

UNIVERSIDADE ANHANGUERA – UNIDERP
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM PRODUÇÃO E GESTÃO
AGROINDUSTRIAL

CHRISTIAN PISSINI ESPÍNDOLA

A COMPETITIVIDADE NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO
MUNICIPIO DE AMAMBAI, MATO GROSSO DO SUL, E SEUS REFLEXOS NA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E NO DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL

CAMPO GRANDE (MS)

2009

CHRISTIAN PISSINI ESPÍNDOLA

**A COMPETITIVIDADE NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DO
MUNICIPIO DE AMAMBAI, MATO GROSSO DO SUL, E SEUS REFLEXOS NA
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E NO DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em nível de Mestrado Profissional em Produção e Gestão Agroindustrial da Universidade Anhanguera - Uniderp, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial

Comitê de Orientação

Prof. Dr. Fernando Paim Costa - Orientador

Prof. Dr. Bruno Ricardo Scheeren

Prof. Dr. Fernando César Bauer

CAMPO GRANDE (MS)

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Anhanguera – UNIDERP

E75c Espíndola, Christian Pissini.
A competitividade nas cooperativas agroindustriais do município de Amambai, Mato Grosso do Sul, e seus reflexos na fidelização de clientes e no desenvolvimento municipal. / Christian Pissini Espíndola -- Campo Grande, 2009.
78f. il. color

Dissertação (mestrado) – Universidade Anhanguera - UNIDERP, 2009.
“Orientação: Prof. Dr. Fernando Paim Costa.”

1. Cooperativismo 2. Concorrência 3. Agroindústria 4. Desenvolvimento econômico. I. Título.

CDD 21.ed. 334.0981

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: **Christian Pissini Espíndola**

Dissertação defendida e aprovada em 14 de maio de 2009 pela Banca Examinadora:

Prof. Doutor **Fernando Paim Costa (Orientador)**

Prof. Doutor **Cid Isidoro Demarco Martins (UCDB)**

Prof. Doutor **Ivo Martins Cezar (UNIDERP)**

Profa. Doutora **Adriana Paula D'Agostini Contreiras Rodrigues**
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
em Produção e Gestão Agroindustrial

Profa. Doutora **Elizabeth Brunini Sbardelini**
Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIDERP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe
Prof. MSc. Nanci Pissini que fez
do exemplo a minha força para
continuar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram com a elaboração deste estudo. Nominar as pessoas que contribuem nem sempre é fácil, pois na vida temos aquelas pessoas que podem passar três segundos ao nosso lado e nos proporcionar uma lembrança eterna.

Mas mesmo assim, vou tentar...

Agradeço ao meu Orientador, Prof. Dr. Fernando Paim Costa, pela paciência e principalmente por cumprir sua missão de forçar em mim um raciocínio elaborado, digno de quem almeja ser chamado de mestre. Aos membros do Comitê de Orientação, pela colaboração: Prof. Dr. Bruno Ricardo Scheeren e Prof. Dr. Fernando Cesar Bauer, e em especial, ao Prof. Dr. Celso Correia de Souza por estar sempre pronto a colaborar com seus alunos.

Às empresas que autorizaram a pesquisa, a Cooperativa Agroindustrial Lar e a Coamo Agroindustrial Cooperativa, aos Cooperados que me receberam em seus lares, ao comércio local e ao Prefeito Municipal, que colaboraram com este estudo.

Aos meus colegas, que com a alegria jamais vista em um curso de Mestrado, tornaram menos sofrível essa etapa de nossas vidas. Em especial, aos fiéis companheiros de viagem: Tomio, Márcia e Milton.

À Faculdade de Amambai – FIAMA, por sempre confiar em mim e na seriedade do meu trabalho.

À Ively Monteiro, minha principal incentivadora dentro do grupo ao qual pertence a Faculdade de Amambai, desde que me empregou como arquivista em 1994, e que se foi, mas me viu coordenador de cursos em uma de suas Instituições e, mesmo antes de partir, continuou acreditando no meu potencial. Para ela, minha eterna consideração e respeito.

E a Deus, por me proporcionar conhecer pessoas maravilhosas e cativantes e por me dar saúde para cada vez mais perseguir meus sonhos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUÇÃO	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1. EVOLUÇÃO ECONÔMICA DO MUNICÍPIO DE AMAMBAI	15
2.2. COOPERATIVISMO	16
2.3. CONCORRÊNCIA	20
2.4. COMPETITIVIDADE	22
2.5. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	26
2.6. LOGÍSTICA	27
2.7. ICMS	29
2.8. MARKETING	33
2.9. FIDELIZAÇÃO	35
2.10. ESCALA DE LIKERT	37
2.11. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	39
3. MATERIAL E MÉTODOS	42
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1. COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR (LAR)	45
4.2. COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA (COAMO)	45
4.3. COMPETITIVIDADE	46
4.3.1. Opinião dos gestores	46
4.3.2. Respostas dos cooperados	47
4.3.3. Percepção dos concorrentes	48
4.4. FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES	49
4.4.1. Opinião dos gestores	49
4.4.2. Respostas dos cooperados	50

4.5. DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL	54
4.5.1. Opinião dos gestores	54
4.5.2. Respostas dos cooperados	55
4.5.3. Percepção dos concorrentes	56
4.5.4. Visão do prefeito municipal	56
4.6. ÍNDICES DE DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE AMAMBAI	57
5. CONCLUSÕES	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
APÊNDICES	69
Apêndice A: Autorização à pesquisa	70
Apêndice B: Questionários	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Direcionadores de competitividade do elo distribuição e consumo	26
Figura 2: Diferentes enfoques de <i>marketing</i>	35
Figura 3: Maiores atrativos oferecidos pelas cooperativas de Amambai aos associados, segundo os cooperados	47
Figura 4: Diferenciais que afetam a política de preços adotada pelas cooperativas, segundo os cooperados	48
Figura 5: Diferencial na política de preços das cooperativas – percepção dos concorrentes	49
Figura 6: Frequência de manifestação de vontade em deixar a cooperativa	50
Figura 7: Atrativo do comércio local para os cooperados	51
Figura 8: Grau de satisfação do cooperado com a cooperativa	52
Figura 9: Análise de fidelização dos cooperados	54
Figura 10 : Índice de Desenvolvimento Humano – IDH	58
Figura 11: Índice de Desenvolvimento Humano – Renda (1991-2000)	59
Figura 12: PIB per capita do município de Amambai – MS (1999-2004)	60

Figura 13: Índice de Responsabilidade Social – MS: 2003 – 2005	62
Figura 14: Mapa do IRS 2005 – Região Sul Fronteira (Grupo 1: melhores resultados; Grupo 5: piores resultados).....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: ICMS - Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços	29
Quadro 2: Exemplo de atribuição de valores da escala de Likert	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados econômicos do Município de Amambai (MS).....	13
Tabela 2: Arrecadação de ICMS por atividade econômica no município de Amambai (MS) - 2001 a 2005 (%)	15
Tabela 3: Tabela referente ao Índice de Desenvolvimento Humano – IDH.....	58
Tabela 4: Índice de Desenvolvimento Humano – Renda (1991-2000)	59
Tabela 5: PIB per capita e sua variação anual (em relação ao ano anterior) no município de Amambai - MS, no período 1999-2004	59
Tabela 6: Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal – Município de Amambai - MS (2000 e 2005)	61

RESUMO

O presente trabalho teve como foco as cooperativas agroindustriais instaladas no município de Amambai - MS a partir de 2003. Analisaram-se indicadores de competitividade, estratégias de fidelização e impactos das cooperativas no desenvolvimento municipal. Entrevistaram-se gestores das duas cooperativas abordadas, seus cooperados, comerciantes locais e o prefeito municipal. Financiamento da produção é o principal determinante da competitividade, segundo os gestores. Segundo os cooperados, a garantia de recebimento pelo produto vendido é o fator de maior atrativo, vindo a seguir o financiamento da produção. Concorrentes, por seu turno, destacaram os incentivos fiscais recebidos pelas cooperativas. Quanto à fidelização: ambas cooperativas empregam sistemas para mensurá-la; solidez do modelo cooperativista, funcionários bem treinados e diversidade de produtos ofertados são importantes indutores da fidelidade, segundo os gestores; em sua maioria, cooperados estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a cooperativa, embora recorram ao comércio local quando demandam agilidade no atendimento. No tocante ao desenvolvimento municipal, as cooperativas tiveram importante impacto na oferta de empregos e na arrecadação de impostos (participam com 10% do total), embora vínculos mantidos com o estado de origem transfira certa riqueza para fora de Mato Grosso do Sul. Apesar da contribuição das cooperativas para o desenvolvimento local, o município de Amambai ocupa posição inferior no "ranking" dos municípios do Estado, como mostram os índices de desenvolvimento apresentados. A implantação de políticas públicas e privadas capazes de impulsionar o desenvolvimento constitui-se no grande desafio para governantes e comunidade local.

Palavras-chave: Cooperativismo, concorrência, agroindústria e desenvolvimento econômico.

ABSTRACT

This study was focused on agro-cooperatives established since 2003 in the Amambai municipality, Mato Grosso do Sul State. Competitiveness indicators, client fidelity strategies and impacts of such cooperatives on local development were approached by analysing data obtained from interviewing two cooperative managers, cooperative members, local retailers and the county major. Farm credit is the main determinant factor for competitiveness, according to managers. For the members, security in receiving for the products sold is the leading attractive, followed by farm credit. On the other hand, competitors emphasised the tax incentives received by cooperatives. In relation to fidelity: both cooperatives have systems to measure this attribute; confidence on the cooperative model, well trained employees and diversity of products offered are important factors to impel fidelity, as stated by managers; most of cooperative members are satisfied or very satisfied with the cooperative, although they go to local retailers when need quick reply. Concerning development matters, cooperatives have generated important impacts on job supply and tax collection (10% of county total), even if their links to the place of origin keep transferring wealth to outside Mato Grosso do Sul State. Despite the valuable role of cooperatives in promoting the progress, Amambai is located in an inferior position in the rank of counties resulting from development indices. Efficient public and private policies, able to boost development, are thus the big challenge for policy makers and local community.

Key-words: Cooperativism, competition, agribusiness and economic development

1. INTRODUÇÃO

O município de Amambai, situado na região sul de Mato Grosso do Sul (23° 6'10.49"S e 55°13'15.38"O), tem atualmente 33.426 habitantes (IBGE, 2007), distribuídos em uma área territorial de 4.202 km². O povoamento surgiu a partir do transporte da produção da Companhia Mate Laranjeira, com as caravanas formadas por gaúchos e estrangeiros que se estabeleceram na região (Prefeitura Municipal de Amambai - PMA, 2008). Desta época até sua emancipação em 1º de janeiro de 1949, o município desenvolveu-se com base na agricultura, principalmente pecuária de corte, tendo grande parte de sua área agricultável coberta por pastagens.

Até o início dos anos 2000, o município possuía indústrias relacionadas à pecuária (curtume, fábricas de pincéis, indústria de “brinquedos” para cães, produção de charque, etc.), todas instaladas em decorrência da existência de um frigorífico no município. Esse cenário começou a se modificar com o alto valor atingido pelo preço da soja na safra de 2003, levando muitos pecuaristas a explorarem parte de sua propriedade com agricultura. Além disso, novos agricultores vindos principalmente do Estado do Paraná instalaram-se no município. Diante dessa nova situação, as agroindústrias paranaenses visualizaram oportunidades no município, nele se instalando.

Hoje, estão instaladas em Amambai quatro empresas agroindustriais: Cooperativa Agroindustrial Lar, Coamo Agroindustrial Cooperativa, C-Vale Cooperativa Agroindustrial e Sperafico Agroindustrial Ltda. O município conta ainda com duas cooperativas dos produtores locais, uma denominada Coopera e a outra Cooperbai. Vale ressaltar que as duas maiores no âmbito nacional, a Lar e

a Coamo, chegaram a Amambai logo após o sucesso da soja em termos de produção e de preço no ano de 2003.

Com uma importante contribuição à economia do Estado (o município está em 16º lugar no ranking estadual de arrecadação), Amambai tem potencialidades que servem de atrativo para implantação de novas empresas e indústrias, como mostram os dados da Tabela 1.

TABELA 1. Dados econômicos do Município de Amambai (MS)

Pecuária	Rebanho de 280.898 bovinos
Arrecadação ICMS setor pecuária (2005)	2 milhões 313 mil reais
Agricultura	36 mil ha cultivados
Suinocultura	2.200 matrizes alojadas com uma produção anual de 44 mil leitões, é o 4º pólo estadual de suinocultura
Avicultura	produção anual de 4 milhões e 160 mil aves
Empresas	660 pequenas e médias empresas
Indústrias	169 indústrias
Prestação de serviço	358 empresas
Setor financeiro	4 agências bancárias instaladas

Fonte: PMA (2008)

No entanto, a instalação repentina de agroindústrias em municípios historicamente dependentes da produção primária tem reflexos em diversos aspectos da sociedade local, alterando o perfil de sua economia. São afetadas as relações cliente-fornecedor, os padrões de competitividade e de concorrência entre as empresas, além de diversos elementos que constituem o conceito de desenvolvimento.

Com base nesses antecedentes, as seguintes hipóteses podem ser estabelecidas:

- As empresas cooperativas têm maior facilidade de fidelizar os produtores pelo fato de comercializarem insumos agrícolas com preços mais acessíveis e com pagamento após a colheita.

- Existe fidelidade por parte dos agricultores em sistemas cooperativos.

- As empresas cooperativas têm preços mais acessíveis, por terem incentivos fiscais e maior poder de compra.

- As empresas não-cooperativas fidelizam os produtores com um atendimento diferenciado e menos formal que as cooperativas.

O presente estudo tem como objetivo geral descrever a atuação de empreendimentos agroindustriais operantes no município de Amambai, avaliando os impactos de sua instalação e fornecendo subsídios para as tomadas de decisões no âmbito das políticas públicas e das estratégias empresariais. Os objetivos específicos são:

a) Identificar e descrever as estratégias de competitividade das empresas agroindustriais.

b) Verificar a fidelidade dos agricultores em relação às empresas agroindustriais.

c) Avaliar o impacto no desenvolvimento regional proporcionado pela instalação de empresas agroindustriais em Amambai.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para melhor contextualizar o problema da pesquisa e obter subsídios para o desenvolvimento do trabalho, foi realizada a presente revisão, que trata da evolução econômica do município de Amambai e dos conceitos de cooperativismo, concorrência, competitividade, administração estratégica, logística, imposto sobre circulação de mercadorias e serviços, marketing, fidelização, escala de Likert e desenvolvimento sustentável.

2.1. Evolução econômica do município de Amambai

A partir do ano de 2003, com o sucesso da cultura da soja decorrente do aumento de seu preço, muitos municípios do Estado de Mato Grosso do Sul sofreram significativas alterações na composição do setor agropecuário. O município de Amambai, que tinha até então a pecuária como principal fonte de arrecadação, começou a apresentar aumento na importância da agricultura para seu cenário econômico, como se observa na Tabela 2.

TABELA 2. Arrecadação de ICMS por atividade econômica no município de Amambai (MS) - 2001 a 2005 (%)

Especificação	2001	2002	2003	2004	2005
Comércio	43,88	44,66	56,26	46,22	62,95
Indústria	1,93	1,68	2,72	2,28	2,61
Pecuária	47,39	20,84	9,22	37,67	20,54
Agricultura	5,82	12,79	18,91	9,40	12,19
Serviços	0,18	0,13	0,45	0,16	0,75
Eventuais	0,80	19,91	12,44	4,27	0,96

De fato, entre 2001 e 2005 todos os setores tiveram aumento em sua participação na arrecadação do ICMS, com exceção da pecuária, notadamente no ano de 2003. A queda da agricultura em 2004 deve-se à redução na receita devido à crise vivida pelo setor naquele ano. Já em 2005 houve uma recuperação, gerando uma situação que tende a persistir.

Com isso, as organizações agroindustriais tiveram uma expansão significativa no município. Os segmentos que mais se desenvolveram foram o da soja e o do milho, alavancados com a chegada das cooperativas paranaenses.

O município já contava com a Agrícola Sperafico, empresa não-cooperativa instalada no município há mais de vinte anos, hoje denominada Sperafico Agroindustrial. No sistema cooperativo estavam a C-Vale, a Coopersa e a Cooperbai. Após o "boom" da soja em 2003, instalaram-se no município a Cooperativa Agroindustrial Lar e a Coamo Agroindustrial Cooperativa.

2.2. Cooperativismo

O histórico do cooperativismo no mundo é comentado por Polonio (1999) da seguinte forma:

“O movimento cooperativista teve início na Inglaterra, no século XIX, com a intensificação da luta dos trabalhadores, durante o movimento cartista, em pleno regime de economia liberal, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers), em 1844. Não obstante esse ano tenha sido considerado como o marco do cooperativismo no mundo, tem-se notícias de experiências anteriores a essa data. Os 28 tecelões de Rochdale constituíram cooperativas de consumo, como o objetivo de enfrentar a crise industrial da época, oferecendo gêneros de primeira necessidade aos associados, passando, posteriormente, às atividades de produção. Os preços eram fixados de forma a não produzir lucro. Nas assembleias, cada cooperado tinha direito a um voto, independente da participação no capital social, característica que predomina até os dias de hoje.”

Sobre cooperativas, Batalha (2007) discorre: “...as organizações cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, de

um lado, e o mercado, de outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas em comum.”

Desde os primórdios até os dias de hoje o cooperativismo está estruturado em determinados princípios (Polonio, 1999):

- (i) adesão livre de qualquer pessoa;
- (ii) administração praticada pelos próprios associados;
- (iii) juros módicos do capital social;
- (iv) divisão das sobras para todos os associados;
- (v) neutralidade política, social e religiosa;
- (vi) cooperação entre as cooperativas, no plano local, nacional e internacional; e
- (vii) constituição de um fundo de educação.

Batalha (2007) comenta, ainda, alguns itens a serem analisados na gestão de cooperativas:

“Na gestão de negócios cooperativos, deve-se ter sempre em mente que apenas a eficiência econômica da cooperativa é que vai garantir, no longo prazo, uma melhora no nível de rendimentos do produtor e o desenvolvimento regional. A estratégia de negócios da cooperativa deve objetivar sempre a maneira de atuar no mercado, oferecendo o melhor produto possível ao consumidor, de acordo com os seus anseios, satisfazendo a seus associados sem colocar em risco o sucesso de todo o negócio coletivo. Também o sucesso da cooperativa depende da participação do cooperado; este é não só um problema educacional e de comitês educativos, mas também um problema econômico de gestão, em que o sucesso do produtor é tão importante quanto o sucesso da cooperativa.”

Negócios baseados em sistemas cooperativos têm as seguintes vantagens e dificuldades, segundo Batalha (2007):

a) Vantagens: O cooperativismo comprovadamente contribui para aumentar o nível de renda do produtor, apresentando-se, portanto, como uma empresa altamente interessante. Isto se dá através de três vertentes. A primeira cria uma estrutura mesoeconômica de agregação de economias particulares,

beneficiando as transações ao longo da cadeia agroalimentar, facilitando o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado oligopolizadas a montante e a jusante de seu estágio de produção e trazendo economias em seus negócios através das escalas de negociação. A segunda possibilita uma diminuição nos custos de transação dos produtores rurais, devido à forma organizacional cooperada, isto é, permite economias nas transações de mercado, na utilização de ativos específicos e nas transferências de preços, de informações estratégicas e de tecnologia. A terceira deve-se à fundamentação doutrinária, que é a distribuição *pro rata* das sobras do exercício, o que possibilita uma prática de preços de médio prazo menores que os de mercado, fazendo com que se reduzam os custos de produção e, portanto, exista um aumento da renda do produtor.

Ainda, a forma organizacional das sociedades cooperativas apresenta algumas vantagens evidentes em face das sociedades de capital, sob a ótica das estratégias do complexo agroindustrial e da economia das empresas. A “integração” cooperativada permite ao produtor, como agente e principal de uma mesma relação contratual, redirecionar seu sistema de produção com maior facilidade e estímulo, para atender as exigências modernas dos consumidores, fazendo uso de tecnologias difundidas por sua própria empresa. Também a adoção de novas tecnologias de produção, articuladas entre todas as fases da cadeia, é facilitada na estrutura cooperativista, uma vez que a decisão por uma nova modalidade tecnológica poderá ser tomada pela sociedade em conjunto, nas estruturas de participação.

b) Dificuldades: Inicialmente, tem-se a própria questão doutrinária do cooperativismo quanto ao lucro, o que pode gerar uma tendência à maximização do ganho isolado do produtor, e não de sua cooperativa. Tal procedimento levaria a empresa agroprocessadora cooperativada a um ponto de máxima eficiência física na utilização de insumos, e não a uma máxima eficiência econômica. Este problema está associado a uma particularidade das cooperativas (divisão entre propriedade e controle não definida), o que pode levar à situações em que o ganho individual sobrepõe-se ao coletivo. Além disso, a livre entrada e saída da sociedade cooperativa induz uma situação contratual frágil, que não valoriza adequadamente o cooperado ativo em sua organização. Assim, o próprio conceito de cooperação fica prejudicado, uma vez que permite ao associado

transacionar com sua empresa somente quando lhe é particularmente favorável, enfraquecendo o sentido coletivo da organização. Isto faz com que a empresa transfira para a economia particular cooperada suas eficiências e benefícios, e que, ao contrário, este associado não transfira para a sua empresa suas próprias eficiências e benefícios, contribuindo para seu desgaste econômico. Isto é evidenciado pela relação existente entre a situação financeira das cooperativas e a proporção de cooperados ativos.

As cooperativas, em relação às sociedades anônimas, tem alguns pontos divergentes. Segundo Polonio (1999), os principais são:

a. Quanto à expectativa de remuneração do capital social

Nas sociedades anônimas, os acionistas assumem o papel de investidor, ganhando relevância a expectativa deles em relação à remuneração do capital investido. Já nas sociedades cooperativas, o investimento efetuado pelos cooperados tem pouca ou nenhuma importância, quando comparado com a expectativa dos benefícios que terão com os serviços por elas prestados. Nelas, os cooperados assumem duplo papel: o de associado e o de cliente, sendo o último o mais importante.

b. Quanto à participação nas operações da sociedade

Nas sociedades cooperativas é condição *sine qua non*, para vivificar sua personalidade, que os cooperados participem das operações como beneficiários dos serviços por elas prestados (clientes). Já nas sociedades anônimas, isso não acontece. Nestas, os acionistas participam, em geral, somente nas assembleias.

c. Quanto à responsabilidade dos cooperados

A responsabilidade dos cooperados, nas sociedades cooperativas, pode ser limitada ou ilimitada, conforme dispuser o estatuto da sociedade. Nas sociedades anônimas, a responsabilidade será sempre limitada ao capital integralizado.

d. Quanto à distribuição de resultados

A distribuição dos lucros, nas sociedades anônimas, é calculada tomando-se por base a proporção da participação de cada acionista no capital social, ao passo que nas sociedades cooperativas a distribuição (ou rateio) das sobras é efetuada com base na fruição de cada cooperado nos serviços prestados pela sociedade. Vale lembrar que os lucros, quando apurados pela sociedade cooperativa, em relação aos atos não cooperativos, não podem ser distribuídos aos cooperados, devendo ser levados ao “Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social”, nos termos do art. 87 da Lei nº 5.764/71.

e. Quanto ao direito de voto

Nas sociedades anônimas, o direito de voto está relacionado com o tipo de ação pertencente ao sócio, se preferencial ou ordinária, bem como com as disposições estatutárias. A ação preferencial não confere, via de regra, direito de voto a seu titular, ao passo que na ação ordinária esse direito é implícito. Já no caso das sociedades cooperativas, as quotas representativas de seu capital são de um único tipo, não conferindo, portanto, direitos políticos diferenciados em relação aos associados.

Deve-se ainda atentar para as palavras de Araújo (2003): “...em algumas regiões do Brasil, (as cooperativas) têm forte interferência na coordenação de cadeias produtivas, atuando ora como simples organizadoras dos produtores, ora como agroindústrias absorvedoras de produção, ora como comercializadoras de insumos e produtos agropecuários”.

As cooperativas agroindustriais, quando instaladas em um município, acabam disputando mercado não somente com seus iguais, mas também com concorrentes de algumas ramificações do comércio, mesmo quando o produto vendido por estas não é o “carro-forte” da cooperativa, de peças agrícolas a produtos veterinários, impondo a esses comerciantes, de surpresa, uma nova situação de concorrência.

Outra questão importante é se as organizações cooperativas conseguem obter vantagens financeiras em relação às outras organizações, justamente pelo fato de oferecerem a comercialização de produtos agropecuários, já que desta forma elas estariam “financiando” o agricultor, em troca da obrigatoriedade de entrega do produto.

2.3. Concorrência

Kotler (1996) discorre sobre concorrência sob o seguinte ponto de vista:

“Entender os consumidores não é suficiente. Os anos 90 foram uma década de competição intensificada, tanto estrangeira como doméstica. Muitos países superaram a intervenção governamental na economia e encorajaram a ação das forças do mercado. As multinacionais entraram agressivamente em novos mercados e praticaram o marketing global. O resultado foi que as empresas não tiveram escolha, a não ser cultivar a “competitividade”. Começaram então a prestar mais atenção a seus concorrentes e consumidores”.

“Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes.”

Normalmente, poderia parecer uma tarefa simples para uma empresa identificar seus concorrentes. Porém, a variedade de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é muito ampla. As empresas devem evitar a “miopia do concorrente”.

“As empresas precisam saber responder a cinco perguntas sobre seus concorrentes: *Quem são os concorrentes? Quais suas estratégias? Quais seus objetivos? Quais suas forças e fraquezas? Quais seus padrões de reação?*”

“Os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que procuram satisfazer os mesmos consumidores e necessidades com ofertas similares. Uma empresa deve também prestar atenção a seus concorrentes latentes, que podem oferecer novas maneiras de satisfazer as mesmas necessidades. A empresa deve identificar seus concorrentes usando uma análise do setor industrial e uma análise baseada no mercado. (...) Ela precisa conhecer as estratégias de cada concorrente para identificar aqueles mais diretos e tomar as medidas apropriadas. A empresa deve conhecer os objetivos dos concorrentes para antecipar-se a futuros movimentos e reações. Conhecendo as forças e fraquezas do concorrente, uma empresa pode aperfeiçoar sua estratégia para tirar vantagem dessas limitações e, ao mesmo tempo, evitar envolvimento onde o concorrente for forte. O conhecimento do padrão de reação típico do concorrente ajuda a empresa a escolher a melhor ofensiva e o tempo de movimentação. A inteligência competitiva precisa ser coletada, interpretada e disseminada continuamente. Os executivos de marketing devem ser capazes de obter informações completas e confiáveis sobre qualquer concorrente que seja relevante em uma decisão. Tão importante quanto uma orientação competitiva, as empresas não devem exagerar sua ênfase nos concorrentes. É mais provável que as empresas sejam mais afetadas pelas necessidades mutantes dos consumidores e concorrentes latentes do que pelos concorrentes existentes. As empresas que administram de forma balanceada as considerações sobre consumidores e concorrentes estão praticando uma verdadeira orientação de mercado.”

2.4. Competitividade

Competitividade é definida por Dahab *et al.* (1995) como a “aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado.”

Callado (2005), citando Jank e Nassar (2000), comenta que a competitividade agroindustrial, em decorrência da globalização, pode estar dividida em três blocos:

- capacidade produtiva/tecnológica ⇒ relacionada às vantagens de custos que são reflexos da produtividade dos fatores de produção e logística;

- capacidade de inovação ⇒ relacionada aos investimentos públicos ou privados em ciência, tecnologia e formação de capital humano;

- capacidade de coordenação ⇒ capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas (inovação de produtos/processos, diferenciação e segmentação), efetuar controles e reagir a mudanças no meio ambiente.

Batalha (2007) vê a competitividade como transcrita a seguir:

“Quando se discute competitividade, é comum a referência a aspectos da produção. Esforços consideráveis são despendidos no sentido de reduzir custos de produção de uma mercadoria qualquer. Frequentemente, no entanto, esses esforços conduzem a pequenos ganhos que se perdem no momento da venda do produto. Vender – e comprar – não é uma tarefa trivial. Ao contrário, a adoção de um mecanismo de comercialização inapropriado fatalmente implica prejuízo à

empresa, mesmo sendo competitiva em termos de eficiência produtiva. Conclui-se, portanto, que a eficiência relevante à empresa é mais abrangente do que somente a eficiência produtiva, embora esta seja um componente importante. A competitividade global de uma empresa depende profundamente de sua eficiência na comercialização de seus insumos e produtos. Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, intermediados por mecanismos de comercialização, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor.”

Batalha (2007) *apud* Ferraz et. al. (1996) faz ainda uma análise das cadeias agroindustriais usando de métodos para mensurar a competitividade nesse setor, podendo-se identificar duas vertentes de entendimento do conceito de competitividade.

“Na primeira delas, a competitividade é vista como o “desempenho” de uma empresa ou produto, e os resultados das análises traduzem-se na determinação de uma competitividade revelada. O principal indicador dessa competitividade é a participação de um produto ou uma empresa em determinado mercado (*market share*). A utilização do *market share* como medida de competitividade é a contribuição mais útil e difundida da economia neoclássica para os estudos de competitividade. Segundo esta visão, o mercado estaria, de alguma forma, sancionando as decisões estratégicas tomadas pelos agentes econômicos.”

“Na segunda vertente, a competitividade está atrelada ao conceito de “eficiência”, que de fato indica o potencial de competitividade de um setor ou empresa. Esta predição do potencial competitivo poderia ser realizada através da identificação e do estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos face às suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, etc. Dessa forma, existiria uma relação causal, com algum grau determinístico, entre a conduta estratégica da firma e o seu desempenho eficiente. Assim, a idéia de base desta ótica de análise remete diretamente ao paradigma seminal da organização industrial (estrutura ↔ conduta ↔ desempenho).”

Batalha (2007) comenta que Van Duren *et al.* (1991) desenvolveram um referencial metodológico para análise de competitividade que considera os elementos característicos do agronegócio. Segundo esses pesquisadores, a exemplo de outros autores citados anteriormente, a competitividade poderia ser medida pela participação de mercado e pela rentabilidade (de uma cadeia ou firma). (...) A conjunção do impacto de uma série de fatores teria como resultado uma certa condição de competitividade para dado espaço de análise. Esses fatores, que podem ser vistos como direcionadores de competitividade, podem ser divididos em quatro grandes grupos: (a) fatores controláveis pela firma (estratégia, produtos, tecnologia, política de RH e P&D etc.); (b) fatores controláveis pelo governo (política fiscal e monetária, política educacional, leis de regulação do mercado etc.); (c) fatores quase controláveis (preços de insumos, condições de demanda etc.) e (d) fatores não controláveis (fatores naturais e climáticos). Ações de coordenação que visem aumentar a competitividade de uma cadeia produtiva foram incluídas pelos autores no grupo dos fatores controlados pelas firmas e pelo Estado.

Para Batalha (2007), “a metodologia de análise de competitividade de cadeias agroindustriais considera que o impacto conjunto dos fatores críticos revelados no processo de análise terá como resultante uma certa condição de desempenho competitivo, para dado espaço de análise. Assim, o conhecimento dos fatores e sua classificação quanto ao grau de controlabilidade (fatores controláveis pela firma, fatores controláveis pelo governo, fatores quase controláveis e fatores não controláveis), bem como a definição da medida em que estes influenciam o desempenho da cadeia agroindustrial, são condições essenciais para o estabelecimento de estratégias empresariais e políticas públicas para a melhoria da competitividade.”

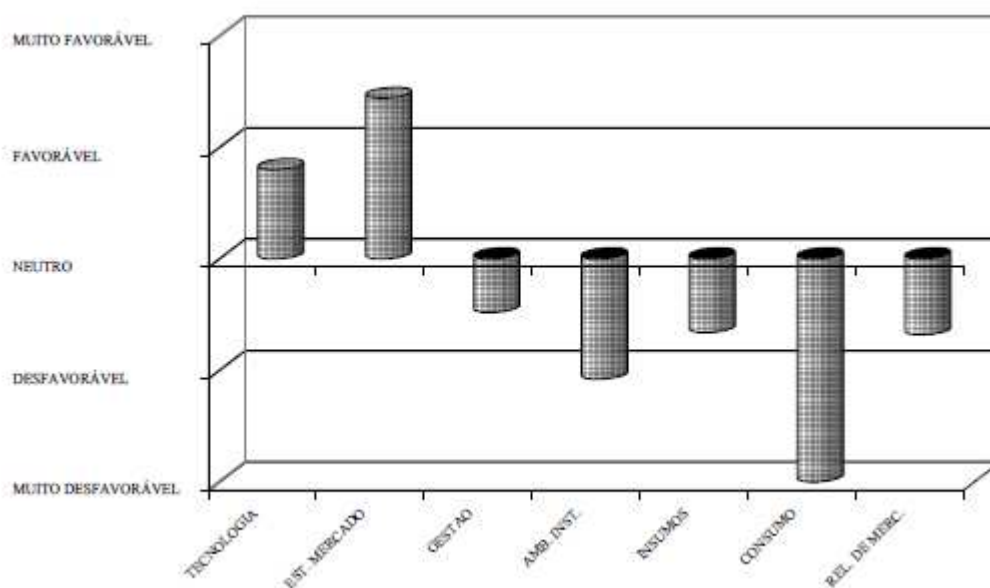
Segundo Batalha (2007), a análise da competitividade proposta por Van Duren *et al.* (1991), posteriormente modificada por Silva e Batalha (2000), estabelece como indicadores fundamentais de desempenho as variáveis “parcela de mercado” e “lucratividade”. Esses conceitos têm compreensão universalizada e podem em princípio ser mensurados objetivamente, por meio de sua associação a “direcionadores de competitividade”, desde que informações quantitativas e qualitativas estejam disponíveis para essa finalidade. Esses direcionadores englobam itens tais como produtividade, tecnologia, produtos, insumos, estrutura

de mercado, condições de demanda e relações de mercado, entre outros, e respondem, em última instância, pelo posicionamento competitivo e pela sustentabilidade do sistema sob análise. Sua mensuração objetiva pode ser feita por meio do emprego de informações estatísticas de domínio público ou privado e/ou dados levantados diretamente junto aos agentes participantes do sistema agroindustrial. (...)

“Etapa posterior do processo metodológico avalia, qualitativamente, a intensidade do impacto dos subfatores e sua contribuição para o efeito agregado dos direcionadores. Para tanto, é estabelecida uma escala do tipo *Lickert*, que varia de “muito favorável” , quando há significativa contribuição positiva do subfator, a “muito desfavorável”, no caso da existência de entraves ou mesmo impedimentos, a curto e médios prazos, ao alcance da sustentação da competitividade. Com valores intermediários, podem ser estabelecidas as categorias “favorável”, “neutro” e “desfavorável”. A escala pode ser transformada em valores que variam progressivamente, em intervalos unitários, de -2, para uma avaliação “muito desfavorável” , a +2, para uma “muito favorável”. Deste modo, os resultados da avaliação podem ser visualizados em representação gráfica, bem como ser combinados quantitativamente, para comparações agregadas.” (Batalha, 2007)

A metodologia de análise da competitividade de cadeias agroindustriais mencionada foi utilizada pelo Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais - GEPAI para vários estudos de cadeias agroindustriais (carnes, madeira, plantas medicinais, carcinicultura, trigo, soja, milho, etc.), conforme Batalha (2007).

Na carcinicultura, por exemplo, o estudo do GEPAI apresentou os direcionadores de competitividade para o elo de distribuição e consumo, apresentando, assim, os resultados obtidos na Figura 1, que demonstram índices de satisfação somente em dois setores pesquisados, a tecnologia e a estrutura de mercado.



Fonte: (Lucchese e Batalha, 2003)

Figura 1: Direcionadores de competitividade do elo distribuição e consumo

Nota-se que o fator que define o nível de competitividade dessas empresas é a administração estratégica que cada uma das organizações adota, conforme tratado a seguir.

2.5. Administração estratégica

Daft (2005) define administração estratégica da seguinte forma: “A administração estratégica é um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implementar as estratégias que proporcionarão uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente para ela poder alcançar as metas organizacionais.”

Para Certo e Peter (1993), “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.”

“Embora diferentes atividades da administração estratégica possam receber mais ou menos ênfase e possam ser adotadas com diferentes intensidades em diferentes épocas, a gerencia deverá virtualmente sempre

abordar ou refletir sobre algum aspecto da administração estratégica.” (Certo e Peter, 1993).

Em observância a Certo e Peter (1993), pode-se estabelecer, portanto, que as responsabilidades dos administradores na administração estratégica são:

1. Definir a missão da empresa
2. Formular a filosofia da companhia
3. Estabelecer políticas
4. Estabelecer objetivos
5. Desenvolver estratégias
6. Planejar a estrutura da organização
7. Providenciar pessoal
8. Estabelecer procedimentos
9. Fornecer instalações
10. Fornecer capital
11. Estabelecer padrões
12. Estabelecer programas de administração e planos operacionais
13. Fornecer informação de controle
14. Manter o pessoal ativo

Dessa maneira, uma das ferramentas da administração estratégica, principalmente para fidelizar clientes, é o *marketing*, mas no que tange à competitividade, tem-se dado grande relevância à logística, tema tratado no tópico a seguir.

2.6. Logística

Conceituando o segmento de logística, Figueiredo *et al.* (2003) discorrem:

“O gerenciamento de cadeias de suprimentos constitui um desafio que as empresas perseguem há pelo menos 80 anos. Tido historicamente como a base difusora de diversas inovações gerenciais, a indústria automobilística representaria o padrão de como este desafio gerencial evoluiu ao longo do tempo. De Henry Ford, na época da Primeira Guerra Mundial, com a integração total de suas fontes de suprimento, passando por Alfred Sloan na década de 30 e pela Toyota nas décadas de 40 a 70, até a experiência recente do Consórcio Modular

da VW em Resende (década de 90), diversas transformações moldaram o que atualmente se entende por gerenciamento de cadeias de suprimento. A definição mais freqüentemente encontrada e amplamente difundida nos meios acadêmicos e empresariais é aquela segundo a qual o gerenciamento de cadeias de suprimentos seria “a gestão dos fluxos correlatos de informações e produtos que vão do fornecedor ao cliente, tendo como contrapartida os fluxos financeiros”.

“Dentre os diversos processos relevantes para o gerenciamento de cadeias de suprimento, a logística é fundamental. O sucesso de qualquer arranjo operacional numa cadeia de suprimentos está diretamente relacionado ao componente logístico. Esta é, provavelmente, a principal razão para a confusão no meio acadêmico e empresarial sobre os termos *gerenciamento de cadeias de suprimentos e logística*. O primeiro seria muitas vezes percebido como a simples extensão do segundo, quando são incorporados os clientes e os fornecedores de uma empresa. De acordo com a definição proposta pelo *Council of Logistics Management – CLM*, citado por Figueiredo *et al.* (2003), a “logística é a parte do gerenciamento de cadeias de suprimentos responsável pelo planejamento, implementação e controle, de modo eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de produtos (bens e serviços) e informações relacionadas, do ponto de origem até o ponto de consumo, com vistas ao atendimento das necessidades dos clientes”.

Sobre a competitividade do transporte no agronegócio brasileiro, Caixeta-Filho (2001) *apud* Figueiredo *et al.* (2003), argumenta:

“Um dos mais marcantes fenômenos observados na economia agrícola brasileira nas últimas décadas, e de forma acelerada nos anos mais recentes, é a verdadeira revolução em seu arranjo espacial. Os negócios agropecuários foram ocupando áreas de fronteiras, como o Norte e o Centro-Oeste, além de vastas áreas do Nordeste, em geral por meio de atividades que incorporam modernas tecnologias de produção. Paralelamente, fornecedores de insumos, armazenadores e indústrias de processamento foram se aglomerando ao redor das zonas de produção, visando principalmente à minimização dos custos de transporte envolvidos, atendendo assim aos princípios de racionalidade econômica. Ressalte-se que a motivação fundamental para a busca dessa otimização é a necessidade de incrementar a competitividade dos produtos nacionais, em face à concorrência externa resultante da abertura econômica, o

que implicará não somente a redução de custos referentes às operações de exportação, mas também a diminuição de espaços para as tentativas de avanço dos produtos importados. Nos últimos anos, a modalidade de transporte rodoviário vem sendo responsável por algo em torno de 60% do transporte de carga no Brasil, contra 20% do sistema ferroviário e outros também quase 20% do sistema hidroviário.

Deve-se lembrar, entretanto, que políticas regulatórias não devem impor custos excessivos. Assim, a formulação de leis federais, estaduais e municipais pertinentes deve considerar os seguintes itens: avaliação de custos e benefícios de investimentos em transporte; comparações entre todas as alternativas; efeitos na competição entre modalidades de transportes; efeitos na competição internacional; minimização de inconsistências e duplicações. Exemplos de regulamentações específicas e claras são as normas de segurança e as leis ambientais, assim como as normas referentes à taxação sobre serviços (ICMS, por exemplo) em movimentações intra e interestaduais.”

2.7. Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços - ICMS

A relação entre logística e competitividade tem se manifestado de forma significativa no ICMS. Empresas que possuem filiais em mais de um estado usam o crédito de ICMS para maximizar seus lucros, diminuindo os custos com transporte e tornando-se, assim, mais competitivas.

O site Portal Tributário (2008) explica como funciona o ICMS e principalmente o Crédito de ICMS, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1: ICMS - Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços

O ICMS (imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação) é de competência dos Estados e do Distrito Federal.

Sua regulamentação constitucional está prevista na Lei Complementar 87/1996 (a chamada “Lei Kandir”), alterada posteriormente pelas Leis Complementares 92/97, 99/99 e 102/2000.

INCIDÊNCIAS

O imposto incide sobre:

Continuação do Quadro 1...

I – operações relativas à circulação de mercadorias, inclusive o fornecimento de alimentação e bebidas em bares, restaurantes e estabelecimentos similares;

II – prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal, por qualquer via, de pessoas, bens, mercadorias ou valores;

III – prestações onerosas de serviços de comunicação, por qualquer meio, inclusive a geração, a emissão, a recepção, a transmissão, a retransmissão, a repetição e a ampliação de comunicação de qualquer natureza;

IV – fornecimento de mercadorias com prestação de serviços não compreendidos na competência tributária dos Municípios;

V – fornecimento de mercadorias com prestação de serviços sujeitos ao imposto sobre serviços, de competência dos Municípios, quando a lei complementar aplicável expressamente o sujeitar à incidência do imposto estadual.

VI – a entrada de mercadoria importada do exterior, por pessoa física ou jurídica, ainda quando se tratar de bem destinado a consumo ou ativo permanente do estabelecimento;

VII – o serviço prestado no exterior ou cuja prestação se tenha iniciado no exterior;

VIII – a entrada, no território do Estado destinatário, de petróleo, inclusive lubrificantes e combustíveis líquidos e gasosos dele derivados, e de energia elétrica, quando não destinados à comercialização ou à industrialização, decorrentes de operações interestaduais, cabendo o imposto ao Estado onde estiver localizado o adquirente.

DIREITO DE CRÉDITO POR FATO GERADOR PRESUMIDO QUE NÃO SE REALIZAR

Formulado o pedido de restituição e não havendo deliberação no prazo de noventa dias, o contribuinte substituído poderá se creditar, em sua escrita fiscal, do valor objeto do pedido, devidamente atualizado segundo os mesmos critérios aplicáveis ao tributo (parágrafo 1 do art. 10 da Lei Complementar 87/96).

Sobrevindo decisão contrária irrecurável, o contribuinte substituído, no prazo de quinze dias da respectiva notificação, procederá ao estorno dos créditos lançados, também devidamente atualizados, com o pagamento dos acréscimos legais cabíveis.

OCORRÊNCIA DO FATO GERADOR

Considera-se ocorrido o fato gerador do imposto no momento:

I – da saída de mercadoria de estabelecimento de contribuinte, ainda que para outro estabelecimento

do mesmo titular;

II – do fornecimento de alimentação, bebidas e outras mercadorias por qualquer estabelecimento;

III – da transmissão a terceiro de mercadoria depositada em armazém geral ou em depósito fechado, no Estado do transmitente;

Continuação do Quadro 1...

IV – da transmissão de propriedade de mercadoria, ou de título que a represente, quando a mercadoria não tiver transitado pelo estabelecimento transmitente;

V – do início da prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal, de qualquer natureza;

VI – do ato final do transporte iniciado no exterior;

VII – das prestações onerosas de serviços de comunicação, feita por qualquer meio, inclusive a geração, a emissão, a recepção, a transmissão, a retransmissão, a repetição e a ampliação de comunicação de qualquer natureza;

VIII – do fornecimento de mercadoria com prestação de serviços:

a) não compreendidos na competência tributária dos Municípios;

b) compreendidos na competência tributária dos Municípios e com indicação expressa de incidência do imposto da competência estadual, como definido na lei complementar aplicável,

IX – do desembaraço aduaneiro das mercadorias importadas do exterior;

X – do recebimento, pelo destinatário, de serviço prestado no exterior;

XI – da aquisição em licitação pública de mercadorias importadas do exterior apreendidas ou abandonadas;

XII – da entrada no território do Estado de lubrificantes e combustíveis líquidos e gasosos derivados de petróleo e energia elétrica oriundos de outro Estado, quando não destinados à comercialização ou à industrialização;

XIII – da utilização, por contribuinte, de serviço cuja prestação se tenha iniciado em outro Estado e não esteja vinculada a operação ou prestação subsequente.

LIQUIDAÇÃO DAS OBRIGAÇÕES

As obrigações consideram-se liquidadas por compensação até o montante dos créditos escriturados no mesmo período mais o saldo credor de períodos ou períodos anteriores, se for o caso.

Se o montante dos créditos superar os dos débitos, a diferença será transportada para o período seguinte.

SALDOS CREDORES ACUMULADOS DO ICMS

A Lei estadual poderá, nos casos de saldos credores acumulados, permitir que:

I – sejam imputados pelo sujeito passivo a qualquer estabelecimento seu no Estado;

II – sejam transferidos, nas condições que definir, a outros contribuintes do mesmo Estado.

Fonte: (Portal Tributário, 2008)

Assim, o crédito de ICMS é obtido através da diferença entre as alíquotas de cada estado, que fica de crédito à empresa que está realizando a operação.

Exemplificando: Se uma cooperativa agroindustrial (foco em grãos e sua industrialização) envia do Estado do Paraná (PR) ao Estado de Mato Grosso do Sul (MS) uma carga de peças para implementos agrícolas, ao sair do estado de origem (PR) ela pagará o ICMS local, e ao entrar no estado de destino (MS) pagará o ICMS deste estado, ficando a diferença entre alíquotas estaduais de crédito para esta cooperativa. Ela não receberá em espécie (dinheiro), mas fica o crédito para uma nova transação.

No Estado de Mato Grosso do Sul a Lei Kandir (que determina que produtos destinados à exportação são isentos de ICMS) não é válida, pois a cooperativa, ao enviar soja ou milho para exportação ou industrialização, terá essa diferença (crédito) abatida no que ela normalmente pagaria ao município e ao estado.

Assim, pode ser interessante para a cooperativa comercializar produtos que não sejam obrigatoriamente seu foco, pois se as peças do exemplo voltarem ao estado de origem, naturalmente gerarão crédito de ICMS, e ainda, o único município que arrecadou de fato o imposto foi o de origem, que o recebeu na saída.

Deve-se observar que as alíquotas de ICMS no Brasil são:

- 7% nas operações realizadas com contribuintes localizados nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste ou no Estado do Espírito Santo.
- 12% nas operações realizadas com contribuintes localizados nas regiões Sul e Sudeste.
- 18% nas operações internas; para pessoas físicas e nas operações realizadas para não contribuintes do ICMS independente do estado em que se localizem.

Essas diferenças geram uma “guerra fiscal” entre os Estados, guerra essa que segundo Silveira e Castilho (2005): “é muito prejudicial à arrecadação de ICMS e à livre concorrência entre empresas, é baseada em políticas imediatistas e predatórias dos Estados que a promovem. Tal espécie de Guerra não gera nenhum incremento da atividade econômica ou desenvolvimento dos Estados que

a realizam, razão pela qual não pode ser justificada pela ideologia de promoção de desenvolvimento regional.”

Assim, percebe-se que o ideal seria uma unificação das alíquotas entre os Estados, mas o Governo Federal já propôs várias vezes essa possibilidade e até o momento não conseguiu um resultado positivo.

2.8. Marketing

Antes de explorar a aplicabilidade do *marketing* em termos estratégicos deve-se observar e responder ao seguinte questionamento sobre os seus objetivos: maximizar o consumo ou a satisfação do consumidor?

Sobre esse questionamento, Cobra (1997) argumenta:

“O papel social do *marketing* é, sem dúvida, satisfazer às necessidades do consumidor. Mas o que se vê na realidade brasileira é que o *marketing* é muitas vezes acionado na expectativa de criar desejos de consumo de certos produtos ou serviços inócuos ou que não atendem a nenhuma necessidade.

Entende-se que o *marketing* não cria hábitos de consumo, mas estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam a alguma necessidade latente.”

Cobra (1997) discorre ainda que atualmente o *marketing* está sendo aplicado nas diversas áreas da sociedade nas seguintes modalidades:

- **Marketing social;**
- **Marketing político;**
- **Marketing de serviços;**
- **Marketing agrícola;**
- **Marketing industrial;**
- **Marketing de serviços de saúde; e**
- **Marketing de instituições que não visam lucro.**

Sobre *marketing*, em termos estratégicos, tem-se a seguinte definição de Batalha (2007): “O *marketing* estratégico preocupa-se em analisar constantemente os mercados de referência (ou mercados-alvos) da empresa, identificando produtos e segmentos de mercados atuais e potenciais, onde a mesma poderia atuar. Os fatores considerados no *marketing* estratégico são: a atratividade dos diferentes segmentos ou nichos de mercado, o ciclo de vida dos diferentes produtos, as vantagens concorrenciais da empresa *vis-à-vis* à concorrência. *Marketing* estratégico é uma atividade orientada pelo longo prazo, em que, tendo em vista a missão e os objetivos da empresa, são desenvolvidos rumos de ação que garantam a permanência da empresa no mercado através de um *portfólio* de produtos e serviços competitivos”.

Sobre *marketing* aplicado ao sistema agroindustrial, Batalha (2007) observa:

“Uma cadeia de produção agroindustrial pode ser vista como uma sucessão de operações técnicas, logísticas e comerciais que permitem que determinada matéria-prima passe por sucessivas etapas de transformação até chegar às mãos do consumidor na forma de produto acabado. Todo este processo envolve, normalmente, uma série de agentes econômicos que trabalham sob as mais diversas formas contratuais. São raros os casos em que uma só empresa é a responsável por todas as etapas. Uma cadeia de produção agroindustrial pode então ser dividida em três grandes macro-segmentos: produção de matérias-primas, industrialização e comercialização”.

Como mostra a Figura 2, proposta por Batalha (2007), quatro enfoques de marketing podem ser encontrados, segundo as características do mercado agroindustrial: o alimentar, o agroindustrial, o agrícola e o rural.

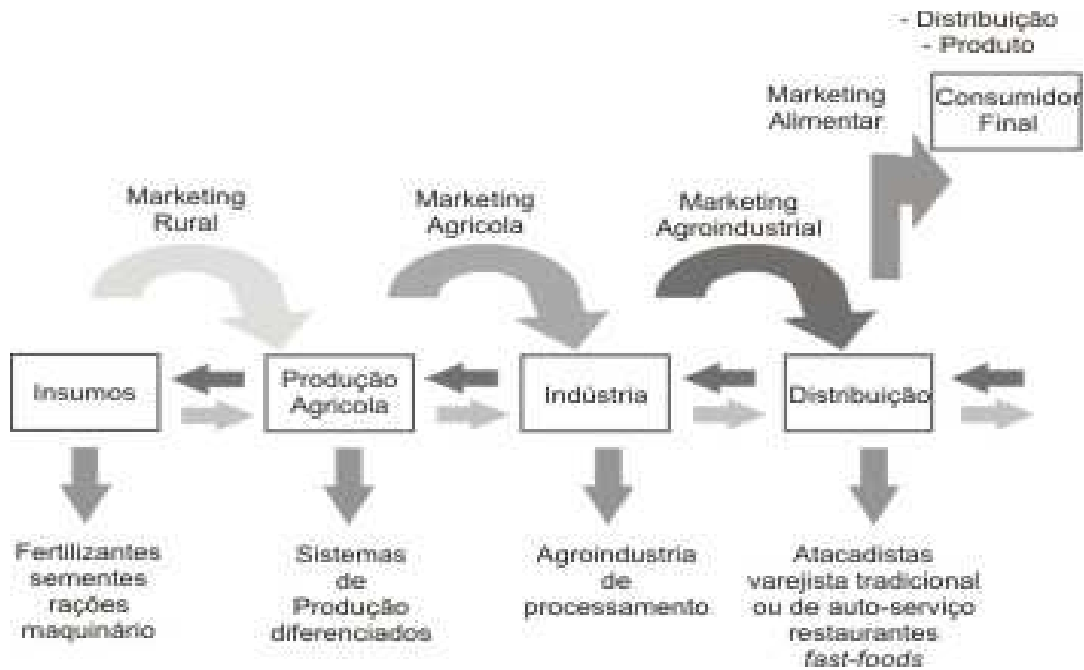


Figura 2: Diferentes enfoques de *marketing*

Batalha (2007) os define da seguinte forma:

- a) **Marketing alimentar:** situa-se no nível do consumidor final e é caracterizado pela interface entre o comércio varejista e o consumidor.
- b) **Marketing agroindustrial:** está localizado entre o macrosegmento de industrialização e a distribuição.
- c) **Marketing agrícola:** os mercados relacionados estão situados entre as agroindústrias e a agricultura.
- d) **Marketing rural:** situa-se entre os produtores de insumos agropecuários e os produtores rurais.

Atualmente, mesmo com diferentes abordagens, uma das maiores missões do *marketing* é a fidelização de clientes, conceito apresentado a seguir.

2.9. Fidelização

A fidelização vem se tornando cada vez mais importante para a continuidade das empresas. Nesse sentido, Kotler (1996) ressalta: “As empresas não estão apenas procurando melhorar suas relações com seus parceiros na rede

de suprimentos. Hoje, elas estão pretendendo desenvolver confiança e lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais”.

Kotler (1996) adota o termo retenção ao invés de fidelização, e sobre a necessidade de retenção argumenta: “As empresas de hoje estão esforçando-se para reter seus consumidores. Isto se justifica pelo fato de que o custo de atrair novos consumidores pode ser cinco vezes o custo de manter um consumidor atual feliz. Tipicamente, *marketing* ofensivo custa mais do que *marketing* defensivo porque exige muito esforço e custo induzir consumidores satisfeitos a deixar seus fornecedores atuais.” E alerta: “Consumidores podem ser pessoas anônimas para a instituição; clientes têm nome. Consumidores são atendidos como parte da massa ou de segmentos maiores; clientes são atendidos em base individual... consumidores são atendidos por qualquer pessoa que esteja disponível; clientes são atendidos por profissionais devidamente preparados”.

Para que essa retenção exista, os clientes devem estar satisfeitos com a empresa. Em observância à satisfação do cliente, Kotler (1996) afirma:

“Muitas empresas acham que é tarefa do departamento de marketing/vendas procurar consumidores. Quando isto não é possível, elas concluem que o pessoal de marketing da empresa não é muito qualificado. Entretanto, uma das novas descobertas fundamentais é que marketing não pode trabalhar sozinho. De fato, marketing pode apenas ser um parceiro na tarefa da empresa de atrair novos consumidores. O melhor departamento de marketing do mundo não pode vender produtos mal fabricados ou que falham no atendimento das necessidades de alguém. O departamento de marketing somente pode ser eficaz em empresas cujos departamentos e funcionários trabalham em equipes bem-sucedidas para planejar e implementar um *sistema de entrega de valor aos consumidores* competitivamente superior.” Assim, “satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”. Ou seja, “o nível de satisfação é uma função da diferença entre o *desempenho percebido* e as *expectativas*. Um consumidor pode experimentar um de três níveis amplos de satisfação. Se o desempenho ficar longe das expectativas, ele estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas, estará satisfeito. Se o desempenho

exceder as expectativas, o consumidor estará altamente satisfeito, gratificado e encantado”.

Kotler (1996) procura mensurar os níveis de satisfação dos consumidores da seguinte forma:

“Uma empresa não deve concluir que pode obter um quadro claro mostrando os níveis de satisfação e insatisfação de seus clientes, simplesmente adotando um sistema de sugestões e reclamações. Estudos mostram que os consumidores ficam insatisfeitos com uma em quatro compras e menos de 5% dos insatisfeitos apresentam reclamações.

A satisfação do consumidor pode ser mensurada de muitas maneiras. Pode-se mensurá-la diretamente, pedindo-se aos consumidores: ‘Assinale seu nível de satisfação em relação ao serviço x, na seguinte escala: bastante insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e bastante satisfeito’ (*satisfação declarada diretamente*). Pode-se solicitar aos respondentes para avaliarem suas expectativas em relação a certo atributo e, também, o resultado da experiência (*insatisfação derivada*). Ainda, outro método é solicitar aos respondentes para listarem quaisquer melhorias que gostariam de sugerir (*análise de problemas*).

Finalmente, as empresas podem solicitar aos respondentes para avaliarem vários elementos da oferta em termos de importância e como avaliam o desempenho da organização em cada um desses elementos (*avaliação da importância/desempenho*).”

Observa-se que o foco da mensuração de competitividade proposta por Batalha (2007) está relacionado à mensuração da satisfação do cliente de Kotler (1996); ambas são determinadas pela consulta das opiniões de clientes sobre os produtos e os serviços oferecidos. Essas mensurações de níveis de satisfação são adaptações da escala de *Likert*.

2.10. Escala de Likert

Em pesquisas de marketing, o uso de escalas é um importante recurso para mensurar variáveis de natureza qualitativa, como as atitudes dos consumidores. Uma das escalas mais importantes é a escala de Likert (ou somatória), cujos fundamentos podem ser vistos em Mattar (1996). Esta escala,

proposta por Rensis Likert em 1932, compreende uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, sobre as quais os respondentes são solicitados a informar seu grau de concordância ou discordância. A cada afirmação é atribuído um número que reflete a direção e a grandeza da atitude do respondente em relação à mesma. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. Geralmente, o conjunto de termos utilizados para atribuir os graus de concordância/discordância são os seguintes:

Aprovo (ou concordo) inteiramente (ou totalmente)

Aprovo

Indeciso (ou nem aprovo nem desaprovo)

Desaprovo (ou discordo)

Desaprovo inteiramente

A esses termos são associados números em escalas de 1 a 5, ou, -2, -1, 0, 1 e 2. O conjunto de números utilizados não faz diferença para as conclusões a que se pretende chegar. O importante é que se atribua corretamente os números às respostas positivas e negativas.

A escala de Likert usa o esquema do Quadro 2 para atribuir números a respostas qualitativas.

QUADRO 2: Exemplo de atribuição de valores da escala de Likert

Tipo de afirmação	Grau de concordância/discordância	Valor da Pontuação	
		(-2 a +2)	(1 a 5)
Afirmação favorável (ou positiva)	Concordo totalmente	+2	5
	Concordo	+1	4
	Indeciso	0	3
	Discordo	-1	2
	Discordo totalmente	-2	1
Afirmação desfavorável (ou negativa)	Concordo totalmente	-2	1
	Concordo	-1	2
	Indeciso	0	3
	Discordo	1	4
	Discordo totalmente	2	5

Fonte: (Mattar, 1996, p. 98)

Segundo Selltiz *et al.* (1959) *apud* Mattar (1996), as escalas de Likert apresentam uma série de vantagens:

- permitem o emprego de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, podendo-se incluir qualquer item que se mostre, empiricamente, coerente com o resultado total;
- é de construção mais simples;
- tende a ser mais precisa, na medida que possui um número de respostas alternativas;
- a amplitude das respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

2.11. Desenvolvimento Econômico

Nos dias de hoje, as questões do aquecimento global e da sustentabilidade têm direcionado as reflexões sobre desenvolvimento. Batalha (2007) diz: “A noção de desenvolvimento econômico tem mudado nas últimas duas décadas em direção a uma visão mais consensual de que conservação ambiental e melhores padrões de vida devem ser perseguidos simultaneamente. Existem diversas visões teóricas que tentam estabelecer relações entre crescimento econômico, exploração de recursos naturais, herança das futuras gerações, qualidade de vida, distribuição de renda e pobreza. Entretanto, muitos desses temas continuam ainda sendo negligenciados, ou insuficientemente considerados.”

No Brasil, dois métodos de mensuração de Desenvolvimento Econômico Municipal são aceitos: o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM), já o estado de Mato Grosso do Sul adota o Índice de Responsabilidade Social do Mato Grosso do Sul (IRS – MS).

- **IDH (Índice de Desenvolvimento Humano)** - É obtido pela média aritmética simples de três subíndices, referentes às dimensões Longevidade (IDH – Longevidade), Educação (IDH – Educação) e Renda (IDH – Renda).

Sobre o IDH, Silva (2008) explica:

“Há tempos, o economista Amartya Sen, publicou uma série de estudos criticando a fórmula tradicional para medir o desenvolvimento de um país.

Conforme afirmou, a melhor medida deve estar vinculada às oportunidades que são oferecidas à população para que esta faça suas escolhas e possa exercer plenamente sua cidadania. Assim, verificar o nível da produção econômica – como habitualmente era feito – de nada adiantava, pois, a produção de riquezas não significa, necessariamente, sua equilibrada distribuição.

A partir dessa análise, elaborou-se um índice denominado IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) para medir o grau de desenvolvimento de um país levando-se em consideração três aspectos: a renda per capita (toda riqueza produzida ao longo de um ano dividida aritmeticamente por sua população), a longevidade (a expectativa de vida da população) e a escolaridade (número de crianças alfabetizadas e regularmente matriculadas nas escolas).

O primeiro item vincula-se a se ter, ao menos, uma referência do tanto de dinheiro que cada pessoa teria se este fosse igualmente distribuído por todos; o segundo item serve para verificar como anda a saúde da população, visto que, quanto mais as pessoas viverem, melhor devem ser as políticas públicas na área em questão. Por fim, o terceiro parte do pressuposto de que, somente por meio dos estudos, uma pessoa pode ter chances para mudar e melhorar sua vida. Encontrados os resultados de cada um dos itens, faz-se a soma e divide-se por três: quanto mais próximo de 1 for o resultado, melhor deve ser a condição do país e seu povo; quanto mais distante, pior o IDH.”

- **IFDM (Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal)** - Sobre o IFDM, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) descreve:

“O Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (IFDM) surgiu em resposta à ação 97 do Mapa de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, uma iniciativa do Sistema FIRJAN para a construção de uma visão estratégica compartilhada para o estado, com o alinhamento das lideranças empresariais em torno de objetivos, indicadores, metas e ações estratégicas para os próximos dez anos (2006-2015), que propôs a criação de um índice para acompanhar de forma permanente o desenvolvimento humano, econômico e social no interior do estado.

O pioneirismo deste trabalho consiste na periodicidade anual, recorte municipal e abrangência nacional do índice. A metodologia desenvolvida permitiu, assim, a geração de índices para todos os municípios, bem como para todos os estados. A metodologia do IFDM abrange, com igual ponderação, as três

principais áreas de desenvolvimento humano, a saber: Emprego & Renda, Educação e Saúde. A leitura dos resultados – por áreas de desenvolvimento ou do índice final – é bastante simples, variando entre 0 e 1 (FIRJAN, 2008).

- **IRS – MS (Índice de Responsabilidade Social de Mato Grosso do Sul)** - A Secretaria de Estado do Meio Ambiente, das Cidades, do Planejamento, da Ciência e Tecnologia, preocupada em gerar instrumentos que auxiliem na formulação e no monitoramento de políticas públicas, elaborou o Índice de Responsabilidade Social do Mato Grosso do Sul - IRS - MS.

O IRS - MS permite conhecer a situação de cada município do Estado em relação à riqueza, longevidade e escolaridade de sua população. Estas variáveis são as mesmas utilizadas para o cálculo do Índice de Desenvolvimento Humano-IDH. A diferença existente entre os dois índices diz respeito à possibilidade de atualização dos dados. O IDH extrai informações do Censo e pode ser calculado apenas para os anos em que o mesmo se realiza, enquanto o IRS - MS é atualizado a cada dois anos.

O IRS - MS é constituído de quatro indicadores, sendo três deles setoriais e uma tipologia constituída de grupos. Os indicadores setoriais de riqueza, longevidade e escolaridade são compostos, cada um deles, por quatro variáveis. A tipologia de cinco grupos, constituídos por meio da análise de *cluster*, agrega municípios com padrões semelhantes de riqueza, longevidade e escolaridade.

Até o presente, O IRS-MS foi calculado para os anos de 2003 e 2005 (SEMAC, 2007).

3. MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho teve como objeto de estudo as cooperativas agroindustriais do município de Amambai, restringindo-se àquelas que autorizaram a realização da pesquisa, isto é, a Cooperativa Agroindustrial Lar e a Coamo Agroindustrial Cooperativa (Apêndice A).

A metodologia geral utilizada foi o estudo de caso, sobre o qual afirma Gressler (1989): “O estudo de caso dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma unidade social: um indivíduo, grupo, instituição ou comunidade. (...) A grande vantagem do estudo de caso é a elevação da validade interna, visto o grande número de variáveis e a profundidade de sua análise.”

Para Gil (1991), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para a verificação da fidelidade dos agricultores em relação às empresas agroindustriais cooperativas, foi aplicado um questionário (Apêndice B) em uma amostra de cooperados residentes no município de Amambai, vinculados aos entrepostos de cada cooperativa. Utilizou-se o método de amostragem estratificada proporcional, extraíndo-se aleatoriamente 10% dos elementos de cada empresa, de um universo de 410 cooperados, isto é, 41 no total, sendo 31 da Coamo e 10 da Lar. Este tamanho de amostra corresponde a um intervalo de confiança de 99% e um erro amostral de 0,2.

Para mensurar a fidelização, o questionário apresentou perguntas sobre: a) nível de satisfação do cliente (medido através da Escala de Likert); b)

disposição de recomendar a empresa a outros indivíduos; e c) possibilidade de utilizar novamente os serviços da empresa. A associação entre essas variáveis foi avaliada com a ajuda do *software Sphinx*, através da análise de correspondências múltiplas.

“A análise de correspondência é uma técnica estatística exploratória utilizada para verificar associações ou similaridades entre variáveis qualitativas ou variáveis contínuas categorizadas. A relação entre as categorias das variáveis é investigada sem que se precise designar uma estrutura causal nem assumir a priori uma distribuição de probabilidades, sendo apropriada no estudo de dados populacionais no sentido de uma técnica não inferencial. É útil no estudo de preferências que podem estar associadas a determinadas características que se deseja analisar, bem como permite identificar grupos que possuem as mesmas preferências.” (Souza, 2008)

Para entender as estratégias de competitividade das empresas, gestores e cooperados foram alvos de perguntas específicas nos respectivos questionários, visando-se determinar a aceitação dos produtos e serviços da empresa e definir qual é o seu maior ponto de competitividade. O questionário aplicado aos gestores pode ser visto no Apêndice B.

Com o intuito de avaliar o impacto da instalação das empresas no desenvolvimento municipal, três etapas foram seguidas: pesquisa documental, analisando os índices IDH e IFDM; levantamento da participação de cada agroindústria na arrecadação de ICMS do município; e uma entrevista informal com o Prefeito Municipal de Amambai. Deve-se ressaltar que alguns dados coletados não estão expostos no presente trabalho em respeito à Lei do Sigilo Fiscal, com base em que dados financeiros das empresas não podem ser revelados.

Com o objetivo de fortalecer os resultados sobre o impacto das cooperativas agroindustriais no desenvolvimento econômico municipal, aplicaram-se questionários (com questões fechadas semelhantes aos aplicados aos gestores das cooperativas e aos cooperados) a comerciantes que atuam na mesma área que as cooperativas (insumos, peças, eletrodomésticos e outros), com a finalidade de verificar a percepção destes quanto aos efeitos da entrada de uma nova agroindústria sobre o comércio já estabelecido (Apêndice B).

Vale salientar que a maioria das respostas obtidas nas entrevistas correspondem a percepções dos respondentes, e assim devem ser vistas na apresentação dos resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para uma melhor compreensão dos resultados apresentados, aborda-se, primeiramente, o histórico e as características de cada cooperativa envolvida nesta pesquisa.

4.1. Cooperativa Agroindustrial Lar (Lar)

A Lar teve como sede inicial o município de Missal, no Paraná. Para melhor atender seus programas de expansão, em 1972 transferiu sua sede para Medianeira, nesse mesmo estado, onde permanece até hoje. Atualmente conta com 8.348 associados, destes 102 no município de Amambai.

A área de ação está centrada na região Extremo-Oeste Paranaense, atuando em 12 municípios. Conta com 14 unidades de recepção de produtos agropecuários, unidades de industrialização de soja, mandioca, vegetais congelados e aves, e 13 postos de venda de insumos e supermercados, onde também são realizadas as atividades administrativas.

A cooperativa define sua missão como: “Promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária” (Lar, 2008).

4.2. Coamo Agroindustrial Cooperativa (Coamo)

Após a fundação em 1970, três fatos ocorridos em 1975 foram marcantes na história da Coamo: a instalação de uma Fazenda Experimental, a abertura de

uma loja de peças e a implantação de um moinho de trigo. Porém, foi a partir dos anos 80 que o setor agroindustrial registrou grande impulso, com o surgimento das indústrias de óleo de soja e de fiação de algodão. Em 2000, foi inaugurada a fábrica de margarina. Nessa contínua expansão, entrepostos foram sendo criados em diversos locais, existindo atualmente em 53 municípios dos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul.

Os volumes de recebimento da Coamo vêm aumentando ano após ano, perfazendo cerca de 3,3% de toda a produção nacional de grãos e fibras e 17% da safra paranaense. No Brasil e na América Latina, a Coamo é a maior cooperativa agrícola e uma das maiores empresas do país.

“A Coamo nasceu de idéias e ideais. Nasceu do sonho de 79 agricultores, na busca de uma vida melhor para suas famílias e, hoje, é a realidade de milhares de pessoas que acreditam no cooperativismo e na força do trabalho em conjunto” (Coamo, 2008).

4.3. Competitividade

Iniciou-se a análise dos dados colhidos abordando a competitividade das cooperativas, visualizada através de seus gestores, cooperados e concorrentes.

4.3.1. Opinião dos gestores

Os gestores das cooperativas acreditam que o financiamento da produção, com destaque para a aquisição dos insumos agrícolas, é o maior determinante da competitividade, bem como a agilidade no atendimento das necessidades dos cooperados.

Quando questionados se o uso do crédito de ICMS é um diferencial para a competitividade, um dos gestores respondeu negativamente, enquanto o outro não respondeu ao questionamento. As duas respostas parecem revelar um certo constrangimento para tratar de um assunto que, no âmbito do presente trabalho, supõe-se ter especial relevância.

Sobre a importância da logística enquanto ferramenta de competitividade, ambos responderam afirmativamente: um disse que é importante para fidelizar clientes, e o outro que contribui para que os produtos sejam consumidos na região ou estado.

A resposta do primeiro gestor é incoerente, já que organização e distribuição de insumos e produtos (logística) não estão diretamente relacionados à fidelização de clientes. Isto pode ser explicado pelo não entendimento da questão ou por deficiências quanto à efetiva compreensão desses conceitos por parte do gestor.

4.3.2. Respostas dos Cooperados

Como observado anteriormente, a mensuração da competitividade de uma empresa pode se dar através de uma análise da aceitação dos produtos e serviços por ela oferecidos.

A Figura 3 apresenta a frequência de indicação atribuída pelos cooperados aos diversos benefícios oferecidos pela cooperativa. A garantia de recebimento pelo produto vendido (tendo a cooperativa como intermediária) é o fator de maior atratividade, e está inclusa no item “Outros”. Destaca-se também o financiamento da produção, que aparece em segundo lugar. A seguir, vem a concessão de prazos para pagamento de débitos. Esses dados mostram que a preocupação proeminente tem natureza financeira, via minimização de riscos e adequação do fluxo de caixa.

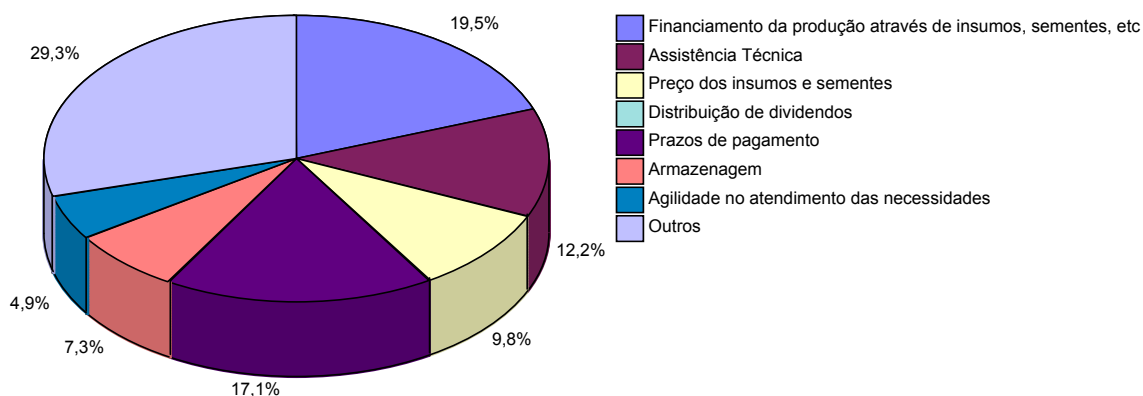


Figura 3 : Maiores atrativos oferecidos pelas cooperativas de Amambai aos associados, segundo os cooperados.

Questionados sobre os fatores que favorecem as cooperativas na definição de suas políticas de preço, 73,2% dos respondentes destacaram o poder de compra, significativamente maior em relação aos concorrentes, vindo a seguir os incentivos fiscais, apontado por 20% deles (Figura 4).

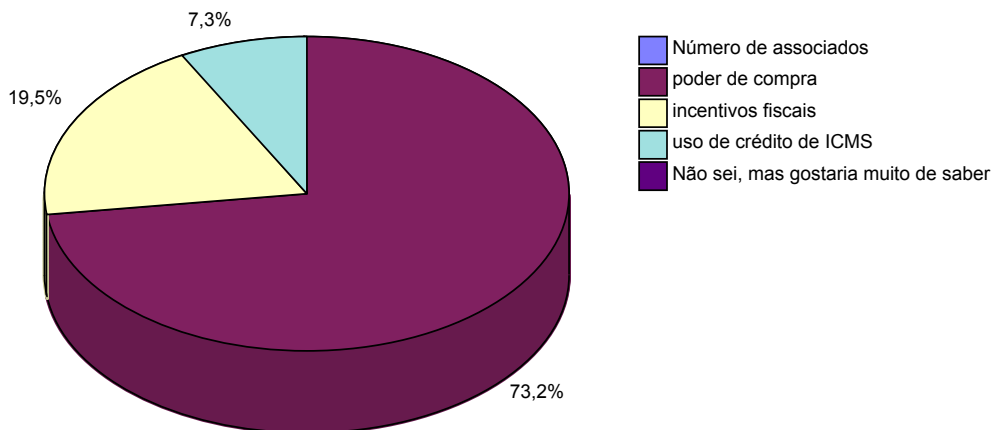


Figura 4: Diferenciais que afetam a política de preços adotada pelas cooperativas, segundo os cooperados.

4.3.3. Percepção dos Concorrentes

Para entender a competitividade exercida pelas cooperativas no comércio local, seus concorrentes foram procurados e disseram que o maior atrativo oferecido por eles aos clientes é o atendimento e a cordialidade, e o fato de clientes e empresários serem conhecidos de longa data, o que transcende as relações comerciais.

A visão do comércio local sobre a concorrência exercida pelas cooperativas foi também investigada. Questionados sobre o diferencial das cooperativas, que conseguem estabelecer uma política de preços bastante favorável, em torno de 85% dos entrevistados destacaram os incentivos fiscais, manifestados por duas expressões equivalentes (incentivos fiscais e uso de crédito de ICMS), como pode ser visto na Figura 5. O poder de compra das cooperativas foi considerado de menor importância relativa.

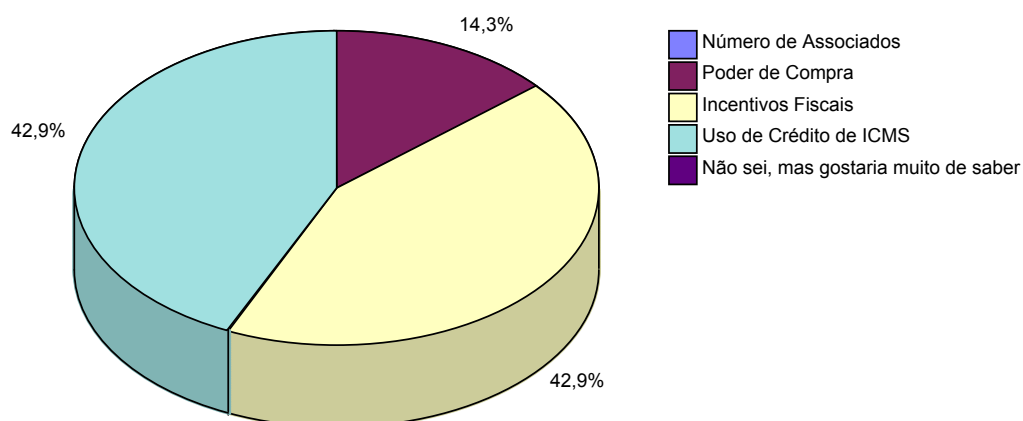


Figura 5 : Diferencial na política de preços das cooperativas - percepção dos concorrentes.

4.4. Fidelização de Clientes

Neste caso, gestores e cooperados foram questionadas sobre o processo de fidelização de clientes, como mostram os resultados que seguem.

4.4.1. Opinião dos gestores

Sobre a importância da fidelização de clientes e as ferramentas usadas para este fim, foram obtidas as seguintes respostas:

Os gestores das duas cooperativas julgam extremamente importante investir na busca da fidelização dos clientes, razão porque ambas possuem um sistema de mensuração deste conceito. Uma delas dispõe de um sistema denominado Relatório Corvu, enquanto a outra mede a fidelização através da análise de três itens: compra de insumos, venda da produção e área plantada.

Os maiores atrativos em relação à fidelização (retenção) de clientes, ou seja, o diferencial entre os concorrentes e as cooperativas, são, segundo uma delas (a outra cooperativa não respondeu a questão): solidez, funcionários bem treinados e diversidade de produtos ofertados (sejam estes insumos, peças, máquinas, etc.)

Perguntou-se também sobre o diferencial da cooperativa para executar a sua política de preços, já que preços baixos atraem clientes. As respostas foram que o poder de compra é o maior diferencial.

4.4.2. Respostas dos cooperados

Como os cooperados são os próprios alvos de qualquer ação voltada para a fidelização, grande número de questões foram a eles destinadas, estando as respostas expressas a seguir.

Um dos pontos questionados foi se o cooperado está ligado a uma e somente uma das duas cooperativas presentes no município. O resultado é que, no âmbito da amostra considerada, 24 são cooperados da COAMO, oito da LAR e nove, que importa pouco mais de 20%, são cooperados das duas cooperativas.

Ao serem argüidos se já pensaram em deixar a cooperativa a que estão associados, 75,6% dos cooperados responderam que isto nunca ocorreu. Os que afirmaram que já pensaram em deixá-la disseram que não o fizeram porque não consideram as opções existentes satisfatórias. Alguns deles (12,2%) chegam a pensar nessa possibilidade diariamente, estando portanto bastante insatisfeitos (Figura 6).

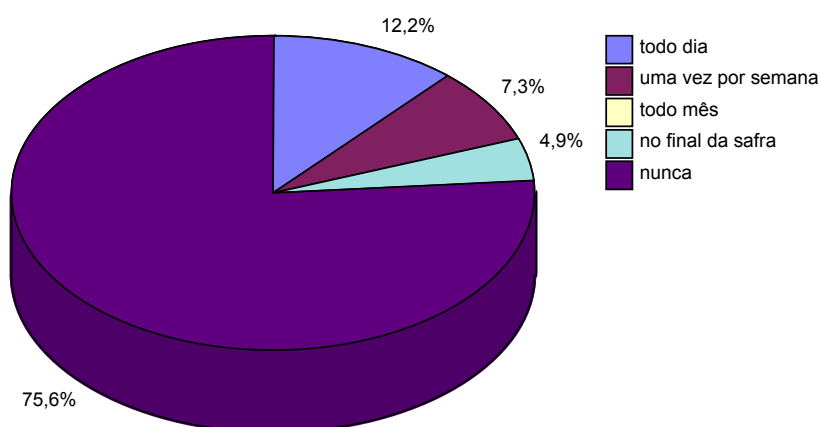


Figura 6. Frequência de manifestação de vontade em deixar a cooperativa.

Quanto à exclusividade da cooperativa como local de compra de insumos ou serviços, verificou-se que 92,7% dos entrevistados procuram também o comércio local para atender suas necessidades, o que significa que as

cooperativas não atendem plenamente os requerimentos dos produtores. Questionados sobre o que os atraiem a comprar no comércio local ao invés de recorrer à cooperativa, obtiveram-se os resultados da Figura 7. Nota-se que a agilidade no atendimento das necessidades é o maior atrativo. Informalmente, alguns entrevistados comentaram que, quando há premência em dispor dos produtos, quem atende primeiro a demanda faz a venda. Assim, se o produto não está disponível na cooperativa, o comércio local torna-se a opção de compra.

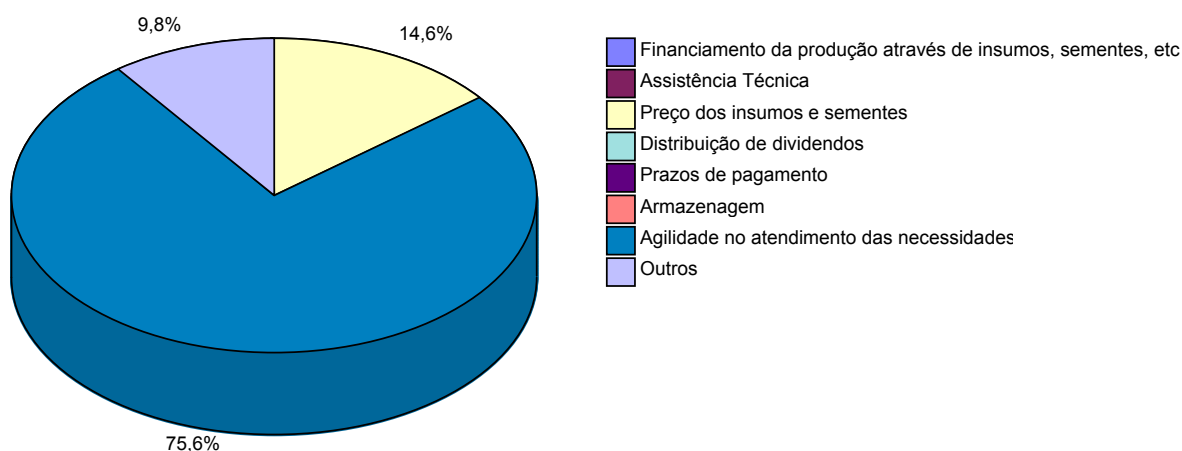


Figura 7: Atrativo do comércio local para os cooperados

Uma outra questão voltada para avaliar o nível de fidelização dos cooperados ensejou perguntar se os mesmos incentivam outros agropecuaristas a se tornarem associados da cooperativa a que pertencem. O resultado mostrou que 80% dos entrevistados incentivam conhecidos a se tornarem associados, o que revela um alto nível de comprometimento com a organização.

Procurou-se determinar, também, o grau de satisfação do cooperado com a cooperativa, cujo resultado é mostrado na Figura 8. Aproximadamente setenta e oito por cento deles disseram estar satisfeitos, sendo, "muito satisfeitos" (12%) e "satisfeitos" (66%) com a cooperativa em que são associados, o que significa dizer que a satisfação é bastante grande.

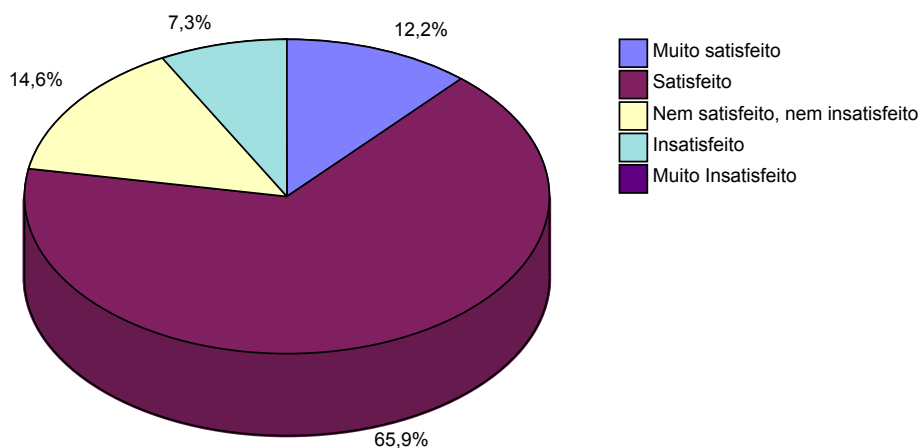


Figura 8: Grau de satisfação do cooperado com a cooperativa.

Adicionalmente, realizou-se uma análise sobre cada serviço ou produto específico, oferecido pela cooperativa.

Sobre financiamento da produção através do adiantamento de insumos, sementes, etc, os cooperados, 41,5%, afirmaram não estarem nem satisfeitos nem insatisfeitos com esse serviço.

Sobre a assistência técnica, o fato se repete, isto é, 43,9% afirmou não estar nem satisfeito nem insatisfeito com esse serviço.

Quando questionados sobre os preços oferecidos, 51,2% cooperados afirmaram que estavam satisfeitos, da mesma forma que 61% dos cooperados estão satisfeitos com os prazos de pagamentos ofertados. Já sobre a armazenagem oferecida as respostas foram divergentes, 26,8% dos cooperados afirmou estar satisfeita. A agilidade no atendimento das necessidades foi abordada e obteve-se a resposta de satisfação de 68,3% dos cooperados.

Dos comentários informais obtidos ao longo das entrevistas, depreende-se que as empresas estudadas não atuam dentro do rigor dos conceitos e da filosofia das cooperativas. Agem, isto sim, como grandes empresas que usam da administração estratégica para cada vez mais maximizar seus lucros. Comprovando essa afirmativa, nenhum cooperado apontou a distribuição de dividendos como um ponto de atração na cooperativa.

Finalmente, foi questionado se o cooperado voltaria a utilizar os serviços da cooperativa. Todos os elementos da amostra responderam afirmativamente.

Observa-se então que a satisfação geral está presente, mas no que se refere à satisfação de algum produto ou serviço particular, a aceitação não é total.

As respostas obtidas sobre fidelização, apresentadas até este ponto, permitem afirmar que os cooperados são relativamente fiéis à cooperativa a que pertencem. Essa afirmativa, porém, guarda certa subjetividade, pois está baseada em respostas qualitativas. Para analisar de maneira mais formal o grau de fidelização, realizou-se uma análise de correspondência múltipla, fazendo uso do *software* Sphinx. Utilizando-se as respostas para três perguntas - sobre satisfação com a cooperativa, sobre incentivo a outros agricultores para se tornarem cooperados e sobre se o cooperado voltaria a utilizar os serviços da cooperativa - obteve-se o resultado apresentado na Figura 9.

Na análise da Figura 9 pode-se concluir que os usuários que incentivam outros agricultores a se tornarem cooperados, também, estão dispostos a voltar a utilizar os serviços da Cooperativa sempre que precisarem. Eles se mostram satisfeitos com os serviços da Cooperativa.

Ainda, na Figura 9, o eixo horizontal explica 42,29% da variabilidade total dos resultados apresentados na figura, enquanto que o eixo vertical explica 24,98%, totalizando 67,27% de variabilidade explicadas, que é considerado um índice bom, significando, assim, que os cooperados estão fidelizados.

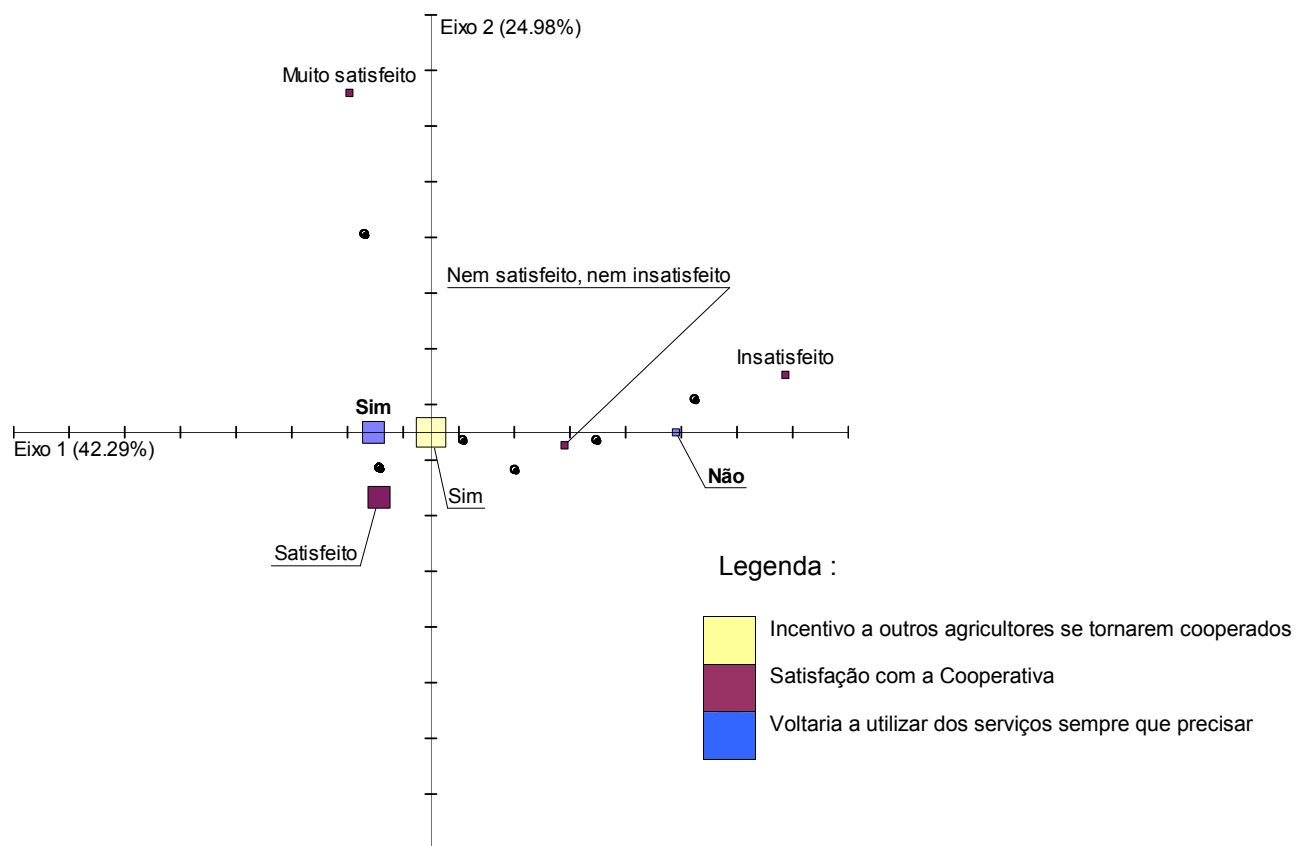


Figura 9 : Análise de fidelização dos cooperados

Essa análise, associada aos demais resultados obtidos das entrevistas com os cooperados, permite afirmar que o esforço das cooperativas em fidelizar clientes tem trazido resultados positivos, ampliando, gradativamente, o número de seus cooperados.

4.5. Desenvolvimento Municipal

As três categorias pesquisadas foram questionadas na busca de determinar-se em que grau a chegada das cooperativas ao município de Amambai contribuíram para o desenvolvimento regional.

4.5.1. Opinião dos gestores

Junto aos gestores, a questão do desenvolvimento regional foi abordada levando-se em conta os seguintes aspectos: geração de empregos, aquisição de

imóveis pelas famílias oriundas de outros estados e efetivação de promoções no emprego.

Sobre a geração de empregos, questionou-se a quantidade gerada em termos diretos e indiretos. Em uma das cooperativas foi afirmado que a mesma gerou 50 empregos diretos e 150 indiretos. Na outra, os números foram 46 empregos diretos e 820 indiretos. Acredita-se não se tratarem de números exatos, e sim um cálculo superficial apresentado pelos gestores das cooperativas.

Quanto ao número de famílias que se instalaram no município, oriundas de outros estados em que a cooperativa atua, tem-se que uma delas trouxe ao município, oriundas de outras unidades em outros estados, como forma de promoção, 38 famílias. A outra cooperativa também teve este procedimento, induzindo a migração de 40 famílias.

Deste número de famílias, algumas adquiriram imóvel no município de Amambai, sendo 25 de uma cooperativa e 27 da outra.

Quando questionados sobre a política de valorização dos empregados, no caso dada pelo número de promoções realizadas desde a instalação, uma das cooperativas afirmou que seis receberam promoção, enquanto a outra afirmou que onze foram agraciados com promoções. Em alguns casos, essas promoções resultaram no envio de colaboradores para outras unidades, distantes de Amambai, o que não teve qualquer reflexo no desenvolvimento local, visto que o recurso a mais que o colaborador irá receber não circulará neste município, mas sim no local de sua próxima residência.

Finalmente, foi aberto um espaço para que cada gerente de cooperativa fizesse livremente suas considerações, se achasse relevante. Somente um deles se manifestou, com a seguinte afirmativa: *“...reafirmar a confiança no município e no MS. A cooperativa tem como objetivo continuar contribuindo com o desenvolvimento da região e dos cooperados.”*

4.5.2. Respostas dos cooperados

Também para os cooperados foi colocada a questão do desenvolvimento regional, buscando-se sua visão sobre os impactos da chegada das cooperativas no município, em termos de implantação de infra-estrutura e renda. A maioria da

amostra 65,9% respondeu que a contribuição das cooperativas foi relevante, ressaltando a maior facilidade de crédito (em comparação com o serviço ordinário dos bancos) que, embora não seja um indicador direto de desenvolvimento, certamente contribui para o mesmo.

4.5.3. Percepção dos concorrentes

A percepção dos comerciantes (concorrentes) locais, sobre o desenvolvimento trazido pelas cooperativas após o ano de 2003, também foi alvo de questionamento.

Um dos empresários que acredita que a instalação de cooperativas trouxe desenvolvimento argumentou que *“geração de emprego e arrecadação municipal”* foi o benefício trazido ao município; houve também quem tivesse posição oposta, acreditando que as cooperativas foram maléficas: *“Os cooperados estão insatisfeitos com a política de preços que os força a serem seus clientes, e até mesmo os carros da cooperativa são emplacados no Estado do Paraná, e isso não gera recursos ao município.”*

Finalmente, foi deixado um espaço para que os representantes das empresas deixassem comentários, se achassem conveniente. Um dos entrevistados apresentou o seguinte argumento: *“As cooperativas são desleais com o comércio local, e até mesmo com os bancos. Esse é o seu maior ponto negativo”*.

4.5.4. Visão do prefeito municipal

Para finalizar, o estudo recorreu ao Prefeito Municipal, como mais um elemento para entender se a instalação de cooperativas no município trouxe desenvolvimento a Amambai.

O Prefeito demonstrou, através de dados relativos ao valor agregado (VA) de 2006, que é a diferença entre entradas e saídas de dinheiro do município, promovidas pelas empresas, que as cooperativas agroindustriais de Amambai (Lar, Coamo e C-Vale) são responsáveis por 10% da arrecadação municipal. Este é um valor significativo, embora a região continue a ter na pecuária a sua base de

sustentação, com um valor agregado de 30%, enquanto o valor total da agricultura é de 18%, incluídos os valores referentes às cooperativas.

Quanto ao desenvolvimento local, o Prefeito argumentou que, obviamente, os valores agregados referentes às cooperativas são de grande importância para o município. Ainda, o Prefeito elencou algumas vantagens que acredita serem os pontos positivos das cooperativas para com os agricultores: *“organização do setor, crédito mais fácil em relação aos bancos, segurança na transação econômica (venda x recebimento) e estocagem.”*

Por outro lado, o Prefeito vê pontos negativos para o comércio local, pois a situação tributária favorece as empresas que optam pelo modelo cooperativista.

Por fim, o Prefeito acrescentou que o valor agregado pelas cooperativas está disponível porque estas têm a obrigatoriedade de divulgar seus resultados econômicos à sociedade e, principalmente, a seus cooperados, o que é muitas vezes omitido por outras empresas, que não possuem fiscalização semelhante à sofrida pelas cooperativas.

4.6. Índices de desenvolvimento do município de Amambai

Como uma contribuição adicional à discussão sobre o processo de desenvolvimento do município de Amambai, analisou-se a evolução do Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, do Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita do município, e também o IRS - MS.

O último dado disponível para o IDH refere-se ao ano 2000 (o índice é calculado com um intervalo de dez anos), daí não servir como indicador do impacto da instalação das cooperativas no município, ocorrida em 2003. De qualquer forma, julgou-se interessante apresentar os números relativos aos anos de 1991 e 2000, que retratam a situação na década anterior à chegada das cooperativas.

Conforme observa-se na Figura 10, gerada com os dados da Tabela 3, o índice de desenvolvimento humano - IDH global do município de Amambai para os anos de 1991 e 2000 apresentava números muito próximos ao índice nacional. No entanto, estava abaixo da média regional (Centro-Oeste) e do número para o

Estado de Mato Grosso do Sul. A taxa de crescimento do índice para os quatro casos foi semelhante, como mostra o paralelismo entre as retas.

TABELA 3. Tabela referente ao Índice de Desenvolvimento Humano - IDH

Unidade Territorial	IDH	
	1991	2000
Brasil	0,696	0,766
Centro-Oeste	0,719	0,791
Mato Grosso do Sul	0,716	0,778
Amambai/MS	0,693	0,759

Fonte: MuniNet (2008)

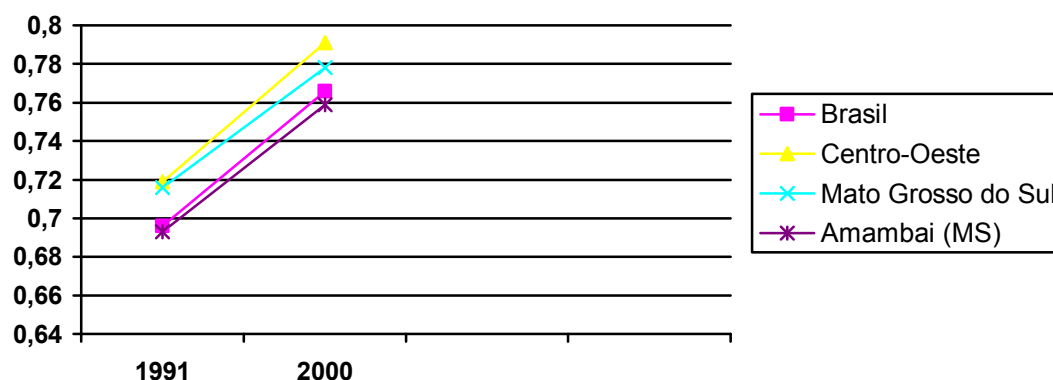


Figura 10: Índice de Desenvolvimento Humano - IDH

Fonte: MuniNet (2008)

Como o IDH é composto por três sub-índices que retratam as variáveis renda, educação e saúde (ou longevidade), são apresentados alguns dados sobre a dimensão renda, dada sua importância "per si" e como indutora de melhorias nas outras duas dimensões.

O sub-índice relativo à renda de Amambai no intervalo entre 1991 e 2000, exposto na Figura 11 e na Tabela 4, mostra que o município estava abaixo dos números do País, da região Centro-Oeste e do estado em que se situa.

TABELA 4. Índice de Desenvolvimento Humano – Renda (1991-2000)

Unidade Territorial	IDH-Renda	
	1991	2000
Brasil	0,681	0,723
Centro-Oeste	0,699	0,747
Mato Grosso do Sul	0,675	0,718
Amambai/MS	0,637	0,680

Fonte: MuniNet (2008)

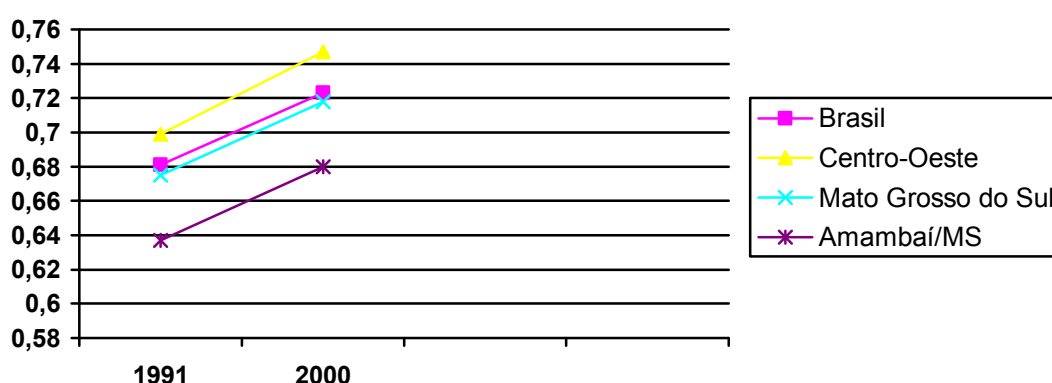


Figura 11: Índice de Desenvolvimento Humano – Renda (1991-2000)

Fonte: MuniNet (2008)

Buscando uma melhor compreensão do desenvolvimento econômico do município de Amambai antes e depois da instalação das cooperativas, analisou-se o Produto Interno Bruto (PIB) per capita do município, com dados de 1999 a 2004, conforme exposto na Figura 12 e na Tabela 5.

TABELA 5. PIB per capita e sua variação anual (em relação ao ano anterior) no município de Amambai - MS, no período 1999-2004.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
PIB (R\$/hab.)	4.294,78	4.981,23	5.790,49	6.036,01	6.983,31	7.149,66
Varição (%)		16	16	4	16	2

Fonte: IBGE / MuniNet (2008)

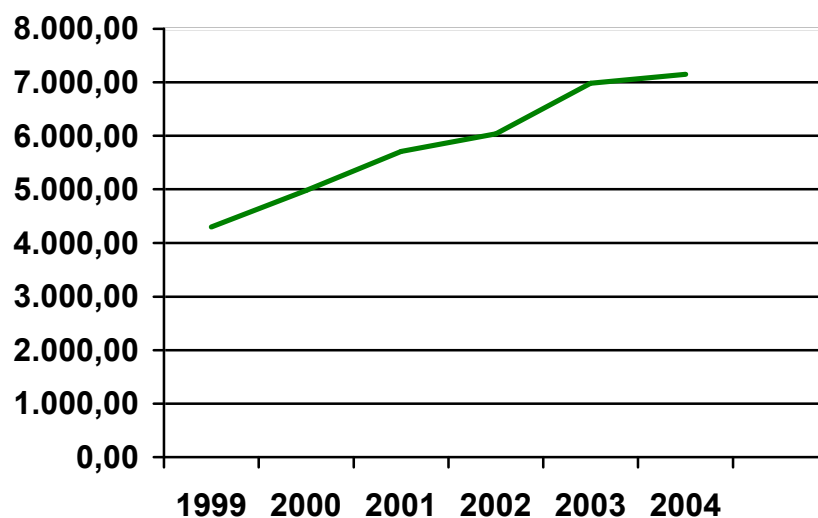


Figura 12: PIB per capita do município de Amambai – MS (1999-2004)

Fonte: MuniNet (2008)

Observam-se maiores saltos no PIB per capita nos anos de 2000, 2001 e 2003, anos em que a agricultura esteve fortalecida. De 2002 para 2003 o crescimento foi de 16%, o que talvez possa ser explicado, pelo menos parcialmente, pela instalação das cooperativas no município. Já o pequeno crescimento do PIB entre 2003 e 2004 pode estar relacionado ao fato do primeiro destes dois anos já incorporar parte da riqueza gerada pelas cooperativas. De qualquer forma, essas são apenas especulações, pois o período analisado é muito curto, e o impacto dessas empresas na economia requer maior tempo de maturação.

Analisou-se, então, o Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal - IFDM dos anos 2000 e 2005, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6. Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal – Município de Amambai - MS (2000 e 2005).

Ano	Ranking IFDM		IFDM	Emprego e renda		
	Nacional	Estadual		Educação	Saúde	
2000	2360°	40°	0,5552	0,4200	0,5912	0,6543
2005	2558°	45°	0,6113	0,5334	0,6456	0,6550

Fonte: FIRJAN (2008)

No IFDM, confirma-se a evolução por que passa o município de Amambai, principalmente no que se refere a emprego e renda, demonstrando assim que o desenvolvimento no município é crescente nestes aspectos. Por outro lado, existe uma estabilidade no item saúde, que reflete um problema não só do município de Amambai, mas do País. A educação também evoluiu pouco no período.

Observa-se ainda que, mesmo com um índice maior, o município de Amambai caiu nos *rankings* nacional e estadual, o que reflete que outros municípios evoluíram mais, mesmo encontrando dificuldades.

Assim, também o IFDM não permite afirmações conclusivas sobre o impacto da presença das cooperativas no município, já que o intervalo de tempo entre os dois anos para os quais dispõe-se de dados é muito curto.

Por fim, recorreu-se ao IRS – MS, calculado para o município nos anos de 2003 e 2005. Amambai classificou-se em 2003 e 2005 no Grupo 5, que agrega os municípios com baixa riqueza, baixa longevidade e baixa escolaridade (Figura 13).

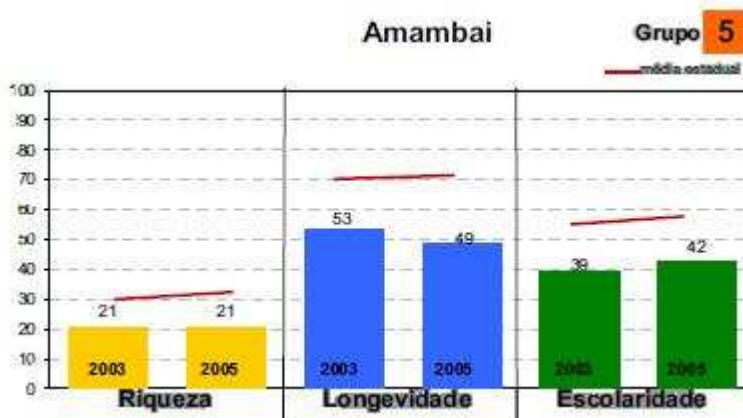


Figura 13: Índice de Responsabilidade Social - MS: 2003 - 2005

Fonte: Semac (2007)

A análise do IRS sobre os itens riqueza, longevidade e escolaridade resulta nas seguintes constatações (Semac, 2007):

1. Quanto à riqueza, Amambai ocupou a 33^a posição em 2003, e a 38^a em 2005, apesar do escore ter se mantido constante, de forma que sua posição relativa no conjunto dos municípios piorou nesta dimensão.
2. Com relação à longevidade, Amambai ocupou as seguintes posições no ranking de municípios: 2003 - 71^a e 2005 - 76^a. Seu escore nesta dimensão diminuiu, permanecendo abaixo do nível médio estadual. Assim, sua posição relativa no conjunto dos municípios piorou nesta dimensão.
3. Amambai ocupou as seguintes posições no ranking de escolaridade: 2003 - 54^a e 2005 - 61^a. O município somou alguns pontos nesse escore, entretanto permaneceu abaixo da média estadual e piorou sua colocação no período.

Observa-se ainda, no mapa do IRS (Figura 14), que regionaliza os municípios segundo a Semac, que Amambai está atrás de municípios menores, como por exemplo, Laguna Carapã.

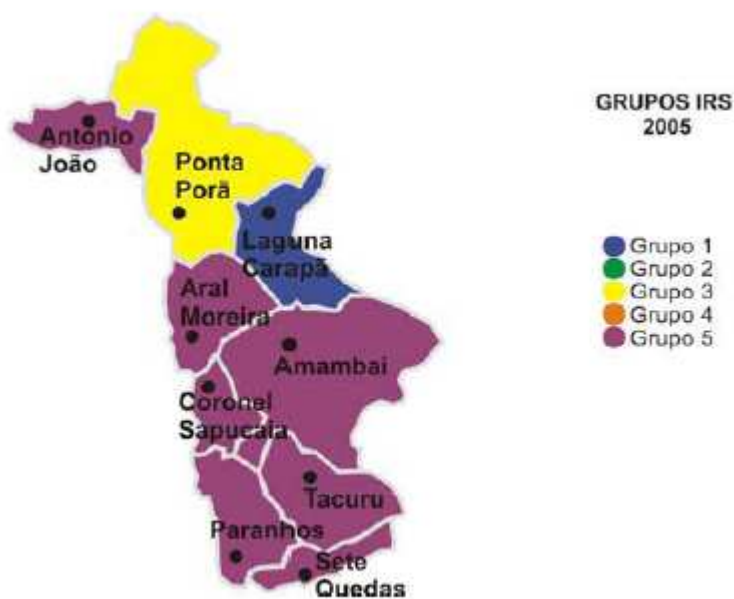


Figura 14: Mapa do IRS 2005 – Região Sul Fronteira (Grupo 1: melhores resultados; Grupo 5: piores resultados)

Fonte: Semac (2007)

Assim, o IRS - MS é taxativo em determinar que o município de Amambai piorou, sob os aspectos abordados pelo índice, no período de 2003 a 2005.

5. CONCLUSÕES

A instalação de cooperativas agroindustriais em Amambai representa um importante marco na história econômica do município, tradicionalmente voltado para a pecuária de corte, com repercussões em diversos aspectos da vida da região.

A competitividade dessas cooperativas, crucial para sua sobrevivência e crescimento, é vista de forma diferenciada por gestores, cooperados e concorrentes. Os primeiros salientam, como principal fator a sustentá-la, o financiamento da produção dos agricultores. Os incentivos fiscais, supostamente importantes para a competitividade, são colocados em segundo plano pelos gestores. Já os cooperados enfatizam a garantia no recebimento do produto de suas vendas, seguida pelo financiamento da produção. Fica evidente a preocupação com aspectos financeiros e o risco a eles associados. A ótica dos concorrentes contrasta com a dos gestores das cooperativas, pois o fator veementemente referido são os incentivos fiscais. Essa não coincidência de pontos de vista revela que, quando elementos de concorrência estão presentes, diferentes atores tendem a manifestar-se de forma distinta, com uma tendência a posturas defensivas.

No tocante à fidelização, é notável a preocupação das cooperativas em medir essa variável, já que apresentam sistemas formais usados para tal fim. Solidez do sistema cooperativo, treinamento dos funcionários e diversidade dos produtos ofertados são os pontos que os gestores julgam contribuir mais para a fidelização dos cooperados. Destes, quase 80% dizem estar satisfeitos ou muito satisfeitos com sua cooperativa, embora a maioria deles costume recorrer ao comércio local quando precisam de agilidade no atendimento. Outro ponto a notar

é que aproximadamente 20% dos entrevistados pertencem às duas cooperativas, atitude que, contrariando a fidelidade a uma empresa específica, fortalece a relação com o sistema cooperativo. Apesar disso, pode-se concluir que existe um bom nível de fidelização, e o trabalho das cooperativas neste sentido tem sido eficiente.

Quanto à questão do desenvolvimento, as duas cooperativas abordadas foram responsáveis pela geração de aproximadamente 100 empregos diretos e 1.000 indiretos, segundo seus gestores, o que é bastante expressivo diante da população de Amambai (em torno de 30 mil habitantes). Também importante é a participação das cooperativas na arrecadação municipal, chegando a 10% do total. Na opinião dos concorrentes, as cooperativas propiciaram um aumento na oferta de empregos e nos impostos arrecadados, embora seus vínculos com o estado de origem transfira muita riqueza para fora de Mato Grosso do Sul.

A análise da evolução do PIB e dos índices IDH e FIRJAN não permitiu estabelecer conclusões taxativas sobre o impacto da instalação das cooperativas no desenvolvimento municipal, em função do curto período para o qual há dados disponíveis. Por sua vez, o IRS – MS mostra que o município piorou em relação a outros no Estado de Mato Grosso do Sul. No entanto, alguns números parecem indicar que as cooperativas estão sendo muito importantes para impulsionar o desenvolvimento local, apesar das deficiências verificadas na educação e na saúde. O menor endividamento dos cooperados nos bancos e a transferência de novos munícipes à cidade de Amambai, aumentando o consumo local, são outros pontos benéficos decorrentes da presença das cooperativas.

Pode-se então concluir que a chegada de investimentos externos não são suficientes para impulsionar o desenvolvimento municipal. O município de Amambai, assim como maioria dos municípios do Estado de Mato Grosso do Sul, precisa encontrar novos caminhos para se desenvolver e gerar riqueza e qualidade de vida aos seus munícipes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, M. O. (Coord) et al. **Gestão agroindustrial**. Vol. 1. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2007.

CALLADO, A. A. (org), **Agronegócio**. São Paulo, Atlas, 2005.

CERTO, S. C. PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

COBRA, M. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COAMO, Agroindustrial Cooperativa. **Nossa história**. Disponível em: http://www.coamo.com.br/nossa_historia.html . Acesso em 20 de Dezembro de 2008.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thompson, 2005.

DAHAB, S. S. et al. **Competitividade e capacitação tecnológica para pequena e média empresa**. Salvador, BA : Casa da Qualidade. 1995.

FIGUEIREDO, K. F. FLEURY, P. F., WANKE, P. (organizadores). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. Coleção Coppead de Administração. São Paulo: Atlas, 2003.

FIRJAN. Federação das Industrias do Estado do Rio de Janeiro. IFDM – Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal. Disponível em: <http://ifdm.firjan.org.br>. Acesso em 26 de Agosto de 2008.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRESSLER, L. A. **Pesquisa educacional: importância – modelos – validade – variáveis – hipóteses – amostragem – instrumentos**. 3 ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidade de Amambai. Disponível em :
<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfilwindowat.php?codmun=500060>.
Acesso em 27/11/2007.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- LAR, Cooperativa Agroindustrial. **Histórico da Cooperativa**. Disponível em <http://www.lar.ind.br/v3/cooperativa.php>. Acesso em 20 de Dezembro de 2008.
- LUCHESE, T. BATALHA, M. O. **Análise da capacidade competitiva do estado de São Paulo para o elo distribuição da atividade da carcinicultura marinha: uma avaliação a partir de indicadores de competitividade de cadeia produtiva**. XXVII ENANPAD (Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração) - Atibaia, SP, Brasil. 2003.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUNINET. Rede Brasileira para o Desenvolvimento Municipal. **IDH – Índice de Desenvolvimento Humano**. Disponível em:
<http://muninet.org.br/index.php/content/view/639.html>. Acesso em 26 de Agosto de 2008.
- POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTAL TRIBUTÁRIO. ICMS - IMPOSTO SOBRE CIRCULAÇÃO DE MERCADORIAS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. Disponível em:
<http://www.portaltributario.com.br/tributos/icms.html>. Acesso em 14 de Julho de 2008.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE AMAMBAI, MATO GROSSO DO SUL. Disponível em: <http://www.pmamambai.com.br>. Acesso em 15 de julho de 2008.

SEMAC, Secretaria de Estado do Meio Ambiente, das Cidades, do Planejamento, da Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul. **Índice de Responsabilidade Social do Mato Grosso do Sul 2003 e 2005.**

SILVA, A. M. J. F. da. **O que é IDH?**. Disponível em: <http://www.faa.edu.br/economia/55.htm> . Acesso em 15 de dezembro de 2008.

SILVEIRA, R. F. e CASTILHO, F. R. C. **A guerra fiscal não interessa a ninguém.** Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8022> . Acesso em 18 de Maio de 2009.

SOUZA, C. C. de. **Material de Análise de Correspondência Múltipla.** [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <christianpissini@hotmail.com> em 17 de dezembro de 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A

AUTORIZAÇÃO

Eu, Antonio Cezar Gomes

responsável pelo cargo: Gerente do entreposto de Amambai

na empresa: Coamo Agroindustrial Cooperativa

AUTORIZO

NÃO AUTORIZO

*Caso NÃO justificar Aqui:

O sr. Christian Pissini Espíndola realizar a pesquisa de título: A
COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAS DO MUNICIPIO
DE AMAMBAI, no estabelecimento a qual represento.

Amambai (MS), 25 de outubro de 2007.



Nome / Cargo / Carimbo
Antonio Cezar Gomes
Gerente Entrepósito

➤ **Orientação do autor**

Essa pesquisa entende de competitividade como: "*aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado.*" Dahab et al (1995, p. 11)



1355

FROM : COOP. AGROINDUSTRIAL LAR

FAX NO. : 045 264 8801

24 Aug. 2007 02:05PM PT

DE : COOPERATIVA LAR

FAX : 481 3668

23 ADO, 2007 16:52 FAX

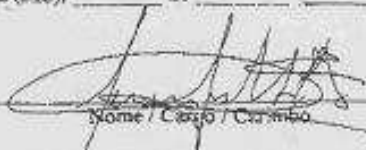
AUTORIZAÇÃO

Eu LAURO SOETHSresponsável pelo cargo: DIRETOR VICE-PRESIDENTEna empresa: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR AUTORIZO NÃO AUTORIZO

*Caso NÃO justificar Aqui:

O sr. Christian Pissini Espíndola realiza a pesquisa de título: **A COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAS DO MUNICIPIO DE AMAMBAL**, no estabelecimento a qual represento.

Amambal (MS), _____ de _____ de 2007.



Nome / Cargo / Carimbo

☛ Orientação do autor

Essa pesquisa entende de competitividade como: "aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado." Dahab et al (1995, p. 11)

APÊNDICE B

Questionário da Pesquisa sobre Fidelização de Clientes, Competitividade e Desenvolvimento Local

Out/2008 - Christian Pissini

Questionário aplicado às Cooperativas (Gerentes/Diretores)

Escolha do Município	Competitividade
<p>1. Em que ano a Cooperativa instalou-se no município de Amambai (MS)?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. 2003 <input type="checkbox"/> 2. 2004 <input type="checkbox"/> 3. 2005 <input type="checkbox"/> 4. 2006</p>	<p>8. Dos itens abaixo, qual é aquele que a cooperativa acredita ser seu principal ponto de competitividade em relação aos concorrentes? (Escolha apenas uma opção)</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Financiamento da produção através de insumos, sementes, etc</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Assistência Técnica</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Preço dos insumos e sementes</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Distribuição de dividendos</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Prazos de pagamento</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Armazenagem</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Agilidade no atendimento das necessidades</p> <p><input type="checkbox"/> 8. Outros</p>
<p>2. Quanto ao retorno dos investimentos a cooperativa está:</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Muito satisfeita</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Satisfeita</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Nem satisfeita, nem insatisfeita</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Insatisfeita</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Muito insatisfeita</p>	<p>9. Quanto à política de preços executada, onde está o diferencial da cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Número de associados</p> <p><input type="checkbox"/> 2. poder de compra</p> <p><input type="checkbox"/> 3. incentivos fiscais</p> <p><input type="checkbox"/> 4. uso de crédito de KCMS</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Outro:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. Se hoje a cooperativa tivesse que escolher, escolheria Amambai para sua instalação?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sim <input type="checkbox"/> 2. Não</p>	<p>10. O crédito de KCMS pode ser considerado uma ferramenta para a competitividade?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sim. Em que sentido?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Não</p>
Fidelização de clientes	
<p>4. Quanto à fidelização (retenção) de clientes, enumere (em ordem de importância) em que a cooperativa tem maior favorecimento em relação aos concorrentes.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>	<p>11. Uma política de logística eficaz pode ser considerada uma ferramenta para a competitividade?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sim. Em que sentido?</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Não</p>
<p>5. A cooperativa acredita que o maior atrativo aos associados/clientes é: (Escolha apenas uma opção)</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Financiamento da produção através de insumos, sementes, etc</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Assistência Técnica</p> <p><input type="checkbox"/> 3. Preço dos insumos e sementes</p> <p><input type="checkbox"/> 4. Distribuição de dividendos</p> <p><input type="checkbox"/> 5. Prazos de pagamento</p> <p><input type="checkbox"/> 6. Armazenagem</p> <p><input type="checkbox"/> 7. Agilidade no atendimento das necessidades</p> <p><input type="checkbox"/> 8. Outros</p>	<p>12. Quantos empregos (diretos e indiretos) foram gerados no município de Amambai com a chegada da cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Diretos: _____</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Indiretos: _____</p>
<p>6. A cooperativa julga importante a fidelização de clientes?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sim <input type="checkbox"/> 2. Não</p>	<p>13. Quantas famílias vieram de outros Estados onde a cooperativa atua para o município de Amambai?</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>
<p>7. A cooperativa tem um sistema de mensuração de fidelidade dos clientes (associados)?</p> <p><input type="checkbox"/> 1. Sim. Qual?</p> <p>_____</p> <p><input type="checkbox"/> 2. Não</p>	<p>14. Dessas famílias, quantas compraram imóveis em Amambai?</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>
Desenvolvimento Local	
	<p>15. Já ocorreram promoções a algum funcionário da cooperativa em Amambai? Quantas?</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>

16. A cooperativa tem alguma consideração à fazer?

--

Questionário da Pesquisa sobre Fidelização de Clientes, Competitividade e Desenvolvimento Local

Out/2008 - Christian Pissini

Questionário Aplicado aos Cooperados

<p>1. A qual das cooperativas abaixo o senhor é associado?</p> <p><input type="checkbox"/> Coamo <input type="checkbox"/> Lar <input type="checkbox"/> Lar e Coamo</p> <hr/> <p>2. Dos itens abaixo, qual o maior atrativo da cooperativa em que é associado? (Escolha apenas uma opção)</p> <p><input type="checkbox"/> Financiamento da produção através de insumos, sementes, etc</p> <p><input type="checkbox"/> Assistência Técnica</p> <p><input type="checkbox"/> Preço dos insumos e sementes</p> <p><input type="checkbox"/> Distribuição de dividendos</p> <p><input type="checkbox"/> Prazos de pagamento</p> <p><input type="checkbox"/> Armazenagem</p> <p><input type="checkbox"/> Agilidade no atendimento das necessidades</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <hr/> <p>3. O senhor já pensou em deixar a cooperativa?</p> <p><input type="checkbox"/> todo dia <input type="checkbox"/> uma vez por semana <input type="checkbox"/> todo mês</p> <p><input type="checkbox"/> no final da safra <input type="checkbox"/> nunca</p> <hr/> <p>4. O senhor compra produtos (insumos, sementes, peças, produtos veterinários) somente na cooperativa em que é associado?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>	<p>5. O senhor incentiva outros agricultores a se tornarem cooperados da mesma agroindústria em que está?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <hr/> <p>6. Quando compra fora da cooperativa, qual o maior atrativo?</p> <p><input type="checkbox"/> Financiamento da produção através de insumos, sementes, etc</p> <p><input type="checkbox"/> Assistência Técnica</p> <p><input type="checkbox"/> Preço dos insumos e sementes</p> <p><input type="checkbox"/> Distribuição de dividendos</p> <p><input type="checkbox"/> Prazos de pagamento</p> <p><input type="checkbox"/> Armazenagem</p> <p><input type="checkbox"/> Agilidade no atendimento das necessidades</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p>
---	---

Quando compra fora da cooperativa, onde busca:

<p>7. Peças:</p> <p><input type="checkbox"/> Ampaíral <input type="checkbox"/> Cabaré</p> <p><input type="checkbox"/> Outro: _____</p> <hr/> <p>8. Produtos Veterinários</p> <p><input type="checkbox"/> Fivanti <input type="checkbox"/> 4 Patas <input type="checkbox"/> Outro: _____</p> <hr/> <p>9. Insumos e Sementes</p> <p><input type="checkbox"/> Metas <input type="checkbox"/> C-Vale <input type="checkbox"/> Outro: _____</p>	<p>10. Em sua opinião, qual é o diferencial da cooperativa para praticar seus preços de venda (Produtos Veterinários, Peças, Insumos, etc)</p> <p><input type="checkbox"/> Número de associados</p> <p><input type="checkbox"/> poder de compra</p> <p><input type="checkbox"/> incentivos fiscais</p> <p><input type="checkbox"/> uso de crédito de ICMS</p> <p><input type="checkbox"/> Não sei, mas gostaria muito de saber</p>
---	--

Satisfação e Desenvolvimento

<p>11. O senhor acredita que a chegada de cooperativas em Amambai trouxe desenvolvimento ao município?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <hr/> <p>12. Quanto a sua cooperativa o senhor está?</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p>	
---	--

Quanto aos itens abaixo em relação a sua cooperativa, o senhor está?

<p>13. Financiamento da produção através de insumos, sementes, etc</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p>	<p>14. Assistência Técnica</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p>
---	---

15. Preço dos insumos, sementes, etc

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito | <input type="checkbox"/> Satisfeito |
| <input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito | <input type="checkbox"/> Insatisfeito |
| <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito | |

16. Prazos de Pagamento

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito | <input type="checkbox"/> Satisfeito |
| <input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito | <input type="checkbox"/> Insatisfeito |
| <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito | |

17. Armazenagem

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito | <input type="checkbox"/> Satisfeito |
| <input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito | <input type="checkbox"/> Insatisfeito |
| <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito | |

18. Agilidade no atendimento das necessidades

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito | <input type="checkbox"/> Satisfeito |
| <input type="checkbox"/> Nem satisfeito, nem insatisfeito | <input type="checkbox"/> Insatisfeito |
| <input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito | |

19. O senhor voltaria a utilizar os serviços da cooperativa sempre que precisar?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

