral Research in Accounting**, v.18, n. 1, 185-205.

VAN RINSUM, M. Performance measurement and managerial time orientation. ERIM Ph.D. **Series Research in Management**, Rotterdam, 2006. 183 p.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. It's all B2B...and beyond: toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.

_____. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

_____. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 37, p. 254-259, 2008a.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Academy of Marketing Science**, New York, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008b.

_____. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 37, p. 254-259, 2008a.

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.

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.

VERHOEF, P. C.; LEMON, K. N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.; SCHLESINGER, L. A. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, Doetinchem, v. 85, n.1, p. 31-41, 2009.

VINZI, V.E.; GUINOT, C.; SQUILLACCIOTTI, S. Two-step PLS regression for L-structured data: an application in the cosmetic industry. **Statistical Methods and Applications**, Heidelberg, v. 16, n. 2, p. 263-278, 2007.

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.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C.V. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 33, n. 1, p. 177-195, 2009.

WYMAN, O. Organizing for effectiveness and growth in cooperative financial services: a focus on the Americas. In: INTERNATIONAL SUMMIT OF COOPERATIVES, 2014, Quebec. **Anais eletrônicos...** Quebec: 2014. Disponível em: <<http://ica.coop/en/events/2nd-international-summit-co-operatives-2014>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

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

ZEITHAML, V. Consumer perception of price, quality and value: a means-ends-model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, Jul. 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AOS COOPERADOS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

Projeto de Pesquisa: **PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS SOBRE AS
AÇÕES DE COCRIAÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS**

Caro cooperado,

Esta pesquisa é estritamente acadêmica e busca conhecer a percepção dos cooperados sobre as ações de cocriação de valor em sua cooperativa. Cocriação de valor é a participação do cooperado de forma ativa nas atividades da cooperativa, tendo suas necessidades e interesses em relação as melhorias e inovações atendidos pela cooperativa, em que se gera um valor para ambas as partes. **O tempo estimado de resposta é de 10 minutos.**

Para que este projeto de tese seja viabilizado, gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo o questionário.

Ao aceitar participar deste projeto você receberá ao final da pesquisa um relatório completo com todos os resultados obtidos, apenas nos informe seu email para contato ao final da pesquisa.

Todas as informações fornecidas são estritamente confidenciais e serão tratadas com sigilo. Contamos com a sua disponibilidade e sinceridade durante o processo de respostas. Em caso de dúvidas ou sugestões entre com contato conosco.

Desde já, muito obrigada pela colaboração.

Luana Zanetti Trindade

luanazanetti@fearp.usp.br

Prof. Dr. Amaury José Rezende

Orientador da Pesquisa da Tese

Professor da Universidade de São Paulo- FEARP/USP

Para as questões abaixo marque um "X" no número que corresponde a sua percepção (expectativa).

		Muito Abaixo Expectativa		Abaixo		Justo		Acima		Muito Acima Expectativa	
Mensuração da 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.										
	1.1 As políticas de preços praticadas pela cooperativa, para os produtos entregues, em relação ao mercado estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1.2 As políticas de classificação de qualidade (NOTA), realizadas pela cooperativa, para os produtos entregues, em relação ao mercado estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1.3 A política de armazenamento dos produtos entregues, oferecida aos cooperados, em relação ao mercado estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	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:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	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:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1.6 As políticas de venda de máquinas e implementos agrícolas, realizadas pela cooperativa , em relação ao mercado estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1.7 A política de assistência técnica (agronômica) oferecida aos cooperados no processo produtivo, em relação ao mercado estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.8 Os prazos de pagamentos , estabelecidos pela cooperativa (compras de insumos e implementos agrícolas), em relação ao mercado estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.9 Os prazos de recebimentos, estabelecidos pela cooperativa (venda dos produtos), em relação ao mercado estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.10 Os programas de capacitação e/ou treinamentos, oferecidos pela cooperativa , em relação ao mercado estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.11 Os processos de produção integrados, desenvolvidos pela cooperativa que você participa, estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Progr. específico	1.12 Os preços recebidos pelos produtos entregues, decorrentes da sua participação nos programas de qualificação do café (4C, NescafePlan C.A.F.E. Practices, Starbucks, Nespresso, Utz e <i>Rain Forest Alliance</i>), estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1.13 As práticas de produção agrícolas, exigidas pelos programas de qualificação (4C, NescafePlan C.A.F.E. Practices, Starbucks, Nespresso, Utz e <i>Rain Forest Alliance</i>) estão:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	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:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fidelidade	2A) Responda as afirmativas abaixo, considerando o percentual (%) de volume de negócios realizados com a sua cooperativa, utilizando a escala de 0% a 100%.	
	2.1 Volume de Produção entregue, no ano	%
	2.2 Compra de insumos utilizados, no ano	%

Satisfação	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	
	2.3 Satisfação com as atividades operacionais da cooperativa (atendimento, assistência técnica).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2.4 Satisfação com as atividades financeiras (preços praticados, destinação das sobras).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2.5 Satisfação com as atividades administrativas da cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2.6 Satisfação geral com as atividades da cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Grau de Profissionalização	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	
	3.1 Os cooperados, em geral, têm participado na Diretoria e no Conselho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3.2 O processo de eleição da Diretoria e do Conselho de Administração é transparente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3.3 A Diretoria e o Conselho possuem qualificação adequada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3.4 Os conflitos e as divergências entre cooperativa e os cooperados têm sido resolvidos adequadamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3.5 As decisões de investimentos (projetos) e financiamentos, realizadas pela cooperativa, são consenso entre os cooperados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3.6 As decisões da diretoria da cooperativa são éticas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3.7 A cooperativa recebe e implementa, frequentemente, as reclamações e sugestões dos seus cooperados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3.8 A cooperativa realiza, periodicamente, reuniões com os cooperados para explicar o desempenho e os desafios (planos e estratégias).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Orientação Temporal	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	
	4.1 A cooperativa deve distribuir as <u>sobras em dinheiro</u> , ao invés de utilizá-las para fazer investimentos em maquinários e estrutura físicas (armazém, galpão).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4.2 As sobras devem ser distribuídas em dinheiro, ao invés de serem distribuídas por meio de produtos/insumos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4.3 As sobras deveriam ser utilizadas para realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento (produtos agrícolas, tecnologia etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4.4 Meus investimentos na cooperativa deveriam gerar lucros regulares, que eu pudesse receber.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4.5 Meus investimentos na cooperativa deveriam gerar algum lucro hoje e os meus investimentos também deveriam crescer ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	4.6 Meus investimentos na cooperativa deveriam crescer substancialmente ao longo do tempo, pois eu não preciso gerar lucro hoje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4B) Responda as afirmativas abaixo, considerando o seu grau de preferência para os projetos realizados em parceria com a cooperativa, 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	
4.7 Em quanto tempo você esperaria entre o <u>investimento</u> realizado e o momento em que receberá o retorno?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Grau de Endividamento	5A) Responda as afirmativas abaixo, considerando o padrão utilizado para a gestão financeira das suas operações, utilizando a escala apresentada.	Totalmente à vista		Menor parte a prazo		Metade à vista, metade a prazo		Maior parte a prazo		Totalmente a prazo	
	5.1) A aquisição de máquinas e implementos agrícolas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.2) Aquisição de insumos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	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	
	5.3 Compensa a compra de insumos com a entrega da produção.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.4 Entrega para venda futura (trava financeira).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.5 Recebe em dinheiro parte do valor da produção entregue.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.6 Utiliza as linhas de crédito da cooperativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5.7 Utiliza as linhas de crédito do Banco do Brasil (Ex. Agrícolas, CPR, Pronaf etc.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Informações sobre as características dos respondentes:

A) Há quantos anos você está associado à Cooxupé?

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ De 2 a 5 anos
- ☐ De 6 a 11 anos
- ☐ De 12 a 19 anos

B) Qual é a sua idade?

- ☐ 18 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 a 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

C) Qual é o seu nível de escolaridade?

- ☐ Não frequentou a escola
- ☐ 1º. grau incompleto (até 4ª série)
- ☐ 1º. grau completo (até 8ª série)
- ☐ 2º. grau completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Pós-graduação

D) Qual é o tamanho estimado da sua área agrícola destinada ao café? _____

E) Resposta opcional: você gostaria de deixar algum email para receber os resultados da pesquisa? _____

APÊNDICE B – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo

COORDENAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Ribeirão Preto, 04 de novembro de 2016.

Ao
Ilmo Sr.
Carlos Alberto Paulino da Costa
Presidente da Cooperativa Cooxupé
Guaxupé – MG

Prezado senhor,

Venho por meio desta solicitar a permissão para aplicar um questionário aos cooperados e funcionários da Cooperativa Cooxupé, o qual tem a finalidade de obtenção de dados para subsidiar pesquisa acadêmica na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – FEA-RP/USP.

A pesquisa intitulada “Percepção das ações de cocriação de valor em cooperativas agropecuárias” está em desenvolvimento pela aluna do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-RP/USP, Luana Zanetti Trindade e, tem o objetivo captar a opinião dos cooperados sobre cocriação de valor em funções de práticas realizadas pelas cooperativas agropecuárias.

Ressalta-se que as informações recebidas serão utilizadas somente para os fins de pesquisa sob responsabilidade da Universidade de São Paulo e, que não será divulgado o nome da Entidade, a menos que haja desejo expresso desta Presidência; também serão objeto de sigilo as identidades dos cooperados que se dispuserem a colaborar.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Maisa de Souza Ribeiro

Coordenadora do Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade da FEA-RP/USP

APÊNDICE C – Carta de autorização da pesquisa

Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda - Cooxupé

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Informamos que a Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda – Cooxupé autorizou a realização da pesquisa de doutorado intitulada **PERCEPÇÃO DAS AÇÕES DE COCRIAÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**”, que está sendo desenvolvida no âmbito de pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, pela aluna de doutorado Luana Zanetti Trindade, RG 43.453.975-2, sob orientação do professor Dr. Amaury José Rezende. O estudo tem como objetivo identificar a percepção dos cooperados sobre as ações de cocriação de valor da cooperativa.

A aluna está autorizada a aplicar o questionário aos cooperados e aos funcionários da cooperativa, previamente aprovados pela diretoria da cooperativa. Ressalta-se que as informações recebidas serão utilizadas somente para pesquisa científica e desde já, a aluna se responsabiliza pelo sigilo absoluto dos dados fornecidos e preservação da identidade da cooperativa. Além disso, todo o material produzido e publicado, uma vez aprovado, deverá ser enviado à cooperativa.

Guaxupé, 07 de outubro de 2016.

Jorge Florêncio Ribeiro Neto
GERENTE COMUNICAÇÃO
E MARKETING

Jorge Florêncio Ribeiro Neto

Gerente de Comunicação e Marketing