

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – *CAMPUS* DE TOLEDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E AGRONEGÓCIO

TIAGO RODRIGO FISCHER

O TAMANHO DO GRUPO E O DESEMPENHO DE UMA AÇÃO COLETIVA: UMA
ANÁLISE NA SICREDI ALIANÇA PR/SP

TOLEDO

2017

TIAGO RODRIGO FISCHER

O TAMANHO DO GRUPO E O DESEMPENHO DE UMA AÇÃO COLETIVA: UMA
ANÁLISE NA SICREDI ALIANÇA PR/SP

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, *Campus* de Toledo, para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Carla Maria Schmidt

TOLEDO

2017

TIAGO RODRIGO FISCHER

O TAMANHO DO GRUPO E O DESEMPENHO DE UMA AÇÃO COLETIVA: UMA
ANÁLISE NA SICREDI ALIANÇA PR/SP

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, *Campus* de Toledo, para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócio.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carla Maria Schmidt

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Carla Maria Schmidt (Orientadora)
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Prof. Dr. Paulo César da Silva Ilha
Faculdade de Ensino Superior de Marechal Cândido Rondon

TOLEDO

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma especial à Prof.^a Dra. Carla Maria Schmidt, que não mediu esforços para me motivar, ensinar e direcionar-me em todos os momentos. Levarei sempre comigo seu exemplo de profissionalismo, comprometimento, humildade e paixão pela temática das ações coletivas.

A minha companheira Máisa, por todo amor, paciência e apoio, mesmo no período mais intenso de nossas vidas, foram tantas mudanças e você sempre confiou em mim. Sempre serei grato por ser minha parceira em todos os momentos, felizes ou tristes. Sem você nada disso seria possível.

Ao meu amado filho Valentim, que desde que veio ao mundo, mudou minha percepção de vida, e que com seu doce sorriso sempre renova minhas energias.

Agradeço aos meus pais e meu irmão por todo apoio e incentivo na realização deste estudo, e por todos ensinamentos compartilhados ao longo da vida.

Agradeço a toda equipe do Sicredi Aliança PR/SP, em especial ao Sr. Fernando Barros Fenner e ao Sr. Adolfo Rudolfo Freitag, pela confiança e pelo pronto atendimento e contribuições para o desenvolvimento desta pesquisa. Agradeço também, todos os cooperados da Sicredi Aliança PR/SP, que disponibilizaram tempo e informações preciosas para o desenvolvimento deste estudo.

Agradeço à toda equipe do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio. Aos professores, em especial, Weimar, Jandir, Pery, Piacenti, Homero e Moacir meus sinceros agradecimentos por todo conhecimento compartilhado. À Clarice e Roseli, agradeço por todo apoio administrativo durante a realização do curso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo auxílio financeiro, pois a bolsa de estudo foi de extrema importância para realização desta pesquisa.

Por fim, agradeço ainda todos os colegas da turma de mestrado, pela parceria, amizade e incentivos. Aos amigos do grupo de orientandos da professora Carla: Leandro, Eloisa e Keila. Desejo a todos muito sucesso.

FISCHER, Tiago Rodrigo. **O tamanho do grupo e o desempenho de uma ação coletiva: uma análise na Sicredi aliança PR/SP**. Dissertação. 112 fls. (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Toledo, 2017.

RESUMO

As ações coletivas estão presentes em diversas estruturas organizacionais, dentre as quais destaca-se o cooperativismo de crédito. Essa estrutura vem apresentando taxas de crescimento contínuas no Brasil, e tem aumentado sua participação no SFN – Sistema Financeiro Nacional. O cooperativismo de crédito, tem desempenhado relevante papel nas esferas econômica e social, destacando-se pelo papel de agente fomentador do desenvolvimento regional. Decorrente dessa conjuntura, cabe destacar que de acordo com a literatura, se por um lado, o crescimento das cooperativas de crédito tem favorecido os resultados econômicos, por outro tem gerado desafios para a esfera social, devido a maior dificuldade de organização e de motivar a participação dos cooperados, conseqüentemente, prejudicando a governança cooperativa e a sustentabilidade dessa estrutura. A partir de 2011, a Sicredi Aliança PR/SP, dividiu sua base de cooperados em 38 núcleos, de forma que o grupo grande de cooperados foi dividido em grupos menores. Tal procedimento é conhecido pela Teoria da Ação Coletiva como a criação de grupos federativos, mantendo o potencial econômico de um grande grupo, sem, contudo, perder as características e os benefícios dos grupos pequenos. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi analisar as implicações do tamanho do grupo no desempenho coletivo da Sicredi Aliança PR/SP. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, método que permite a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas. Os dados primários foram coletados através da aplicação de formulários aos cooperados e observação das assembleias; já os secundários foram coletados em relatórios gerenciais e atas das assembleias. A análise dos dados foi feita com utilização dos *softwares Excel* e o *SPSS Statistic 24.0*, através da estatística descritiva e tabelas cruzadas, com abordagem quantitativa-qualitativa. Foi possível identificar a influência positiva dos grupos federativos no desempenho coletivo da cooperativa em estudo. Especificamente observou-se que as sobras e o número de cooperados aumentaram de forma significativa após a implantação do novo modelo de governança. Já no aspecto social, também foi possível verificar uma maior participação em assembleias e ainda o início de um programa de educação cooperativa, que se mostrou fundamental para a sustentabilidade da ação coletiva em estudo. Contudo, foi identificado que os grupos ainda continuam grandes e que a redução do tamanho do grupo sem o acompanhamento da educação cooperativa não é suficiente.

Palavras-chave: Ações Coletivas. Cooperativismo de Crédito. Grupos Federativos. Desempenho Coletivo.

FISCHER, Tiago Rodrigo. **The size of the group and the performance of a share: an analysis at Sicredi PR / SP alliance**. Master Dissertation. 112 fls. (Master in Regional Development and Agribusiness) - Center for Applied Social Sciences, Western Parana State University - Campus de Toledo, 2017.

ABSTRACT

Collective actions are present in several organizational structures, among them credit union. This structure has been showing continuous growth rates in Brazil, and has increased its participation in the National Financial System. Credit union has played an important role in the economic and social spheres, emphasizing the role of agent that promotes regional development. Due to this situation, it should be pointed out that according to the literature, if, on the one hand, the growth of credit cooperatives has favored economic results, on the other hand it has generated challenges for the social sphere, due to the greater difficulty in organizing and motivating the credit union governance and the sustainability of this structure. As of 2011, Sicredi Alliance PR/SP, divided its cooperative base into 38 nuclei, so that the large group of cooperatives was divided into smaller groups. Such a procedure is known by Collective Action Theory as the creation of federative groups, maintaining the economic potential of a large group, without, however, losing the characteristics and benefits of small groups. In this sense, the objective of this research is to analyze the implications of group size on the collective performance of Sicredi Aliança PR/SP. The methodology used was the descriptive research, a method that allows the description of the characteristics of a given population or phenomenon, or the establishment of relations between the analyzed variables. The primary data were collected through the application of forms to the cooperative and observation of the assemblies; Already the secondary ones were collected in management reports and minutes of the assemblies. Data analysis was performed using Excel software and SPSS Statistic 24.0, through descriptive statistics and cross-tables, with quantitative-qualitative approach. It was possible to identify the positive influence of federative groups on the collective performance of the credit union under study. Specifically, it was observed that leftovers and the number of credit union increased significantly after the implementation of the new governance model. On the social side, it was also possible to verify a greater participation in assemblies and also the beginning of a credit union education program, which proved to be fundamental for the sustainability of the collective action under study. However, it has been identified that groups are still large and that reducing the size of the group without the accompaniment of cooperative education is not enough.

Keywords: Collective Actions. Credit Union. Federated Group. Collective Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do projeto de dissertação.....	18
Figura 2 – Formas de função de produção.	22
Figura 3 - Sistema de Governança.....	37
Figura 4 - Relação participação em assembleias e número de cooperados.....	39
Figura 5 - Procedimentos metodológicos propostos	53
Figura 6 - Área de atuação da cooperativa Sicredi Aliança PR/SP.....	54
Figura 7 - Sistema de Governança para voto delegado.	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes da amostra e dos cooperados do Sicredi PRSP quanto ao gênero	58
Gráfico 2 – Profissão dos respondentes.....	59
Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos respondentes.....	60
Gráfico 4 – Frequência com que os participantes utilizam atendimento da cooperativa (presencial, telefone ou e-mail)	61
Gráfico 5 – Número de cooperados participantes do programa Crescer	67
Gráfico 6 – Participação nos programas de capacitação e treinamento da cooperativa	69
Gráfico 7 – Nível de compreensão dos assuntos abordados na assembleia geral e prestações de contas.....	70
Gráfico 8 – Frequência de participação em eventos da cooperativa	72
Gráfico 9 – Principais motivos da pouca participação nos eventos da cooperativa	73
Gráfico 10 – Fatores que mais motivam a participação nas assembleias	74
Gráfico 11 – Frequência que o coordenador de núcleo incentiva o cooperado a participar da assembleia geral.....	78
Gráfico 12 – Influência dos grupos federativos nos custos de participação e oportunidade	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre grupos pequenos e grandes	27
Quadro 2 - Princípios do cooperativismo.....	31
Quadro 3 - Número de cooperados por agência em 2016.....	48
Quadro 4 - Missão, Visão e Valores da Sicredi Aliança PR/SP	55
Quadro 5 – Principais motivos que motivaram a ser cooperado.....	65
Quadro 6 – Utilização de produtos no Sicredi.	65
Quadro 7 - Resumo entre as relações da educação cooperativa e a participação.....	71
Quadro 8 – Índices de correlação	78
Quadro 9 – Resumo das relações entre os grupos dos aspectos do perfil e a participação em assembleia.....	83
Quadro 10 – Resumos das relações entre conhecer e confiar nos dirigentes e a participação.....	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E OBJETO DE ESTUDO	11
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.3	OBJETIVOS DO ESTUDO	14
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos.....	15
1.4	JUSTIFICATIVA.....	15
1.5	DEFINIÇÃO DE TERMOS OPERACIONAIS DA PESQUISA.....	16
1.6	ESTRUTURA DO ESTUDO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	AÇÕES COLETIVAS.....	19
2.1.1	Fundamentos da Teoria da Ação Coletiva	20
2.1.2	A influência do tamanho do grupo nas ações coletivas.....	25
2.2	O COOPERATIVISMO	29
2.2.1	Cooperativismo de crédito.....	33
2.2.1.1	Cooperativismo de crédito no Brasil	34
2.2.1.2	Estrutura de governança das cooperativas de crédito no Brasil	35
2.2.1.3	Participação e o número de cooperados	38
2.2.1.4	Desempenho econômico e participação em cooperativas	40
2.2.1.5	Núcleos de cooperados	40
2.2.1.6	Formação educacional cooperativista	41
2.3	ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO.....	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA.....	47
3.3	COLETA DE DADOS	50
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	52
4	ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA.....	54
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	54
4.1.1	A Cooperativa da Cooperativa Sicredi Aliança PR/SP	54
4.2	PERFIL DOS COOPERADOS QUE COMPÕEM A AMOSTRA	58

4.3	A INFLUÊNCIA DO TAMANHO DO GRUPO NA ADESÃO DE NOVOS COOPERADOS E NO VALOR DAS SOBRAS.....	62
4.4	IMPLICAÇÕES DO TAMANHO DO GRUPO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NAS ASSEMBLEIAS E NOS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA.....	66
4.4.1	Análise da educação cooperativista.....	66
4.4.2	Participação e gestão democrática.....	72
4.4.2.1	Influência dos grupos federativos sobre a participação dos cooperados nas assembleias gerais ordinárias.....	75
4.4.3	Impacto dos grupos federativos nos custos de participação e oportunidade dos cooperados em assembleias.....	80
4.5	RELAÇÃO ENTRE O PERFIL E CONFIANÇA NA PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS.....	82
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICES.....	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E OBJETO DE ESTUDO

Ações isoladas e individuais, muitas vezes não são capazes de gerar os resultados necessários para atender as atuais demandas socioeconômicas, exigindo a formação de projetos que priorizem a coletividade entre indivíduos e organizações, para a promoção de resultados comuns de maneira mais eficiente. Segundo Olson (1999), uma ação coletiva surge a partir do reconhecimento consciente de interesses comuns dos indivíduos envolvidos, que planejam uma atuação coordenada para alcançá-los.

As ações coletivas podem assumir diversos formatos: redes, *netchains*, *clusters*, arranjos produtivos locais (APL's), marcas coletivas, parcerias, alianças, sistemas de cadeia de suprimento, cooperativas, sindicatos, associações, entre outros (MÉNARD, 2004; SCHMIDT; SAES, 2008; ZYLBERSZTAJN, 2010). Entre essas diversas formas e nomenclaturas, o cooperativismo tem assumido um papel de destaque no Brasil e no mundo. O ano de 2012 foi estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como o Ano Internacional das Cooperativas, em função de ser considerada uma forma de ação coletiva que auxilia a superar períodos de crise (OCB, 2016). Especificamente no Brasil, o cooperativismo tem sido impulsionado pela aprovação de projetos de lei que estabelecem um ambiente legislativo e regulatório favorável ao crescimento e desenvolvimento desse modelo de estrutura de governança (OCB, 2016).

No Estado do Paraná, o cooperativismo também apresenta forte representatividade. De acordo com a OCEPAR (2016), até agosto de 2015 o Estado contava com 223 cooperativas registradas, que somavam um total 1.079.737 cooperados beneficiados por diversos tipos de cooperativas. Destaca-se o ramo agropecuário, que foi responsável pelo maior número de cooperativas no Estado, e pela maior quantidade de empregos diretos, correspondendo a 56% da agroindústria no Estado. Já o ramo de crédito atende o maior número de cooperados, cerca de 908.380, indivíduos que podem acessar o mercado financeiro através das cooperativas.

Para Santos (2009), as cooperativas de crédito são consideradas instituições financeiras, pois são intermediadoras de crédito, facilitam e desburocratizam o acesso ao crédito à grupos com recursos menores, que individualmente não conseguiriam

determinadas vantagens. Suas atividades de empréstimos são financiadas pelas captações feitas junto a membros da própria cooperativa, que compartilham de um vínculo comum de associação.

De acordo com Silva e Bacha (2007), o cooperativismo de crédito consolida o entendimento de que o desenvolvimento de um país como o Brasil, com seu grau de desigualdade social, depende fortemente do acesso, por parte dos cidadãos menos favorecidos e daqueles responsáveis por pequenos negócios, aos serviços financeiros. As cooperativas de crédito surgem como instrumento de desenvolvimento econômico e social, por característica voltada ao financiamento das pequenas e médias empresas, produtores rurais e demais pessoas físicas. Outro aspecto importante é a mobilização de recursos locais que são reinvestidos na mesma região, potencializando o desenvolvimento regional.

As cooperativas de crédito têm apresentado crescimento maior que a média do Sistema Financeiro Nacional - SFN. De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2016), em junho de 2015 as cooperativas de crédito já detinham 5,55% de participação de mercado no volume de depósitos e 2,89% das operações de crédito. Se comparada com demais países como Alemanha, EUA e Holanda, onde a participação é superior a 20%, a participação das cooperativas de crédito brasileiras no mercado financeiro ainda é incipiente, contudo, a tendência é de que nos próximos anos estas, continuem apresentando taxas de crescimento expressivas e se aproximem à participação dos países desenvolvidos.

Neste contexto, o Sicredi destaca-se entre os principais sistemas cooperativos de crédito do Brasil, criado em 1902, assumindo essa nomenclatura a partir de 1992. Atualmente, atua em 21 Estados brasileiros, possui 117 cooperativas filiadas, que contam com 3,5 milhões de cooperados e mais de 1.500 postos de atendimento (SICREDI, 2017).

Dentre as cooperativas filiadas ao sistema, destaca-se a Sicredi Aliança PR/SP pelo expressivo crescimento apresentado nos últimos anos. Essa encerrou o exercício de 2016 com ativos totais de R\$ 561.309 mil, um aumento de 15,94% em relação ao mesmo período do ano anterior; já o saldo das operações de crédito alcançou R\$ 310.688 mil, representando uma expansão de 17% no mesmo período (SICREDI, 2017).

Este movimento de crescimento das cooperativas tende a potencializar o desempenho econômico das mesmas. Contudo, Bialoskorski Neto (2012) alerta para o

fato de que quanto maior o desempenho econômico, menor é a participação dos cooperados em assembleias e em comitês educativos, dificultando o processo de gestão e de governança. O autor destaca ainda que quanto maior a área geográfica de atuação e maior o número de cooperados, mais difícil a organização cooperativa conseguir incentivar a participação, devido aos maiores custos de deslocamento e de oportunidade.

Ainda com relação ao tamanho de grupos, Olson (1999) já defendia que os grupos menores são mais eficientes do que os grandes, em função da existência de:

- a) Menor dificuldade na coordenação de ações coletivas;
- b) menores custos de organização;
- c) maior possibilidade de identificação de *free riders* (indivíduos que não auxiliam na cooperação, mas que usufruem do esforço e resultado obtido coletivamente);
- d) Maior atração individual que o benefício tem para cada um dos membros.

Assim, entende-se que para o sucesso da ação coletiva, o crescimento é fundamental, mas este gera novos desafios para manutenção da governança e transparência. Desta forma, para Olson (1999), uma forma de minimizar as externalidades negativas do crescimento da ação coletiva é a criação de grupos federativos, onde o grupo grande é dividido em grupos menores, mantendo o potencial econômico, sem contudo, perder as características e os benefícios dos grupos pequenos.

Dessa forma, com o intuito de auxiliar na discussão sobre a influência do tamanho do grupo no desempenho das ações coletivas, especificamente no cooperativismo de crédito, segmento importante para o desenvolvimento regional e para a redução das desigualdades, é que surge o interesse do pesquisador em realizar este estudo, que discutirá as implicações do tamanho do grupo no desempenho da Sicredi Aliança PR/SP.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O crescimento das cooperativas de crédito tem oportunizado o atendimento das demandas dos cooperados com produtos financeiros de maior qualidade a um menor custo, devido aos ganhos de escala. Por outro lado, esse crescimento tem gerado um distanciamento dos cooperados do processo de gestão, organização e coordenação; pois entende-se que quanto maior o número de cooperados, menor é o sentimento de

pertencimento ao grupo. Diante disso, torna-se comum a dificuldade dos próprios cooperados diferenciarem as cooperativas dos bancos comerciais. Quanto maior o número de cooperados, menos perceptível é a participação dos mesmos, pois além do aumento dos custos de locomoção, de oportunidade, de organização e coordenação, há ainda dificuldade em identificar os *free riders* e motivar os cooperados, sem para isso oferecer incentivos adicionais, conforme Olson (1999) e Bialoskorski Neto (2012).

Em contribuição a esse enfoque, Soares e Melo Sobrinho (2008) apontam que a sustentação do modelo cooperativista está diretamente relacionada a participação dos cooperados, no acompanhamento da gestão e com manifestação das suas opiniões.

De acordo com Gimenes *et al.* (2016), para uma cooperativa garantir a sua competitividade, não é mais suficiente ela apresentar apenas eficiência técnica e gerencial. A gestão social, entendida como a relação entre cooperados, cooperativa e funcionários, é fundamental para se alcançar os resultados almejados. A educação cooperativa fortalece a relação com os cooperados, motivando-os a participarem e contribuírem de forma crítica na gestão do empreendimento e na alocação justa dos produtos e serviços oferecidos, contribuindo com a redução dos problemas de infidelidade e oportunismo.

Diante disso, a cooperativa Sicredi Aliança PR/SP implantou em 2011 um novo modelo organizacional, que tinha por objetivo reduzir os impactos negativos gerados pelo elevado crescimento no número de cooperados. Nesse novo modelo, a cooperativa subdividiu sua base de cooperados em 38 núcleos, grupos com menor número de participantes, agrupados em razão da posição geográfica. Estes grupos são chamados na literatura de grupos federativos. Contudo, desconhecem-se os impactos dessa decisão estratégica adotada.

Em face dessa problemática, esta pesquisa busca entender: **Quais as implicações do tamanho do grupo no desempenho coletivo da Sicredi Aliança PR/SP?**

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as implicações do tamanho do grupo no desempenho coletivo da Sicredi Aliança PR/SP.

1.3.2 Objetivos específicos

Os seguintes objetivos específicos fazem parte deste estudo:

- a) Analisar o perfil dos cooperados investigados;
- b) Compreender a influência do tamanho do grupo na adesão de novos cooperados e no valor das sobras;
- c) Compreender as implicações do tamanho do grupo sobre a participação dos cooperados nas assembleias e nos programas de educação cooperativista;
- d) Analisar o impacto do tamanho do grupo nos custos de participação e oportunidade dos cooperados em assembleias;
- e) Investigar a relação entre o perfil, confiança e participação dos cooperados.

Com tais objetivos específicos, acredita-se que a proposta geral desta pesquisa será atingida. Na próxima seção é apresentada a justificativa deste estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Uma série de justificativas pode ser citada para explicar o interesse na realização desta pesquisa. A primeira delas se refere à temática de ações coletivas, especificamente sobre cooperativas de crédito, formato de organização que privilegia o microcrédito, com taxas de juros diferenciadas. Para Ziger (2009), o cooperativismo favorece a inclusão social pelo microcrédito, o acesso ao crédito para população com renda menor, oportuniza condições para fomentar projetos de investimento e aumentar o consumo desta parcela da população. Dessa forma, as cooperativas de crédito contribuem para o desenvolvimento regional e redução das desigualdades socioeconômicas, pela concessão de crédito a pequenos e médios produtores rurais, empresas e demais pessoas físicas.

Além disso, a pesquisa também contribuirá com o campo de estudo do agronegócio, considerando que na safra 2014/2015, o sistema Sicredi foi a instituição financeira cooperativa líder em repasses do BNDES. No programa PRONAF –

Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar, o sistema cooperativo consolidou-se o maior operador desta modalidade de financiamento, totalizando R\$ 882 milhões, em 16.539 operações (SICREDI, 2016). Desta forma, compreende-se que há estreita relação entre o sistema cooperativo e o fomento ao desenvolvimento do agronegócio, com destaque para sua importância na agricultura familiar.

Em relação ao Sicredi Aliança PR/SP, objeto de investigação deste estudo, teve origem como uma cooperativa de crédito rural, e apresenta ainda hoje forte relação com esse público, tanto em termos de cooperados quanto em operações de crédito. Pode-se observar a significativa relação ainda existente, através da carteira de crédito rural da cooperativa, que encerrou o exercício de 2016 com R\$ 222 milhões em créditos rurais, agroindustriais e coobrigações (SICREDI, 2017). Esse valor demonstra a relevância da cooperativa para o desenvolvimento do agronegócio regional, figurando essa, entre as principais agências de fomento do setor, na região Oeste do Paraná.

Além do aspecto voltado a importância da cooperativa para o desenvolvimento do agronegócio regional, e diante disso a necessidade de prezar pela sustentabilidade dela, a opção do pesquisador leva em consideração, o fato deste estudo fazer parte da linha de pesquisa de “Cadeias Produtivas”, na qual, estudos que investigam as formas coletivas têm sido fundamentais para melhor compreensão das atuais estruturas de governança.

1.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS OPERACIONAIS DA PESQUISA

Para um melhor entendimento da problemática e do escopo desta pesquisa, definem-se nesta seção os principais termos operacionais utilizados.

Ações coletivas: união de esforços de dois ou mais indivíduos que possuem interesses em comum e laços de interdependência entre si. Alguns sinônimos utilizados nesta pesquisa são: ações conjuntas e ações grupais.

Assimetria de informação: Situação na qual dois ou mais agentes econômicos estabelecem entre si uma transação econômica, em que uma das partes envolvidas detêm maiores ou melhores informações. Neste estudo, os agentes envolvidos são os cooperados, o conselho de administração e a diretoria.

Coordenador de núcleo ou delegado: É um cooperado eleito pelos demais para coordenar e representar seu núcleo nas assembleias da cooperativa. Este cooperado com a função de liderança leva para as assembleias as decisões e considerações definidas pela maioria dos cooperados de seu núcleo.

Grupos federativos: grupos menores formados por um número reduzido de agentes coletivos, a partir da subdivisão de um grupo grande. Mantendo o potencial econômico, sem contudo, perder a características e os benefícios dos grupos pequenos.

Núcleos: nomenclatura utilizada internamente pela Cooperativa em análise, para denominar os grupos federativos.

Teoria da Ação Coletiva: aporte teórico que estuda o comportamento grupal, envolvendo, principalmente, as óticas econômica e sociológica. O precursor da abordagem foi Mancur Olson, ao escrever A Lógica da Ação Coletiva, em 1965.

Benefício coletivo ou grupal: é o resultado buscado ou promovido a partir de ações coletivas.

Custo de participação e oportunidade: envolve os custos de locomoção até o local da assembleia, o tempo que cada cooperado precisa dedicar para a participação dos eventos da cooperativa e o valor relativo do voto. Com relação ao último, quanto maior o grupo, maior será a divisão dos direitos de decisões nas assembleias.

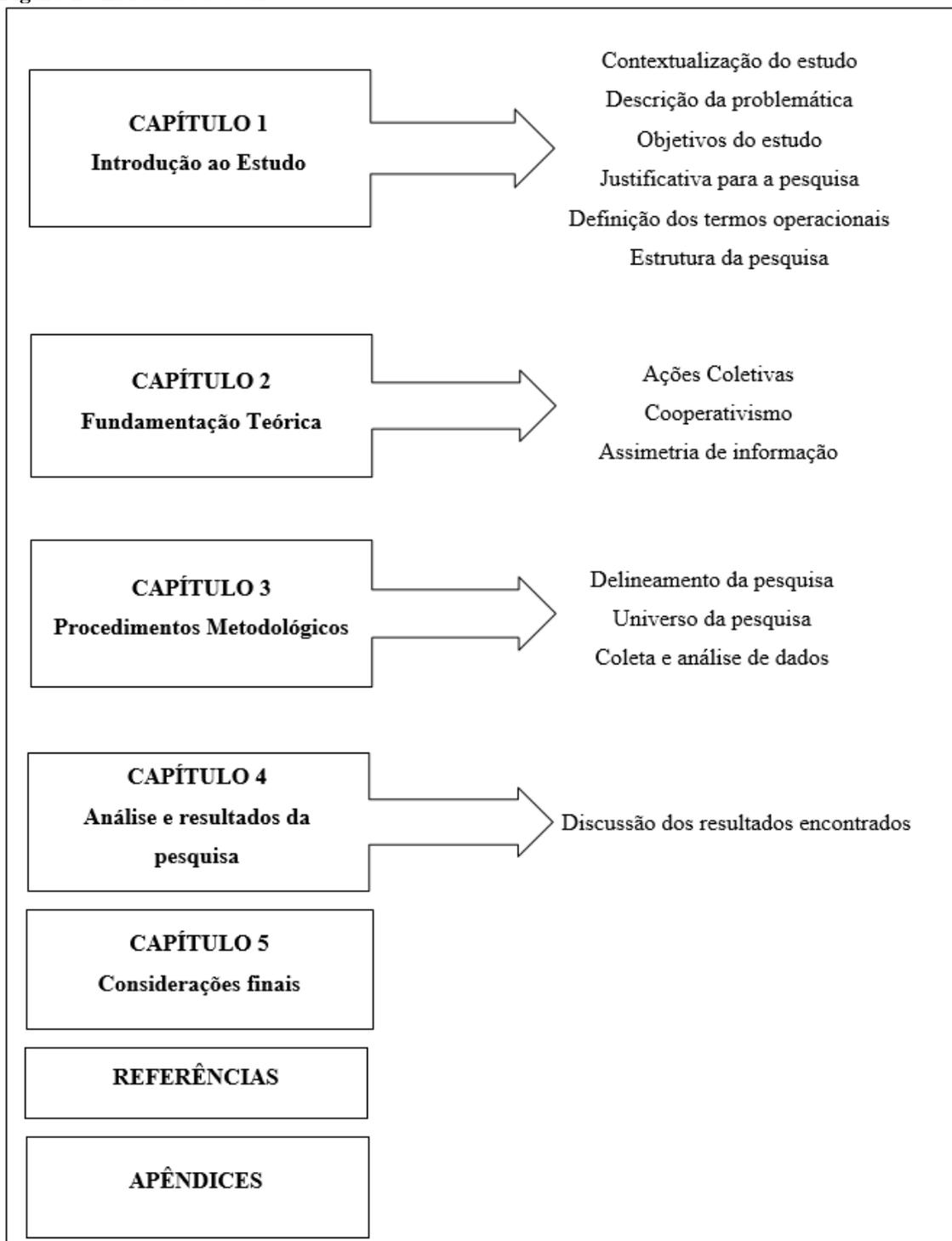
Educação cooperativa: eventos com o objetivo de disseminar a cultura e os princípios cooperativistas.

Desempenho coletivo: neste trabalho são abordadas apenas as dimensões econômica e social. Em termos econômicos, o desempenho será aqui mensurado pelas sobras da cooperativa e pelo ingresso de novos cooperados; já a dimensão social, será analisada pela participação dos cooperados em assembleias e na educação cooperativista.

1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos centrais, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 - Estrutura do estudo



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nas últimas décadas o tema cooperação tem chamado atenção dos pesquisadores e das organizações, pois o processo de globalização e o avanço tecnológico tem estimulado os agentes organizacionais a buscarem novos arranjos organizacionais, de maneira a torná-los mais competitivos frente ao novo cenário. A cooperação entre indivíduos ou organizações representa a união de esforços, com intuito de alcançar objetivos comuns. Para autores como Austin (2001) e Ménard e Klein (2004), as ações coletivas ocorrem pela interconexão entre indivíduos ou firmas, que, geralmente, possuem dificuldade de sobreviver e prosperar de forma individual, necessitando assim, de cooperação.

Com o intuito de contribuir com essa discussão e, também, de embasar teoricamente esta pesquisa, neste capítulo busca-se compreender: *a)* os fundamentos da teoria da ação coletiva; *b)* as implicações do tamanho do grupo no desempenho da ação coletiva; *c)* o modelo de ação coletiva, denominado cooperativismo; *d)* a influência dos núcleos (grupos federativos) na participação dos cooperados em assembleias e na educação cooperativa; e por fim, *e)* outros aspectos que complementam a discussão.

2.1 AÇÕES COLETIVAS

As ações coletivas estão surgindo para atender novas e diferentes formas de relacionamento, decorrentes das mais diversas transformações, sejam políticas, sociais, econômicas, tecnológicas, legais ou do mercado globalizado (SCHMIDT *et al.*, 2014).

Nesse sentido, o estudo das ações coletivas busca compreender por que indivíduos e firmas preferem cooperar a agir individualmente. De acordo com Olson (1999), grupos de indivíduos com interesses comuns frequentemente buscam promovê-los por ações coletivas, cuja principal motivação para que as pessoas cooperem deriva do fato de que os ganhos podem ser maiores do que os atingidos individualmente.

Nassar (2001, p. 27) complementa que o “alinhamento de interesses em uma ação coletiva não está na equivalência do interesse próprio da pessoa, mas sim no fato de que os indivíduos têm necessidades em comum e que somente podem ser obtidas por meio de ações em conjunto”. Sendo assim, as ações coletivas podem ser entendidas

como a união de esforços de dois ou mais indivíduos, para obtenção de objetivos comuns.

2.1.1 Fundamentos da Teoria da Ação Coletiva

As ações coletivas podem prover diversos benefícios, que agregam valor para aos participantes, tais como: melhorar a capacidade produtiva, a competitividade e o uso eficiente dos recursos/investimentos, aumentar os ganhos de escala, melhorar o acesso à informação, tecnologia e a rede de relacionamentos; proporcionar troca de experiências e fortalecimento dos laços entre os membros, maior representatividade política, econômica e social; além de maior motivação por meio de incentivos (AUSTIN, 2001; SAES, 2008; MAEDA; SAES, 2009; SACHS, 2003).

Além disso, segundo Ostrom (2007) são importantes para superar dilemas sociais e conflitos, que provavelmente não seriam superados facilmente de modo individual. Dessa forma, percebe-se que existem diferentes razões que motivam os indivíduos para adoção de ações coletivas, o que é confirmado por Brito (2001), quando cita que os motivos das ações coletivas podem ser: econômicos, sociais, políticos, financeiros, tecnológicos, culturais, entre outros, que favorecem a ligação entre os indivíduos do grupo.

Porém, precisa-se destacar que além dos benefícios já mencionados, existem desafios à formação e manutenção de ações coletivas. Entre eles pode-se citar a presença de *free riders* (indivíduos que não cooperam, mas, que usufruem do benefício comum), os custos de coordenação e organização, que são proporcionais ao tamanho do grupo, a falta de inovação dos grupos homogêneos, os conflitos presentes em grupos muito heterogêneos, entre outros citados por autores como Granovetter (1985) e Olson (1999).

Ainda de acordo com Olson (1999), dentre os principais fundamentos da Teoria da Ação Coletiva, destaca-se a racionalidade individual *versus* a racionalidade coletiva. O autor contesta a tradicional ideia de que os indivíduos que possuem objetivos comuns agem da mesma forma que agiriam de forma isolada. Para ele, a menos que haja coerção para força-los ou algum incentivo adicional, eles não agirão em prol do objetivo comum. Ostrom (2007) complementa que o nível ótimo dos benefícios coletivos dificilmente é alcançado, pois os indivíduos agem conforme os benefícios

individuais que esperam a curto prazo, uma vez que são racionais e possuem interesses próprios, além dos coletivos. Diante disso, pode-se afirmar que os indivíduos somente agirão coletivamente se identificarem que os esforços individuais serão maiores que os despendidos em grupo, para provisão de um bem.

De acordo com Ostrom (2007), existem três elementos que influenciam diretamente no surgimento e manutenção de ações coletivas: a reputação, a confiança e a reciprocidade. Com o aumento nos níveis de um ou mais desses fatores os resultados da cooperação tendem a ser melhores. Da mesma forma, a diminuição pode comprometer a cooperação grupal.

Esses três elementos, são influenciados ainda por outras oito variáveis, chamadas por Ostrom (2007) de estruturais. São elas: a) a comunicação face a face; b) a forma da função de produção; c) a existência de informações sobre ações passadas; d) a ligação dos indivíduos; e) a possibilidade de os indivíduos entrarem e saírem voluntariamente; f) a heterogeneidade dos participantes; g) o número de participantes envolvidos na ação coletiva; e h) a forma de divisão dos benefícios (se subtraídos ou totalmente compartilhados).

Sobre o primeiro deles, **a comunicação face a face**, Ostrom (2007) afirma que a eficácia da comunicação está relacionada ao aumento da confiança que os indivíduos adquirem quando a relação ocorre face a face. Quando eles estão em uma situação repetida, eles usam a oportunidade de comunicação para discutir desvios de promessas feitas, entre outros aspectos. Assim, o diálogo face a face aumenta a probabilidade de que as pessoas irão cumprir suas promessas de cooperar, por gerar um maior comprometimento entre as partes.

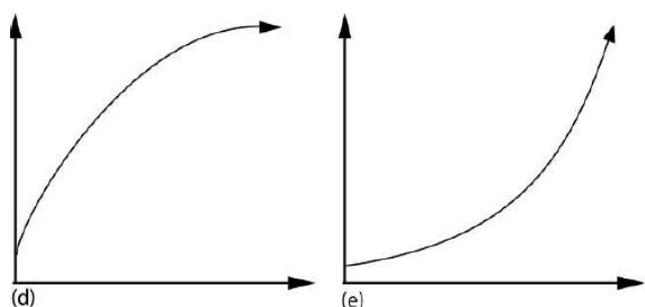
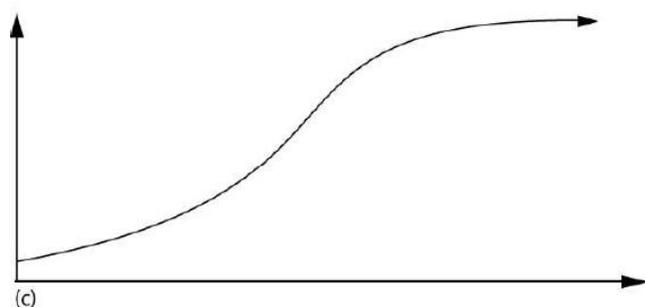
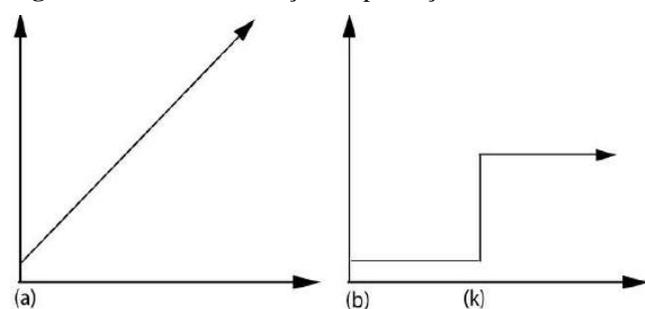
Alguns estudos empíricos apontam que quando a comunicação é possível, as taxas de cooperação aumentam significativamente, uma vez que há a troca de informações entre os envolvidos e a possibilidade de participação ativa nas decisões motiva a participação (TIERLING, 2016; PASINI, 2013).

Já **a forma da função de produção** busca demonstrar a quantidade necessária de contribuições individuais para o provimento de uma determinada quantidade de benefício coletivo. Para isso, Ostrom (2007) leva em consideração: a quantidade de participantes; a quantidade de contribuição dos participantes; a disposição do indivíduo em contribuir; a sequência dessas contribuições; a homogeneidade ou heterogeneidade

do grupo, da sequência de transações entre os indivíduos e da informação gerada por cada ação individual.

A função de produção do tipo linear (a) evidencia que quanto mais indivíduos participam da ação coletiva, maiores serão os benefícios gerados. A função de produção descontínua (b) evidencia que existe um número de participantes (k) necessário para que o bem seja provido e ao atingir essa quantidade de indivíduos, o bem será provido, porém se houver aumento do número de participantes, a quantidade de benefícios se manterá constante.

Figura 2 – Formas de função de produção.



Onde:

- (a) Função linear;
- (b) Função descontínua;
- (c) Função de terceira ordem;
- (d) Função desaceleração;
- (e) Função aceleração;
- (k) Número de participantes cuja participação é necessária para fornecer o bem.

Fonte: Ostrom (2007).

A função de produção de terceira ordem (c) indica que enquanto houver poucos participantes na ação coletiva, os benefícios gerados também serão pequenos, sendo que, após atingir determinada quantidade de indivíduos participantes, os benefícios

umentam substancialmente até determinado ponto de exaustão, a partir deste ponto eles tendem a ser constantes independente da entrada de novos participantes.

Já a função de produção do tipo desaceleração (d) evidencia que os benefícios coletivos aumentaram de forma constante até o grupo atingir determinado número de integrantes, ao passo que, após atingir determinado tamanho, a entrada de novos indivíduos não resultará no aumento dos benefícios. A função de produção do tipo aceleração (e) evidencia que os benefícios coletivos aumentarão exponencialmente a medida que novos indivíduos integrem a ação coletiva.

Outro aspecto abordado por Ostrom (2007) é a **existência de informações sobre ações passadas**. É a chamada reputação, que pode ser construída ao longo do tempo, fazendo com que os membros do grupo acumulem confiança sobre os outros participantes. Em um cenário como esse, a autora afirma que a cooperação pode aumentar.

Em relação a **forma de ligação entre os indivíduos**, com base em Granovetter (1973) e Ostrom (2007), quando o membro sabe exatamente para qual indivíduo em específico ele está colaborando, o participante é mais suscetível a cooperar do que quando a contribuição de recursos vai para indivíduos ou um lugar generalizado, onde todos podem obter os benefícios sem saber ao exato de quem está recebendo a contribuição.

No que tange a **possibilidade dos indivíduos entrarem e saírem voluntariamente**, Ostrom (2007) compreende que quando os indivíduos têm uma escolha a respeito de participar de ações coletivas (e se esses podem identificar as pessoas com quem vão se relacionar), os mesmos vão escolher parceiros de forma a aumentar a frequência com que os resultados cooperativos sejam alcançados. Sendo assim, diante de uma ação coletiva, os indivíduos possuem duas opções: cooperar ou não cooperar (entrar ou sair). Ocorre que, se um indivíduo opta por sair, todos os outros podem receber um retorno zero. Dessa forma, todos os agentes têm um efetivo poder sobre a formação e manutenção da ação coletiva. Isso demonstra a importância da reputação, no sentido de aumentar a confiabilidade nos outros participantes, se eles realmente vão cooperar.

Outra variável fundamental para Teoria da Ação Coletivas é a **heterogeneidade do grupo**. Ao observar essa característica, Wenningkamp (2015), destaca que a heterogeneidade possui significados diferentes para Olson, Granovetter e

Ostrom. Para Olson (1999), a heterogeneidade dos grupos refere-se à heterogeneidade de interesses, apontando que quanto mais heterogêneo for o grupo, mais negativo será este fator para a provisão do benefício coletivo, devido a desigualdade de tamanho, de interesse pelo benefício, e até desigual teor do valor atribuído ao bem pelos indivíduos.

Por sua vez, Granovetter (1973) insere a noção de laços fortes e fracos na composição dos grupos, especialmente unidos sob a forma de rede. Segundo o autor, grupos heterogêneos estão em melhor posição para difundirem inovações do que os homogêneos, isso por serem formados por indivíduos com experiências, ideias e vivências diferentes.

Já Ostrom (2007) aponta a heterogeneidade como um impedimento a cooperação, visto que pode gerar desigualdade na distribuição de benefícios, e por conseguinte, reduzir a confiança e cooperação no processo. Contudo, a autora ressalta que o impacto da heterogeneidade sobre a ação coletiva não pode ser analisada isoladamente.

Outra variável importante é a **liderança em ações coletivas**. Para Olson (1999), o papel do empreendedor ou líder é ajudar a organizar esforços para prover um benefício coletivo. Esse líder seria alguém que, comumente, os membros confiam ou receiam, e que seja capaz de intermediar negociações economizando tempo e custos, de forma a buscar resultados que sejam melhores para todos os envolvidos do que qualquer resultado que poderia ser gerado sem uma liderança

Além de Olson, outros estudos também apontam a importância da liderança em sistemas coletivos, tais como: Zylbersztajn e Farina (1999); Nassar (2001); Pasini (2013); Schmidt (2014); e Tierling (2016). De acordo com Nassar (2001), além de atuar na organização do grupo, a liderança pode ser um indivíduo de persuasão. Um grupo que tem a sua frente um líder proeminente e com reputação será atrativo para as pessoas que se identifiquem com as ações daquele líder.

Ao apontar a necessidade do desenvolvimento de um sistema de informação eficiente entre os indivíduos que integram a ação coletiva, uma vez que as assimetrias informacionais representam um grande desafio para a sobrevivência das estruturas complexas, Ménard (2004) enaltece a figura do líder como um fator essencial para o sucesso da ação coletiva, tendo ele o papel de capturar parte da informação e distribuí-la adequadamente entre os parceiros.

Para Wenningkamp (2015), o líder geralmente é de confiança dos membros e capaz de intermediar negociações, de forma a mitigar os custos de transação e pró-ativo na busca de melhores resultados coletivos. Além disso, Tomio e Schmidt (2014) apontam que o líder deve ter visão estratégica e capacidade de interlocução com os agentes externos. De modo geral, o líder é o responsável pela coordenação da atividade coletiva, devendo ter habilidade para desenvolver tal atividade.

Alguns estudos, como Tierling (2016), Schmidt *et al.* (2014) e Pasini (2013) evidenciam que a figura do líder é fundamental para formação e desenvolvimento das iniciativas coletivas, contribuindo para a sustentabilidade da ação coletiva. Os estudos destacam que a figura do líder ou agente coordenador é uma característica favorável para o desenvolvimento do grupo, uma vez que sua atuação deve contemplar a motivação da ação coletiva e seus participantes, despertando nos indivíduos a importância do trabalho coletivo, interdependência, confiança e coesão, bem como, voltada para a representação dos interesses do empreendimento coletivo, atuando como divulgador das ações grupais e buscando outros laços de parceria.

De acordo com Ostrom (2007), a **forma de divisão dos benefícios**, pode ser totalmente compartilhada ou subtraída. Os benefícios compartilhados são aqueles bens, normalmente, públicos, ou seja, quanto mais participantes entrarem no grupo, maiores serão os resultados. Já nos subtrativos, como o próprio nome diz, são bens subtraídos da natureza. Neste caso, quanto maior o número de participantes, menores serão os recursos individuais.

A variável **tamanho do grupo (número de participantes envolvidos na ação coletiva)**, por ser foco deste estudo será explorada de forma particular na próxima subseção, que trata da influência do tamanho do grupo nas ações coletivas.

2.1.2 A influência do tamanho do grupo nas ações coletivas

O tamanho do grupo representa um dilema no desenvolvimento das ações coletivas, pois se por um lado os grupos pequenos podem ser favorecidos em aspectos como organização, mobilização, coordenação, liderança e percepção; por outro lado podem não apresentar representatividade, dificuldades para o acesso a informação e tecnologia, não gerar ganho de escala, entre outros.

Para Olson (1999), os grupos menores são mais eficientes do que os grandes, sendo que o autor cita três fatores diretamente relacionados com a maior eficiência dos grupos pequenos: a percepção do benefício alcançado, a constatação de *free riders*, os custos de organização e coordenação.

Quanto menor o grupo, maior é a percepção que os indivíduos têm do benefício alcançado pelo trabalho de cada um dos envolvidos; desta forma em grupos pequenos o objetivo grupal pode ser alcançado pela ação voluntária, única e exclusivamente por meio do auto interesse dos indivíduos pelo bem coletivo, e quanto maior o grupo, mais longe ele ficará de alcançar o nível ótimo de obtenção do bem coletivo. Além disso, o mesmo autor alega que existem outras possibilidades para provimento de benefícios coletivos em grupos menores, que podem apresentar graus de interesses distintos de seus integrantes pelo bem coletivo. Por isto, existe uma chance maior da provisão do bem coletivo dado a maior possibilidade do interesse de cada integrante em se esforçar pelo benefício comum, mesmo arcando com todo o custo sozinho para o coletivo, mediante a percepção de um retorno individual maior que o investimento (OLSON, 1999).

Ainda sobre a maior facilidade de obtenção do bem coletivo por um grupo pequeno em detrimento de um grande grupo, o autor afirma que, mesmo em grupos menores, o benefício coletivo não tende a ser provido em um nível ótimo. Olson (1999) chama isso de “tendência à sub-otimidade” e isso ocorre pela característica intrínseca do bem público, em situações que os membros do grupo não podem ser impedidos de consumir, mesmo que não tenham contribuído.

O segundo aspecto da maior eficiência de grupos pequenos, está relacionado a identificação de indivíduos caronas (*free riders*), que não cooperam para o alcance do bem comum, mas usufruem dos benefícios coletivos. Quanto menor o número de integrantes fica mais perceptível a não contribuição de um determinado membro. Nesse sentido, torna-se menos provável a existência de *free riders*, uma vez que os outros membros tendem a perceber sua presença e buscam formas de coerção para inibir a participação do mesmo. Já nos grupos grandes fica mais difícil visualizar os indivíduos que não cooperam, o que favorece a sua propagação.

O terceiro aspecto está ligado aos custos de organização e coordenação, em que quanto menor o número de integrantes e maior a proximidade locacional entre os mesmos, mais baixos serão os custos envolvidos na ação coletiva. Levando esses

aspectos em consideração, o Quadro 1 apresenta a comparação entre grupos grandes e pequenos, justificando os motivos pelos quais Olson (1999) defende a maior eficiência dos grupos menores.

Quadro 1 - Comparação entre grupos pequenos e grandes

	Grupos pequenos	Grupos grandes
Percepção do benefício	Maior	Menor
Identificação de <i>free riders</i>	Facilmente	Difícilmente
Custos de organização e coordenação	Baixos	Altos
Ação voluntária	Ocorre com maior facilidade	Difícilmente ocorre
Nível de benefício alcançado	Próximo ao nível ótimo	Distante do nível ótimo

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Olson (1999).

No entanto, Olson (1999) apresenta uma alternativa para melhorar o desempenho de um grupo grande, também nomeado pelo autor de grupo latente, no qual os incentivos sociais podem provocar a ação grupal. É o caso do **grupo federativo**, que constitui um grupo grande subdividido em uma sequência de grupos menores. Nesse sentido, para o autor, um grupo grande apenas pode ser eficiente na promoção de benefícios comuns se for subdividido em grupos menores. Ainda para Olson (1999, p. 75):

O grupo grande e “latente” sempre tem um número de membros maior do que aquele que permitiria que eles se conhecessem uns aos outros, e não é provável (exceto quando se trata de um grupo formado por pequenos grupos federados) que ele possa se utilizar de pressões sociais que o ajudariam a satisfazer ao seu interesse por um benefício coletivo.

Nos grupos compostos por um grande número de pessoas, cuja contribuição individual é imperceptível pelos outros membros, os participantes não se sentem motivados a contribuir com a realização do interesse comum. Dessa forma, os incentivos adicionais ou mecanismo de coerção, seriam necessários para motivar ou coagir os membros à atuação grupal (OLSON, 1999). Os grupos federativos, podem ser compreendidos como os núcleos de cooperados existentes no objeto de investigação.

Outros autores também abordam a questão da influência do tamanho do grupo em ações coletivas. Porém, não são tão enfáticos ao afirmar a maior eficiência dos grupos menores em comparação aos grandes. Ostrom (2007), por exemplo, cita que dependendo do objetivo grupal, quanto maior o grupo, maior a probabilidade de alcance do objetivo do mesmo. Neste caso, quando o grupo procura alcançar objetivos que dependam de representatividade, ganho de escala, entre outros; o tamanho do grupo

pode exercer uma relação diretamente proporcional entre o tamanho e desempenho, por exemplo o *lobby*.

Corroborando, Bates e Shepsle (1995), identificaram que a provisão de bens públicos é positivamente correlacionada com o tamanho do grupo, ou seja, um aumento de indivíduos reforça os incentivos a fornecer bens públicos. O estudo também reitera que nessas sociedades organizadas em gerações sobrepostas, os incentivos necessários para o fornecimento de bens públicos são mais facilmente encontrados quanto maior for a população.

Isso pode ser melhor entendido a partir do estudo de Agrawall (2000), pois o autor defende que uma ação coletiva bem-sucedida não depende apenas da formação dos grupos, mas também da realização do objetivo para o qual foi constituída. Ao estudar os conselhos florestais, identificou que os grupos maiores apresentam maior facilidade de alcançar o objetivo grupal, qual seja, a proteção da floresta; já os grupos menores são menos propensos a atingir esse benefício. Em resumo, quando se trata de formação e organização, o grupo menor apresenta-se mais eficiente. Porém, quando se trata de atingir os objetivos da ação coletiva, em muitas circunstâncias, o grupo maior é preferível em relação ao menor (WENNINGKAMP, 2015).

Assim, Agrawall (2000) assume que há diferença entre organizar uma ação coletiva e fazer com que a mesma alcance seu objetivo: grupos pequenos têm mais facilidade de organização, enquanto grupos grandes tem mais facilidade de alcançar benefícios comuns. Todavia, o autor também afirma que o crescimento de um grupo somente é viável até certo ponto, quando os custos de coordenação se tornam tão elevados que podem superar os benefícios. O que se entende então, é que o tamanho do grupo é fator decisivo para o desempenho da ação coletiva, mas não somente isso, o objetivo da ação grupal também deve ser considerado.

Na ótica das cooperativas de crédito, com o crescimento do número de cooperados e conseqüentemente do volume de negócios, a capacidade de integração e participação dos cooperados fica prejudicada. Sendo assim, o crescimento da cooperativa é percebido como fator de aproximação do modelo de empresas tradicionais, com aumento da burocracia e o distanciamento entre diretoria e cooperados (DEEKE, 2008).

Nesse sentido, Binda (2012) concluiu em seu estudo que cooperativas de grande e médio porte apresentam dificuldades no processo participativo com seus

cooperados, diferente de cooperativas de pequeno porte que conseguem maior proximidade com seus membros. O autor afirma que o tamanho da cooperativa influencia diretamente no processo democrático-participativo e o estímulo à participação democrática se torna uma característica das cooperativas que almejam a sustentabilidade em suas múltiplas dimensões.

Essa constatação foi evidenciada também, no estudo realizado por Favarim e Batista (2013), em que a cooperativa pesquisada por eles cresceu em termos econômicos, porém, perdeu as características iniciais, deixando de lado os princípios que devem reger uma cooperativa. Isto propicia o afastamento de um número significativo de cooperados e identificou-se que os cooperados não se sentem partícipes do processo de tomada de decisão.

No próximo tópico discorre-se mais detalhadamente sobre as cooperativas, com maior atenção ao cooperativismo de crédito, devido a relação direta com este estudo.

2.2 O COOPERATIVISMO

O cooperativismo desponta na sociedade atual como uma das principais formas de ação coletiva, com destaque para as cooperativas de produção e crédito; por apresentarem uma participação significativa em seus mercados e bons índices de crescimento.

Segundo Bialoskorski Neto (2000, p. 236), “as economias empresariais cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas a partir da ação coletiva espontânea”. Dessa forma, as cooperativas são estruturas organizacionais baseadas na coletividade, em que indivíduos se unem para atingir objetivos comuns.

O surgimento do pensamento cooperativo tem como alicerce o surgimento da Sociedade Probos Pioneiros de Rochdale que, em 24 de dezembro de 1844, inaugurou o seu armazém cooperativo para atender seus membros, com estoque de açúcar, farinha de trigo e aveia entre outros. A iniciativa cooperativista iniciou com um capital de 28 libras e um quadro associativo de 28 sócios tecelões em Rochdale, na periferia de Manchester, Inglaterra. Esses tecelões foram vinculados como os Pioneiros de

Rochdale. A partir da formação de uma sociedade cooperativa, os tecelões mostraram que seria possível melhorar a qualidade de vida, a situação econômica e social de sua comunidade, com a união de esforços em torno de objetivos comuns (OLIVEIRA, 1979).

No Brasil, o cooperativismo de crédito nasceu efetivamente em 1902 com a contribuição fundamental de um padre suíço, o jesuíta Theodor Amstadt, que lançou, numa reunião da Sociedade de Agricultores Rio-Grandenses da Linha Imperial, no atual município de Nova Petrópolis, a ideia de uma Caixa de Crédito Rural (OLIVEIRA, 1979).

Segundo Bialoskorski Neto (1998) e Pinho (2004), a cooperação tem se consolidado, principalmente a partir do final do século XIX, quando muitas organizações foram constituídas sob a forma de cooperativas. Essa consolidação pode ser compreendida, a partir das importantes funções que o cooperativismo exerce, tais como: a) a barganha por melhores preços; b) a possibilidade de agregar valor ao produto; c) o acesso a mercado, inclusive internacional; e d) a possibilidade de acesso e adoção de tecnologia (BIALOSKORSKI NETO; FERREIRA JÚNIOR, 2004).

Além disso, as cooperativas possuem um desempenho diferente dos outros tipos de empresas, isso por terem uma arquitetura organizacional diferente, principalmente no que diz respeito a distribuição dos direitos de propriedade (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Corroborando, Polônio (2004) define que as cooperativas têm como objetivo gerar vantagens econômicas a seus membros à medida que racionalizam os gastos comuns buscando a eficácia de resultados; fortalecem a capacidade econômica e financeira dos membros junto ao mercado, uma vez que geram maior poder de barganha; reduzem o custo de aquisição de produtos de consumo dos cooperados e/ou permitem a colocação de produtos ou serviços no mercado por preços mais competitivos. Além disso, permitem um melhor controle de qualidade sobre produtos adquiridos ou fornecidos ao mercado de modo mais eficiente do que aquele que seria exercido pelos cooperados individualmente. Deste modo, a sociedade cooperativa coloca-se como intermediária entre os cooperados e suas relações com o mercado.

Em 1995, no congresso centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) – órgão máximo do movimento cooperativista mundial, em Manchester, Inglaterra, foram identificadas as principais características das sociedades cooperativas. Nesse

encontro, os membros da ACI definiram cooperativa da seguinte forma: Uma associação de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer suas necessidades comuns, através de uma organização cooperativa da qual possuem a propriedade em conjunto e a controlam democraticamente, pelos seguintes princípios: 1) adesão voluntária e livre; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) cooperação entre cooperativas; 7) interesse pela comunidade (OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, 2016).

O Quadro 2 demonstra os sete princípios cooperativos, aprovados na fundação da primeira cooperativa inglesa, utilizados como linhas orientadoras de seus valores e práticas, e mantidos até a atualidade pelas cooperativas.

Quadro 2 - Princípios do cooperativismo

Princípio	Significado para o cooperativismo
Adesão voluntária e livre	Aberta a todas as pessoas aptas a utilizar os serviços e assumir as responsabilidades como cooperados, sem discriminação de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
Gestão democrática	Controle é exercido pelos cooperados, que possuem igual direito de voto (um cooperado = um voto) e que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.
Participação econômica dos membros	Os cooperados contribuem equitativamente para a formação do capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte do capital é de propriedade comum da cooperativa e, se houver, uma remuneração limitada pelo capital gerado. Os excedentes são destinados para o desenvolvimento da cooperativa, distribuição aos cooperados na proporção de suas operações com a cooperativa, e apoio à outras atividades aprovadas.
Autonomia e independência	Organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Podem buscar acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, desde que assegurem o controle democrático pelos membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
Educação, formação e informação	Promover a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores. Disseminar ao público em geral, particularmente jovens e os líderes de opinião, a natureza e as vantagens da cooperação.
Intercooperação	Atua como mecanismo de eficácia aos seus membros, dando mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto com outras organizações cooperativas.
Interesse pela comunidade	Trabalha para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: elaborado pelo autor com base em OCB (2016).

Segundo Bialoskorski Neto (2012), o empreendimento cooperativista é regido por princípios, entendidos também como doutrinários, que caracterizam a forma organizacional cooperativada. Esses princípios podem ser listados como:

- a) Democracia;

- b) Adesão livre e voluntária;
- c) Neutralidade política e religiosa da empresa;
- d) Fomento à educação cooperativista;
- e) Retorno proporcional das sobras; e
- f) Intenção de modificar a ordem econômica, (princípio descontinuado nos dias atuais).

Ainda de acordo com o autor, especificamente no Brasil, as principais características do cooperativismo são:

- a) Base igualitária de cada membro em um único voto e, portanto, uma única parcela de direito de decisão, independente do seu tamanho econômico ou de sua participação;
- b) Distribuição de resultados econômicos aos membros é proporcional à atividade – trabalho – de cada um deles e não proporcional ao capital;
- c) Não tem por objetivo a obtenção de lucros;
- d) Não há clara definição dos direitos de propriedade.

Sobre essa última característica, vaga definição dos direitos, Bialoskorski Neto (2012) explica que isso ocorre em função dos usuários serem, ao mesmo tempo, clientes e proprietários da organização. Sendo assim, se, por um lado, o cooperado possui benefícios (como os já citados anteriormente), por outro, representa custos de participação, monitoramento e de oportunidade de tempo.

Para Ilha (2015), as cooperativas precisam buscar formas mais eficientes, sob o ponto de vista econômico e com maior eficácia, sob a ótica social, de modo a garantir, em médio e longo prazo, que essas organizações tenham um continuado processo de crescimento, acompanhado do necessário sucesso nos mercados.

Cook (1995) também já apontava para a falta da clara definição dos direitos de propriedade e apontou cinco problemas decorrentes disso: a) problema do carona (*free rider*), quando o benefício da cooperativa acaba por beneficiar também membros não cooperados; b) problema do horizonte (*Horizon Problem*), que se refere a diferença existente entre os resultados gerados pela cooperativa e a participação econômica do membro, fazendo com que o membro que investiu na organização não se beneficie integralmente dos resultados; c) problema do portfólio (*Portfolio Problem*), é quando a expectativa individual do membro não acontece, prevalecendo a decisão do grupo, o que ocorre em função dos direitos de decisão igualitário; d) problema de controle (*Control*

Problem), decorre da tentativa de impedir a divergência de interesses entre os membros; e) custos organizacionais de influência (*Influence Costs Problem*), ocorre pois as decisões afetam a distribuição de riquezas entre os membros, então os custos organizacionais são maiores quando existe maior variedade de interesses entre os membros.

A arquitetura organizacional de uma cooperativa acarreta muitos desafios para seus dirigentes, pelo fato de combinar características de uma associação e de uma sociedade de capital. Por um lado, se esses priorizarem excessivamente os aspectos sociais, terão problemas financeiros. Por outro lado, se o direcionamento for única e exclusivamente para maximizar as sobras, poderão distanciar-se dos cooperados, esquecendo-se dos princípios cooperativistas. O ideal é buscar uma equidade na condução da cooperativa, buscando a realização dos objetivos econômicos e sociais (MEURER; MARCON, 2007; e ANNIBELLI, 2008).

Na próxima subseção será abordado o segmento de cooperativas de crédito, foco deste estudo.

2.2.1 Cooperativismo de crédito

O cooperativismo de crédito tem como objetivo principal realizar a intermediação financeira dos cooperados, tornando-se assim uma organização de pessoas que oferece serviços financeiros com custos reduzidos (BERGENGREN, 2005).

As cooperativas funcionam como instrumento de desenvolvimento local, assegurando o reinvestimento dos recursos nas próprias comunidades onde atuam. O resultado monetário é realocado na área de atuação do empreendimento coletivo. Além disso, as entidades têm plena autonomia para ajustar a sua política creditícia e de gestão da poupança à realidade do lugar. Nos locais onde há forte presença do cooperativismo de crédito, há uma tendência das tarifas financeiras e taxas de empréstimos serem menores em relação aos municípios onde não existem cooperativas (MEINEN; PORT, 2012).

Para Soares e Melo Sobrinho (2008), o cooperativismo de crédito exerce forte influência na sociedade, na medida em que agencia a aplicação de recursos e assume os correspondentes riscos da intermediação financeira, em favor da própria comunidade onde se desenvolve; por representar iniciativas dos próprios cidadãos que compõem a

comunidade, contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável da região em que está inserido, principalmente para formação de poupança e financiamento de iniciativas empresariais que favorecem a geração de empregos e de distribuição de renda.

Muito embora uma cooperativa seja uma sociedade simples e não empresarial, que as pessoas reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, e o fazem sem objetivarem lucro, as cooperativas não são empreendimentos filantrópicos, pois precisam competir com eficácia no mercado financeiro para assegurar agregação de renda a seus cooperados e promover a distribuição equilibrada do resultado obtido (PONA *et al.*, 2015)

Em economias desenvolvidas, há muito tempo o cooperativismo de crédito tem impulsionado setores econômicos estratégicos. Os principais exemplos são encontrados na Europa, especialmente na Alemanha, na Bélgica, na Espanha, na Holanda e em Portugal. Em alguns países, como Irlanda e Canadá, o cooperativismo de crédito ocupa, lacunas não preenchidas pelas instituições bancárias como resposta ao fenômeno mundial da concentração, reflexo da concorrência no setor financeiro. As cooperativas estão conseguindo manter os empregos nas pequenas comunidades e ofertar serviços mais adequados às necessidades locais (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008).

2.2.1.1 Cooperativismo de crédito no Brasil

A primeira cooperativa de crédito brasileira foi criada em 28 de dezembro de 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis – RS, com o nome de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Essa cooperativa continua em atividade até os dias atuais sob a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas de crédito brasileiras têm seu regime jurídico definido pela Lei 5.764/71. Como instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional, o seu funcionamento e regulamentação são definidos pelo Conselho Monetário Nacional e sua fiscalização é exercida pelo Banco Central do Brasil. As cooperativas de crédito são constituídas para captar depósitos, fornecer crédito e prestar serviços aos seus cooperados.

O cooperativismo de crédito brasileiro está estruturado em três níveis de atuação: no primeiro, atuam as cooperativas singulares (atendem diretamente aos seus cooperados); no segundo, as cooperativas centrais (que organizam, em maior escala, os serviços econômicos e assistências das cooperativas singulares filiadas); e no terceiro, as confederações (que orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais) (VENTURA *et al.*, 2009).

Ainda de acordo com o autor, pertencer a um sistema traz mais segurança, pois significa adotar o padrão de estrutura e funcionamento e compartilhar normas internas, sistemas de controles, procedimentos, tecnologia, produtos, serviços e marca, com a finalidade de melhorar o desempenho na prestação de serviços e no relacionamento com cooperados, bem como nos controles organizacionais e sistêmicos.

No Brasil existem cerca de 1.100 cooperativas de crédito singulares, 38 centrais estaduais e 4 confederações, sendo alicerçadas basicamente em cinco sistemas, sejam eles, SICREDI, SICOOB, UNICRED, CECRED e CONFESOL (OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, 2016).

2.2.1.2 *Estrutura de governança das cooperativas no Brasil*

As cooperativas se caracterizam como organizações sem fins lucrativos (artigo 3º da Lei 5.764/71). Entretanto, o estabelecimento da distribuição das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo cooperado (artigo 4º. Inciso VII), gera uma pressão interna por eficiência e orientação pela maximização do resultado econômico. É importante ressaltar que, numa cooperativa, os cooperados têm poucos riscos financeiros, já que a responsabilidade é limitada ao valor do capital subscrito por eles (artigo 11º).

Para Fonte Filho *et al.* (2008), sendo esta responsabilidade limitada ao valor subscrito de capital, a motivação para comprometer-se com o monitoramento da gestão deve ser diminuída. Do ponto de vista estritamente econômico, a motivação do cooperado em acompanhar as ações dos gestores está diretamente relacionada aos riscos e benefícios individuais. Caso os riscos e benefícios atrelados à decisão de participar, ou não, são baixos, será ampliada a motivação para transferir essa responsabilidade a outros.

De acordo com Soares e Melo Sobrinho (2008), a sustentação do modelo cooperativista, está diretamente relacionada a participação dos cooperados, com acompanhamento da gestão e com manifestação das suas opiniões. Diversos instrumentos de controle interno ou externo, podem ser utilizados para construção de ambientes de governança, que estimulem a redução de conflitos entre executivos e proprietários, tais como: conselho de administração atuante; vigilância mútua entre os empregados; participação dos dirigentes na propriedade e o direito de voto dos proprietários nas Assembleias Gerais.

A gestão democrática na cooperativa, um dos princípios do cooperativismo, é formalmente exercitada na Assembleia Geral, onde cada cooperado possui o direito a voto. Conforme destacado por Cenzi (2009), na cooperativa não se leva em conta o capital social de cada cooperado, mas tão somente o indivíduo, ou seja, um cooperado representa um voto, não importando o volume de negócios que realiza.

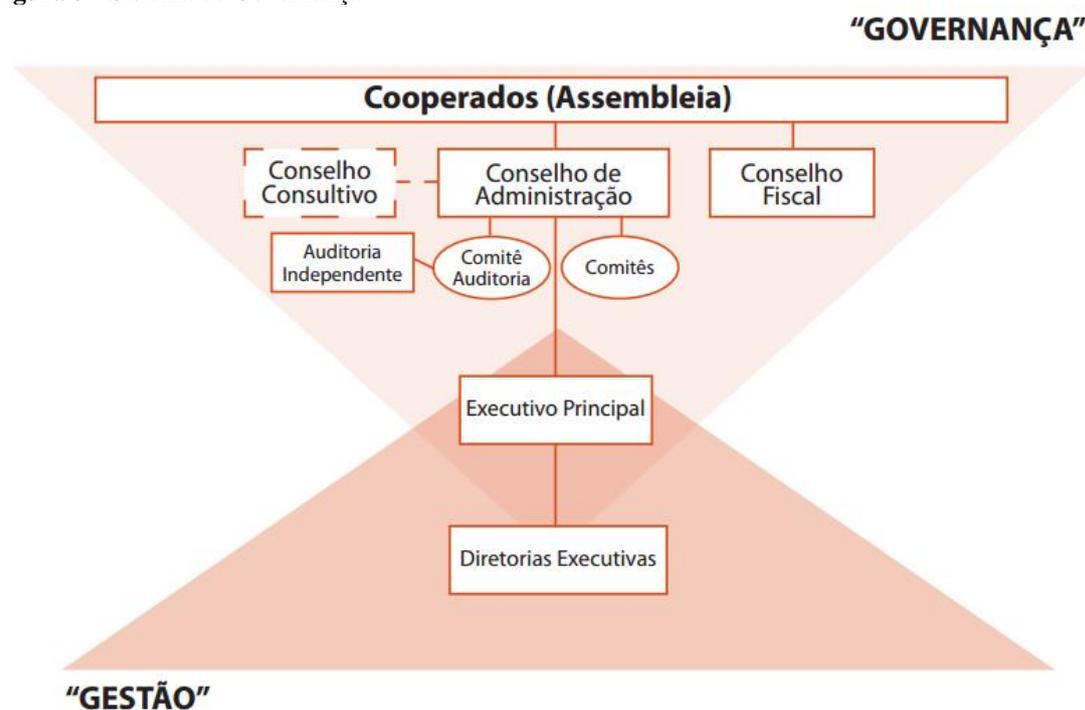
A Assembleia Geral é o órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito da legislação e no Estatuto Social, tomará qualquer decisão de interesse da sociedade. Além da responsabilidade coletiva que se expressa pela reunião de todos, ou da maioria, nas discussões e nas deliberações. A reunião da Assembleia Geral dos cooperados ocorre nas seguintes ocasiões: Assembleia Geral Ordinária (AGO) – realizada obrigatoriamente uma vez por ano, para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados.

Assembleia Geral Extraordinária (AGE) – realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa. É de competência exclusiva da AGE a deliberação sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos e dissolução voluntária (OCB, 2016).

A Figura 3 apresenta o modelo de sistema de governança cooperativa, em que o Conselho de Administração – órgão superior da administração estratégica da cooperativa tem por competência decisões sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do Estatuto Social e das determinações da Assembleia Geral. Já o Conselho Fiscal – realiza a fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos entre outras atribuições. Com relação ao Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos

Consultivos – estes pode adotar, modificar ou fazer cumprir questões, inclusive no caso da coordenação e programas de educação cooperativista junto aos cooperados, familiares e membros da comunidade da área de ação da cooperativa (IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

Figura 3 - Sistema de Governança



Fonte: IBGC (2015).

Zylbersztajn (2012) ressalta que o gerenciamento dos conflitos de agência nas cooperativas, só se faz pelo desenvolvimento de estruturas flexíveis e representativas do quadro de cooperados. Na suposição de o conselho não ser representativo das forças políticas que atuam no interior do quadro social, novas estruturas de auxílio à tomada de decisão se fazem necessárias. É o caso, por exemplo, dos comitês educativos que podem surgir no interior da estrutura de governança, para motivar a participação e a comunicação. Se por um lado essas estruturas favorecem a disseminação de informações, podem, por outro, constituir mais uma estrutura de representação alienada ao conselho de administração, ampliando os conflitos de agência. Nesse sentido, faz-se necessário a comunhão de interesses entre o conselho e a atuação dos comitês em prol dos objetivos coletivos.

Porém, para Soares e Melo Sobrinho (2008) é necessária uma melhora urgente nos padrões de governança das cooperativas, ante o histórico de

instituições com problemas de liquidez e insolvência decorrentes da baixa participação ativa dos cooperados, na fiscalização e no monitoramento das instituições.

De acordo com Bialoskorski Neto (2012), é necessário compreender os fatores que possibilitam a manutenção de uma organização coletiva, assim a questão da governança corporativa é fundamental e, por conseguinte, a participação ativa dos membros nas estruturas de governança passa a ser uma variável essencial para garantir a transparência e o sucesso da governança corporativa de uma cooperativa.

Ainda segundo o autor, o número de cooperados e o desempenho econômico são variáveis determinantes para participação dos cooperados em assembleias. Essas variáveis serão exploradas com maiores detalhes nas próximas seções.

O tipo de sociedade pela qual se define uma cooperativa exige a integração entre os sócios e destes com os seus dirigentes e demais funcionários da cooperativa. A participação dos sócios é reforçada pelos princípios do controle democrático, sendo de responsabilidade dos sócios as escolhas que a cooperativa faz em seu nome, legitimadas pelas assembleias gerais; e da participação econômica, que se refere ao direito de participar dos rendimentos e das decisões sobre a destinação das sobras pelo fato de serem proprietários de quotas de capital da sociedade (MENDES, 2010).

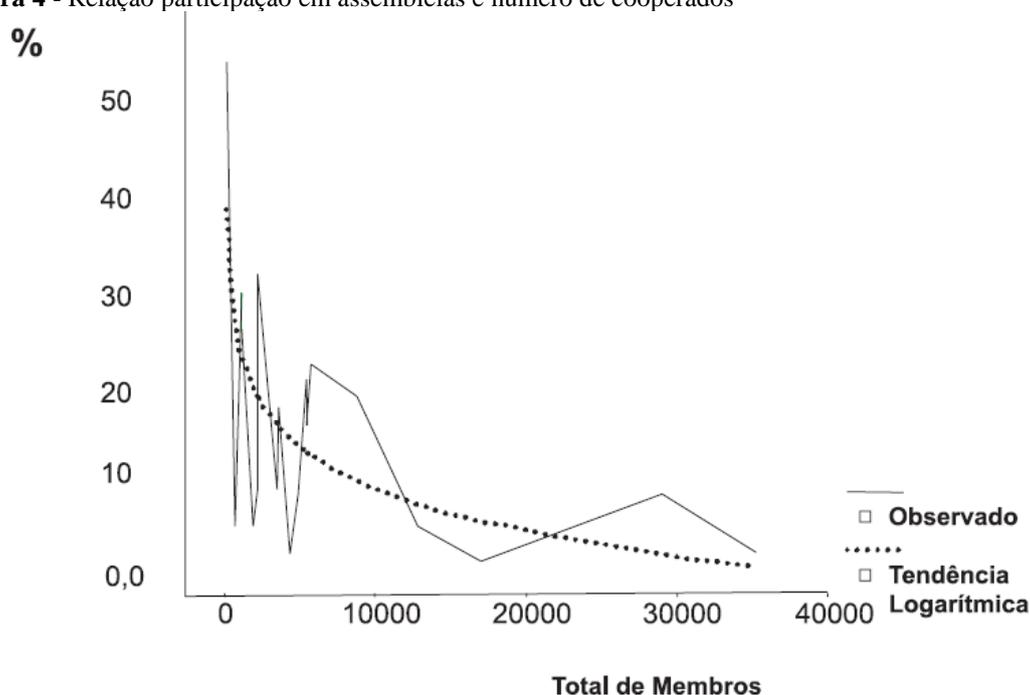
2.2.1.3 Participação e o número de cooperados

A análise da participação dos cooperados em assembleias pode ocorrer tanto em termos quantitativos, ou seja, pelo número de cooperados presentes, quanto qualitativamente, pela sua contribuição ao debate, às deliberações e à tomada de decisão. Para Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), a participação efetiva depende de aspectos relacionados a formação e instrumentação dos cooperados, divulgação de informações e motivação à participação.

Para Bialoskorski Neto (2012), quando se faz referência à participação dos cooperados, o número total de membros da organização é uma variável importante, visto que o crescimento econômico de uma cooperativa implica frequentemente em

um aumento no número de cooperados, e isso, por sua vez, pode ser prejudicial para a participação social de cada um dos membros, em decorrência dos maiores custos. Esses custos ocorrem provavelmente, entre outros fatores, devido ao fato de que quanto maior é o número de cooperados, maior será a área geográfica de atuação da cooperativa e provavelmente mais dispendioso será tanto para o cooperado participar quanto para a organização cooperativa incentivar essa participação em função do aumento dos custos de oportunidade.

Figura 4 - Relação participação em assembleias e número de cooperados



Fonte: Bialoskorski Neto (2012).

Ainda segundo o autor, esse maior número de cooperados também implica no fato de que há uma divisão maior nos direitos de decisões nas assembleias, isto é, como igualmente cada membro tem somente um voto, no caso de um maior número de cooperados este voto não terá mais o mesmo valor relativo quando se compara com uma cooperativa com menos cooperados, e isso poderá não estimular o processo de participação.

Conforme a Figura 4, um aumento no número de cooperados, tende a impactar de forma negativa o percentual de participação desses nas assembleias. Tal apontamento vem em consonância a teoria da ação coletiva já abordada, em que, quanto maior o grupo, menor será o envolvimento dos agentes coletivos, reduzindo a eficiência do grupo como um todo em termos de organização.

2.2.1.4 Desempenho econômico e participação em cooperativas

De modo geral, os cooperados apresentam um perfil de aversão ao risco e apropriam um maior valor marginal para a perda de utilidade do que o valor marginal da utilidade dos benefícios recebidos da cooperativa (HENDRICKSE, 2003). Ou seja, resultados negativos tendem a motivar uma maior participação dos agentes coletivos.

Isto foi confirmado por Bialoskorski Neto (2012), que identificou uma relação inversa entre resultado econômico e participação, ou seja, cooperativas que apresentaram sobras tiveram menor participação dos cooperados nas assembleias, enquanto as cooperativas com resultados negativos apresentaram maior participação.

O trabalho de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), corrobora com esta perspectiva, pois identificaram que a principal variável que motiva os cooperados a participar das assembleias é a divulgação de sobras ou prejuízos. Neste sentido os cooperados motivam-se a participar das assembleias em função da divulgação do resultado, se este apresenta-se na forma de prejuízo, o interesse dos cooperados comparecerem nas próximas assembleias aumenta, devido ao perfil de aversão ao risco.

Sendo assim, é um desafio para as cooperativas buscar um equilíbrio entre os esforços direcionados para busca de maiores resultados econômicos, sem comprometer os benefícios sociais. Diante disso, na próxima seção aborda-se o processo de criação de núcleos, que tem por objetivo manter o potencial econômico de um grande grupo e criar condições favoráveis para participação, a partir dos benefícios gerados pelos pequenos grupos.

2.2.1.5 Núcleos de cooperados

Cooperativas grandes e com muitos cooperados, podem diminuir a intensidade das dificuldades existentes em motivar a participação dos cooperados em assembleias, promovendo assembleias prévias e reuniões preparatórias à Assembleia Geral Ordinária, em núcleos de cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Para Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), maior participação relativa se dá naquelas cooperativas que optam pelo regime de representação por delegados. O modelo de representação por delegados é um dos mecanismos que as cooperativas, dispõem para encaminhamento de soluções para dificuldades de representatividade e

participação nas assembleias. Para o autor, esse modelo facilita a coordenação do processo e melhora a interação entre gestores e cooperados reduzindo os custos envolvidos. Além disso, proporciona balanceamento à administração da cooperativa ao dificultar a manipulação de quadro social com baixa participação, no caso de significativo número de cooperados.

Isto está em conformidade com a Teoria da Ação Coletiva e com Olson (1999), que estabelece a criação de grupos federativos, uma alternativa para melhorar o desempenho dos grandes grupos.

Complementando essa explanação, Meinen e Port (2012) esclarecem que o voto delegado, ou indireto, ocorre com a eleição em assembleia de um coordenador, pelos cooperados do núcleo, para representar a todos, com a responsabilidade que a lei e o estatuto estabelecem.

A maior participação dos cooperados em assembleias se dá naquelas cooperativas que optam pelo regime de representação por delegados (coordenadores de núcleo). Esse modelo de representação é uma estrutura que as cooperativas dispõem para encaminhamento de soluções nos casos de dificuldades de representatividade de grupos e de participação de cooperados nas assembleias gerais. Trata-se de mecanismo previsto no artigo 43 da Lei Cooperativa, que admite a representação em cooperativas singulares com número de cooperados superior a três mil ou com filiados que residam a mais de 50 quilômetros da sede com disposição no seu estatuto (MEINEN; PORT, 2012). Este estudo busca investigar a influência desse regime de representação no desempenho coletivo de uma cooperativa de crédito.

2.2.1.6 Formação educacional cooperativista

A educação é de fundamental importância para o bom desempenho de uma cooperativa, à medida que permite compreender que a formação cooperativista favorece a cooperação e fidelização dos cooperados, tão essencial para a sobrevivência da organização em mercados cada vez mais competitivos (FERREIRA; PRESNO AMODEO, 2008). Ainda de acordo com os autores além da gestão empresarial, as cooperativas devem preocupar-se com a gestão social (educação e participação), que tem por objetivo gerar maior sentimento de pertencimento, de identidade dos

cooperados com a cooperativa da qual fazem parte, desta forma, aumentando a fidelidade e confiança.

Para Schneider (2003), a educação cooperativista deve ser mais trabalhada pelos dirigentes e cooperados, pois, suas bases é que proporcionam um melhor entendimento do sentido de cooperar, promovendo a reflexão, a discussão e a ação entre os indivíduos envolvidos na ação coletiva, contribuindo para despertar de forma gradual o interesse pela participação e envolvimento.

A falta de formação cooperativista está associada à origem dos problemas de infidelidade e oportunismo (*free-rider*) presenciados em grande parte das relações entre cooperados e cooperativas, levando a um baixo desempenho econômico das cooperativas. Estes problemas foram amplamente discutidos em Williamson (1985), Cook (1995), Iliopoulos e Cook (1999), Bialoskorski Neto, Braga e Reis (2002). Neste sentido, Mendes (2010) afirma que a educação cooperativa se apresenta como um fato decisivo para o desempenho desses tipos de arranjos organizacionais.

Corroborando, Lago (2008) afirma que a falta de educação cooperativista é a principal origem dos problemas de infidelidade e oportunismo do cooperativismo. Estes problemas levam a falta de resultados, ao endividamento, prejudicam a capitalização e até a sustentabilidade da cooperativa, desta forma, pode-se concluir que a educação é fator imprescindível para o desempenho deste tipo de organização.

O objetivo da educação cooperativista é capacitar os cooperados para que aprendam a cooperar, participar e gerir a cooperativa da qual são proprietários, compreendendo assim sua função dentro da organização (FERREIRA; PRESNO AMODEO, 2008). Ainda de acordo com as autoras a compreensão efetiva das relações entre cooperados e cooperativa é de suma importância, principalmente devido ao fato de eles exercerem diferentes papéis simultaneamente: donos, usuários e investidores, implicando assim em responsabilidades e direitos distintos.

Para Rosalem *et al.* (2009) as pessoas precisam ser motivadas para que exista efetiva participação na cooperativa e ainda sugere que o intercâmbio entre os cooperados e a mesma seja contínuo, a fim de que a confiança produzida pela parceria faça com que a organização avance para seus objetivos. Ainda de acordo com os autores, parte da insatisfação dos cooperados também é atribuída à estrutura organizacional das cooperativas, onde a falta do espírito associativo juntamente com a

ineficácia dos processos educacionais cooperativos contribui para a desunião e descontentamento generalizado dos cooperados.

No próximo tópico discorre-se sobre os aspectos da assimetria de informação e suas implicações para a sustentabilidade das cooperativas.

2.3 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

Em uma transação tanto o comprador como o vendedor dominam apenas parcialmente as características do bem transacionado, pois é inerente a assimetria de informação entre os agentes econômicos, em função da incerteza, do oportunismo, da racionalidade limitada, da complexidade e da natureza do negócio que ocorre em um ambiente que sempre se modifica. Fatores como estes se traduzem em um terreno fértil para a existência dos custos de transação (LIMA, 2009).

Para Rocha Jr e Ribeiro (2013), os custos de transação podem ser denominados como os custos de relacionamento entre os agentes econômicos. E estão divididos em 5 níveis: o primeiro nível relaciona-se com os custos de construção e negociação dos contratos; o segundo envolve os custos por medir e monitorar os direitos de propriedade existentes no contrato; o terceiro engloba os custos de manter e fazer executar os contratos internos e externos da firma; o quarto os custos de adaptação que os agentes sofrem com as mudanças; e o quinto as falhas de Estado, quando este falha em fornecer produtos e serviços de sua alçada não oferecendo segurança jurídica, segurança pública, infraestrutura adequada entre outros (ROCHA JR e RIBEIRO, 2013).

Os custos de relacionamento podem ser classificados em custos pré e pós-contrato. Os primeiros estão relacionados às incertezas geradas *ex-ante* com a transação, e o pós-contrato (*ex-post*) relacionam-se com as incertezas na manutenção e monitoramento do contrato. Os custos *ex-ante* são relativos à coleta de informações para a elaboração de contratos com salvaguardas que atendam de forma suficiente a transação. Já os *ex-post* são os custos de adaptações às cláusulas inicialmente formalizadas, monitoramento e custos relacionados com a quebra contratual (WILLIAMSON, 1991; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

A assimetria de informação ocorre nos mercados e em relações contratuais, nas quais um agente econômico possui uma informação que o outro desconhece e, para adquiri-la, terá custos; em posse desta, ao desejar maximizar seu bem-estar, irá utilizá-la

podendo prejudicar a outra parte, caracterizando-se como comportamento oportunista, esse comportamento entre os agentes pode comprometer futuras relações e transações (WILLIAMSON, 1991; MILGROM; ROBERTS, 1992).

Na relação da cooperativa com o cooperado isso se dá em diversos momentos e é definida por Bialoskorski Neto (1998) com base na Teoria da Agência, na qual o cooperado é assumido como o principal e a cooperativa, o agente. A ocorrência de assimetria de informação pode ser minimizada com adequado funcionamento dos mecanismos de governança, clara separação entre propriedade e controle, mecanismos de monitoramento das atividades do principal pelo agente, alinhamento de interesses entre ambos e mecanismos de *enforcement*. Considerando os pressupostos comportamentais da NEI – Nova economia institucional: a racionalidade limitada e comportamento oportunista dos agentes, mesmo partindo do pressuposto que as cooperativas utilizem um formato de governança que privilegia a informação ao cooperado, seria inadequado esperar que todos eles obteriam o mesmo nível de informação.

Em geral, o agente (dirigentes) detém o controle do tipo e da profundidade da informação fornecida ao principal (cooperados), a ocorrência de assimetrias informacionais é um pressuposto dado como verdadeiro. Considerando-se que a informação assume preponderante papel na construção de confiança, pode-se depreender que a presença de assimetria de informação move forças na direção contrária (ANDRADE; ROSSETI, 2004).

A baixa participação dos cooperados nas assembleias é um fator que contribui para fragilizar os sistemas de controle e de monitoramento da cooperativa, estimulando o surgimento de *free riders*, a ocorrência de ações oportunistas e a assimetria de informação. Neste caso o indivíduo carona avalia que os riscos e benefícios cooperados a decisão de participar são pequenos, motivando-se a transferir a responsabilidade a outros cooperados e deixando de participar dos processos de governança. A baixa participação estimula o surgimento de ações oportunistas, ao ampliar as condições de “captura” política da organização por um pequeno grupo, com objetivos de criar condições para manutenção do poder. Pode-se compreender assimetria de informação como a situação na qual alguém detém mais conhecimento do assunto do que os demais agentes envolvidos na ação coletiva, podendo este exercer maior influência nas decisões (VENTURA *et al.*, 2011).

De acordo com a teoria, o tamanho do grupo exerce grande influência sobre o desempenho de empreendimentos coletivos, tanto em termos econômicos quanto nos aspectos sociais. Nesse sentido, busca-se através da criação dos grupos federativos e do voto delegado, manter o poder econômico gerado pelo grande grupo e garantir ainda os benefícios sociais, mais facilmente alcançados pela organização e manutenção de grupos menores. No próximo capítulo são abordados os procedimentos metodológicos traçados para o cumprimento dos objetivos deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é definida como o caminho do pensamento, o que significa a apresentação lógica dos métodos, técnicas e dos instrumentos utilizados para se chegar às indagações investigadas (MINAYO, 2010). Em complemento, Gil (2010) entende que a pesquisa científica possui caráter pragmático e se refere a um processo formal e sistemático do método científico, em que a metodologia fornece os procedimentos racionais e sistemáticos necessários à solução de problemas anteriormente identificados. Diante disso, e do objetivo desta pesquisa, que é analisar as implicações do tamanho do grupo no desempenho coletivo da Sicredi Aliança PR/SP, pretende-se neste capítulo discorrer sobre os procedimentos metodológicos adotados para se alcançar tal objetivo. Isso inclui apresentar o delineamento da pesquisa, a descrição do universo da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Yin (2001), o estudo de caso não representa uma amostragem, mas sim busca expandir teorias a partir de situações específicas. Neste caso, busca-se comparar o descrito pela Teoria da Ação Coletiva a partir da análise da realidade vivenciada pelo Sicredi Aliança PR/SP, no que se refere à estratégia de nucleação (criação de grupos federativos) e a implicação disso no desempenho coletivo da cooperativa.

O estudo caracteriza-se principalmente por seu caráter descritivo que, segundo Gil (2010), é aquele que tem como intuito a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas. Dessa forma, esse tipo de estudo é utilizado para proporcionar uma melhor visão do problema ou situação, sendo para tanto convergente ao objetivo deste estudo.

Para alcançar os objetivos propostos, serão utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa. Para Richardson (2008), as pesquisas qualitativas podem descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Esse tipo de pesquisa parte de questões amplas, que vão sendo definidas à medida que o estudo é desenvolvido. Esse processo envolve a obtenção de dados descritivos, por meio do

contato direto entre pesquisador e situação, não buscando enumerar ou mensurar os eventos estudados e nem se utiliza de ferramentas estatísticas na análise dos dados (GODOY, 1995).

Por outro lado, para Richardson (2008), a pesquisa quantitativa objetiva a produção de medidas quantitativas das características ou comportamentos estudados, possuindo hipóteses e variáveis claramente definidas, cujo intuito é fornecer precisão e evitar distorções na análise e interpretação dos dados.

De acordo com Malhotra (2001) as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes.

Além disso, cumpre destacar, que foram utilizadas as técnicas de análise: estatística descritiva, tabelas de contingenciamento e testes não paramétricos.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA: POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa envolve a cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão Aliança das Regiões Costa Oeste Paranaense e Norte Paulista (Sicredi Aliança PR/SP), filiada ao Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo. A cooperativa possui unidades de atendimento nas cidades de Entre Rios do Oeste, Pato Bragado, São José das Palmeiras, Mercedes, Guaíra, Quatro Pontes, Marechal Cândido Rondon, no Estado do Paraná, e, nas cidades de Barretos, Orlândia, Guaíra, São Joaquim da Barra e Ituverava no Estado de São Paulo. Estas últimas são resultado dos projetos de expansão da cooperativa no Estado de São Paulo, iniciado em 2013. Considerando que são todas unidades do Estado de São Paulo, foram recentemente abertas e iniciaram as atividades dentro da estrutura de governança do voto representativo, não foram consideradas para a aplicação dos formulários deste estudo.

Conforme o Quadro 3, atualmente existem 38.315 cooperados, 32.790 em agências do Estado do Paraná e 5.525 em unidades do Estado de São Paulo. Eles estão subdivididos em 42 núcleos (grupos federativos), desses, 36 núcleos estão distribuídos no território paranaense. Ressalta-se que esses núcleos devem ser compostos por no mínimo 150 e no máximo 950 integrantes. Cada grupo possui um coordenador (líder), que tem a responsabilidade de representar o voto da maioria dos cooperados de seus respectivos grupos na Assembleia Geral Sicredi (2016). Para aplicação do formulário foram considerados apenas os cooperados ativos e titulares das contas, que realizaram

pelo menos uma movimentação financeira nos últimos 6 meses, que somam um total de 26.071 cooperados no Estado do Paraná.

Quadro 3 - Número de cooperados por agência em 2016.

Agências	Número de cooperados	% relativa	% acumulada
Guaíra – PR	3.400	8.87%	8.87%
Mercedes	2.623	6.85%	15.72%
Entre Rios do Oeste	2.265	5.91%	21.63%
Av. Rio Grande do Sul – MCR	2.176	5.68%	27.31%
Pato Bragado	3.078	8.03%	35.34%
Copagrill – MCR	2.272	5.93%	41.27%
Quatro Pontes	2.510	6.55%	47.82%
Dom João VI – MCR	5.011	13.08%	60.90%
Av. Maripá - MCR	7.618	19.88%	80.79%
São José das Palmeiras	1.837	4.79%	85.58%
Total PR	32.790	85.58%	
São Joaquim da Barra	568	1.48%	87.06%
Guaíra – SP	1.188	3.10%	90.16%
Ituverava	591	1.54%	91.71%
Barretos	2.049	5.35%	97.05%
Orlândia	1.129	2.95%	100.00%
Total SP	5.525	14.42%	
Total Geral	38.315	100.00%	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sicredi (2016).

Devido ao significativo tamanho e a dispersão geográfica do universo, optou-se por trabalhar com uma amostra da população. Para a determinação da amostra foi utilizada a fórmula a seguir:

$$n = \frac{\partial^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + \partial^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Onde:

n = amostra que será calculada;

N = universo;

∂ = nível de confiança;

e = erro amostral;

p.q = Porcentagem pelo qual o fenômeno ocorre.

$$n = \frac{1,645^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 26071}{0,05^2 \cdot (26071 - 1) + 1,645^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{17637,19}{65,85} = 267,83$$

Os formulários foram dirigidos a 268 cooperados, garantindo um nível de confiança de 90% e erro amostral de 5%. Desta forma, a amostragem pode ser considerada probabilística. Para garantir a representatividade de cada grupo (núcleo), a amostragem foi estratificada, sendo que a população é dividida em subgrupos

homogêneos para determinadas características. Estes subgrupos não se interceptam e totalizam a população, sendo cada uma das subdivisões populacionais denominada de estrato. Este tipo de amostragem é recomendado quando se deseja obter estimativas com certa precisão para cada uma das subdivisões (SZWARCOWALD; DAMACENA, 2008).

Na tabela 1 é apresentado os estratos, com o tamanho da amostra de cada núcleo.

Tabela 1 - Amostra estratificada por núcleos.

Unidade de Atendimento	Núcleo	Nº cooperados	Representatividade	Amostra
Guaíra-PR	1	669	2.57%	7
Guaíra-PR	2	587	2.25%	6
Guaíra-PR	3	654	2.51%	7
Guaíra-PR	4	623	2.39%	6
Total		2533	9.72%	26
Mercedes	1	751	2.88%	8
Mercedes	2	684	2.62%	7
Mercedes	3	710	2.72%	7
Total		2145	8.23%	22
Pato Bragado	1	801	3.07%	8
Pato Bragado	2	933	3.58%	10
Pato Bragado	3	749	2.87%	8
Total		2483	9.52%	26
Entre Rios do Oeste	1	718	2.75%	7
Entre Rios do Oeste	2	641	2.46%	7
Entre Rios do Oeste	3	541	2.08%	6
Total		1900	7.29%	20
MCR - Av. Rio Grande do Sul	1	665	2.55%	7
MCR - Av. Rio Grande do Sul	2	716	2.75%	7
MCR - Av. Rio Grande do Sul	3	337	1.29%	3
Total		1718	6.59%	18
MCR - Copagril	1	761	2.92%	8
MCR - Copagril	2	518	1.99%	5
MCR - Copagril	3	558	2.14%	6
Total		1837	7.05%	19
Quatro Pontes	1	695	2.67%	7
Quatro Pontes	2	604	2.32%	6
Quatro Pontes	3	575	2.21%	6
Total		1874	7.19%	19

continua...

...continuação

MCR - Dom João VI	1	840	3.22%	9
MCR - Dom João VI	2	951	3.65%	10
MCR - Dom João VI	3	848	3.25%	9
MCR - Dom João VI	4	685	2.63%	7
MCR - Dom João VI	5	827	3.17%	9
Total		4151	15.92%	43
MCR - Av. Maripá	1	1255	4.81%	13
MCR - Av. Maripá	2	728	2.79%	7
MCR - Av. Maripá	3	819	3.14%	8
MCR - Av. Maripá	4	715	2.74%	7
MCR - Av. Maripá	5	901	3.46%	9
MCR - Av. Maripá	6	728	2.79%	7
MCR - Av. Maripá	7	724	2.78%	7
Total		5870	22.52%	60
São José das Palmeiras	1	820	3.15%	8
São José das Palmeiras	2	740	2.84%	8
Total		1560	5.98%	16
TOTAL COOPERADOS		26071	TOTAL AMOSTRA	268

Fonte: Sicredi (2016)

Essa primeira fase da coleta de dados, bem como, os outros passos são mais detalhados na próxima seção.

3.3 COLETA DE DADOS

Foram coletados dados primários e secundários. A coleta dos dados primários foi realizada com o uso de formulário dirigido aos cooperados em assembleias gerais. Formulário é uma técnica de coleta de dados da pesquisa descritiva que consiste no preenchimento das respostas das questões com informações do entrevistado pelo próprio pesquisador. Desse modo, o que caracteriza o formulário é o contato face a face entre o pesquisador e o entrevistado, sendo o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Os dados secundários foram coletados através de documentos internos da cooperativa, relativos aos anos de 2004 a 2016, tais como: Estatuto Social, Regulamento Eleitoral, Regulamento do Programa Pertencer, Atas das assembleias gerais e Relatórios gerenciais do Sicredi Aliança PR/SP. As informações relacionadas a evolução da participação dos cooperados nas assembleias, número de cursos oferecidos, número de cooperados e das sobras/prejuízos foram coletadas nos relatórios gerenciais.

Foi elaborado um formulário composto por 24 questões, conforme disposto no Apêndice A, com intuito de capturar a percepção dos cooperados quanto a influência dos núcleos no desempenho coletivo da cooperativa em estudo. O conjunto de informações levantadas pelo formulário, foi além dos objetivos deste estudo, e serão utilizadas para futuros estudos.

Com relação a aplicação dos formulários, inicialmente, realizou-se a amostragem aleatória estratificada. Ao iniciar as visitas a casa dos cooperados para aplicação do formulário, constatou-se a dificuldade de encontrar os cooperados em casa, ou ainda no endereço indicado pelo cadastro fornecido pela cooperativa, em sete dias de trabalho em campo foram aplicados apenas vinte e dois formulários em setenta e oito tentativas de visita. Neste período o pesquisador percorreu mais de mil quilômetros.

Devido à dificuldade encontrada na aplicação dos formulários, optou-se por alterar o processo de seleção, passando a ser por conveniência e não mais aleatória, mas manteve-se a estratificação por núcleo. A nova estratégia consistiu em realizar a abordagem dos cooperados em locais de grande circulação de pessoas. Tais como: supermercados; unidades de atendimentos do Sicredi; praças públicas; e comércio de modo geral. Desta maneira foram preenchidos mais 146 formulários.

Até fevereiro de 2017 tinham sido aplicados 168 formulários, considerando o prazo para conclusão da pesquisa e a dificuldade de encontrar cooperados de alguns núcleos específicos, alterou-se novamente a estratégia para abordagem, os formulários restantes (100) foram aplicados por telefone, voltando a utilizar a seleção aleatória estratificada. Para conseguir os 100 formulários completos, foram realizadas mais de 500 ligações. Desta forma, foram aplicados 268 questionários respeitando a estratificação apresentada na Tabela 1.

As observações em assembleias gerais foram realizadas no período de fevereiro a março de 2017, nas assembleias das unidades de atendimento das cidades de Pato Bragado, Entre Rios do Oeste, Marechal Candido Rondon (unidades: Avenida Maripá e Dom João VI. Onde observou-se a participação dos cooperados durante as assembleias.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Somente os formulários preenchidos completamente e sem vícios de preenchimento foram considerados adequados e utilizados na análise. A tabulação dos dados foi feita no software Excel 2016, sendo a base para a construção do banco de dados no *SPSS Statistics* 24.0, o qual foi usado para análises estatísticas.

Para a preparação dos dados foi realizada análise exploratória do banco de dados com a finalidade de identificar ocorrências que pudessem comprometer os resultados e as conclusões da análise tais como a presença de observações atípicas (*outliers*) e dados perdidos (*missing*) não-aleatórios.

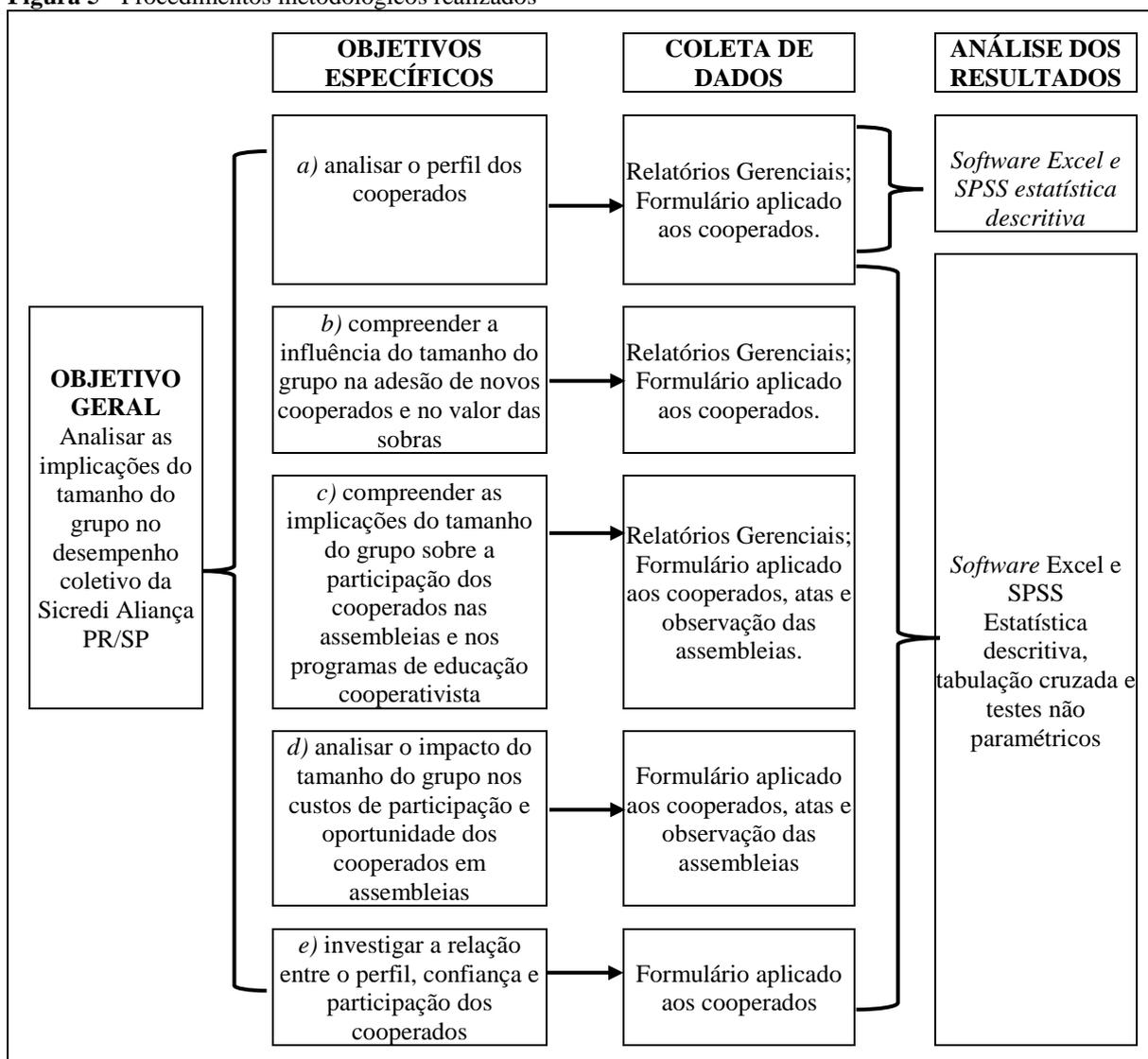
A interpretação dos dados foi realizada com base na estatística descritiva, por meio do confronto dos resultados empíricos com a teoria abordada. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a análise descritiva significa o registro, a análise e a correlação de fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Ou seja, buscou-se analisar a frequência com que algo ocorre e identificar possíveis relações ou conexões com outros fenômenos.

Além disso, foram utilizadas tabelas de contingência ou tabulação cruzada de duas variáveis categóricas na qual as entradas são as frequências de respostas (HAIR *et al.*, 2009). Ainda, de acordo com o autor a análise é então realizada pela verificação da distribuição das ocorrências de frequência, verificando se ela é aleatória ou se existe algum padrão, o que sugeriria uma relação entre variáveis contingenciadas.

Para se testar a probabilidade da tabulação cruzada foi utilizado o teste qui-quadrado. O teste qui-quadrado é um teste de hipótese não paramétrico que não requer pressupostos sob a forma de distribuição subjacente aos dados e é aplicado quando se deseja estudar a dependência entre duas variáveis, o qui-quadrado calcula o total de desvios entre o número de ocorrências observadas e o de esperadas, e examina sua probabilidade de acordo com um padrão de distribuição definido segundo números de graus de liberdade da tabela de contingência (HAIR, *et al.*, 2009).

Desta forma, com base nos procedimentos de coleta de dados, análise e interpretação dos resultados, os objetivos deste estudo foram atendidos. Portanto, trata-se de uma pesquisa científica, cuja validade e confiabilidade são comprovadas pela existência de um método adequado ao objetivo e pelo emprego de procedimentos de natureza quantitativa e qualitativa. Diante disto, buscou-se, por fim, com a Figura 5, demonstrar o percurso metodológico utilizado para atingir os objetivos específicos.

Figura 5 - Procedimentos metodológicos realizados



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

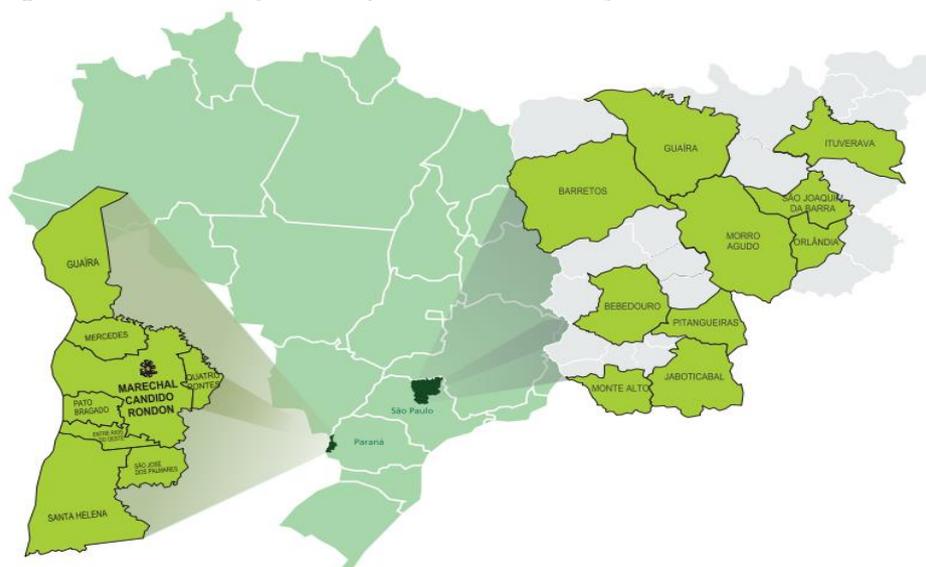
A primeira etapa do estudo de caso consiste em definir e caracterizar o objeto de estudo. Desta forma, nesta sessão apresenta-se a caracterização da cooperativa em estudo.

4.1.1 A Cooperativa Sicredi Aliança PR/SP

A cooperativa foi fundada em 06 de julho de 1985, na cidade de Marechal Cândido Rondon – PR, na região Oeste do Estado do Paraná. É uma das 117 cooperativas de crédito filiadas ao Sicredi, instituição financeira presente em 21 Estados brasileiros.

A Figura 6 apresenta a área de atuação da cooperativa, que possui 15 unidades de atendimento, sendo 10 no Paraná, nas cidades de Entre Rios do Oeste, Pato Bragado, São José das Palmeiras, Mercedes, Guaíra, Quatro Pontes, Marechal Cândido Rondon com 4 unidades, e 5 no Estado de São Paulo, nas cidades de Barretos, Orlandia, Guaíra, São Joaquim da Barra e Ituverava. Estas últimas são resultado dos projetos de expansão da cooperativa no Estado de São Paulo, iniciado em 2013 devido a saturação da área de atuação da cooperativa no Estado do Paraná.

Figura 6 - Área de atuação da cooperativa Sicredi Aliança PR/SP



Fonte: Sicredi (2016).

A cooperativa apresentou significativos números no exercício de 2016: contava com 269 colaboradores, patrimônio líquido de R\$ 116,4 milhões, ativos e coobrigações no montante de R\$ 689,3 milhões e sobras que ultrapassaram os R\$ 19,8 milhões.

O propósito da Sicredi Aliança PR/SP é contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cooperados e da sociedade, ancorado na Missão, Visão e Valores descritos no Quadro 4, que estão de acordo com os princípios do cooperativismo.

Quadro 4 - Missão, Visão e Valores da Sicredi Aliança PR/SP

Missão	Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cooperados e da sociedade.
Visão	Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos cooperados e das comunidades, com crescimento sustentável das Cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; ✓ Respeito à individualidade do cooperado; ✓ Valorização e desenvolvimento das pessoas; ✓ Preservação da instituição como sistema; ✓ Respeito às normas oficiais e internas; ✓ Eficácia e transparência na gestão.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Sicredi (2016)

Na Figura 7 é apresentada a estrutura de governança da cooperativa em estudo, na qual os cooperados integram a cooperativa por meio de quotas-partes; com perfis diferenciados; reunidos em núcleos ligados às agências que possuem conta e participam das decisões sobre a gestão da cooperativa de forma igualitária; com os mesmos direitos e deveres, independente do capital investido.

Figura 7 - Sistema de Governança para voto delegado



Fonte: Sicredi (2016).

Já os coordenadores de núcleo são eleitos pelos demais cooperados para representa-los nas tomadas de decisão nas assembleias, e cabe a eles levarem os assuntos de interesse e as decisões do núcleo para as assembleias gerais da cooperativa.

Nota-se ainda, que o coordenador de núcleo desempenha a intermediação entre a base de cooperados e o conselho de administração, possibilitando uma maior proximidade e conseqüentemente melhorando o nível de comunicação. Além disso, é competência do coordenador: mobilizar, coordenar e representar os cooperados do seu núcleo.

De acordo com Sicredi (2016), além do contato cotidiano com as Unidades de Atendimento, com os Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais, ao longo do ano são organizados eventos e fóruns de discussão para aprofundar o debate sobre a gestão e o desenvolvimento da cooperativa, para oportunizar momentos em que o coordenador de núcleo possa levar sugestões emanadas dos integrantes do grupo que o mesmo representa. Entre eles, destacam-se:

- a) Reunião preparatória para as assembleias;
- b) Assembleias de Núcleo;
- c) Assembleia Geral;
- d) Seminários regionais com coordenadores de núcleo;
- e) Reuniões de núcleo;
- f) Reunião de planejamento.

Portanto, o coordenador de núcleo tem a responsabilidade de representar as decisões tomadas pelos cooperados em assembleias de núcleos, na assembleia geral, além de proporcionar condições de um debate contínuo, acerca dos assuntos da cooperativa. Sendo assim, o coordenador de núcleo deve exercer um papel de liderança ativa e pode desempenhar um papel fundamental para redução da assimetria de informação entre os envolvidos.

O Conselho de Administração é formado por cooperados e é responsável pelo direcionamento estratégico da Cooperativa e pela apresentação de propostas para a Assembleia Geral, conforme Sicredi (2015). A cada mandato de quatro anos, é obrigatória a renovação de no mínimo 1/3 dos membros.

O conselho fiscal responde aos cooperados via assembleia e tem a incumbência de exercer assídua fiscalização sobre o patrimônio, as operações com cooperados, os serviços e os atos dos administradores da cooperativa.

No âmbito da educação cooperativista, a Sicredi desenvolve diversas atividades envolvendo os cooperados e a comunidade da área de atuação. Pode-se destacar os três principais programas: Programa Crescer; Programa Pertencer e o Programa União faz a vida.

No programa Crescer, o cooperado do Sicredi é qualificado para exercer o papel de dono do negócio e para participar mais da gestão compartilhada do empreendimento, processo realizado pelo programa que contribui para que os cooperados e os coordenadores de núcleo participem efetivamente da gestão da cooperativa. Proporcionar o desenvolvimento pessoal para o exercício das atividades na Cooperativa e na vida profissional do cooperado. Formar novas lideranças no processo de difusão das sociedades cooperativas, e viabilizar que o maior número de pessoas participe da construção de novas formas de empreender (SICREDI, 2016).

Já o Programa Pertencer busca aproximar o cooperado do dia a dia da cooperativa, fortalecendo o relacionamento entre os cooperados e a instituição, ajudando a desenvolver líderes responsáveis por perenizar o cooperativismo de crédito. Conforme trata a literatura, a participação do cooperado é essencial para a perenidade da organização, pois fortalece o processo de gestão democrática e é a melhor forma de ampliar a sensação de pertencimento, propriedade e garantir que seus interesses serão ouvidos pelos dirigentes. Os cooperados são estimulados para acompanhar e fiscalizar as ações dos gestores, acompanhando reuniões e participando das assembleias.

Na cooperativa apenas 82 cooperados foram capacitados em 2010 e 158 em 2011, desde então não foram mais realizados treinamentos deste programa, devido a mudança de estratégia da cooperativa, que tem focado todos os esforços no Programa Crescer, que traz uma formação introdutória, ao passo que o programa Pertencer trata de assuntos mais aprofundados.

De acordo com Sicredi (2016), o programa União Faz a Vida tem por objetivo promover a cooperação e a cidadania por meio de práticas de educação cooperativa, contribuindo com a educação integral de crianças e adolescentes. Por meio da metodologia de projetos, os estudantes deixam o papel de receptores e tornam-se protagonistas do processo de aprendizagem. O programa está em seu décimo ano na Sicredi Aliança PR/SP. Neste período foram realizados 300 projetos. Em 2016 foram 29 com a participação de 677 crianças em Mercedes-PR e 15 projetos com 410 alunos

envolvidos em Marechal Candido Rondon-PR, sendo que ao todo foram 102 professores envolvidos e 11 escolas.

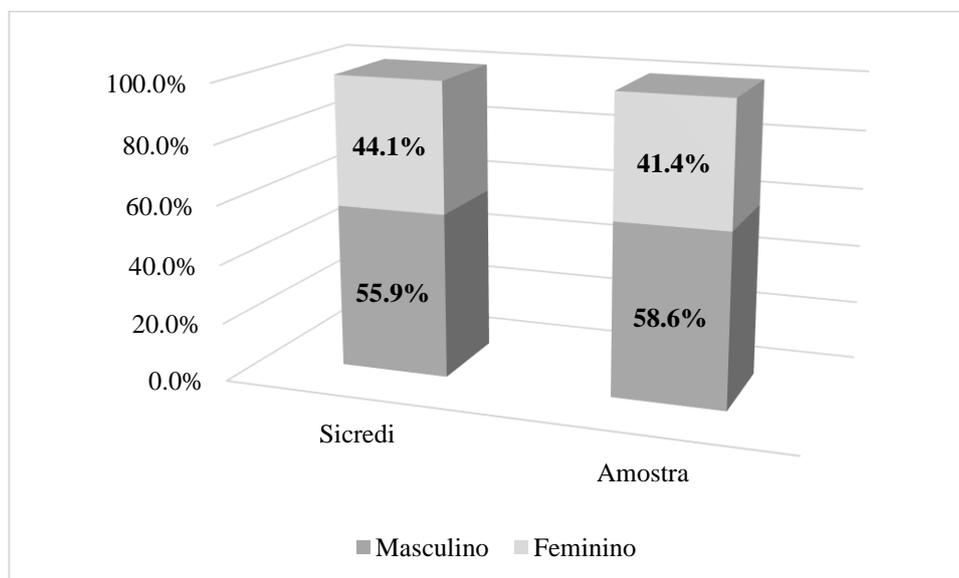
Na próxima parte são abordadas discussões que indicam o perfil dos cooperados que compõem a amostra.

4.2 PERFIL DOS COOPERADOS QUE COMPÕEM A AMOSTRA

A amostra obtida foi composta de 268 cooperados selecionados por conveniência. Ressalta-se que foi respeitada a estratificação proporcional ao número de cooperados de cada núcleo em relação ao total de cooperados. Os formulários foram aplicados presencialmente (168) e por telefone (100). A descrição da amostra foi feita por meio de análise de frequência e observação, quando pertinente, da média, mediana e moda para se traçar o perfil dos respondentes.

No que diz respeito ao gênero dos participantes, pode-se constatar que a maioria (58,6%) é do gênero masculino e (42,4%) do feminino. Essa proporção condiz com a proporção de homens e mulheres dentro do quadro de cooperados da cooperativa, como pode ser constatado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes da amostra e dos cooperados do Sicredi PRSP quanto ao gênero



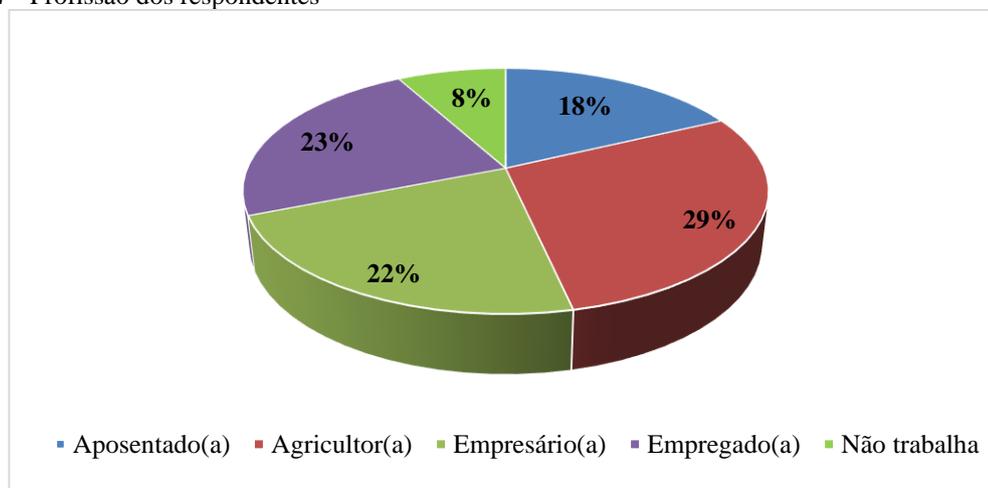
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que se refere à idade, a média da amostra foi de 53,6 anos se comparada com a idade média dos cooperados da cooperativa de 42 anos, percebe-se uma diferença

representativa que se justifica em razão das características do estudo, em que as pessoas com maior idade mostraram-se mais receptivas a responder o formulário, devido a maior disponibilidade de tempo. Vale ressaltar que este resultado chama atenção quanto à sustentabilidade do cooperativismo, pois a cooperativa deve criar estratégias de sucessão para os cooperados, com o objetivo de buscar associação dos filhos dos atuais cooperados.

Com relação a profissão dos respondentes (Gráfico 2), nota-se que a maioria (29%) são agricultores, como esperado, pois a cooperativa em sua constituição foi orientada para o crédito rural, aceitando apenas produtores rurais. Além disso, foi incubada por uma cooperativa de produção da região, gerando maior sinergia com o segmento. Além disso, foram entrevistados empregados (23%) e empresários (22%), que apresentam a segunda e terceira maior frequência, respectivamente. Estes últimos segmentos vêm ganhando espaço na base de cooperados da Sicredi Aliança PR/SP nos últimos anos. Com relação ao porte dos empresários, a maior concentração é de micro e pequenas empresas.

Gráfico 2 – Profissão dos respondentes

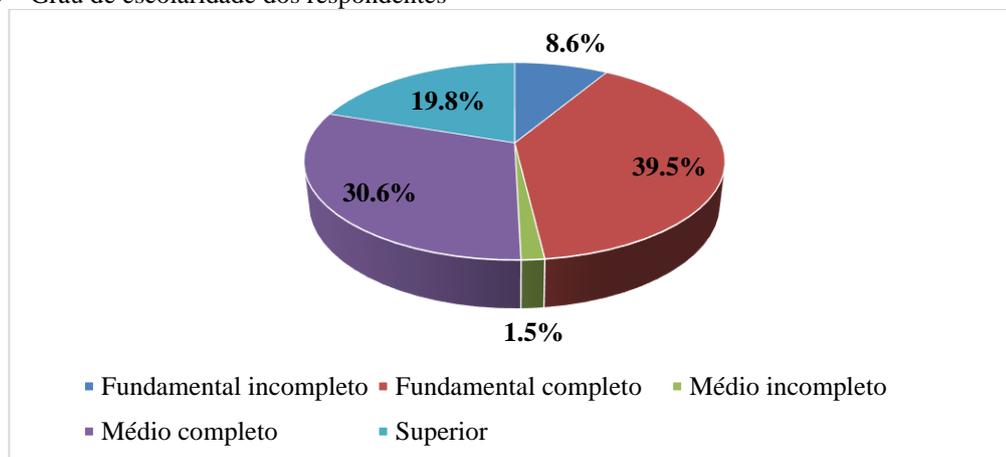


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto ao nível de escolaridade da amostra, nota-se que a maioria dos respondentes (39,5%) possui ensino fundamental completo, 30,6% possui o ensino médio completo e 19,8% possuem ensino superior (Gráfico 3). Este resultado é condizente com as características apresentadas anteriormente, em que se verificou que a maior proporção dos respondentes apresenta idade adulta avançada e desenvolvem atividades na agricultura, características comumente relacionadas a um menor nível de

formação escolar. Conforme visto em nos estudos de Pasini (2013), Schmidt (2014) e Tierling (2016).

Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação ao tempo de associação à Sicredi, nota-se que a maior parte dos respondentes (46%) são cooperado a mais de 10 anos e 21% tem entre 7 e 10 anos de associação, conforme demonstra a Tabela 2. Desta forma, observa-se que 67% dos entrevistados possuem mais de 7 anos como cooperados. Esta característica também se assemelha aos números da cooperativa, já que, só, foram considerados os cooperados das unidades do Estado do Paraná. O resultado também é compatível com a variável idade média dos cooperados da amostra, conforme já verificado.

Tabela 2 – Tempo que é cooperado da Sicredi Aliança PR/SP

Tempo	Frequência	Porcentagem (%)	Porcentagem cumulativa (%)
Menos de 1 ano	4	2	2
1 - 3 anos	35	13	15
4 - 6 anos	48	18	33
7 - 10 anos	57	21	54
Mais de 10 anos	124	46	100
Total	268	100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que diz respeito ao poder econômico dos cooperados, percebeu-se que a maior parte (55%) possuem renda familiar de 1 a 3 salários mínimos mensais e 34% se enquadram na faixa de 4 a 6 salários. Desta forma, 89% dos cooperados recebem menos de 7 salários. Apenas 7% da amostra declarou receber mais de 10 salários. Conforme já mencionado, a cooperativa é caracterizada por atender em sua maioria pequenos e

médios produtores rurais e empresários, público que não recebe atenção devida das outras estruturas organizacionais do segmento financeiro, e encontra no cooperativismo de crédito um meio de acessar o mercado financeiro com produtos e atendimento compatível com seu respectivo poder econômico. Para Ziger (2009), o cooperativismo de crédito contribui para o desenvolvimento regional pela concessão de crédito a pequenos e médios produtores e empresários, fomentando dessa forma novos projetos de investimento.

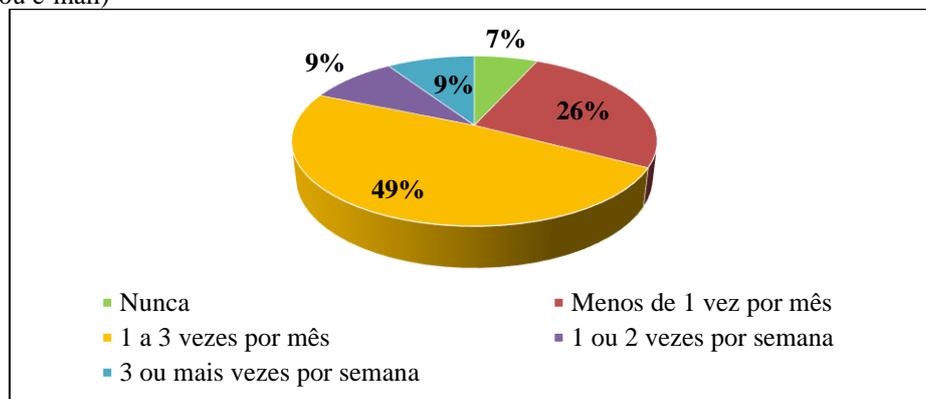
Tabela 3 – Faixa de rendimento dos cooperados respondentes

Salários	Frequência	Porcentagem	Porcentagem cumulativa
1 - 3 salários	145	55%	55%
4 - 6 salários	92	34%	89%
7 - 10 salários	11	4%	93%
Mais de 10 salários	19	7%	100%
Total	268	100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que se refere à frequência com que os participantes vão pessoalmente à cooperativa, pode-se observar no Gráfico 4, que 49% dos cooperados utiliza de uma a três vezes por mês o atendimento da cooperativa, 26% utiliza apenas uma vez por mês. O sistema financeiro está passando por uma revolução tecnológica, na qual cada vez mais os correntistas estão se tornando autônomos no processo de utilização dos serviços financeiros, realizando as operações via sistemas informatizados. Este movimento tem distanciado cada vez mais o correntista da sua unidade de relacionamento, sendo que este distanciamento pode ser prejudicial para manutenção da participação dos cooperados e enfraquecer os laços da relação coletiva.

Gráfico 4 – Frequência com que os participantes utilizam atendimento da cooperativa (presencial, telefone ou e-mail)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ménard (2004) e Ostrom (2007) defendem a importância da comunicação face a face, e afirmam que essa pode gerar um aumento da confiança e propiciar maiores níveis de cooperação, sendo fundamental para a sobrevivência e crescimento de uma ação coletiva. Ainda de acordo com os autores, a comunicação face a face é mais eficiente que a comunicação escrita, uma vez que há maior persuasão moral quando os indivíduos “olham nos olhos” uns dos outros durante uma conversa ou reunião.

Concluída a descrição da amostra, pode-se dizer que ela apresenta características gerais muito próximas do universo: a maioria são homens; tem idade média de aproximadamente 54 anos; são agricultores; com ensino fundamental completo; com mais de 10 anos de associação; com renda de até 3 salários mínimos; e utilizam o atendimento da cooperativa de 1 a 3 vezes por mês.

Essas informações sobre a amostra são importantes para ajudar a analisar o perfil dos cooperados e fornecer a base para as demais análises. Os próximos 3 tópicos respondem à questão central do estudo, a seguir é apresentada a análise das questões relacionadas a influência do tamanho do grupo na adesão de novos cooperados e no valor das sobras.

4.3 A INFLUÊNCIA DO TAMANHO DO GRUPO NA ADESÃO DE NOVOS COOPERADOS E NO VALOR DAS SOBRAS

O desempenho econômico da cooperativa em estudo foi avaliado a partir das variáveis: “adesão de novos cooperados” e “valores das sobras ou prejuízos”, pois essas são importantes para a sustentabilidade econômico-financeira da cooperativa.

Meurer e Marcon (2007) destacam que apesar das cooperativas não possuírem fins lucrativos, elas possuem fins econômicos, e estes são necessários para atingir os objetivos sociais. Nesse sentido, o crescimento das cooperativas de crédito em número de cooperados e sobras acumuladas, pode oportunizar o atendimento das demandas dos cooperados com produtos financeiros de maior qualidade a um menor custo, devido aos ganhos de escala.

Na Tabela 4 pode-se observar a evolução do número de cooperados (titulares das contas) e das sobras ou perdas do exercício (deflacionada), bem como o incremento anual de cooperados e as sobras ou perdas por cooperado.

Tabela 4 – Evolução dos números de cooperados correntistas e sobras/prejuízos da Sicredi Aliança PR/SP

Ano	Número de cooperados	Incremento no núm. de coop.	Sobras/ Prejuízos	Sobras/Prejuízos por cooperado
2004	6741.00	612.00	R\$2.278.000.00	R\$337.93
2005	7707.00	966.00	R\$2.914.295.27	R\$378.14
2006	8456.00	749.00	R\$2.419.398.92	R\$286.12
2007	10142.00	1686.00	R\$1.556.554.85	R\$153.48
2008	11267.00	1125.00	R\$2.498.120.08	R\$221.72
2009	12124.00	857.00	R\$4.010.664.31	R\$330.80
2010	13094.00	970.00	R\$3.725.877.37	R\$284.55
2011	15117.00	2023.00	R\$5.438.356.25	R\$359.75
2012	17174.00	2057.00	R\$6.501.282.89	R\$378.55
2013	20156.00	2982.00	R\$8.175.125.81	R\$405.59
2014	24765.00	4609.00	R\$8.942.596.36	R\$361.10
2015	29807.00	5042.00	R\$9.743.378.12	R\$326.88
2016	34075.00	4268.00	R\$9.934.547.63	R\$291.55

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os grupos federativos foram criados a partir de 2011, ou seja, na época os 15.117 cooperados foram divididos em 38 grupos. Observando isoladamente o número de cooperados, o ritmo de crescimento intensificou-se a partir de 2011. O incremento médio anual no número de cooperados entre o período de 2004 a 2010 foi de 995 cooperados por ano, após a criação dos grupos federativos a cooperativa apresentou um crescimento médio anual de aproximadamente 3.500 cooperados. Em termos percentuais também há evidências de que a criação dos grupos federativos influenciou de forma positiva o número de cooperados, já que o período entre 2004-2011 apresentou uma taxa de crescimento de aproximadamente 12,2% a.a., e no período de 2011-2016 essa taxa foi de 17,65% a.a.

Para melhor análise foi calculado o índice de correlação, utilizando o *software* SPSS 24.0, entre o número de cooperados e o número de núcleos, e o resultado foi de 0,84 (Apêndice B), indicando forte correlação e positiva, ou seja, um aumento no número de núcleos tende a aumentar também o número de cooperados.

As sobras também apresentaram forte crescimento após a implantação dos grupos federativos. Para melhor compreensão do impacto deve-se observar as sobras por cooperado (desta forma exclui-se o efeito direto do crescimento no número de cooperados). A sobra média entre o período de 2004-2010 foi de R\$ 284,68 por

cooperado, já no período de 2011-2016 esse valor foi de R\$ 353,90, uma diferença de aproximadamente 24%. Cabe ressaltar que nos últimos anos as sobras por cooperado estão diminuindo, muito em função dos investimentos que estão sendo realizados no projeto de expansão da cooperativa, a exemplo do Estado de São Paulo.

O índice de correlação entre as variáveis núcleo e sobras ou prejuízo foi de 0,92 (Apêndice B), neste caso, também indicando uma forte correlação, ou seja, o crescimento das sobras está correlacionado a criação dos núcleos. Com relação ao índice de correlação entre as variáveis “Número de cooperados” e “Sobras/Prejuízos foi de 0,952, indicando também forte correlação.

Estes resultados demonstram que a criação dos grupos federativos, tem favorecido o desempenho econômico, de acordo com o que trata a teoria. Pois, entende-se que para o sucesso de alguns modelos de ação coletiva, o crescimento é fundamental, mas este gera novos desafios para manutenção da governança e transparência. Para Olson (1999), uma forma de minimizar as externalidades negativas do crescimento da ação coletiva é a criação de grupos federativos, mantendo o potencial econômico, sem contudo, perder a características e os benefícios dos grupos pequenos. Nesse sentido, não só manteve o potencial econômico, como está impulsionando o mesmo.

Já Ostrom (2007), por exemplo, defende que dependendo do objetivo grupal, quanto maior o grupo, maior a probabilidade de alcance do objetivo do mesmo. Neste caso, quando o grupo procura alcançar objetivos que dependam de representatividade, ganho de escala, entre outros; o tamanho do grupo pode exercer uma relação diretamente proporcional entre o tamanho e desempenho.

Neste sentido, verifica-se que em termos econômicos, o aumento do tamanho do grupo tem gerado maiores resultados para cada indivíduo, indicando uma função de produção do tipo linear. Quanto maior o número de participantes da ação coletiva, maiores são os benefícios gerados (OSTROM, 2007).

As constatações feitas até o momento conduzem a um entendimento de que a criação dos núcleos tem influenciado de forma positiva no desempenho econômico da cooperativa, ou seja, tem contribuído para aumentar o número de cooperados e o valor das sobras. A partir do formulário, foi possível visualizar outras informações relacionadas.

Para melhor compreensão dos fatores que levam os indivíduos a tornarem-se cooperados da Sicredi Aliança, analisou-se a questão 2 do formulário, em que pode-se

constatar que os fatores que mais influenciam a associação, são o “Atendimento” e a “qualidade dos produtos”, pois a média das respostas ficou próxima a (5), que na escala indica forte influência.

Quadro 5 – Principais fatores que motivaram a ser cooperado

		Rede de relacionamentos	Atendimento	Vínculo cooperativista	Benefícios econômicos	Benefícios sociais	Qualidade dos produtos
N	Válido	268	268	268	268	268	268
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		4.42	4.65	4.47	4.49	4.52	4.70
Desvio		0.989	0.701	0.893	0.897	0.809	0.687
Variância		0.979	0.491	0.797	0.805	0.655	0.472

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Dessa forma, na percepção dos cooperados os principais diferenciais competitivos da cooperativa é o atendimento e a qualidade dos produtos. Porém todos os motivos elencados apresentaram médias significativas, considerando tratar-se de uma escala *likert* com variação de (1) à (5) nas respostas. Sendo assim, os benefícios econômicos e sociais também são compreendidos com diferenciais competitivos.

Na questão um do formulário, buscou-se avaliar a intensidade de utilização dos produtos, sendo que (1) para só utiliza o Sicredi e (5) não utiliza o produto/não utiliza no Sicredi. Nesse sentido, os produtos que a cooperativa se destaca são os “pagamentos de constas”, “depósito à vista/prazo” e “empréstimos”, pois suas médias se aproximam de (1).

Quadro 6 – Utilização de produtos no Sicredi

		Empréstimos	Pagamentos	Depósito à vista/prazo	Previdência privada	Transferência de recursos	Seguros	Consórcio
N	Válido	268	268	268	268	268	268	268
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		2.7	1.5	1.7	3.9	3.6	3.5	3.9
Desvio		1.8	1.0	1.2	1.6	1.8	1.8	1.6
Variância		3.2	1.1	1.5	2.6	3.2	3.4	2.7

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Percebe-se que os cooperados utilizam menos a cooperativa, para contratação de serviços como Seguro, Consórcio e Previdência Privada. Considerando que a cooperativa é uma ação coletiva dos cooperados espera-se que estes utilizem a cooperativa para realizarem suas operações financeiras. Mas conforme pode-se observar no Quadro 6, muitos cooperados não operam exclusivamente com a cooperativa,

ficando evidente a necessidade de benefícios individuais adicionais e perceptíveis pelos cooperados. De acordo com Ostrom (2007) o nível ótimo dos benefícios coletivos dificilmente é alcançado, pois os indivíduos agem conforme os benefícios individuais que esperam a curto prazo, uma vez que são racionais e possuem interesses próprios, além dos coletivos.

Dessa forma é necessário que a cooperativa ofereça o melhor custo benefício nos seus produtos em relação a concorrência, mas para isso se faz necessário o crescimento em termos econômicos, como verificado na teoria. Esse crescimento gera ganho de escala, propiciando a oferta de produtos e serviços com maior qualidade e um menor custo em relação a outras instituições financeiras.

4.4 IMPLICAÇÕES DO TAMANHO DO GRUPO SOBRE A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NAS ASSEMBLEIAS E NOS PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA

O crescimento das cooperativas é importante para sustentação da estrutura coletiva, mas este gera novos desafios em relação a manutenção da governança e da transparência. Além disso, gera maiores custos para organização e manutenção da mesma.

Para Mendes (2010) a participação e a educação cooperativista são variáveis essenciais para sustentabilidade da ação coletiva, compreendidas neste estudo como aspectos sociais. Assim, a seguir, será abordada a influência do tamanho do grupo nessas variáveis.

4.4.1 Análise da educação cooperativista

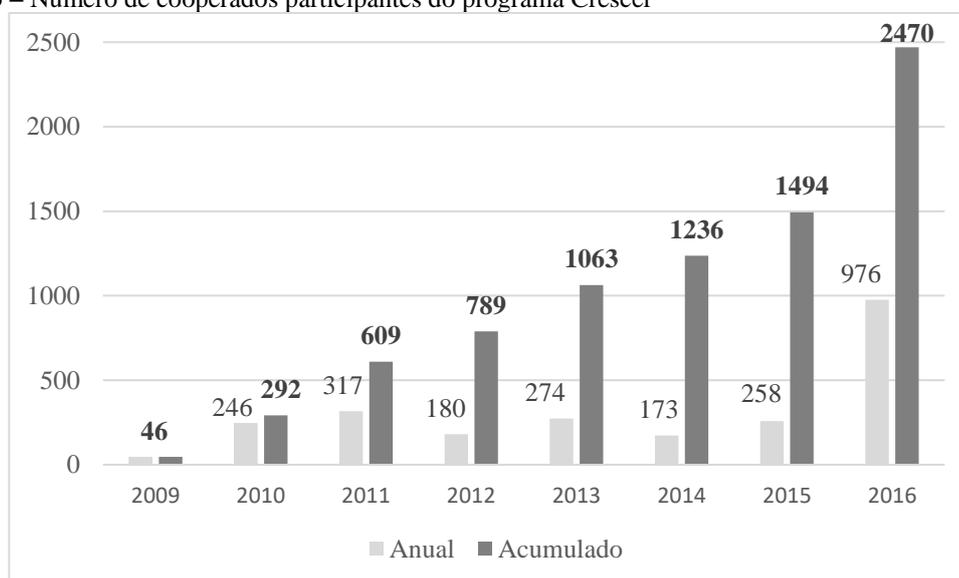
Antes da implantação do processo de núcleos não existia um programa de capacitação cooperativista, na organização coletiva em estudo. Os programas Crescer e Pertencer foram criados com objetivo de levar os conhecimentos básicos aos cooperados candidatos ao cargo de coordenador de núcleo. Os cursos começaram a ser realizados no ano 2009, afim de preparar um grupo capacitado para concorrer nas eleições de coordenador. Atualmente, é obrigatório o cooperado ter participado do

Programa Crescer, para exercer ou concorrer a um cargo na presidência da cooperativa, conselho de administração, conselho fiscal, além de coordenador de núcleo.

Desta forma, no caso da cooperativa em estudo, a criação dos grupos federativos foi crucial para o desenvolvimento e implantação de programas voltados a educação cooperativista. Antes não existia nada formalizado e tampouco, era aplicado de forma pedagógica e direcionada a base de cooperados. Hoje qualquer cooperado que tenha interesse pode participar do Programa Crescer, principal iniciativa de educação cooperativista desenvolvido na Sicredi Aliança PR/SP, e conhecer as bases ideológicas que sustentam o cooperativismo.

Conforme pode-se verificar no Gráfico 5, ao final de 2016, cerca de 2470 cooperados já tinham participado do Programa Crescer, o que representa aproximadamente 6,5% do número de cooperados, percentual ainda pouco representativo, mas que vem apresentando forte crescimento, principalmente no ano de 2016, no qual 976 cooperados participaram do programa de formação. Cabe ressaltar que são contabilizados apenas os cooperados que realizam o curso pela primeira vez.

Gráfico 5 – Número de cooperados participantes do programa Crescer



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os cursos são realizados em diferentes cidades, com grupos de 10 a 30 pessoas, normalmente em dois momentos do ano, um no primeiro semestre e outro no segundo. A cooperativa também disponibiliza esse treinamento a não cooperados que tenham interesse. Em 2016, participaram 98 convidados, pessoas da comunidade que tinham interesse em conhecer mais sobre o cooperativismo de crédito.

Para melhor compreensão, foi realizado o cálculo do índice de correlação entre as variáveis núcleo e número de cooperados treinados foi de 0.854 (Apêndice B), indicando forte correlação positiva, ou seja, um aumento o número de núcleos pode corroborar para um maior número de cooperados treinados.

A educação cooperativa tem por principal objetivo promover a integração social e a participação ativa dos cooperados, ou seja, proporcionar condições para que exista uma interação crítica na gestão do empreendimento e no usufruto dos produtos e serviços oferecidos pela instituição financeira (MENDES, 2010). Neste sentido, a seguir será apresentado o nível de compreensão de alguns aspectos fundamentais para o desempenho da ação coletiva em estudo.

O estatuto da cooperativa contempla todos os direitos e deveres do cooperado, sendo importante a todos sua leitura e compreensão, para que o cooperado possa exercer de forma plena suas funções dentro da estrutura coletiva. Na questão 15 do formulário os cooperados foram questionados quanto a leitura do estatuto da cooperativa, sendo que 47% afirmam ter lido e entendido, 41% não leram e 12% leram, mas não entenderam. É importante que as cooperativas incentivem e proporcionem as condições necessárias para que seus cooperados compreendam seus direitos e deveres.

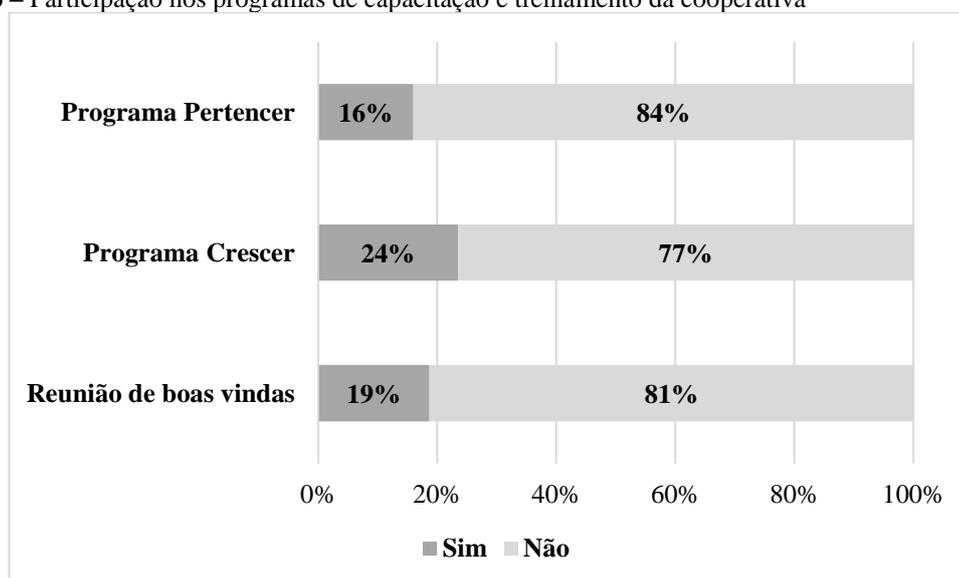
Neste sentido, a questão 16 do formulário buscou identificar a percepção dos entrevistados quanto ao conhecimento dos seus direitos e deveres dentro da organização. Para isso, 34,3% afirmam conhecer, já 45,1% conhecem parcialmente e 20,5% reconhecem não conhecer. A educação cooperativa tem por objetivo disseminar a cultura e os princípios cooperativistas, a falta de conhecimento ou assimetria de informação pode favorecer o aparecimento de oportunistas ou a captura de valor pelos dirigentes. Diante disso é importante que a cooperativa intensifique as estratégias de educação cooperativista, afim de disseminar para um maior número de cooperados os conhecimentos básicos acerca do cooperativismo e da coletividade, bem como os direitos e deveres de cada cooperado perante a organização coletiva e os demais colegas cooperados.

Dentre os principais programas de capacitação e treinamento para os cooperados, estão os programas Crescer e Pertencer, cujos objetivos já foram tratados e a Reunião de boas-vindas. Está última é uma palestra realizada na unidade de atendimento, direcionada principalmente para novos cooperados, com o objetivo de apresentar os princípios do cooperativismo, principais direitos e deveres, apresentar os

produtos oferecidos pela cooperativa, e apresentar os colaboradores da unidade e o coordenador do núcleo ao qual o cooperado pertence.

No Gráfico 6 é apresentado o percentual de participação dos cooperados que compõem a amostra, nos respectivos programas, acima citados. O melhor percentual de participação (24%) foi no programa Crescer, que é o mais focado pela cooperativa. A reunião de boas-vindas teve 19% de participação, porém vale ressaltar que o foco é para novos cooperados e a amostra apresenta apenas 15% de cooperados com menos de 3 anos de associação.

Gráfico 6 – Participação nos programas de capacitação e treinamento da cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os números ainda são pouco representativos, mas cabe ressaltar que os programas de capacitação tiveram início em 2009 e apresentam crescimento constante no número de cooperados treinados ao longo destes oito anos.

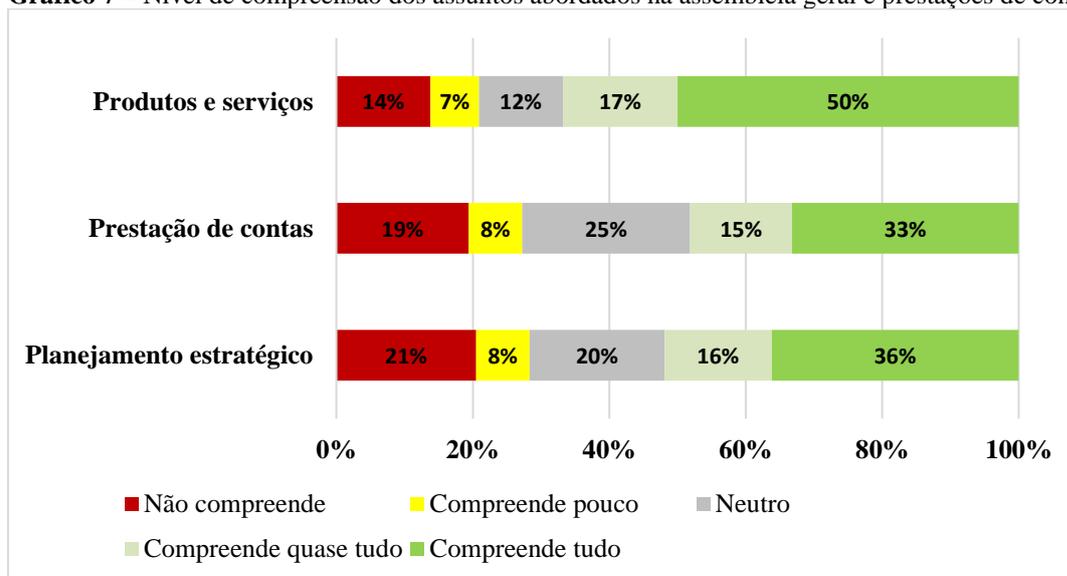
Para Mendes (2010), além de incentivos econômicos, a educação e a comunicação são fatores fundamentais para o cooperado sentir mais confiança e acreditar que é através da união e da sua participação que um empreendimento coletivo pode atingir seus objetivos e satisfazer as necessidades dos indivíduos envolvidos. Nesse aspecto, entende-se que dificilmente o cooperado vai participar, caso ele não compreenda o que está sendo comunicado.

Na sequência trabalha-se com os níveis de compreensão dos assuntos tratados em assembleias. Conforme o Gráfico 7, o maior nível de incompreensão está no planejamento estratégico, este por sua vez é desenvolvido pela diretoria da cooperativa

sem a participação ativa dos cooperados; já o item mais compreendido se refere aos produtos e serviço. Já a prestação de contas é indicada com o maior percentual de incompreensão ao neutro. Vale ressaltar que a prestação de contas envolve apreciação e aprovação das demonstrações contábeis e mais de 50% dos cooperados não apresentam conhecimento compatível para avaliar estes elementos.

Tal situação pode favorecer o aparecimento de agentes oportunistas (*free riders*), assimetrias de informação ou ainda a captura de poder por parte de grupos de interesse, pois o cooperado que não compreende o que vota é facilmente influenciado, ou ainda, não consegue avaliar a real situação do que é apresentado. Nesse sentido, a evolução dos programas de educação cooperativista tendem a melhorar o nível de compreensão dos cooperados, proporcionar uma participação mais ativa na fiscalização e na gestão da cooperativa.

Gráfico 7 – Nível de compreensão dos assuntos abordados na assembleia geral e prestações de contas



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com Ménard (2004), é fundamental para o empreendimento coletivo o desenvolvimento de sistemas de informação eficientes entre os agentes que integram a ação coletiva, já que a assimetria de informação representa um grande desafio para a sobrevivência das estruturas complexas. Para o autor, o líder deve desenvolver um papel essencial para o sucesso da ação coletiva, pois ele deve capturar esta informação e distribuí-la adequadamente ao demais envolvidos.

Nesse sentido, o processo da criação dos grupos federativos, tende a favorecer a troca de conhecimento e informação dentro da cooperativa. Pois cada coordenador de

núcleo deve exercer o papel de líder, tendo ele obrigatoriamente passado por treinamentos, poderá reduzir os problemas de racionalidade limitada e assimetria de informação e conseqüentemente mitigar os problemas de *free rider* e captura de poder, contribuindo assim para a sustentabilidade da ação coletiva.

Além disso, identificou-se que a educação cooperativa contribui para a maior participação dos cooperados nas assembleias. Observa-se no Quadro 7 que os cooperados que participaram dos programas de educação cooperativa são os mais participativos em assembleias. Quanto maior o grau de compreensão dos aspectos coletivos, mais os cooperados tendem a ser participativos e atuantes.

Quadro 7 - Resumo entre das relações da educação cooperativa e participação

ASPECTOS		Participação Assembleia
Participou dos programas de educação cooperativa: Crescer e Pertencer	Sim	Mais participativo
	Não	Menos participativo
Leu e compreendeu o estatuto	Sim	Mais participativo
	Não	Menos participativo
Conhece seus direitos e deveres	Sim	Mais participativo
	Não	Menos participativo
Conhece os produtos e serviços da cooperativa	Sim	Mais participativo
	Não	Menos participativo
Entende/compreende as demonstrações contábeis (prestação de contas)	Sim	Mais participativo
	Não	Menos participativo
Entende/compreende o planejamento estratégico	Sim	Mais participativo
	Não	Menos participativo
Utiliza atendimento	Mais	Mais participativo
	Menos	Menos participativo

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As informações acima são resultado de uma tabela de referência cruzada, envolvendo as questões (4, 5, 8, 10, 15 e 16) do formulário, o teste não-paramétrico do qui-quadrado indicou que todas as inferências são estatisticamente significativas

A cooperativa tem muito a evoluir no aspecto da educação cooperativa, principalmente na questão da abrangência. Fica evidente a necessidade dos cooperados terem um maior nível de compreensão e conhecimento acerca do cooperativismo e da atuação coletiva. Porém, percebe-se que a cooperativa tem evoluído nesse sentido e há

por parte da diretoria e do conselho de administração a percepção da importância de continuar estimulando os programas de educação cooperativista.

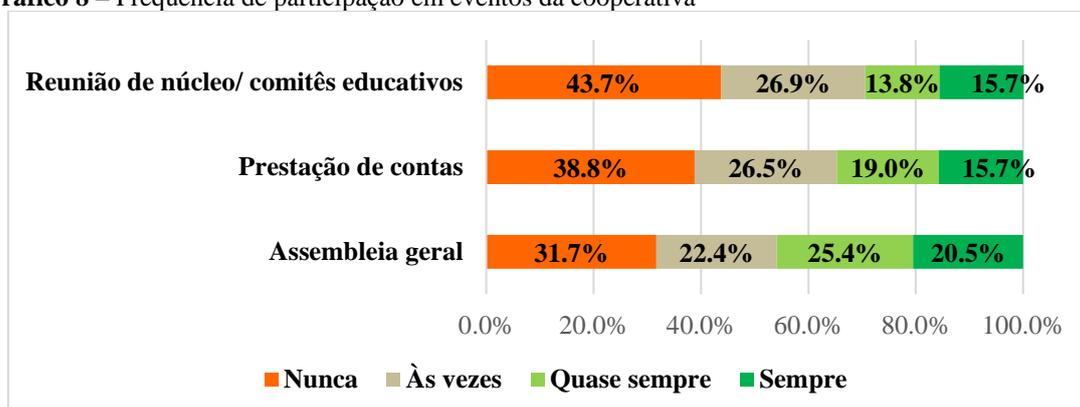
Pelo exposto, pode-se afirmar que a criação dos grupos federativos impactou positivamente na educação cooperativista, propiciando condições para maior propagação de conhecimento e informações acerca da cooperativa e de como agir na coletividade. Além disso, aumentou a rede de lideranças, bem como, os canais de comunicação com os cooperados.

4.4.2 Participação e gestão democrática

Para Soares e Melo Sobrinho (2008) a participação é de fundamental importância em empreendimentos coletivos, como as cooperativas, para propiciar transparência na governança e assim minimizar os problemas de agência. Assim, a maior participação dos cooperados é condição importante para o melhor desempenho da cooperativa.

Nas cooperativas a principal forma de participação se dá pelas assembleias, nas quais são discutidos assuntos fundamentais para seu desenvolvimento, e ainda, são tomadas as decisões que podem ou não garantir a sustentabilidade da ação coletiva.

Gráfico 8 – Frequência de participação em eventos da cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação a frequência de participação na assembleia geral, pode-se observar no Gráfico 8, que 20,5% dos cooperados que participaram da pesquisa, afirmam participar sempre das assembleias e 25,4% quase sempre. Contudo o percentual real de participação na assembleia de 2016 foi de aproximadamente 8,33%, bem abaixo do percentual identificado na amostra. Além disso, percebe-se um interesse

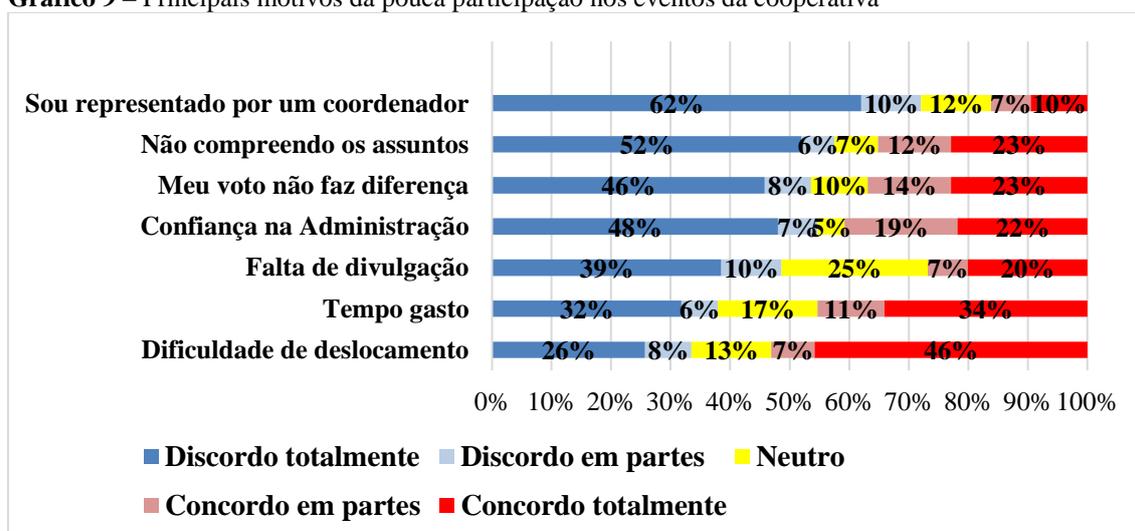
menor em participar das reuniões de prestação de contas e dos comitês educativos, pois ambos tiveram 15,7% de respondentes que sempre participam. Além disso, as reuniões de núcleo/comitês educativos registraram uma frequência significativa de “nunca participo”.

Entre os cooperados que responderam “Nunca” ou “Às vezes” para essa questão, identificou-se 179 respondentes que em um dos três eventos, indicou pouca ou nenhuma participação. Foram questionados quanto aos possíveis motivos da baixa frequência nos eventos, e conforme pode-se visualizar no Gráfico 9, os principais motivos identificados são o tempo gasto e a dificuldade de deslocamento gerando maiores custos de participação e custos de oportunidade do tempo.

Contudo, após a criação dos núcleos, as assembleias passaram a ser realizadas na cidade que o cooperado possui conta, neste sentido pode-se entender que a criação dos núcleos foi favorável a participação dos cooperados, por ter impactando nos pontos críticos identificados.

Para Bialoskorski Neto (2012) os custos de participação ocorrem devido ao fato de que quanto maior é o número de cooperados, maior será a área geográfica de atuação da cooperativa e provavelmente mais dispendioso será tanto para o cooperado participar quanto para a organização cooperativa incentivar essa participação. Ainda segundo o autor, esse maior número de cooperados também acarreta uma maior divisão nos direitos de decisões nas assembleias.

Gráfico 9 – Principais motivos da pouca participação nos eventos da cooperativa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Antes da validação do novo modelo de governança, que instituiu o voto delegado, as assembleias gerais eram realizadas na cidade sede (Marechal Candido Rondon), que demandava maiores dificuldades de deslocamento e tempo gasto.

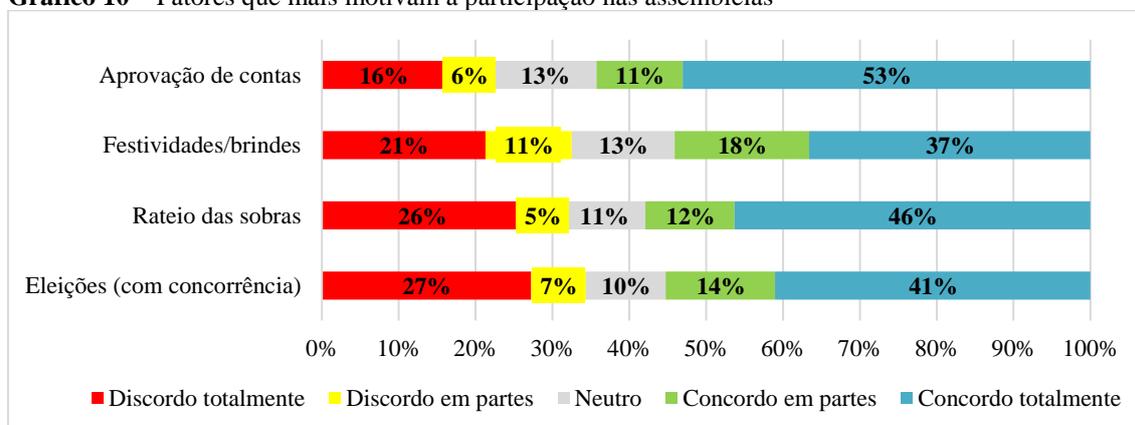
Por outro lado, 72% dos respondentes afirma que o fato de ter o voto delegado ao coordenador do núcleo não afetou significativamente a motivação em participar. Este aspecto apresenta relevância no sentido que contribui para a validação favorável na criação dos grupos federativos, mediante a identificação da participação ativa no processo de motivar os cooperados a participar dos eventos da cooperativa.

Outro aspecto identificado, está relacionado a percepção da importância do voto, pois 37% dos respondentes acreditam que seu “voto não faz diferença” e diante disso não estão motivados a participar. Este aspecto evidencia um baixo sentimento de pertencimento ao empreendimento coletivo e da importância da participação, aumentando os custos de oportunidade. A não compreensão dos assuntos abordados, aparece como 35% de influência para não participação das assembleias; aspecto que pode ser minimizado com a educação cooperativista e aprimoramento dos mecanismos de comunicação.

O Gráfico 10 apresenta as respostas da questão 07 do formulário, no qual os cooperados indicaram os fatores que mais os motivam a participar das assembleias.

Em relação aos fatores que mais motivam a participação dos respondentes nas assembleias, destacam-se “Aprovação de contas” e “Rateio das sobras”. Já as “Festividades/brides” que são incentivos adicionais a participação, para 32% dos cooperados não é um estímulo relevante.

Gráfico 10 – Fatores que mais motivam a participação nas assembleias



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em consonância com Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), que afirma que um dos fatores que mais motiva a participação dos cooperados é participar das decisões referentes a distribuição das sobras, aspecto preponderantemente econômico.

Com relação as eleições com concorrência, 55% dos cooperados sentem-se mais motivados em participar, cabe ressaltar que nos últimos anos não houve concorrência na cooperativa em estudo, indo para apreciação da assembleia chapa única.

4.4.2.1 Influência dos grupos federativos sobre a participação dos cooperados nas assembleias gerais ordinárias

Os núcleos (grupos federativos) foram criados em 2011 pela cooperativa em estudo, buscando um modelo organizacional que proporcionasse melhores condições para a participação dos cooperados das assembleias, ou seja, das decisões e do controle da gestão. No modelo antigo as assembleias eram realizadas na cidade sede de Marechal Candido Rondon. Caso os cooperados de outras cidades quisessem participar deviam se deslocar, arcando com os custos de transporte, custos de oportunidade do tempo e da importância do voto. Outra dificuldade era a organização das assembleias, devido ao grande número de participantes.

Com a implantação dos núcleos os cooperados foram divididos em grupos menores, atualmente 42, nos quais cada grupo elege um coordenador que representa os cooperados do seu núcleo na assembleia geral e no dia-a-dia da cooperativa. No novo modelo são realizadas assembleias de núcleo, com a mesma pauta da assembleia geral, nas quais os cooperados do núcleo discutem e votam os temas apresentados. Posteriormente, o coordenador do núcleo leva para a assembleia geral, as decisões tomadas pela maioria do seu núcleo.

Para compreender o impacto da criação dos grupos federativos na participação dos cooperados, apresenta-se na Tabela 5 a evolução dos números da cooperativa. Os treinamentos de educação cooperativa “Coop. Treinados” começaram a ser realizados em 2009, para formação de lideranças que disputaram as primeiras eleições para coordenadores de núcleo em 2010, e vieram a assumir o mandato de 4 anos em 2011. Desta forma, entende-se que os programas de educação cooperativa foram criados em função da criação dos grupos federativos.

Tabela 5 – Evolução número de cooperados, sobras (deflacionada), percentual de participação dos cooperados em assembleias e percentual acumulados de cooperados que realizaram treinamento

Ano	Cooperados	Sobras	Coop. Treinados	Part. Assembleias
2006	8456.00	R\$2.419.398.92	0.00%	6.73%
2007	10142.00	R\$1.556.554.85	0.00%	4.91%
2008	11267.00	R\$2.498.120.08	0.00%	7.01%
2009	12124.00	R\$4.010.664.31	0.38%	6.66%
2010	13094.00	R\$3.725.877.37	2.23%	5.45%
2011	15117.00	R\$5.438.356.25	4.03%	5.31%
2012	17174.00	R\$6.501.282.89	4.59%	10.83%
2013	20156.00	R\$8.175.125.81	5.27%	7.32%
2014	28608.00	R\$8.942.596.36	4.32%	16.74%
2015	33839.00	R\$9.743.378.12	4.42%	6.88%
2016	38315.00	R\$9.934.547.63	6.45%	8.33%

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

No ano de 2014 o percentual de participação dos cooperados em assembleias foi recorde, a evolução no número de cooperados, também foi significativa. Estes números elevados se devem a consolidação da sede administrativa, que antes era centralizada na Superintendência Regional, localizada em Toledo. Ainda em 2014 foram abertas as primeiras unidades de atendimento no estado de São Paulo, na cidade de Barretos, com 400 cooperados ao final do ano de 2014 e na cidade de Orlandia, com 431 cooperados.

Já em 2015 a cooperativa apresentou um forte retrocesso no percentual de cooperados participantes nas assembleias, no mesmo ano em que a cooperativa completou 30 anos em operação. Neste ano foram realizados eventos e campanhas comemorativas, os sorteios dos brindes ocorreram na prestação de contas, sempre realizada entre junho e julho. Esta prestação de contas não é computada como assembleia geral, desta forma muito cooperados participaram da prestação de contas e não compareceram para a assembleia geral deste ano.

Observando o percentual de participação dos cooperados em assembleias, pode-se perceber um ponto de inflexão a partir do ano de 2012. A cooperativa apresentava uma tendência de queda na participação no período 2008-2011 e no segundo ano da implantação dos grupos federativos, houve uma reversão. A média de participação entre o período de 2006 – 2010 foi de 6,15%, já no período compreendido entre 2011 – 2016 a média foi de 9,23%, aumento de 3,08 pontos percentuais.

Cabe ressaltar que o número de cooperados e sobras no período aumentaram, e conforme apresentado na fundamentação teórica, estudos identificaram que essas duas variáveis são contrárias a participação de cooperados em assembleias. Na teoria quanto maior o número de cooperados e os resultados, menor tende a ser a participação. Fato que não se pode afirmar na cooperativa em estudo, onde o percentual médio de participação tem aumentado mesmo com os resultados e número de cooperados crescente.

Esse movimento na taxa de participação nas assembleias indica que a criação dos grupos federativos, ou seja, a redução do tamanho do grupo e a educação cooperativista, tem propiciado maior participação nas assembleias, ao ponto de mitigar os impactos gerados pelo maior número de cooperados e valor das sobras.

Contudo, a participação ainda é baixa (não chega em média a 10%). Mas é possível aprimorar ainda mais a gestão destes grupos federativos, e acredita-se que a cooperativa pode realizar estratégias voltadas ao número de cooperados, que de acordo com a teoria e o que foi observado nas assembleias e na aplicação dos formulários, pode melhorar ainda mais a participação.

Primeiro aspecto que deve ser repensado se refere ao número de cooperados por núcleo, que em alguns casos é superior a mil pessoas, o que indica que o tamanho do grupo reduziu, mais ainda é considerado grande. Outro ponto se refere a realização das assembleias que hoje ocorrem por unidade de atendimento, agrupando até 7 núcleos. O ideal é que fosse realizada uma assembleia em cada núcleo, proporcionando desta forma, um ambiente mais favorável a participação.

A partir das observações realizadas em quatro das assembleias gerais de 2017 realizadas pela cooperativa, foi possível identificar que a participação ativa em debates dos cooperados durante a assembleia é muito pequena ou até inexistente muitas vezes. Ou seja, percebe-se um aumento em número de participantes, mas não na participação ativa dos cooperados nos assuntos tratados durante as assembleias.

Para compreender melhor a correlação entre as variáveis “grupos federativos” (núcleos) e a “participação dos cooperados nas assembleias”, foi realizado o cálculo de correlação no SPSS 24.0 (Apêndice B). O índice de correlação foi de 0,71, indicando que as variáveis tendem a oscilar no mesmo sentido, ou seja, um aumento no número de núcleos pode gerar um aumento na participação dos cooperados em assembleias.

Quadro 8 – Índices de correlação

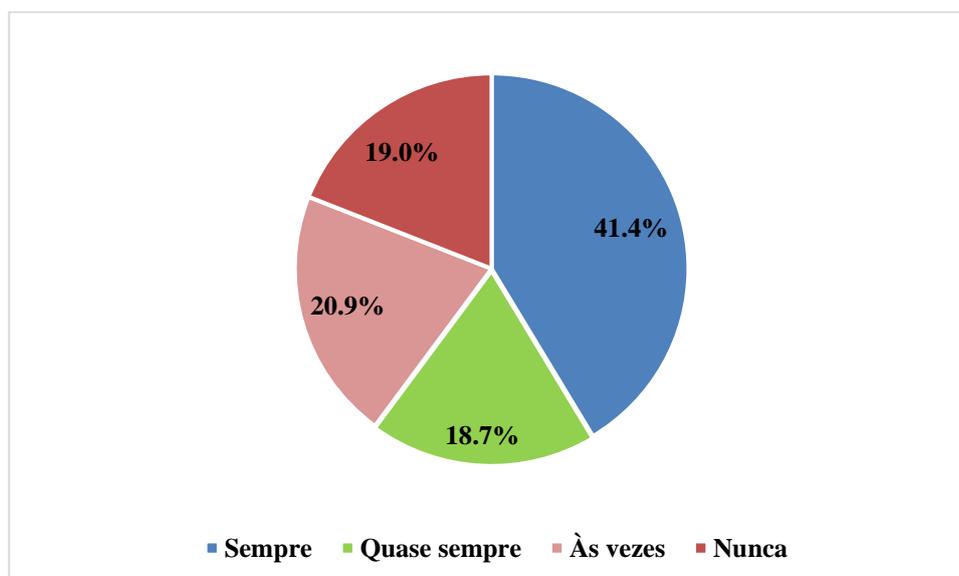
	Participação	Cooperados	Núcleo	Sobras
Cooperados	0.807			
Núcleo	0.710	0.842		
Sobras	0.822	0.952	0.920	
Treinados	0.779	0.973	0.854	0.936

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Conforme o Quadro 8 todas as variáveis apresentaram correlação forte e positiva, indicando que variações positivas no número de núcleos tendem a ser acompanhadas de variações positivas em participação nas assembleias, treinamentos, sobras e número de cooperado. Da mesma forma, um aumento no número de cooperados treinados, indica aumento na participação, números de cooperados e mais sobras.

Outro aspecto importante a ser analisado é a interação do coordenador de núcleo com os cooperados. Dessa forma, buscou-se compreender se o coordenador incentiva os cooperados a participar das assembleias (questão 18 do formulário).

De acordo com a percepção dos cooperados que responderam à pesquisa, verifica-se no Gráfico 11 o nível de atividade dos coordenadores, que é de relevante importância, já que esses desempenham um importante papel de líderes dentro dos seus grupos.

Gráfico 11 – Frequência que o coordenador de núcleo incentiva o cooperado a participar da assembleia geral

Fonte: Dados da Pesquisa 2017.

A maioria dos respondentes (41,4%) afirmam que o coordenador “sempre” incentiva-os a participar das assembleias, ao passo que 18,7% responderam que “quase sempre” o coordenador instiga participar. Já para 39,9% “nunca” ou “as vezes” o coordenador exerce um de seus principais papéis dentro do modelo de governança.

Considerando que os coordenadores não são funcionários e desenvolvem um trabalho comunitário (sem rendimentos) para a ação coletiva, os números observados são satisfatórios. Pois estão adicionando um esforço ao processo de mobilização do quadro social, para o exercício dos direitos e deveres dos cooperados, que continua sendo desempenhado pelos colaboradores, conselheiros, diretores e demais agentes envolvidos.

Além disso, 58,6% dos cooperados sentem-se bem representados pelo seu coordenador, e 25% “parcialmente”. Apenas 6% não se sentem bem representados. Estes valores demonstram que os cooperados apresentam confiança no líder dos seus respectivos núcleos.

De acordo com Nassar (2001), o líder atua como um organizador do grupo e um agente de persuasão, sendo que um grupo que possui uma liderança proeminente e com reputação, torna-se mais atrativo para novos indivíduos que se identifiquem com as ações desta liderança.

Porém, apenas 52,2% dos cooperados afirmam conhecer o atual coordenador do seu núcleo. Isso demonstra que alguns cooperados mesmo sem conhecerem o coordenador do seu núcleo, confiam nele, pois estes confiam na diretoria da cooperativa e acabam estendendo essa confiança para os demais agentes envolvidos. Para maioria dos cooperados pesquisados o coordenador defende totalmente os interesses dos cooperados (63%) ou parcialmente (32,5%).

Com relação ao novo modelo de assembleia, para a maioria dos cooperados ouvidos a motivação em participar se manteve (42,2%) ou até piorou (30,6%). Evidenciando que a existência do novo modelo por si só não está gerando maior motivação em participar, ou seja, apenas reduzir o número de cooperados e utilizar o sistema de voto delegado não é o suficiente.

Pela da análise cruzada de dados, identificou-se que para os cooperados que afirmam ter menos motivação em participar nas assembleias, aproximadamente 70% não conhecem o coordenador do núcleo. Já para os que se sentem mais motivados

87,5% conhecem o coordenador. Desta forma, muitos cooperados não perceberam mudanças, pois ainda não foram incorporados ao novo modelo.

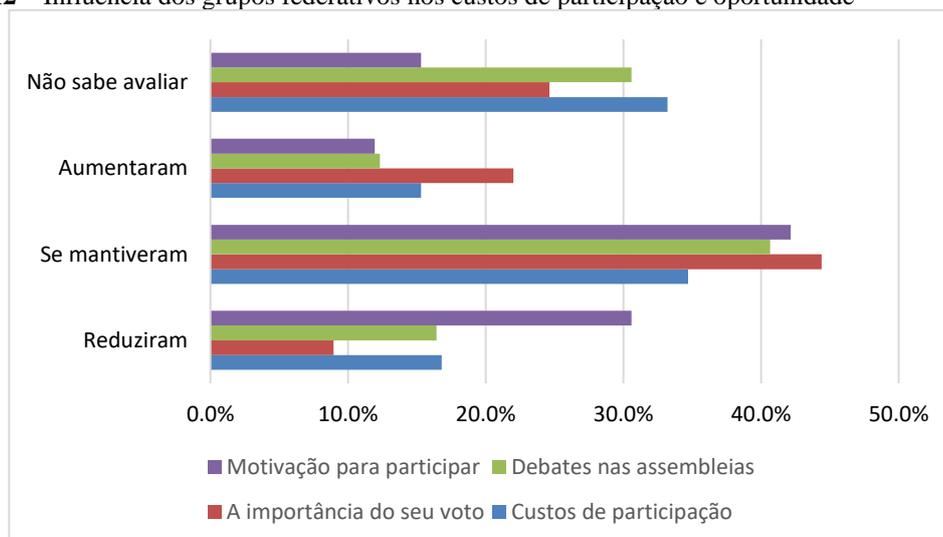
O novo modelo é recente e ainda está sendo aprimorado pela cooperativa, vale dizer que a criação dos núcleos gerou maior participação em relação ao modelo anterior, mas ainda está longe de atingir níveis ótimos. Muitos cooperados ainda não compreenderam bem o novo modelo de assembleias, demandando da cooperativa estratégias para conscientização e possíveis reestruturações, principalmente no quesito número de cooperados por núcleo, que continua grande, e maior abrangência dos programas de educação cooperativa.

4.4.3 Impacto dos grupos federativos nos custos de participação e oportunidade dos cooperados em assembleias

Com a criação dos grupos federativos e a realização das assembleias na localidade da unidade de atendimento, esperava-se uma redução nos custos de participação e de oportunidade, já que o deslocamento e o tempo gasto para participar da assembleia é menor. Além disso, no que diz respeito ao sentimento dos cooperados com relação a importância do voto dos mesmos, diante da redução do número de cooperados, entende-se que este deveria aumentar, aumentando também a motivação em participar.

De acordo com a teoria quanto maior o número de integrantes da ação coletiva, maiores são os custos, considerando que o crescimento da cooperativa implica em uma maior área de atuação, aumentando a distância das assembleias em relação a residências dos cooperados. Nesse sentido, além dos custos de locomoção aumentarem, o tempo investido para participação também aumentou. Outro ponto relevante diz respeito a percepção da representatividade do voto individual em relação ao todo, pois quanto maior o número de integrantes do grupo, menor a percepção da importância do voto individual por parte dos cooperados.

Como pode-se observar no Gráfico 12, para a maioria dos cooperados os “custos de participação” e a “importância do voto” se mantiveram, após a implantação dos grupos federativos, contrariando o que se esperava com relação a essas variáveis. Muitos cooperados ainda, não souberam avaliar, por não participarem das assembleias ou ainda, por não terem vivenciado o modelo anterior.

Gráfico 12 – Influência dos grupos federativos nos custos de participação e oportunidade

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Porém é importante destacar que essa percepção dos cooperados pode ser influenciada pela assimetria de informação, pois muitos cooperados não possuem clareza sobre os dois modelos de governança. Muitos cooperados acreditam que participavam das assembleias antes da implantação dos grupos federativos, quando na verdade apenas acompanhavam uma prestação de contas, sem poder de voto, que a cooperativa realizava em cada cidade. No novo modelo, tem-se assembleias em cada unidade de atendimento, e no modelo antigo era realizada uma única assembleia na cidade sede e apenas reuniões de prestação de contas nas demais cidades.

Pode-se compreender assimetria de informação como a situação na qual alguém detém mais conhecimento do assunto do que os demais agentes envolvidos na ação coletiva (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009).

Na percepção dos cooperados os custos de participação são um dos principais entraves para a participação dos mesmos nas assembleias, nesse sentido é importante que a cooperativa busque minimizar estes custos, para fomentar a maior participação.

Outro aspecto que se pode verificar é a participação ativa, pelos debates, a qual não teve alteração significativa com a implantação dos grupos federativos. Observando as assembleias e a partir da leitura das atas, foi possível confirmar a percepção dos cooperados da amostra. Dificilmente há debate durante as assembleias, normalmente estratégias e pontos de discussão são modelados pela direção da cooperativa e apenas apresentadas para os cooperados, para fim de validação.

Pela observação nas assembleias, ficou claro o fato dos grupos ainda serem grandes, apesar da redução do tamanho de participantes. Algumas assembleias ainda aglomeram mais de 300 cooperados, fato que inibe a participação, e se essa existir, de certa forma até inviabiliza a realização da assembleia, pois se todos os cooperados quiserem debater, dificilmente a organização conseguirá manter o foco e direcionar o bom andamento da assembleia.

Conforme Olson (1999), quanto menor o número de integrantes e maior a proximidade locacional entre os mesmos, mais baixos serão os custos de organização e coordenação dos envolvidos na ação coletiva.

Outro ponto chave para a discussão é relativo educação cooperativista, o fato de reduzir o número de cooperados por si só não é suficiente para aumentar essa participação, já que se o cooperado não compreender o seu papel e os assuntos abordados, mesmo o grupo sendo menor ele não participará. Não sentir-se-á importante no processo de gestão e controle, deixando de exercer seu papel dentro da organização.

A confiança nos dirigentes da cooperativa, também gera uma influência direta na percepção dos custos de participação e oportunidade. Pois a partir do momento que o cooperado confia plenamente na cooperativa ele tende a não mensurar adequadamente os a importância da sua participação.

Por fim entende-se que a implantação dos grupos federativos reduziu os custos de participação e de oportunidade, pois atualmente o cooperado não precisa mais se deslocar para outra cidade para participar das assembleias, economizando no deslocamento e tempo. Mas na percepção da maioria dos cooperados os custos foram mantidos, devido incompreensão dos diferentes modelos de governança.

4.5 REALIZAÇÃO ENTRE O PERFIL, CONFIANÇA E PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS

Conhecer a relação entre o perfil dos cooperados, confiança e a participação deles nas assembleias é importante para que a cooperativa consiga direcionar melhor suas ações direcionadas a participação.

Ao se analisar o perfil dos respondentes mais e menos participativos nas assembleias, algumas variáveis são importantes, nota-se que na variável de idade, quanto mais velhos mais participam. Já no quesito escolaridade, a participação tende a

ser maior no grupo dos mais instruídos. Além disso, tem-se que os mais participativos apresentam como atividade principal a “agropecuária” e o “empresariado”, já as pessoas que estão aposentadas ou são empregados tendem a participar menos. As variáveis citadas acima não apresentaram valor do qui-quadrado significativo.

No que se refere ao gênero, observa-se no Quadro 9 que nos menos participativos a proporção de mulheres é superior, ou seja, os homens tendem a participar mais do que as mulheres. Com relação ao tempo de associação, a tendência é de os mais antigos participarem mais. Outra relação significativa é com o poder econômico, em que os mais participativos são os de maior poder econômico. Os que mais participam também tendem a ser aqueles que mais utilizam o atendimento da cooperativa, com valor do qui-quadrado significativo.

Desta forma, pode-se generalizar que o gênero masculino é mais participativo, quanto maior o tempo de associação e maior o poder econômico maior será a participação. E ainda quanto mais o cooperado utiliza a cooperativa mais ele participa.

Quadro 9 – Relações entre perfil e a participação em assembleia

PERFIL/ASPECTOS		Participação Assembleia
Idade	Maior	Mais participativo
	Menor	Menos participativo
Gênero	Masculino	Mais participativo
	Feminino	Menos participativo
Escolaridade	Maior	Mais participativo
	Menor	Menos participativo
Tempo de Associação	Maior	Mais participativo
	Menor	Menos participativo
Poder Econômico	Maior	Mais participativo
	Menor	Menos participativo
Atividade principal	Produtor rural	Mais participativo
	Empresário	Mais participativo
	Aposentado	Menos participativo
	Empregado	Menos participativo
Utiliza atendimento	Mais	Mais participativo
	Menos	Menos participativo

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Sendo assim, percebe-se que o perfil dos cooperados mais participativos não abrange uma equidade entre a base de cooperados, nesse sentido é importante que a cooperativa direcione especial atenção para atrair os cooperados mais novos para as assembleias, essencial para garantir o processo sucessório.

A educação cooperativista pode contribuir para aumentar a equidade entre o perfil dos participantes em assembleias, percebe-se que o nível de conhecimento é uma variável significativa que contribuiu para motivação dos cooperados a participarem.

Outro aspecto importante nas organizações coletivas é a influência do líder na participação, Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), trata que quanto mais o cooperado confia nos dirigentes menor é a propensão dele participar das assembleias, pois se ele confia, não percebe a importância do monitoramento e a necessidade de controle das atividades da direção.

Ostrom (2007) aponta a confiança, a reciprocidade e a reputação como fatores que contribuem para o aumento ou diminuição dos níveis de cooperação entre os indivíduos.

No Quadro 10 pode-se verificar que os cooperados que confiam nos dirigentes, conselheiros, diretores e no coordenador de núcleo tendem a participar menos. Para a maioria dos cooperados que confiam, não há motivação para participação nas assembleias, por entenderem que o monitoramento não é necessário.

Quadro 10 – Resumo das relações entre conhecer e confiar nos dirigentes e a participação do cooperado

PERFIL/ASPECTOS		Participação Assembleia
Dirigentes	Conhece	Mais participativo
	Não conhece	Menos participativo
Coordenador de Núcleo	Conhece	Mais participativo
	Não conhece	Menos participativo
Conselheiros de Administração	Confia	Menos participativo
	Não confia	Mais participativo
Conselheiros fiscais	Confia	Menos participativo
	Não confia	Mais participativo
Diretores	Confia	Menos participativo
	Não confia	Mais participativo
Coordenador de núcleo	Confia	Menos participativo
	Não confia	Mais participativo

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que diz respeito a conhecer os dirigentes ou o coordenador de núcleo, pode-se observar que os cooperados que os conhecem tendem a participar mais em relação aos que não conhecem. Todos os testes apresentaram significância das variáveis.

Dessa forma, entende-se que a confiança é importante para atração e manutenção dos cooperados na ação coletiva, porém, impacta de forma negativa na participação dos cooperados nas assembleias. Sob a perspectiva da governança, embora a confiança seja um aspecto positivo, pode produzir uma fragilidade nos sistemas internos de controle e monitoramento, dado que o cooperado pode perceber menor utilidade em seu papel de fiscalizador ou direcionador estratégico (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

Por fim, o presente estudo possibilitou compreender os impactos do tamanho do grupo no desempenho coletivo da Sicredi PR/SP, foi possível evidenciar que a redução do tamanho do grupo contribui para aumentar o número de cooperados e o valor das sobras, e ainda foi favorável para aumentar a participação dos cooperados em assembleias e essencial para a criação de programas de educação cooperativista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que motivou a realização desse estudo foi conhecer um modelo de estrutura organizacional coletivo, qual seja, o cooperativismo de crédito, que tem sido cada vez mais atuante e competitivo no atual cenário econômico e importante para o desenvolvimento regional e redução das desigualdades sociais.

As cooperativas de crédito apresentaram um significativo crescimento no cenário nacional, e com isso maiores dificuldades de manter uma equidade entre os objetivos econômicos e os sociais. Nesse contexto surge um modelo de governança, baseado na criação dos grupos federativos e no voto delegado (pouco explorados empiricamente), que tem por objetivo minimizar os desafios gerados pelo crescimento da cooperativa, para esfera social, entre eles a maior dificuldade de organização e em motivar a participação dos cooperados.

Desta forma o estudo teve como intuito central investigar a influência dos grupos federativos no desempenho coletivo da cooperativa de crédito Sicredi Aliança PR/SP. Ao considerar que o modelo de governança corporativa é recente, e pouco explorado, acredita-se que a pesquisa tenha apresentado uma importante contribuição teórico-empírica, a partir da constatação da implicação do tamanho do grupo no desempenho coletivo da cooperativa em estudo.

Os principais resultados obtidos indicam uma contribuição positiva, tanto em termos econômicos quanto sociais, no processo de dividir um grande grupo de cooperados em vários grupos menores, ou seja, quanto menor o tamanho do grupo mais eficientes em termos coletivos. Foi possível identificar um impacto positivo no valor das sobras da cooperativa e no número de cooperados, bem como nos aspectos sociais, relativos a participação e a educação cooperativa. Esse resultado indica um caminho sustentável de crescimento para as cooperativas, no qual é possível manter certa equidade entre os aspectos econômicos e sociais.

Porém evidenciou-se que o simples fato de reduzir o tamanho do grupo por si só não é suficiente para suprimir os desafios relativos a organização e motivação da base de cooperados para uma maior participação e mais ativa na gestão democrática da cooperativa. É necessário ainda um aprimoramento nos sistemas de comunicação entre a diretoria e os cooperados no modelo de organização das assembleias e, ainda, aumentar a abrangência dos programas de educação cooperativa, que se mostram fundamentais

nesse processo. Para a participação efetiva dos cooperados nas assembleias é fundamental que esses compreendam seus respectivos papéis, os direitos e deveres de cada cooperado, os assuntos abordados e ainda apresentem maior sentimento de pertencimento e de identidade com a cooperativa da qual fazem parte.

Deste modo, seria importante a cooperativa não só continuar com os programas de educação cooperativa, mas também ampliar, buscando alcançar um maior número de cooperados participantes e ainda desenvolver uma estratégia de educação continuada para os cooperados. Com relação a comunicação, é preciso que a direção busque mecanismos de comunicação mais eficientes, tais como reuniões de núcleo que propiciem uma comunicação face a face com grupo pequeno de cooperados, para redução da assimetria de informação.

Com relação ao modelo de organização das assembleias, sugere-se que a cooperativa realize assembleias individuais em cada núcleo. Acredita-se que as assembleias individuais estimulariam uma maior participação e interação efetiva, favorecendo a gestão democrática. Com relação ao número de cooperados por núcleo, pode-se considerar que os grupos ainda continuam grandes, nesse sentido sugere-se a criação de novos núcleos, proporcionando uma redução do número de cooperados por núcleo, ao ponto que seja possível haver debates durante as assembleias e reuniões.

Cumprir destacar que uma limitação do presente estudo se refere ao fato da seleção da amostra de pesquisa, pois não foi possível trabalhar com amostragem aleatória em função do elevado número de formulários aplicados e da grande área de abrangência da cooperativa. Contudo, salienta-se que foi possível manter a estratificação da amostra, bem como sua significância.

Por fim, vislumbrou-se durante o desenvolvimento do estudo a necessidade de novos estudos em outras cooperativas que não utilizem os grupos federativos e o voto delegado, para realização de comparações entre o desempenho de cooperativas que apresentem forma de organização e estruturação diferentes.

REFERÊNCIAS

- ANNIBELLI, M. B. A ordem econômica brasileira e o cooperativismo. **Revista Eletrônica do CEJUR**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 223 – 234, 2008. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/cejur/article/view/16765/11151>> Acesso em: 12 mar.2017.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AGRAWAL, A. *Small is beautiful, but is larger better? Forest-management institutions in the Kumaon Himalaya*, India. In: GIBSON, Clark C; MCKEAN, Margaret A.; OSTROM, Elinor (Orgs.). **People and Forests: Communities, Institutions, and Governance**. London: Cambridge, p. 57-85, 2000.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias**. São Paulo: Futura, 2001.
- BACEN – Banco Central do Brasil. **50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. 2015. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>> Acesso em: 15 fev 2016.
- BATES, R. H.; SHEPSLE, K. A. **Demographics and institutions**. Paper presented at the Frontiers of Economics Conference (in honor of Douglass C. North), Washington University, St. Louis, Missouri, Março, 1995.
- BERGENGREN, R. F. **A história das cooperativas de crédito na América do Norte**. 2. ed. Brasília: Cooperforte, 2005.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. Piracicaba, 202p. Teses (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, 1998.
- _____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. - 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; BRAGA, M. J.; REIS, B. S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico. **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa, p. 77-97. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; FERREIRA JUNIOR, W. Evolução e Organização das Cooperativas Agropecuárias Paulistas na Década de 90. In: 42º Congresso da Sociedade

Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2004, Cuiabá, **Anais...** Cuiabá, 2004.

BINDA, N. **Democracia participativa e o agir comunicativo em cooperativas agrícolas.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

BRITO, C. M. *Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks.* **Journal of Business & Industrial Marketing.** v. 16, n. 3, p. 150-166, 2001.

CENZI, N. L. **Cooperativismo: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro.** Curitiba: Juruá, 2009.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOK, M. L. *The future of US Agricultural cooperatives: a neo-institutional approach.* **American Journal of Agricultural Economics,** n. 77, p. 1153-1159, 1995.

DEEKE, R. T. **Dilemas em cooperativas de Santa Catarina: estudo multicaso sobre conflitos entre princípios cooperativistas, pressões mercadológicas e político-institucionais em duas singulares da UNIMED.** Universidade do Vale do Itajaí. Programa de Mestrado Acadêmico em Administração. Biguaçu, 2008.

FAVARIM, E. A.; BATISTA, A. A. A participação dos cooperados no processo de desenvolvimento da Cooperativa Agroindustrial Copagril de Marechal Cândido Rondon/PR. **Desenvolvimento em questão, Editora Unijuí,** v. 11, n. 23, p. 150 – 189, 2013.

FERREIRA, P. R.; PRESNO AMODEO, N. B. O SESCOOP e a criação do campo da educação cooperativista. ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2008.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C; OLIVEIRA, M. J. . Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações,** v. 4, p. 107-125, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, R. M. T.; TAPIA, D. V.; BINOTTO, E.; GIMENES, F. M. P. Cooperative educational training, participation and satisfaction: a case study in agricultural cooperatives. **International Journal of Emerging Research in Management & Technology,** v. 5, p. 42-54, 2016.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, 35, n. 2, p. 65 – 71, 1995.

GOZER, I. C. **Redes neurais artificiais e máquina de vetores suporte: uma aplicação na avaliação de solvência de cooperativas de crédito**. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração Inteligência Organizacional, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

GRANOVETTER, M. *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*. **The American Journal of Sociology**. New York, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

_____, Mark. *The strength of the weak ties: a network theory revisited*. **Sociological Theory**, [S.1.], v. 1, p. 201-233, 1983.

_____, Mark. The strength of the weak ties. **American Journal of Sociology**. [S.1.], v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GUJARATI, D. **Basic Econometrics**. 4ª Ed. New York: McGraw-Hill, 2004.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENDRICKSE, G. W. J. Contingent controls rights and loss aversion in agricultural cooperatives. IN: EUROPEAN RESEARCH CONFERENCE ON VERTICAL MARKETS AND COOPERATIVE HIERARCHIES: THE ROLE OF COOPERATIVES IN THE INTERNATIONAL AGRI-FOOD INDUSTRY, 10 p, Bad Herrenalb. **Proceedings...** Bad Herrenalb, 2003. Disponível em: <<http://www.flec.kvl.dk/kok/coop03/>>. Acesso em: set. 2015.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Melhores práticas de governança para cooperativas**, 2015, p. 96. São Paulo. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf>. Acesso em: jun. 2016.

ILHA, P. C. S. **Uma análise comparativa da competitividade das cooperativas agroindustriais, do Oeste do Paraná, sob as perspectivas econômico-financeiras, tecnológicas de produção e dos mercados**. 182 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* de Toledo, 2015.

ILIOPOULOS, C.; COOK M. L. The internal organization of the cooperative firm: an extension of a new institutional digest. **Journal of Cooperatives**, Washington, v.14, n. 1, p. 77-85, 1999.

LAGO, A. educação cooperativa: a experiência do programa do Sicredi. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46, 2008, Rio Brando. **Anais...** Rio Branco: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, W. N. **Uma alternativa para a assimetria de informação no mercado de crédito para as micro e pequenas empresas**. Monografia (Graduação de Ciências Econômicas), UFBA. Salvador, 2009.

MAEDA, M. Y.; SAES, M. S. M. A lógica da ação coletiva: a experiência do Condomínio Agrícola Leopólis. In: **XII SEMEAD – Seminário em Administração**, 2009, São Paulo. XII SEMEAS – Empreendedorismo e Inovação, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENDES, M. M.; **Relação entre a educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados**: verdades incertas. 2010. 243 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRÁS, 2012.

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

MÉNARD, C.; KLEIN, P. G. *Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach*. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 3, p. 750-755, 2004.

MEURER, S.; MARCON, R. Desempenho de cooperativa versus expectativas e interesses dos cooperados. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 3, p. 1-16, 2007.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization & management*. New Jersey: Prentice Hall, 619p, 1992.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NASSAR, A.; ZYLBERSTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro: Análise das estratégias coletivas. **Revista de Administração**. São Paulo, p.39, n.2, p.141-152, abr./mai./jun. 2004.

NASSAR, A. **Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2001.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativas de sucesso no agronegócio mundial**. 2015. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=12218> Acesso em: 15 fev 2016.

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná. **Cooperativismo paranaense: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade**. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>> Acesso em: 12 fev 2016.

OLIVEIRA, N. B. **Cooperativismo: Guia Prático**. Porto Alegre: AGE (Assessoria Gráfica e Editorial), 1979.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

OSTROM, E. **Collective Action and Local Development Processes**. **Sociologica**. Bologna, 2007.

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

PASINI, A. H. **A ação coletiva como forma de agregação no sistema agroindustrial da aquicultura de Maripá – PR**. 111p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* de Toledo, 2013.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Banco Central do Brasil. 3. ed. Brasília: 2008.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saravia, 2004. 357 p

POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2004.

- PONA, J.A.G.; GOES, T.H.M.; GIMENES, R.M.T.; SHIKIDA, P.F.A. Responsabilidade social empresarial nas cooperativas agropecuárias paranaenses. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v.20, n.1, p.151-178, 2015.
- POWELL, W. W. *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. **Research in Organizational Behavior**. (S.l), v. 12, p. 295-336, 1990.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROCHA JÚNIOR, W. F.; RIBEIRO, M. C. P. Institutional Environment and Contracts: A Case Study in the Agroindustrial System of Broiler Factory Farming in the West of the State of Paraná, Brazil. **Revista do Instituto de Direito Brasileiro da Faculdade de Direito de Lisboa**. Lisboa, v.2, n.2, p. 1541-1568, 2013.
- ROSALEM, V.; SILVA, E. A.; SILVA, F. F.; ALCÂNTARA, V. C. Gestão de cooperativas: um estudo sob olhar do cooperado. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 1. n. 1, p. 46-66, jan /mar. 2009.
- SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho descente e futuro dos empreendedores de pequeno porte**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.
- SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase- renda na agricultura: a produção de pequena escala**. Tese (Livre Docência em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo. São Paulo, 2008
- SANDLER, T. *Global Collective Action*. University of Southern California: Cambridge, 2004.
- SANTOS, I. A. **Estratégias Competitivas das Cooperativas de Crédito e sua Influência no Desempenho: Um estudo de multicaso**. Dissertação (Mestrado) Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, UFPR, 2009.
- SCHMIDT, C. M.; SAES, M. S. M. Ações coletivas: desenvolvimento para arranjos produtivos inseridos no contexto do agronegócio e turismo rural. In: 46º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2008, Rio Branco, **Anais...** Rio Branco, 2008.
- SCHMIDT, C. M. **Criação e apropriação de valor no sistema agroindustrial do vinho do Vale dos Vinhedos**. 170 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010

SCHMIDT, C. M.; WENNINGKAMP, K. R.; TOMIO, M.; TOMÉ, L. H. P.; CIELO, I. D. Ações coletivas no agronegócio: uma análise do estado da arte a partir dos congressos da Sober (2004-2013). In: 52º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2014, Goiânia, **Anais...** Goiânia, 2014.

SICREDI. Estatuto Social da Cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão Aliança das Regiões Costa Oeste e Norte Paulista – Sicredi Aliança PR/SP. Marechal Cândido Rondon, PR. Dez. 2015. 31p. XII cap.

_____. **Sobre o Sicredi.** 2016. Disponível em:
<www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/> Acesso em: 4 dez 2016.

_____. **Sobre o Sicredi.** 2017. Disponível em:
<www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/> Acesso em: 14 fev 2017.

SILVA, V. C; BACHA, C. J. C. **Análise do funcionamento e da evolução das cooperativas de crédito rural no Brasil de 1990 a 2005.** In: XLV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2007.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. **Educação cooperativa e suas práticas.** Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. p.13 - 58. 2003.

SOARES, M; MELO SOBRINHO, A. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do Cooperativismo de crédito.** 2ª Edição, Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

SZWARCWALD, C.; DAMACENA, G. “*Complex Sampling Design in opulation Surveys: Planning and effects on statistical data analysis*”. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, volume 11, pp. 38-45, 2008.

TIERLING, I. M. B. M. **Ação coletiva no contexto da agricultura familiar: um estudo na associação de produtores de Corumbataí do Sul.** Dissertação de Mestrado. 155 f. (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* de Toledo, 2016.

TOMIO, M.; SCHMIDT, C.M. Governança e ações coletivas no turismo regional: A experiência dos empreendedores da Região Oeste do Paraná. **Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica**, vol. 16, n. 3, set/dez 2014.

UZZI, B. *Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness.* **Administrative Science Quarterly.** v. 42, p. 35-67, 1997.

VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.

WENNINGKAMP, K. R. **Ações coletivas no agronegócio: uma análise da produção científica no Brasil a partir de teses e dissertações (1998-2012).** 177 p. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* de Toledo, 2015.

WILLIAMSON, O. E. *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives.* **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, jun, 1991.

_____, **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York, USA: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZIGER, V. Cooperativismo de Crédito Solidário: inclusão social e desenvolvimento local. In: FELTRIM, E. L.; VENTURA, E. C. F.; BOROWSKI A. V. **Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores.** Brasília: Banco Central do Brasil, 2009, p. 99 – 109.

ZYLBERSZTAJN, D. *From Contracts to Networks: New Directions in the Study of Governance of Agro-Food-Energy Networks.* In: 4TH European Forum on Systems Dynamics and Innovation in Food Networks, Innsbruck-Igls, **Anais...**, 2010.

_____. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 03, p. 385-420, jul/set 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. Strictly coordinate food-systems: exploring the limits of the Coasian Firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA OS COOPERADOS

1) Com que frequência você utiliza os serviços e produtos da cooperativa? Como:

	1.utiliza apenas o Sicredi	2.utiliza mais o Sicredi em relação a outras IF's	3.utiliza menos o Sicredi em relação a outras IF's;	4.Não utiliza o serviço/produto no Sicredi;	5.Não utiliza o serviço/produto
1.Empréstimos	1	2	3	4	5
2.Pagamento de contas	1	2	3	4	5
3.Depósito à vista/a prazo	1	2	3	4	5
4.Previdência privada	1	2	3	4	5
5.Transferência de recursos	1	2	3	4	5
6.Seguros vida/residencial/auto	1	2	3	4	5
7.Consórcio	1	2	3	4	5
8.Cartão de crédito	1	2	3	4	5

2) Considerando os principais motivos que o levaram a ser cooperado indique o grau de concordância a cada um dos motivos na sua decisão. Sendo 1=Discorda totalmente até 5=Concorda Totalmente

MOTIVOS	Discordo Concordo				
	1	2	3	4	5
1.Redes de relacionamentos	1	2	3	4	5
2. Atendimento/facilidades	1	2	3	4	5
3. Vínculo associativista	1	2	3	4	5
4. Benefícios econômicos/vantagens	1	2	3	4	5
5. Comunidade/benefícios sociais	1	2	3	4	5
6. Qualidade da cooperativa	1	2	3	4	5

2a)Se Outro QUAL? _____

3) Você considera que a cooperativa atende aos seus interesses e necessidade de serviços financeiros?

() 1. Nunca; () 2. Às vezes; () 3. Quase sempre; () 5. Sempre

4) Com que frequência você utiliza o atendimento da cooperativa ou ao PAC (Presencial, telefone ou e-mail)?

() 1. Nunca; () 2. Menos de 1 vez por mês; () 3. 1 a 3 vezes por mês; () 4. 1 ou 2 vezes por semana;

() 5. 3 ou mais vezes por semana

5) Com qual frequência você participa dos eventos abaixo?

EVENTOS	Nunca (0%)	Às vezes (50%- 1%)	Quase Sempre (75%- 51%)	Sempre (100%)
1.Assembleias gerais	1	2	3	4
2.Prestação de contas	1	2	3	4
3.Reuniões de núcleo/Comitês educativos	1	2	3	4

Se responder Sempre - Quase sempre, ir para questão 7.

6) Quais os principais motivos de sua pouca ou não participação nas assembleias e prestação de contas. Indique o grau de concordância a cada um dos motivos na sua decisão. Sendo 1=Discorda totalmente até 5=Concorda Totalmente

MOTIVOS	Discordo  Concordo Totalmente Totalmente				
1.Dificuldade de deslocamento para o local	1	2	3	4	5
2.Tempo gasto	1	2	3	4	5
3.Falta de divulgação	1	2	3	4	5
4.Confiança na Administração da cooperativa	1	2	3	4	5
5.Não faz diferença se eu ir	1	2	3	4	5
6.Não compreendo os assuntos abordados					
7.Sou representado pelo coordenador de núcleo/delegado	1	2	3	4	5

6a)Se Outro QUAL? _____

7) O que mais motiva (ou motivaria, no caso de pessoa com baixa frequência) sua participação nas assembleias. Indique o grau de concordância a cada um dos motivos na sua decisão. Sendo 1=Discorda totalmente até 5=Concorda Totalmente

MOTIVOS	Discordo  Concordo Totalmente Totalmente				
1.Eleição com a existência de chapas concorrentes	1	2	3	4	5
2.Decisão conjunta sobre rateio das sobras	1	2	3	4	5
3.Realização de festividade e/ou sorteio de brindes	1	2	3	4	5
4.Aprovação de contas (demonstrações contábeis)	1	2	3	4	5

7a)Se Outro QUAL? _____

8) Qual seu nível de entendimento/compreensão dos assuntos tratados nas assembleias e prestações de contas? Sendo 5 para compreendo tudo e 1 para não compreendo.

	5	4	3	2	1
Planejamento estratégico					
Prestação de contas (Demonstrações Contábeis)					
Produtos e serviços					

- 9) Em relação aos relatórios sobre a administração e resultados da cooperativa. Indique o grau de concordância a cada uma das afirmações. Sendo 1=Discorda totalmente até 5=Concorda Totalmente

	Discordo Concordo Totalmente Totalmente				
	1	2	3	4	5
1.Tem acesso e conhecimento	1	2	3	4	5
2.Tem acesso, mas não tem interesse, por isso não acompanha	1	2	3	4	5
3.Tem acesso, mas não os compreende	1	2	3	4	5
4.Não tem acesso	1	2	3	4	5
5.Não conhece e nem sabe se existem	1	2	3	4	5

9^a)Outros – Quais?

- 10) Você participou de algum programa de capacitação/treinamento da cooperativa?

	1.Sim	2.Não
Reunião de boas vindas		
Programa Crescer		
Programa Pertencer		
Outro:		

- 11) De que forma você pode expressar sua opinião, fazer reclamações ou dar sugestões para a cooperativa. . Indique o grau de concordância a cada uma das afirmações. Sendo 1=Discorda totalmente até 5=Concorda Totalmente

	Discordo Concordo Totalmente Totalmente				
	1	2	3	4	5
1.Pré-assembleias ou reuniões organizadas pela cooperativa	1	2	3	4	5
2.Espaço/local para sugestões no <i>site</i>	1	2	3	4	5
3.Caixa de sugestões na sede e/ou nos PA's	1	2	3	4	5
4.Pesquisa de opinião/satisfação realizada pela cooperativa	1	2	3	4	5
5.Conversas com os dirigentes (conselheiros e/ou dirigentes)	1	2	3	4	5
6.Conversas com gerentes e funcionários					
7.Conversas com o coordenador do núcleo	1	2	3	4	5

11^a)Outros – Quais?

- 12) Você conhece os dirigentes (Conselheiros e/ou diretores) da cooperativa?
() Sim, conheço todos () Sim, conheço alguns () Não conheço nenhum

- 13) Qual sua percepção com relação a defesa dos interesses dos cooperados nas decisões da cooperativa, no que diz respeito aos seguintes cargo?

	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Nunca
Conselheiros de administração				
Conselheiros fiscais				
Diretores				
Coordenador de núcleo				

14) Qual o seu nível de confiança nos seguintes cargos?

	Total	Parcial	Não confia
Conselheiros de administração			
Conselheiros fiscais			
Diretores			
Coordenador de núcleo			

15) Você já leu e compreendeu o estatuto da cooperativa?

Sim, já li Sim, já li, mas não entendi Não, nunca li

16) Você conhece seus direitos e deveres como cooperado?

Sim Parcialmente Não

17) Você conhece o coordenador do seu núcleo?

Sim Não

18) O coordenador do seu núcleo incentiva você a participar da cooperativa?

	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Nunca
Assembleia geral				
Prestação de contas				
Reuniões de núcleo				
Treinamentos/capacitações				
Utilização de produtos e serviços da cooperativa				

19) Você se sente bem representado pelo seu coordenador de núcleo?

Sim Parcialmente Não Não sabe avaliar

20) Com o novo modelo de assembleia, onde são realizadas assembleias de núcleo, e seu voto é delegado ao coordenador, que lhe representa na assembleia geral, qual sua percepção com relação aos:

- a) Custos de participação: Reduziram Se mantiveram Aumentaram Não sabe avaliar
- b) A importância do seu voto: Reduziu Se manteve Aumentou Não sabe avaliar
- c) Debates nas assembleias: Reduziram Se manteve Aumentaram Não sabe avaliar
- d) Sua motivação em participar: Reduziu Se manteve Aumentou Não sabe avaliar

21) Qual sua idade? _____

22) Qual o seu grau de instrução? _____

23) Tempo que é cooperado da Sicredi Aliança PR/SP?

- menos de 1 ano
 1 – 3 anos
 4 – 6 anos

- 7 – 10 anos
- mais de 10 anos

24) Qual a renda familiar?

- menos de 1 salário mínimo
- 1 – 3 salários mínimos
- 4 – 6 salários mínimos
- 7 – 10 salários mínimos
- mais de 10 salários mínimos

Nome do entrevistado:		
Profissão:		
Unidade que possui a conta:		
E-mail:		
NºEndereço:	Telefone:	Entrevistador:

APÊNDICE B – QUADRO DE CORRELAÇÕES

Correlações						
		Número de cooperados	Sobras/Prejuízos	Part. Assembleia	Coop. Treinados	Núcleos
Número de cooperados	Correlação de Pearson	1	,952**	,807**	,973**	,842**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.001	0.000	0.000
Sobras/Prejuízos	Correlação de Pearson	,952**	1	,822**	,936**	,920**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.001	0.000	0.000
Part. Assembleia	Correlação de Pearson	,807**	,822**	1	,779**	,710**
	Sig. (bilateral)	0.001	0.001		0.002	0.007
Coop. Treinados	Correlação de Pearson	,973**	,936**	,779**	1	,854**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.002		0.000
Núcleos	Correlação de Pearson	,842**	,920**	,710**	,854**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.007	0.000	
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).						

APÊNDICE C – TABELAS CRUZADAS DA RELAÇÃO ENTRE O PERFIL E A PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLEIAS

Assembleia geral * Faixa etária dos cooperados								
			Faixa etária dos cooperados					Total
			Até 20 anos	de 21 a 35 anos	de 36 a 50 anos	de 51 a 65 anos	Acima de 66 anos	
Assembleia geral	Sempre	% em Assembleia geral	1.8%	15.3%	24.3%	27.9%	30.6%	100.0%
		Resíduos ajustados	0.4	-0.9	0.4	0.0	0.3	
	Quase sempre	% em Assembleia geral	0.0%	20.0%	22.0%	24.0%	34.0%	100.0%
		Resíduos ajustados	-1.0	0.4	-0.2	-0.7	0.8	
	Às vezes	% em Assembleia geral	1.8%	21.4%	28.6%	25.0%	23.2%	100.0%
		Resíduos ajustados	0.2	0.8	1.1	-0.6	-1.2	
	Nunca	% em Assembleia geral	2.0%	17.6%	15.7%	35.3%	29.4%	100.0%
		Resíduos ajustados	0.3	-0.1	-1.4	1.3	0.0	
Total		% em Assembleia geral	1.5%	17.9%	23.1%	28.0%	29.5%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,465 ^a	12	0.891
Razão de verossimilhança	7.287	12	0.838
Associação Linear por Linear	0.178	1	0.673
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia geral * Gênero					
			Gênero		Total
			Masculino	Feminino	
Assembleia geral	Sempre	% em Assembleia geral	68.5%	31.5%	100.0%
		Resíduos ajustados	2.8	-2.8	
	Quase sempre	% em Assembleia geral	56.0%	44.0%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.4	0.4	
	Às vezes	% em Assembleia geral	53.6%	46.4%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.9	0.9	
	Nunca	% em Assembleia geral	45.1%	54.9%	100.0%
		Resíduos ajustados	-2.2	2.2	
Total		% em Assembleia geral	58.6%	41.4%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	9,010 ^a	3	0.029
Razão de verossimilhança	9.073	3	0.028
Associação Linear por Linear	8.581	1	0.003
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia geral * Ocupação								
			Ocupação					Total
			Aposentado(a)	Agricultor(a)	Empresário(a)	Empregado(a)	Não trabalha	
Assembleia geral	Sempre	% em Assembleia geral	17.1%	33.3%	28.8%	16.2%	4.5%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.3	1.4	2.1	-2.3	-1.7	
	Quase sempre	% em Assembleia geral	16.0%	30.0%	20.0%	28.0%	6.0%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.4	0.2	-0.4	0.9	-0.5	
	Às vezes	% em Assembleia geral	16.1%	25.0%	21.4%	28.6%	8.9%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.4	-0.7	-0.2	1.1	0.3	
	Nunca	% em Assembleia geral	23.5%	21.6%	11.8%	27.5%	15.7%	100.0%
		Resíduos ajustados	1.2	-1.3	-2.0	0.8	2.3	
Total		% em Assembleia geral	17.9%	28.7%	22.4%	23.1%	7.8%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	17,770 ^a	12	0.123
Razão de verossimilhança	17.685	12	0.126
Associação Linear por Linear	3.442	1	0.064
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia geral * Tempo que é cooperado								
			Tempo que é cooperado					Total
			menos de 1 ano	1 - 3 anos	4 - 6 anos	7 - 10 anos	mais de 10 anos	
Assembleia geral	Sempre	% em Assembleia geral	0.9%	7.2%	15.3%	22.5%	54.1%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.7	-2.4	-0.9	0.4	2.1	
	Quase sempre	% em Assembleia geral	2.0%	12.0%	26.0%	14.0%	46.0%	100.0%
		Resíduos ajustados	0.3	-0.2	1.7	-1.4	0.0	
	Às vezes	% em Assembleia geral	0.0%	16.1%	16.1%	30.4%	37.5%	100.0%
		Resíduos ajustados	-1.0	0.8	-0.4	1.9	-1.5	
	Nunca	% em Assembleia geral	3.9%	23.5%	17.6%	15.7%	39.2%	100.0%
		Resíduos ajustados	1.6	2.5	-0.1	-1.1	-1.1	
Total		% em Assembleia geral	1.5%	13.1%	17.9%	21.3%	46.3%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	20,354 ^a	12	0.061
Razão de verossimilhança	20.118	12	0.065
Associação Linear por Linear	9.483	1	0.002
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia geral * Grau de instrução									
			Grau de instrução					Total	
			Fundamental incompleto	Fundamental completo	Médio incompleto	Médio completo	Superior		
Assembleia geral	Sempre	% em Assembleia geral	6.3%	39.6%	2.7%	27.9%	23.4%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-1.1	0.0	1.4	-0.8	1.3		
	Quase sempre	% em Assembleia geral	8.0%	44.0%	2.0%	28.0%	18.0%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-0.2	0.7	0.3	-0.4	-0.3		
	Às vezes	% em Assembleia geral	5.4%	39.3%	0.0%	37.5%	17.9%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-1.0	0.0	-1.0	1.3	-0.4		
	Nunca	% em Assembleia geral	17.6%	35.3%	0.0%	31.4%	15.7%	100.0%	
		Resíduos ajustados	2.6	-0.7	-1.0	0.1	-0.8		
	Total		% em Assembleia geral	8.6%	39.6%	1.5%	30.6%	19.8%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	12,122 ^a	12	0.436
Razão de verossimilhança	12.468	12	0.409
Associação Linear por Linear	1.046	1	0.306
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia geral * Renda familiar								
			Renda familiar				Total	
			menos de 1 salário mínimo	1 - 3 salários	4 - 6 salários	7 - 10 salários		mais de 10 salários
Assembleia geral	Sempre	% em Assembleia geral	0.9%	41.4%	41.4%	5.4%	10.8%	100.0%
		Resíduos ajustados	1.2	-3.5	2.1	0.9	2.0	
	Quase sempre	% em Assembleia geral	0.0%	64.0%	34.0%	0.0%	2.0%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.5	1.6	-0.1	-1.6	-1.6	
	Às vezes	% em Assembleia geral	0.0%	55.4%	30.4%	7.1%	7.1%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.5	0.2	-0.7	1.3	0.0	
	Nunca	% em Assembleia geral	0.0%	70.6%	23.5%	2.0%	3.9%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.5	2.6	-1.8	-0.9	-1.0	

Total	% em Assembleia geral	0.4%	54.1%	34.3%	4.1%	7.1%	100.0%
-------	-----------------------	------	-------	-------	------	------	--------

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	20,872 ^a	12	0.052
Razão de verossimilhança	23.847	12	0.021
Associação Linear por Linear	7.718	1	0.005
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia geral * Frequência que utiliza o atendimento								
			Frequência que utiliza o atendimento					Total
			Nunca	Menos de 1 vez por mês	1 a 3 vezes por mês	1 ou 2 vezes por semana	3 ou mais vezes por semana	
Assembleia geral	Sempre	% em Assembleia geral	3.6%	23.4%	45.9%	11.7%	15.3%	100.0%
		Resíduos ajustados	-1.7	-0.8	-0.7	1.1	2.8	
	Quase sempre	% em Assembleia geral	6.0%	24.0%	62.0%	6.0%	2.0%	100.0%
		Resíduos ajustados	-0.2	-0.4	2.1	-0.9	-2.0	
	Às vezes	% em Assembleia geral	7.1%	26.8%	48.2%	8.9%	8.9%	100.0%
		Resíduos ajustados	0.1	0.1	0.0	-0.1	-0.1	
	Nunca	% em Assembleia geral	13.7%	33.3%	41.2%	7.8%	3.9%	100.0%
		Resíduos ajustados	2.2	1.3	-1.2	-0.4	-1.5	
Total		% em Assembleia geral	6.7%	26.1%	48.5%	9.3%	9.3%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	19,550 ^a	12	0.076
Razão de verossimilhança	19.981	12	0.067
Associação Linear por Linear	10.590	1	0.001
Nº de Casos Válidos	268		

APÊNDICE D – TABELAS CRUZADAS DA RELAÇÃO DA EDUCAÇÃO COOPERATIVA E PARTICIPAÇÃO EM ASSEMBLEIAS

Assembleia gerais * Planejamento estratégico									
			Planejamento estratégico				Total		
			Não compreende	Compreende pouco	Neutro	Compreende quase tudo		Compreende tudo	
Assembleia gerais	Nunca	% em Assembleia gerais	47.1%	16.5%	27.1%	1.2%	8.2%	100.0%	
		Resíduos ajustados	7.3	3.6	2.0	-4.4	-6.5		
	Às vezes	% em Assembleia gerais	18.3%	6.7%	25.0%	21.7%	28.3%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-0.5	-0.4	1.2	1.4	-1.4		
	Quase sempre	% em Assembleia gerais	4.4%	4.4%	16.2%	25.0%	50.0%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-3.8	-1.2	-0.9	2.4	2.7		
	Sempre	% em Assembleia gerais	1.8%	0.0%	7.3%	20.0%	70.9%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-3.9	-2.4	-2.6	1.0	6.0		
	Total		% em Assembleia gerais	20.5%	7.8%	19.8%	15.7%	36.2%	100.0%
	Assembleia gerais * Prestação de contas (Demonstrações Contábeis)								
				Prestação de contas (Demonstrações Contábeis)				Total	
				Não compreende	Compreende pouco	Neutro	Compreende quase tudo		Compreende tudo
Assembleia gerais	Nunca	% em Assembleia gerais	42.4%	18.8%	25.9%	3.5%	9.4%	100.0%	
		Resíduos ajustados	6.5	4.6	0.3	-3.6	-5.6		
	Às vezes	% em Assembleia gerais	21.7%	5.0%	26.7%	20.0%	26.7%	100.0%	
		Resíduos ajustados	0.5	-0.9	0.4	1.3	-1.2		
	Quase sempre	% em Assembleia gerais	2.9%	2.9%	25.0%	19.1%	50.0%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-4.0	-1.7	0.1	1.1	3.4		
	Sempre	% em Assembleia gerais	1.8%	0.0%	20.0%	21.8%	56.4%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-3.7	-2.4	-0.9	1.6	4.1		
	Total		% em Assembleia gerais	19.4%	7.8%	24.6%	14.9%	33.2%	100.0%
	Assembleia gerais * Produtos e serviços								
				Produtos e serviços				Total	
				Não compreende	Compreende pouco	Neutro	Compreende quase tudo		Compreende tudo
Assembleia gerais	Nunca	% em Assembleia gerais	30.6%	15.3%	21.2%	16.5%	16.5%	100.0%	
		Resíduos ajustados	5.4	3.6	3.0	-0.1	-7.5		
	Às vezes	% em Assembleia gerais	11.7%	3.3%	13.3%	25.0%	46.7%	100.0%	

		Resíduos ajustados	-0.5	-1.3	0.3	1.9	-0.6	
Quase sempre		% em Assembleia gerais	4.4%	5.9%	4.4%	11.8%	73.5%	100.0%
		Resíduos ajustados	-2.6	-0.4	-2.3	-1.3	4.5	
Sempre		% em Assembleia gerais	1.8%	0.0%	7.3%	14.5%	76.4%	100.0%
		Resíduos ajustados	-2.9	-2.3	-1.3	-0.5	4.4	
Total		% em Assembleia gerais	13.8%	7.1%	12.3%	16.8%	50.0%	100.0%

Assembleia gerais * Programa Crescer					
			Programa Crescer		Total
			Sim	Não	
Assembleia gerais	Nunca	% em Assembleia gerais	2.4%	97.6%	100.0%
		Resíduos ajustados	-5.6	5.6	
	Às vezes	% em Assembleia gerais	13.3%	86.7%	100.0%
		Resíduos ajustados	-2.1	2.1	
	Quase sempre	% em Assembleia gerais	36.8%	63.2%	100.0%
		Resíduos ajustados	3.0	-3.0	
Sempre	% em Assembleia gerais	50.9%	49.1%	100.0%	
	Resíduos ajustados	5.4	-5.4		
Total		% em Assembleia gerais	23.5%	76.5%	100.0%

Assembleia gerais * Leu e compreendeu o estatuto						
			Leu e compreendeu o estatuto			Total
			Sim	Sim, mas não entendeu	Não	
Assembleia gerais	Nunca	% em Assembleia gerais	25.9%	10.6%	63.5%	100.0%
		Resíduos ajustados	-4.7	-0.5	5.1	
	Às vezes	% em Assembleia gerais	40.0%	15.0%	45.0%	100.0%
		Resíduos ajustados	-1.2	0.8	0.7	
	Quase sempre	% em Assembleia gerais	64.7%	13.2%	22.1%	100.0%
		Resíduos ajustados	3.4	0.4	-3.7	
Sempre	% em Assembleia gerais	65.5%	9.1%	25.5%	100.0%	
	Resíduos ajustados	3.1	-0.7	-2.6		
Total		% em Assembleia gerais	47.0%	11.9%	41.0%	100.0%

Assembleia gerais * Conhece os direitos e deveres como cooperado							
			Conhece os direitos e deveres como cooperado			Total	
			Sim	Parcialmente	Não		
Assembleia gerais	Nunca	% em Assembleia gerais	14.1%	48.2%	37.6%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-4.7	0.7	4.7		
	Às vezes	% em Assembleia gerais	26.7%	51.7%	21.7%	100.0%	
		Resíduos ajustados	-1.4	1.2	0.2		
	Quase sempre	% em Assembleia gerais	38.2%	50.0%	11.8%	100.0%	
		Resíduos ajustados	0.8	0.9	-2.1		
	Sempre	% em Assembleia gerais	69.1%	27.3%	3.6%	100.0%	
		Resíduos ajustados	6.1	-3.0	-3.5		
	Total		% em Assembleia gerais	34.3%	45.1%	20.5%	100.0%

**APÊNDICE E – TABELAS CRUZADAS DA RELAÇÃO ENTRE CONHECER
E CONFIAR NOS DIRIGENTES E A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS**

Assembleia gerais * Conhece os dirigentes						
		Conhece os dirigentes			Total	
		Todos	Alguns	Nenhum		
Assembleia gerais	Nunca	Contagem	4	50	31	85
		% em Conhece os dirigentes	7.8%	29.9%	62.0%	31.7%
	Às vezes	Contagem	7	41	12	60
		% em Conhece os dirigentes	13.7%	24.6%	24.0%	22.4%
	Quase sempre	Contagem	14	47	7	68
		% em Conhece os dirigentes	27.5%	28.1%	14.0%	25.4%
	Sempre	Contagem	26	29	0	55
		% em Conhece os dirigentes	51.0%	17.4%	0.0%	20.5%
Total		Contagem	51	167	50	268
		% em Conhece os dirigentes	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	63,172 ^a	6	0.000
Razão de verossimilhança	68.246	6	0.000
Associação Linear por Linear	56.922	1	0.000
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia gerais * Conhece o coordenador do seu núcleo					
		Conhece o coordenador do seu núcleo		Total	
		Sim	Não		
Assembleia gerais	Nunca	Contagem	23	62	85
		% em Conhece o coordenador do seu núcleo	16.4%	48.4%	31.7%
	Às vezes	Contagem	26	34	60
		% em Conhece o coordenador do seu núcleo	18.6%	26.6%	22.4%
	Quase sempre	Contagem	46	22	68
		% em Conhece o coordenador do seu núcleo	32.9%	17.2%	25.4%
	Sempre	Contagem	45	10	55
		% em Conhece o coordenador do seu núcleo	32.1%	7.8%	20.5%
Total		Contagem	140	128	268
		% em Conhece o coordenador do seu núcleo	100.0%	100.0%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	49,266 ^a	3	0.000
Razão de verossimilhança	51.861	3	0.000

Associação Linear por Linear	48.631	1	0.000
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia gerais * Conselheiros fiscais						
			Conselheiros de administração			Total
			Total	Parcial	Não confia	
Assembleia gerais	Nunca	Contagem	48	32	5	85
		% em Conselheiros de administração	27.9%	35.6%	83.3%	31.7%
	Às vezes	Contagem	34	25	1	60
		% em Conselheiros de administração	19.8%	27.8%	16.7%	22.4%
	Quase sempre	Contagem	46	22	0	68
		% em Conselheiros de administração	26.7%	24.4%	0.0%	25.4%
	Sempre	Contagem	44	11	0	55
		% em Conselheiros de administração	25.6%	12.2%	0.0%	20.5%
Total		Contagem	172	90	6	268
		% em Conselheiros de administração	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	16,107 ^a	6	0.013
Razão de verossimilhança	17.609	6	0.007
Associação Linear por Linear	11.625	1	0.001
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia gerais * Conselheiros fiscais							
			Conselheiros fiscais			Total	
			Total	Parcial	Não confia		
Assembleia gerais	Nunca	Contagem	45	35	5	85	
		% em Conselheiros fiscais	27.1%	36.5%	83.3%	31.7%	
	Às vezes	Contagem	33	26	1	60	
		% em Conselheiros fiscais	19.9%	27.1%	16.7%	22.4%	
	Quase sempre	Contagem	46	22	0	68	
		% em Conselheiros fiscais	27.7%	22.9%	0.0%	25.4%	
	Sempre	Contagem	42	13	0	55	
		% em Conselheiros fiscais	25.3%	13.5%	0.0%	20.5%	
	Total		Contagem	166	96	6	268
			% em Conselheiros fiscais	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	15,798 ^a	6	0.015
Razão de verossimilhança	17.154	6	0.009
Associação Linear por Linear	12.180	1	0.000
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia gerais * Diretores							
			Diretores			Total	
			Total	Parcial	Não confia		
Assembleia gerais	Nunca	Contagem	45	35	5	85	
		% em Diretores	27.4%	35.7%	83.3%	31.7%	
	Às vezes	Contagem	33	26	1	60	
		% em Diretores	20.1%	26.5%	16.7%	22.4%	
	Quase sempre	Contagem	44	24	0	68	
		% em Diretores	26.8%	24.5%	0.0%	25.4%	
	Sempre	Contagem	42	13	0	55	
		% em Diretores	25.6%	13.3%	0.0%	20.5%	
	Total		Contagem	164	98	6	268
			% em Diretores	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	15,199 ^a	6	0.019
Razão de verossimilhança	16.593	6	0.011
Associação Linear por Linear	11.220	1	0.001
Nº de Casos Válidos	268		

Assembleia gerais * Coordenador de núcleo							
			Coordenador de núcleo			Total	
			Total	Parcial	Não confia		
Assembleia gerais	Nunca	Contagem	47	30	8	85	
		% em Coordenador de núcleo	27.8%	34.5%	66.7%	31.7%	
	Às vezes	Contagem	33	23	4	60	
		% em Coordenador de núcleo	19.5%	26.4%	33.3%	22.4%	
	Quase sempre	Contagem	47	21	0	68	
		% em Coordenador de núcleo	27.8%	24.1%	0.0%	25.4%	
	Sempre	Contagem	42	13	0	55	
		% em Coordenador de núcleo	24.9%	14.9%	0.0%	20.5%	
	Total		Contagem	169	87	12	268
			% em Coordenador de núcleo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	16,361 ^a	6	0.012
Razão de verossimilhança	20.712	6	0.002
Associação Linear por Linear	12.390	1	0.000
Nº de Casos Válidos	268		

Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca Universitária
UNIOESTE/Campus de Toledo.
Bibliotecária: Marilene de Fátima Donadel - CRB – 9/924

F531t Fischer, Tiago Rodrigo
O tamanho do grupo e o desempenho de uma ação coletiva : uma análise na Sicredi Aliança PR/SP / Tiago Rodrigo Fischer. – Toledo, PR : [s. n.], 2017.
112 f. : il., (algumas color.), figs., grrafs., quad.

Orientador: Profa. Dra. Carla Maria Schmidt
Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Campus de Toledo. Centro de Ciências Sociais Aplicadas

1. Desenvolvimento econômico - Dissertações 2. Cooperativas de crédito 3. Ação coletiva 4. Cooperativismo 5. Desempenho 6. Governança corporativa 7. Grupos de trabalho 8. Participação social
I. Schmidt, Carla Maria, orient. II.T.

CDD 20. ed. 334.209816