

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE GERENCIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Determinantes de Custos como fator de adesão de produtores rurais em  
cooperativas agrícolas.

BIANCA AQUINO

CURITIBA

2017

BIANCA AQUINO

**DETERMINANTES DE CUSTOS COMO FATOR DE ADESÃO DE  
PRODUTORES RURAIS EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS.**

CURITIBA

2017

BIANCA AQUINO

**DETERMINANTES DE CUSTOS COMO FATOR DE ADESÃO DE  
PRODUTORES RURAIS EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - Área de Concentração Contabilidade Gerencial, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone B. Voese.

CURITIBA

2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-Graduação em CONTABILIDADE  
Código CAPES: 40001016050P0

### TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **BIANCA AQUINO**, intitulada: "**DETERMINANTES DE CUSTOS COMO FATOR DE ADESÃO DE PRODUTORES RURAIS EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS**", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo Colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 22 de Setembro de 2017.

SIMONE BERNARDES VOESE  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

LUÍZ BARBOZA  
Avaliador Interno (UFPR)

REGIO MARCIO TOESCA GIMENES  
Avaliador Externo (JFGD)

***Dedicatória***  
*A Deus que me sustentou e me deu coragem*  
*Ao meu esposo pelo incentivo e amor*  
*A minha família*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primordialmente a Deus por guiar meus passos em todos os momentos e permitir que isso acontecesse.

Agradeço a minha família por fazer parte dos momentos importantes da minha vida. Ao meu pai José e minha mãe Irene e aos meus queridos irmãos Bruno e Brenda.

Ao meu esposo, André pela compreensão e amor, e pelo incentivo nas horas de dúvidas.

A minha orientadora professora Simone Voese pela orientação, compreensão e pelo incentivo nos momentos difíceis. Por me ouvir nas horas de angústia e me ensinar valores para a vida.

A esta universidade, seu corpo docente pela oportunidade, sem isso esses passos não seriam possíveis.

Aos colegas de mestrado pelo companheirismo e gentilezas.

Aos amigos do trabalho que estiveram muito próximos e fizeram parte desta etapa da minha vida.

“O saber se aprende com os mestres. A sabedoria, só com o corriqueiro da vida”

Cora Coralina

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar no âmbito da Gestão Estratégica de Custos quais os determinantes de custos contribuem com a adesão dos produtores rurais em cooperativas agrícolas. O estudo foi desenvolvido a partir de cooperativas de hortifruti do município de Colombo. A pesquisa teve natureza qualitativa, realizada por meio de estudo de casos múltiplos e aplicação de questionários. Participaram do estudo dezenove cooperados. Os determinantes de custos estudados nas cooperativas constam em duas categorias: estruturais e operacionais. Os determinantes estruturais foram: tecnologia; economia de escala; modelo de gestão; estrutura de capitais; grau de verticalização; experiência; escopo e a localização. Já os operacionais foram: o grau de utilização da capacidade; grau de complexidade; qualidade; comprometimento do corpo funcional; capacidade de aprendizagem; competências e habilidades; relação da cadeia de valor. Os resultados obtidos permitiram concluir que os determinantes de custos estão envolvidos, seja na forma mais intensa ou mais branda, na decisão de adesão dos produtores rurais as cooperativas agrícolas.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Custos, Determinantes de Custos, Cooperativas agrícolas.

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to verify, in the scope of Strategic Cost Management, which of the cost determinants contribute to the adhesion of rural producers to agricultural cooperatives. The study was developed out of produce cooperatives in the city of Colombo. The research had a qualitative nature, carried out through the study of multiple cases and application of questionnaires. Nineteen subjects participated in the study. The cost determinants studied in cooperatives fall into two categories: structural and operational. The structural determinants were: technology; economy of scale; management model; capital structure; degree of verticalization; experience; scope and location. The operational ones were: the degree of capacity utilization; degree of complexity; quality; impairment of functional body; learning capacity; skills and abilities; relation of the value chain. The given results allowed us to conclude that cost determinants are involved, either in a more intense or milder way, in the decision of the farmers to join the agricultural cooperatives.

**Key words:** Strategic Cost Management, Cost Determinants, Agricultural Cooperatives.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho de Pesquisa .....	52
--------------------------------------	----

## QUADROS

Quadro 1 - Identificação dos determinantes de custo e de suas definições.....	40
Quadro 2 - Questões sobre os temas abordados.....	60
Quadro 3 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Tecnologia.....	75
Quadro 4 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Economia de Escala.....	77
Quadro 5 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Modelo de Gestão.....	79
Quadro 6 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Estrutura de Capitais.....	80
Quadro 7 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Grau de Verticalização.....	82
Quadro 8 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Experiência.....	83
Quadro 9 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Escopo.....	85
Quadro 10 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Escopo.....	86
Quadro 11 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Localização.....	87
Quadro 12 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Grau de Utilização da Capacidade.....	89
Quadro 13 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Grau de Complexidade.....	90
Quadro 14 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Qualidade.....	92
Quadro 15 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Comprometimento do corpo funcional.....	93
Quadro 16 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Capacidade de aprendizagem.....	95
Quadro 17 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Competências e habilidades.....	96
Quadro 18 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Relação na Cadeia de Valor.....	98

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Constructos utilizados na pesquisa .....	54
Tabela 2 - Categorização dos dados da Escala tipo Likert.....	63
Tabela 3 - Quantidade de familiares que auxiliam na renda da família com a produção rural. ....	72

## APENDICES

APENDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	125
APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTOR DAS COOPERATIVAS .....	131
APENDICE C - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO: AGRICULTOR COOPERADO .....	134

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	20
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	27
1.2.1	Objetivo Geral .....	27
1.2.2	Objetivos Específicos.....	27
1.3	JUSTIFICATIVA.....	27
1.4	DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	31
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....	32
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS .....	32
2.1.1	Determinantes de Custo .....	34
2.2	COOPERATIVAS.....	43
2.3	DESENHO DE PESQUISA .....	52
2.4	CONSTRUCTOS DA PESQUISA .....	53
2.5	ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO DA PESQUISA .....	56
2.5.1	Abordagem metodológica .....	56
2.5.2	Técnica de Coleta de Dados.....	59
2.5.3	Instrumento de Pesquisa .....	60
2.5.4	Tratamento dos Dados .....	62
3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
3.1	CARACTERIZAÇÃO DE COLOMBO/PR.....	65
3.2	CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS .....	66
3.2.1	Cooperativa de Produtos Hortifruti Convencionais .....	67
3.2.2	Cooperativa de Produtos Hortifruti Orgânicos.....	68
3.2.3	Caracterização dos cooperados .....	70
3.3	ANÁLISE DA RELAÇÃO DOS DETERMINANTES DE CUSTOS.....	73
3.3.1	Descrição dos Determinantes de Custo Estruturais.....	74
3.3.2	Descrição dos Determinantes de Custos Organizacionais .....	88
3.3.3	Análise dos Determinantes de Custos nas Cooperativas .....	99
4	CONCLUSÃO .....	113
	REFERÊNCIAS .....	117
	APÊNDICES.....	125

## 1 INTRODUÇÃO

O célere movimento de globalização dos negócios faz com que a competitividade entre as organizações, em decorrência da disputa dos mercados consumidores, mantenha-se cada vez mais acirrada. Fato que propicia a junção de forças, podendo ser via associativismo e cooperativismo, perpetrando o fortalecimento do negócio (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012). Entende-se por cooperativa um empreendimento, com pessoas unidas de forma voluntária, para atender as necessidades e aspirações econômicas em comum, bem como as sociais e culturais, tendo isso por meio de uma entidade jurídica pertencente a todos com uma gestão democrática (Gonçalves, 2003).

No Brasil, as cooperativas constituem um segmento economicamente forte, incluindo representatividade nas exportações que chegaram em 2013, a US\$ 6 bilhões (OCB, 2013). Apresentando historicamente um saldo positivo na balança comercial das cooperativas, mais de 90% das exportações são de produtos agropecuários, sendo os principais: açúcar, soja, café e carnes (OCB, 2013). Em 2015, o Brasil possuía mais de 6,8 mil cooperativas distribuídas em treze ramos tais como: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer (OCB, 2015). As cooperativas agropecuárias representam cerca de 23% das cooperativas brasileiras, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras, em 2013 (OCB). As cooperativas do setor agropecuário empregavam em 2013 no Brasil, cerca de 188.777 pessoas, em suas 1.555 cooperativas com seus 1.016.606 associados, dados que contribuem para o desenvolvimento do setor e da economia brasileira (OCB, 2013). Em relação ao agronegócio brasileiro, segundo o Centro de Pesquisa em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo (CEPEA/Esalq/USP), o PIB do setor em 2016, acumulou crescimento de 4,48%.

Desta forma, as cooperativas são instituições que não objetivam o lucro, mas necessitam do resultado economicamente positivo para manter suas atividades. Foram fundadas com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e manter as relações de forma mais justa e igualitária (Martins & Souza, 2014). A presença do cooperativismo, em contradição ao modo de produção capitalista

o qual se presume a exploração dos trabalhadores, vem de longa data. Desta forma, as instituições cooperativistas promovem uma importante contribuição para o desenvolvimento econômico, gerando renda, empregos, e ainda permitem a distribuição dos resultados econômicos, proporcionais às operações com seus associados (Martins & Souza, 2014).

O cooperativismo apresenta-se com o intuito de fortalecer os trabalhadores, diante das relações do modo de produção capitalista, reunindo o capital social, humano e instituído, fatores os quais favorecem o desenvolvimento local (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012). Os pequenos agricultores dos países em desenvolvimento enfrentam restrições de produção e comercialização, que dificultam sua subsistência, alguns desses problemas estão relacionados à dispersão dos produtores, falta de acesso aos serviços de crédito, incapacidade técnica dos agricultores para lidar com tecnologias modernas entre outros. E conseqüentemente, as cooperativas foram consideradas organizações que tem o objetivo de reduzir essas adversidades, tornando-se benéficas aos seus cooperados (Mojo, Fischer & Degefa, 2017).

Para a produção agrícola, o cooperativismo representa uma melhoria na qualidade de vida do agricultor, visto que, apresenta uma maneira de produção e distribuição de forma vantajosa e preponderantemente mais segura com a colaboração mútua (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012). E representam um modo de garantir aos agricultores capacidade de enfrentamento aos oligopólios que dominam a cadeia de produção-consumo (Gonçalvez, 1987).

No ambiente de alta competitividade, percebido pelas instituições ligadas ao ramo de agronegócios, salienta-se a necessidade de práticas de gestão que permitam atingir as metas propostas (Rasia, 2011). Isso porque, conforme Callado e Callado (2009), o agronegócio possui algumas especificidades em sua gestão, tais como: padrões de qualidade, variações, perecibilidade, condicionantes biológicos, sazonalidade da produção e do consumo, vigilância sanitária e a sociologia do alimento. Todas essas particularidades precisam ser consideradas para que não haja ineficiência de aplicação de recursos, e a análise dos custos possa guarnecer informações para gerar maior rentabilidade (Rasia, 2011).

No ambiente contemporâneo dos negócios, certos elementos precisam ter sua relevância considerada, entre outras questões importantes dentro de uma

organização, como é o caso das informações sobre os custos (Kumar & Shafabi, 2011). As instituições não devem considerar o custo de forma isolada, e não podem se importar somente com sua redução. Para que haja sucesso no fornecimento de produtos e serviços, as instituições precisam gerenciar os custos otimizando o resultado almejado (Kumar & Shafabi, 2011).

As instituições rurais possuem peculiaridades como, atividades de adubação do solo, aplicação de agrotóxicos, coveamento das áreas, irrigação, entre outros (Zuin & Queiroz, 2006). Atividades essas que estão relacionadas com a habilidade de execução da instituição e nexos com o desempenho, transpassando os determinantes de custos operacionais (Rocha, 1999). Assim, informações de custos, financeiras e não financeiras, são cada vez mais importantes para a utilização das instituições, as quais estão envolvidas no processo de gestão e participam no processo de decisão. Dentre diversas informações, os determinantes de custos representam fatores que estão envolvidos com a estrutura de custos das instituições (Slavov, 2013).

Uma das possibilidades de aperfeiçoar a utilização das informações sobre os custos é preconizar a Gestão Estratégica de Custos (GEC), a qual constitui a aplicação de custos como maneira de atender a posição estratégica da instituição, utilizando técnicas que comportem essas situações (Kumar & Shafabi, 2011). Uma série de variáveis e fatores, como questões políticas, ambientais, concorrência, perecibilidade, sazonalidade são inerentes às instituições do agronegócio, e representam um campo amplo para a utilização da GEC (Rasia, 2011). Para potencializar a aplicação dos recursos disponíveis de forma assertiva em uma organização é preciso a observação do ambiente externo realizado por meio da análise estratégica de custos (Rasia, 2011).

A dinâmica que entrelaça o segmento do agronegócio pode ser influenciada pelos fatores como desenvolvimento de tecnologia, que por sua vez interferem nos custos, entre outros fatores como escassez de recursos e até mesmo as modificações do consumo alimentar. Tais fatores fomentam a competitividade entre as instituições do ramo, obrigando-as a sobrepujar tendências para garantir e melhorar resultados (Rasia, 2011).

Inseridos no conceito de GEC estão os determinantes de custo, podendo também ser chamados de direcionadores de custos, que são responsáveis pelos fatores que causam os custos dentro da organização (Cokins, 1996). São

importantes, pois refletem opções estratégicas das instituições e sua capacidade de execução, e imersos na contabilidade de custos resultam em seu desempenho e na manutenção de uma vantagem competitiva entre as instituições (Rocha, 1999).

Conforme Rasia (2011) as práticas de Gestão Estratégicas de Custos mais utilizadas pelas instituições do setor de agronegócio brasileiro são a análise da cadeia de valor e os determinantes de custos, seguidos pelo custo meta.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

As estruturas de mercados têm se moldado com o passar do tempo, essas alterações ocorrem da necessidade das organizações se manterem competitivas no mercado em que atuam. Entre os aspectos relevantes para a competitividade empresarial, considera-se o uso de tecnologia para aprimorar os resultados, aliado a estratégias de redução de custos. Nesse cenário, as cooperativas inseridas em diferentes ramos de atividades, apresentam destaque na economia do país, no desenvolver de suas atividades, entre a produção, processamento e comercialização (Martins & Souza, 2014).

O desenvolvimento tecnológico e a rivalidade são notáveis em qualquer ramo de atividade, nesse argumento, os produtores rurais necessitam da busca e contratação de especialistas para melhoria no plantio e controle ao qual fará com que o lucro seja ascendente como o objetivo final. Essa realidade faz com que o empresário rural, abra seus olhares além da produção, chegando na lucratividade, considerando a contabilidade de custos uma importante ferramenta para tomada de decisão (Marion, 2002).

No agronegócio é importante considerar variáveis, as quais trazem segurança e qualidade alimentar aos clientes, deste modo a integração das informações e a disponibilidade das mesmas é crucial para a tomada de decisões assertivas (Zuin & Queiroz, 2006). De acordo com Crepaldi (2005), vários pretextos abrangem o impulso dos empresários rurais à procura por informações de caráter administrativo, como os colapsos econômicos, devido à crescente das tributações sobre a renda originária de trabalho agrícola e diminuição nos estímulos fiscais e de contribuição no setor. As organizações

sofrem sucessivas mudanças com a finalidade de adaptação e sobrevivência no mercado consumidor, e perpassando as atividades da instituição tem-se a cadeia de valor e seus elos (Vesco, Tarifa, Pacheco & Asta, 2014). No agronegócio as cadeias produtivas estão conectadas para agregar valor, e abrangem sistemas produtivos e atividades comerciais (Pereira, 2017; Callado & Callado, 2009). Os produtos agrícolas requerem agilidade no seu escoamento para que garantam a qualidade e as informações disponíveis influem nesses processos, estreitando as relações entre as instituições e sua cadeia de relacionamento, entre essas relações a associação à cooperativas agrícolas (Zuin & Queiroz, 2006).

A cooperativa tem o objetivo de trazer o bem comum unificando interesses e necessidades em uma sociedade (Gonzalez, 2017). Em relação às cooperativas agropecuárias, estas são importantes para o desenvolvimento interno do país, principalmente em relação à alimentação, pois são responsáveis por 48% do total de produção de alimentos que a população brasileira consome, segundo o IBGE em 2006 (OCB, 2015).

As cooperativas surgiram com umas das missões de proteger os pequenos agricultores das adversidades do mercado, frente a rápida industrialização da produção agrícola principalmente para as grandes corporações agrícolas (Hogeland, 2015). A tendência dos produtores é de perda nos preços com os excessos das colheitas, fazendo que exista uma baixa nos preços, em vez disso, as cooperativas devem fornecer locais para armazenamento, investindo em tecnologias para processamento ou preservação, refrigeração entre outros, que permitiria que as cooperativas atuassem no mercado de forma progressiva e coordenada, trazendo mais lucros para o produtor familiar (Hogeland, 2015).

E também o cooperativismo é responsável pela inclusão de produtores da agricultura familiar, dando mais acesso à tecnologia e insumos, garantindo a escala de compra e venda de produtos, garantindo essas vantagens aos produtores, representando um modelo de inclusão social, econômica e cultural. Atendendo ao objetivo do cooperativismo com o desenvolvimento econômico e o bem-estar social dos cooperados e das comunidades as quais estão inseridos (OCB, 2015).

Por se tratar de reunião de produtores rurais, as cooperativas agropecuárias possuem uma peculiar estrutura organizacional, não raro apresentam elevado número de cooperados, com baixo nível de escolaridade e aversão ao risco (Bialoskorski Neto, 2007). A função de prestação de serviços das cooperativas, nesse cenário, torna-se importante ferramenta de continuidade da instituição, visto que os produtores não teriam acesso a essa prestação de serviço fora da cooperativa, desvendando sua importância social (Costa & Bialoskorski Neto, 2005).

A gestão de cooperativas é pesquisada de forma mais intensa em relação a suas características econômicas e financeiras, estando vinculadas as questões mais rotineiras da instituição (Zwick & Pereira, 2013). Inseridos no mercado mundial, repleto de incertezas, os gestores das cooperativas necessitam identificar os principais fatores gerenciais para auxiliar o desenvolvimento das cooperativas e garantir seu futuro (Hogeland, 2015). Este estudo, porém, visa abordar um plano diferenciado, voltado para a perspectiva do cooperado em relação à gestão de custos, mais especificamente aos determinantes de custos da gestão estratégica de custos, e sua relação com a adesão à cooperativas.

As condições apresentadas despertam a atenção para a necessidade de investigar qual é o papel dos determinantes de custos como fator de adesão ao sistema de cooperativa, e como o produtor rural posiciona-se frente a essa realidade. Assim, busca-se entender as relações entre cooperativas e cooperados na vertente da Gestão Estratégica de Custos, como forma de identificar qual a relação da temática nesse conjunto. Para tanto, determina-se que a questão de pesquisa a qual irá nortear o desenvolvimento do estudo é ***De que forma os determinantes de custos são percebidos como fator de adesão dos produtores rurais às cooperativas agrícolas de hortifruticultura?*** Pretende-se entender o motivo pelo qual os produtores rurais estabelecem vínculos com determinadas cooperativas e quais são as vantagens percebidas por parte dos cooperados.

O estudo de Pereira e Souza (2013) buscou identificar o que leva os produtores rurais a se associarem a uma cooperativa agrícola em Roraima, e como conclusão, evidenciou que a interferência do governo é um aspecto influente, uma vez que são concedidos benefícios fiscais exclusivos aos produtores rurais cooperados.

Há diferenças entre a estrutura organizacional de cooperativas e instituições privadas, e essas características singulares das cooperativas envolvem riscos, tais como a inovação tecnológica pelos processos de industrialização e o fator do ambiente externo (Luo & Hu, 2015). As cooperativas de agricultores desempenham um papel importante na sociedade em que estão instaladas, permitem o acesso dos produtores a sementes, fertilizantes, suprimentos agrícolas, entre outros itens e serviços que o produtor sozinho teria mais dificuldade de acesso (Luo & Hu, 2015). A cooperativa junta esforços e princípios de orientação aos seus cooperados para garantir sua sobrevivência, principalmente em relação a instituições familiares (Goel & Roessl, 2015).

É em uma esfera fortemente competitiva que as instituições estão imersas, caracterizada por transições cada vez mais velozes, fazendo com que as organizações necessitem corresponder a essas alterações para manter-se no mercado (Chenhall, Harrison & Watson, 1981). Para tanto, é necessário obter informações relevantes ao processo de tomada de decisões. Perante as organizações o papel dos gestores depende das decisões acertadas, que, por sua vez, dependem das informações em relação a situação financeira, econômica e patrimonial das instituições, as quais sofrem constantes modificações. Desta forma, é necessária a adaptação dos gestores frente a diferentes contextos (Baines & Langfield-Smith, 2003).

Nesse contexto, as informações sobre os custos tem uma perspectiva importante no desempenho das organizações, é interessante que os gestores possuam informações referentes aos custos das atividades das organizações, ou seja, os recursos despendidos para que a intuição possa oferecer ao mercado os bens e serviços a que ela se propõe (Martins & Rocha, 2010). As informações disponíveis por meio dos custos influem no processo de gestão, e seu uso é útil nos processos de decisões e no controle gerencial (Brickley, Smith & Zimmerman, 2007). Desta forma, os gestores precisam gerenciar como foco as razões dos custos, isto é, os *determinantes de custos* (Carneiro, 2015).

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

A seguir são apresentados os objetivos delineados para essa pesquisa, considerando-os como os norteadores do trabalho desenvolvido.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Investigar os determinantes de custos presentes nas Cooperativas Agrícolas de produtos hortifrutí convencionais e orgânicos do Município de Colombo, região metropolitana de Curitiba/PR e sua contribuição na adesão ao cooperativismo, sob a percepção dos cooperados.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Com vistas a operar o objetivo geral, buscou-se sistematicamente:

- I. Identificar a percepção dos produtores rurais em relação aos determinantes de custo como fator de adesão às cooperativas agrícolas;
- II. Constatar os determinantes de custos das cooperativas agrícolas convencionais e orgânicas do município de Colombo/PR, sob a percepção dos cooperados;
- III. Revelar quais os principais determinantes de custos considerados pelos produtores rurais para a adesão às cooperativas agrícolas.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A Gestão Estratégica de Custos tem influência nos atributos associados com a dimensão de valor para o cliente (Kumar & Shafabi, 2011). E os dados de custos são utilizados para desenvolver estratégias com o intuito obter uma vantagem competitiva (Shank & Govindarajan, 1997). O foco da gestão de custos

com um olhar no mercado, na perspectiva dos concorrentes, fornecedores e clientes é uma dos traços da GEC (Bacic, 1994). Como visão geral, Cooper e Slagmulder (2003) indicam que a GEC, tem como objetivo reduzir custos fortalecendo a competitividade e posição estratégica da instituição, possibilitando a perpetuidade da organização.

Considerando a complexidade do ambiente competitivo das instituições a GEC revela a oportunidade de proporcionar aos gestores uma visão gerencial, em que as decisões do planejamento e das ações tornam-se cruciais para a estratégia das organizações, bem como o uso gerencial dessas informações colabora com a longevidade da instituição (Slavov, 2013).

Para Magalhães e Lunkes (2000), a eficácia na gestão do empreendimento deve estar associada a um conjunto de informações processadas e coligadas, em formato de relatórios, provenientes de uma organização que demande elementos de vários subsistemas, ao qual se destaca as informações contábeis. O desígnio derradeiro desse obscuro modelo de controle informacional apropriado é colaborar para diferentes graus de desembaraço da organização.

Inseridos na Gestão Estratégica de Custos estão reconhecidos no âmbito da pesquisa três conceituados ramos, entre os quais participam as vertentes de análise da cadeia de valor, posicionamento estratégico e análise dos determinantes de custos (Slavov, 2013). Para Porter (1985) as organizações precisam inteirar-se da sua estrutura de custos para obter vantagem competitiva frente ao mercado e com esse desígnio que se propõem a análise dos determinantes de custos. Em virtude dos determinantes de custos necessitarem serem avaliados pontualmente, pelo fato de, apresentar características peculiares considerando as características específicas associadas (Carneiro, 2015). Estes, por sua vez, serão o foco da presente pesquisa, pois trazem a visibilidade dos elementos que causam eventos de custos nas organizações.

Nas cooperativas, a contabilidade tem uma importante função de ser um instrumento de auxílio à gestão e ao processo de tomada de decisão, e contribui para a clareza e transparência das informações, incluindo as informações internas. O que permite concluir que as demonstrações claras e acessíveis aos cooperados passam a ter uma importância fundamental (Carvalho, 2008). O cooperativismo traz um papel fomentador do desenvolvimento econômico.

Assim, comporta pressupostos básicos que justificam a sua criação, englobando interesses dos sujeitos individuais e das organizações produtivas, dinamizando o crescimento econômico de uma cooperativa que depende do perfil do seu gerenciamento e da sua flexibilidade condições do crescimento econômico (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012). A dinâmica do espírito cooperativista emerge da reciprocidade entre os agricultores em seu cotidiano, constituindo as dificuldades individuais em maior força para enfrentar com o coletivo, na união dos suprimentos para o desempenho das tarefas (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012).

As cooperativas do ramo agropecuário são organizações importantes para a agricultura brasileira, uma vez que, fornecem aos produtores rurais serviços como o de armazenagem e comercialização, gerando ganhos de escala e poder de negociação e em muitos casos a industrialização da matéria-prima (Barroso & Neto, 2010). Segundo pesquisa de campo do Índice de Confiança do Agronegócio ICAgro, no segundo semestre de 2016, cerca de 62% dos produtores rurais estavam associados a cooperativas.

As pequenas estruturas do agricultor apresentam fraquezas perante o mercado, em que as cooperativas corroboram para auxiliam no desenvolvimento desses produtores com inovações que englobam a produção e a gestão (Benson, 2014). As cooperativas, principalmente as agropecuárias, dispõem de benefícios vantajosos para a agricultura familiar, a instituição desse tipo de relação forma um caminho que ampara a produção, a organização, a comercialização e a agregação de valor da produção rural, interferindo no desenvolvimento local sustentável, acarretando melhor renda aos produtores rurais e adicionalmente valoriza a inclusão social (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012). Essas associações inspiram o desenvolvimento local pela acentuada relação com a comunidade, e desta forma depende de sucesso financeiro. Para obter o desempenho econômico satisfatório necessitam realizar investimentos. Assim sendo, cada vez mais, as cooperativas terão que se capacitar e reformular suas práticas democráticas no processo de autogestão, utilizando ferramentas adequadas de gestão organizacional, as quais possibilitem manter-se de forma sólida no comércio (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012). O agronegócio possui um caráter sistêmico, quando a implicação de um elo afeta toda a cadeia de valor, essa por sua vez é vasta, com múltiplas atividades que necessitam estar

harmonizadas para prosperá-la os negócios, com a melhoria da qualidade e o controle nos custos. E é com a finalidade de prover informações para o sucesso desse dinamismo que a GEC opera (Rasia, 2011).

Diante do exposto, a presente investigação busca entender o relacionamento entre as cooperativas agrícolas e cooperados, neste caso os produtores rurais, principalmente no que tange as percepções da Gestão Estratégica de Custos como fator determinante para a adesão participativa. A justificativa da presente pesquisa é fornecer um estudo empírico para contribuir no entendimento do tema: determinantes de custos. Nesse panorama, torna-se significativo compreender a complexa relação entre cooperativas e cooperados baseado nos determinantes de custos. A contribuição da pesquisa tem por base a relevância do entendimento da Gestão Estratégica de Custos, especificamente o entendimento da relação dos determinantes de custos para a adesão de produtores rurais em cooperativas, para a obtenção de possíveis benefícios econômicos e sociais.

As organizações cooperativas agrícolas foram escolhidas, pois desempenham um papel fundamental na mitigação dos riscos do agronegócio. Como uma cooperativa torna-se a agência que representa os interesses dos cooperados e trabalha diretamente para organizar a cadeia de produção, preocupação com os possíveis impactos dos riscos, tanto internos como externos, é o objeto frequente de avaliação na gestão de cooperativas, juntamente com a busca de soluções para atenuá-los. Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas Unidas voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais e aspirações através de uma instituição de propriedade coletivamente e democraticamente. Cooperativas, com suas características únicas, constituem o único setor da economia, cuja doutrina enfatiza o equilíbrio entre o econômico e o social. Este é seu primeiro desafio face à globalização, quando a eficiência e a competitividade são necessárias. Isto significa necessidade de melhoria da gestão, redução de custos e tratamento diferenciado para os membros de acordo com o tamanho, a eficiência e a reciprocidade (Machisnki, 2016).

#### **1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O presente estudo investigou a percepção dos produtores rurais em relação aos determinantes de custo como fator de adesão a cooperativas agrícolas, e para tanto foram consideradas cooperativas agrícolas do município de Colombo, região metropolitana de Curitiba, estado do Paraná, em virtude da proximidade da pesquisadora com essas instituições.

O instrumento de pesquisa considerou um número limitado de determinantes de custos, os quais possuem maior representatividade na temática abordada, em razão que um número maior de questões acarretaria em demasiado tempo para respostas. Além disso, por estarem fora do escopo da pesquisa não foram abordados demais práticas da GEC, por mais relevantes que sejam.

Uma das cooperativas agrícolas constante no presente estudo refere-se a cooperativa de produtos hortifruti convencionais e a outra cooperativa trabalha com produtos hortifruti orgânicos. Não foram pesquisados demais influências na adesão aos produtores rurais às cooperativas, que fogem do escopo do presente trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

Neste tópico, apresenta-se o referencial teórico e empírico, que serve de suporte para o entendimento da pesquisa apresentada. São descritos os conceitos sobre determinantes de custos e cooperativas.

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS**

A contabilidade gerencial tem a função de gerenciar os processos de gestão, apoiar a avaliação de desempenho elaborando as análises de resultados, gerir os sistemas de informações econômicos e financeiros e também atender os agentes do mercado como acionistas, bancos, governos entre outros (Coronado, 2006). Espelha importantes práticas gerenciais e ferramentas para amparar a tomada de decisões e, entre esses, os elementos de custos permitem alcançar vantagem competitiva fato que corrobora com o sucesso da Gestão Estratégica (Slavov, 2013). A contabilidade de custos tem como objetivo atribuir custos aos serviços, produtos e outros artefatos de interesse, com a finalidade de apurar relatórios gerenciais que melhorem a tomada de decisões (Martins, 2010). Inserido nesse contexto, tem-se a Gestão Estratégica de Custos, que conforme define Slavov (2013) como deliberações dos gestores considerando a utilização ótima dos recursos, com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho da organização frente ao ambiente externo.

O termo da Gestão Estratégica de Custos (GEC) mantém os elementos do controle de custos, e ainda traz um foco no seu gerenciamento para melhorar a posição estratégica da instituição, considerando a perspectiva interna das informações para a tomada de decisão. Também implica em um conceito chave do valor adicionado da instituição, foco importante para o sucesso das instituições do século 21 (Kumar & Shafabi, 2011). A GEC, em sua origem, traz o enfoque nas informações de custos como partícipe do processo de gerencial, englobando a análise de custos no planejamento estratégico da instituição para auferir vantagem competitiva (Shank & Govindarajan, 1997).

A vantagem competitiva permeia as atividades desenvolvidas pelas instituições, e é preciso um posicionamento definido para delimitar qual será o escopo, podendo ser com base no baixo custo de produção dos produtos e serviços entregues ou optar pelo valor agregado no resultado ofertado pela instituição e seguir pela linha da diferenciação (Porter, 1989). Porter (1989) identificou três tipos de estratégias utilizadas pelas instituições em um ambiente mercadológico as quais se enquadram em liderança no custo, diferenciação e enfoque. Liderança nos custos, segundo o autor, é quando a instituição torna-se competidor a baixo custo de produtos e serviços no mercado. A organização que opta por esse tipo de posicionamento deve oferecer o que produz por preços abaixo da concorrência para obter êxito. Porter (1986) traz outro posicionamento estratégico que se refere à diferenciação, em que consiste na oferta de produtos e serviços que possuam atributos diferenciais, aumentando o valor e adicionando tributos tangíveis e não tangíveis para o cliente. E ainda, o autor também relata que há o posicionamento do enfoque, em que a organização opta por seguir por um caminho demasiadamente específico, selecionando de forma veemente seus mercados e clientes.

As práticas de gestão de custos necessitam de harmonia com as estratégias da organização viabilizando a competitividade da instituição, conforme definido por Shank (1989) a GEC se fundamenta em um tripé, sendo cadeia de valor, posicionamento estratégico e determinantes de custo. Considerando a cadeia de valor, esta é composta pelo o que é chamado de elos internos, que interligam atividades subsequentes, e sua identificação é um processo de evidenciar como cada atividade de valor afeta ou é afetada por outra, e a administração desses vínculos é complexa, pois podem apresentar-se de maneira mais óbvia ou de forma mais sutil. Em outro ponto, os elos considerados verticais compreendem as relações entre fornecedores e canais. Os elos entre fornecedores apresentam-se relação em que ambas as partes podem obter alguma vantagem da negociação, bem como, há essa relação após o escoamento dos produtos por vez relacionando-se com os canais (Porter, 1989).

Os autores Kumar e Shafabi (2011) discorrem sobre as diferentes abordagens que esse tema permeia, desde a aplicação de diferentes técnicas ao mesmo tempo, melhorando a situação da instituição e auxiliando na redução

dos custos, e ainda englobam a visão de que a temática deve abordar todos os aspectos, desde a produção à entrega do produto. Desta forma, deve conceituar a importância do uso gerencial das informações em todos os estágios da produção. Esses autores trazem uma visão geral do elo entre a técnica, a atitude e a filosofia adotada pela instituição e que todos esses elementos fazem parte do conceito de Gestão Estratégica de Custos.

Shank (1989) considera que a abordagem estratégica é mais abrangente e não se apresenta de forma totalmente inovadora, mas passa por uma mudança de paradigma, que refine a forma de análise de custos. Considerando as etapas da cadeia de valor, o foco externo e a limitação do conceito de valor adicionado, ainda considera o objetivo da análise de custos e passa a se relacionar com a posição estratégica da instituição. Também complementa que os custos são em função das escolhas estratégicas da instituição. A análise do elemento custo inserido em uma organização é utilizada para desenvolver estratégias com a finalidade de obter vantagem competitiva e sustentável (Shank & Govindarajan, 1997). Nesse sentido, destaca-se o papel da contabilidade face ao acompanhamento de diversos estágios, fornecendo base de informações para a tomada de decisão dos gestores para alcançar os objetivos da instituição. (Hofer, Tortato, Protil & Schultz, 2010).

O êxito da GEC está vinculado à tomada de decisão certa do gestor, os quais precisam zelar com as informações referentes aos riscos do ambiente externo e as oportunidades de melhorias (Rasia, 2011). Através da GEC há o fornecimento de inúmeros dados a cadeia de valor da instituição, tanto em sua forma estrutural como em sua forma operacional, este se refere aos determinantes de custos operacionais, e aqueles aos determinantes de custos estruturais (Porter & Millar, 2009).

### 2.1.1 Determinantes de Custo

A contextualização dos determinantes de custo teve sua abordagem no final do século XX. Tradicionalmente os custos eram segregados em fixos e variáveis, muitas vezes, considerando o volume de produção como principal fator determinante (Hansen & Mowen, 2005). E novas abordagens trazem o

surgimento de práticas de custos, representando cada vez mais os custos indiretos de produção, e com a relevância das informações de custos na gestão estratégica, somando com o incremento da tecnologia e automação, gerou-se uma maior complexidade dos sistemas, incluindo os sistemas de custos. Toda essa conjuntura destacou a maior relevância aos custos indiretos (Hansen & Mowen, 2005; Martins, 2010).

Foi então que se reconheceu a deficiência das práticas de contabilidade de custos, adotadas tradicionalmente, para suprir as demandas gerenciais, tais informações eram insuficientes para fornecer aos gestores informações para a tomada de decisão com a finalidade de além de aprimorar a produtividade adequar os custos. Foi então que surgiu a necessidade de novas abordagens na contabilidade gerencial, principalmente considerando os custos (Hansen & Mowen, 2005).

Então a expressão “Determinantes de Custos” surge do inglês com o termo *cost driver*, utilizada na contabilidade gerencial para indicar elementos que causam custos dentro das práticas gerenciais. Essa terminologia já foi utilizada para apontar práticas distintas de gestão, como indicar custos aos objetos de custos, aferir o comportamento dos custos e definir as razões que causam os custos no plano da Gestão Estratégica de Custos (GEC) (Carneiro, 2015).

Portanto, seu conceito pode trazer distintos significados conforme a esfera em que é empregado na GEC, não são raras as aplicações equivocadas do termo, implicando a cautela de considerar a utilização apropriada do conceito determinantes de custos diferenciando-o do termo direcionadores de custos (Carneiro, 2015). A classificação de determinantes de custo tem sido empregada para situações em que se pretende identificar a causa principal dos custos na GEC, de forma diferenciada, a expressão direcionadores de custo tem sido utilizada para propor medida de análise e alocação de custos (Souza & Diehl, 2009; Souza & Rocha, 2009).

Considerando também os fundamentos da vantagem competitiva, do planejamento estratégico e do posicionamento da instituição trazido por Porter (1985) a GEC traz abordagens quando aos elementos que realmente interferem nos custos das instituições, representando os determinantes de custos (Shank & Govindarajan, 1997). Nesse contexto a tradução mais adotada para a

expressão *cost drive* é de determinantes de custos e recebeu diversas definições para sua utilização (Carneiro, 2015).

Para Porter (1985), *cost drivers* determinam o comportamento dos custos de uma atividade dependendo do controle da instituição e agem em conjunto, sendo que sua análise é relativa e não deve ser de forma isolada. Já Lord (1996) afirma que a expressão considera a análise das causas dos custos, e não depende do posicionamento escolhido. Segundo Wilson (1990), os determinantes de custos são os determinantes estruturais de custos das atividades, dentre eles alguns podem estar inseridos no controle da instituição enquanto demais não estão, sendo que de certa forma, os determinantes podem agir em conjunto para delimitar os custos de atividade das instituições. E que para obter benefícios nessa conjuntura é preciso quantificar a parcela de cada determinante no custo representa na atividade (Wilson, 1990).

Em publicações nacionais, os determinantes de custos são fatores que geram custos (Souza & Diehl, 2009; Morse, Davis & Hartgraves, 2003). Bem como, são definidos como fatores que apontam a presença de um elemento de custo, indicam seu comportamento e interferência na composição da estrutura de custos (Souza & Rocha, 2009) e também como fatores que condicionam quais são e o grau de utilização de recursos para se obter produtos respeitando a cadeia de valor (Slavov & Takahashi, 2010). E ainda para Hansen e Mowen (2005) e Blocher Chen & Lin (2008) são aspectos que causam mudanças observáveis nos consumos de recursos das atividades. Definições essas importantes para a compreensão de seu significado, em que determinantes de custos são fatores que determinam os custos.

Porter (1985) descreve o conceito de determinantes de custos e ainda propôs uma lista de determinantes de custo, tais como: economia de escala, aprendizado, utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, tempestividade, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Desta forma, identificou na cadeia de valor atividades de importância considerável para a organização e conforme se realiza essas atividades com eficiência gera a vantagem competitiva (Wilson, 1990).

De acordo com o Porter (1985), *economia de escala* refere-se à eficiência de operação das atividades, no aumento de medidas (infraestrutura ou despesas indiretas) para possibilitarem o crescimento da atividade; *aprendizagem* remete

a fatores que podem interferir na eficiência como aprimoramento da mão de obra, melhorar o rendimento, melhorar a programação, modificações que facilitem o desenvolvimento da atividade; *utilização da capacidade* considera o custo fixo e a importância da utilização da capacidade para que este não seja uma penalidade; *elos* a interferência na forma de como as atividades são executadas, de modo que existam elos ligados a cadeia de valor (internos) e elos vinculados a fornecedores e canais externos; *inter-relações* refere-se as ligações com unidades pertencentes a organização que possam partilhar das atividades de valor similar; *integração* tratando-se de opções que envolveriam as atividades de valor com o objetivo de otimizar a utilização dos recursos; *tempestividade* determinam os custos de forma positiva e negativa em relação ao tempo que a instituição se desenvolve no mercado; *políticas discricionárias* são as escolhas que refletem no posicionamento da instituição, seja entre baixo custo ou diferenciação; *localização* interferindo nos custos pela distância ou proximidade dos interesses da organização sejam eles para a produção ou escoamento dos produtos e serviços, e por fim *fatores institucionais* considerando a especificidade da instituição como regulamentações, tributos entre outros (Porter, 1985).

Posteriormente, Shank e Govindarajan (1997) sinalizaram o trabalho proposto por Riley, em 1987, no qual os custos são evidenciados pelas designações estruturais e pela capacidade de execução das organizações, segregando os determinantes de custos em dois segmentos distintos, sendo os estruturais e executivos. Concomitantes identificaram que são muitos fatores que se entrelaçam para determinar os custos e ainda que a compreensão dos custos seja complexa e deve-se ao entendimento do conjunto de determinantes de custos.

Os determinantes de custo estruturais estão alinhados as escolhas pertinentes à organização que direcionam o custo dos produtos, e não estão diretamente ligadas ao desempenho, sendo listados cinco determinantes, tais como, escala, escopo, experiência, tecnologia e complexidade. E o segundo grupo, dos determinantes executivos ou operacionais, estão voltados na capacidade das organizações em realizar os processos com êxito, vinculados ao desempenho da unidade, afetando de forma positiva o resultado da organização, entre eles elencados o comprometimento da força de trabalho, gestão da

qualidade total, utilização da capacidade, eficiência do layout das instalações, configuração do produto e ligações na cadeia de valor (Shank e Govindarajan, 1997).

Dentre os determinantes de custos estruturais propostos por Riley em 1987 e reforçados Shank e Govindarajan (1997), temos o de escala (o investimento a ser dispensado em produção, trazendo a percepção de que quanto maior é a organização mais barato sai cada função como pesquisa, marketing entre outras); escopo (processo de agregação de um ou mais elos na cadeia de valor); experiência (situação em que as instituições já enfrentaram e sabem de que forma agir); tecnologia (conjunto de técnicas que a instituição utiliza, conforme a modernidade de cada ação) e complexidade (amplitude das ofertas para o mercado). E da mesma forma também definiram os determinantes de custos executacionais, os quais são vinculados com a eficiência dos processos executados, trazendo o comprometimento da força de trabalho (melhoria contínua); gestão da qualidade total (avaliações, controle de falhas, prevenção); utilização da capacidade (relacionado com a escala em relação a unidade); eficiência do layout das instalações (fluidez do processo de produção); configuração do produto (quanto a forma e apresentação do produto traz êxito) e ligações na cadeia de valor (encadeamentos entre fornecedores e/ou clientes).

Outra relação dos determinantes de custos foi evidenciada por Costa e Rocha (2014), que organizaram os determinantes de custos mais comuns presentes em literatura, sendo, modelo de gestão, escala, utilização da capacidade, escopo, experiência, tecnologia, diversidade, comprometimento, qualidade, arranjo físico, projeto do produto ou serviço, relações na cadeia de valor, estrutura de capitais, tempestividade, localização e fatores institucionais.

Não é rara a expressão de determinantes de custos trazer divergência e disparidade entre conceitos causando engano em seus usuários (Slavov, 2013). Portanto, é preciso salientar que determinantes de custos não são equivalentes a direcionadores de custos. Enquanto esse pondera sua utilização para alocação de custos, como medida de desempenho para atribuir os custos as atividades e aos produtos, e ocorre na execução da atividade quando há a geração de custos. Aquele estabelece a geração de custos, antecipando a geração de custos na fase de planejamento (Rocha, 1999).

Com a percepção da perda da produtividade das instituições americanas e a preocupação com a competitividade nos negócios, surgiu a necessidade, em meio a inúmeros avanços na dinâmica do mercado devido à globalização, das instituições a sobreviver perante uma turbulência mercadológica e com isso a necessidade de ajustar a capacidade de se manter em um ambiente flexível (Wernke, 2001). Visto os avanços do ambiente competitivo, a necessidade de manter maiores e mais completas informações sobre os negócios de forma imediata tornou-se imprescindível, para a manutenção das atividades da instituição. Com isso, as informações disponibilizadas para a utilização dos gestores conta com técnicas específicas, entre uma delas a análise de determinantes de custos (Wernke, 2001).

Conforme estudos em instituições de pequeno porte na Serra Gaúcha, foi evidenciado que, mesmo com a compreensão ínfima em relação aos conceitos que englobam os determinantes de custos, ocorre a utilização dos mesmos em diferentes níveis de intensidade pelas instituições, porém todas buscando uma vantagem competitiva no mercado com a redução dos custos de produção. Indicando que a análise de determinantes de custos é importante para instituições de pequeno porte (Souza & Mezzomo, 2012).

Os eventos da gestão de custos permitem aos gestores implementar ações com base nos determinantes de custos e na estrutura organizacional da instituição, representando fatores que embasam a estrutura de custos da instituição e faz com que diversas instituições com diversas variações na identificação dos custos possam manter as vantagens competitivas (Slavov, 2013).

O entendimento na identificação dos recursos financeiros, bem como sua aplicação estratégica são práticas aperfeiçoadas quando se é utilizado os determinantes de custos. A relevância dos determinantes de custos dá-se pela sua importância na fase de planejamento da instituição, encaixado em sua estrutura organizacional e determinando os caminhos para a fase operacional, desta forma delimitando aspectos da Gestão Estratégica de Custos, nessa temática são abordadas com maior frequência duas categorias de determinantes de custos: as estruturais e operacionais.

Segundo Shank e Govindarajam (1997) os determinantes de custos estruturais são baseados na estrutura organizacional da instituição. A análise

desses determinantes leva em consideração a posição econômica e a estrutura da instituição, as decisões com origem nesses determinantes são consideradas opções estratégicas primárias. Fato que requer cautela em sua utilização, pois determinam as possibilidades de aplicação dos recursos das instituições, bem como considera seus limites de abrangência.

Os determinantes estruturais estão relacionados com o modelo de gestão adotado pelas instituições, Souza e Mezzomo (2012) compilam as informações referentes aos determinantes de custos baseado em quatro dos principais autores sobre o tema, como Porter (1989) que considera economia de escala, localização, políticas discricionárias, oportunidade (experiência), integração e elos, Shank e Govindarajan (1997) elencando escala, escopo, experiência e tecnologia, Rocha (1999) com escala, escopo, experiência, tecnologia, grau de verticalização e modelo de gestão e Souza e Rocha (2009) englobando tecnologia, escala, escopo, curva de experiência, estrutura de capitais, grau de verticalização e por fim modelo de gestão.

Segundo Shank e Govindarajan (1997) os determinantes de custos operacionais estão voltados para a execução da instituição em suas atividades. Essa temática também é abordada por Souza e Mezzomo (2012) em seu estudo sobre determinantes de custos em instituições, os quais compilam as informações referentes aos determinantes de custos operacionais e citam os determinantes sugeridos por Porter (1989) capacidade de aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, inter-relações (relação na cadeia de valor) e fatores institucionais, para Shank e Govindarajan (1997) é considerado envolvimento da força de trabalho, gestão da qualidade total, utilização da capacidade, eficiência do layout das instalações, relacionamento na cadeia de valor e complexidade, Rocha (1999) elenca comprometimento da força de trabalho, gestão da qualidade total, utilização da capacidade eficiência no arranjo físico das instalações, relacionamento na cadeia de valor, competência e habilidade dos gestores e complexidade e ainda Souza e Rocha (2009) citam o nível da utilização da capacidade, complexidade da linha de produção, curva de experiência e relacionamento na cadeia de valor.

#### **Quadro 1 - Identificação dos determinantes de custo e de suas definições.**

Determinantes de Custo	Definições/Variáveis
Tecnologia	Compreende às tecnologias de processos usadas em cada fase da cadeia de valor da instituição. Contribuir com a redução custos nos processos de produção. Pode estar envolvido com a eficiência da instituição.
Economia de Escala	Está relacionada ao dimensionamento da capacidade produtiva da instituição, que se realizado de maneira otimizada acarreta uma melhor diluição dos custos. Pode estar envolvido com a eficiência da instituição.
Modelo de Gestão	Maneira de gerenciamento, afeta a tomada de decisões, podendo apresentar-se de forma centralizada ou descentralizada. A estrutura hierárquica pode ser verticalizada (vários níveis de gerencia) ou horizontalizada (foco em times).
Estrutura de Capitais	Está relacionada com as fontes de captação utilizadas. Tem-se aqui a geração de custos financeiros, que economicamente impactam o resultado. A utilização de capital de terceiros contribui para reduzir as margens das cooperativas, incorrendo em despesas com juros.
Experiência	Engloba a experiência da instituição e a experiência dos gestores. Está ligada com o aprendizado da instituição, das pessoas e com a otimização das atividades por elas executadas.
Escopo	O escopo consiste na diversidade de produtos ou serviços, na mesma estrutura. Conforme aumenta o mix aumenta a complexidade de produção, os custos dessa estrutura.
Localização	Significa a posição geográfica da instituição.
Grau de Utilização da Capacidade	Indica o aproveitamento da unidade produtiva. De certa forma, quanto maior a utilização da capacidade, maior será a diluição de seus custos fixos e, menor o custo unitário. Diretamente ligado ao volume de produção.
Arranjo físico	Indica o lay-out das instalações, compreende o conjunto de condições de trabalho e interfere no tempo de permanência na planta da instituição e relaciona-se com a organização da produtividade.
Qualidade	Indica o nível de perfeição e conformidade dos produtos e processos da instituição, reduzindo as perdas. Está relacionada à imagem que a instituição cria de seus produtos no mercado.
Comprometimento do corpo funcional	Vinculado ao rendimento dos funcionários e a redução de falhas e desperdícios.
Relação na Cadeia de Valor	De forma ampla expressa os relacionamentos da instituição, de forma a otimizar os resultados tanto internamente como externamente.
Diversidade	Indica a amplitude de produtos e sua variedade. E pode-se referir aos produtos, clientes, fornecedores e máquinas e equipamentos.
Projeto do produto	Refere-se ao design do produto e suas especificidades
Tempestividade	Refere-se ao tempo oportuno para realizar atividade e tomar decisões que pode ser favorável se tomadas em determinados momentos.

Fatores institucionais	Indicam as normas sendo elas regulamentares, políticas, legislações que podem afetar o desempenho da instituição.
------------------------	---

Fonte: Costa e Rocha (2014).

Considerando as estratégias estruturais e operacionais das instituições, é possível obter maiores informações sobre o comportamento dos custos analisando os determinantes de custos, e que o mesmo evento ocorrido na instituição pode estar envolvido com mais de um determinante, e cabe ao gestor selecionar quais serão mais relevantes em cada conjuntura (Slavov, 2013).

As principais aplicações práticas do termo determinantes de custos no âmbito da Gestão Estratégica de Custos são em relação aos propósitos decidir a escala de produção; a possibilidade de mix de produtos, segundo o escopo; a tecnologia de operação; o nível de qualidade; a localização das estruturas físicas; o design dos produtos; o layout; estrutura de capitais; avaliar os efeitos de fatores institucionais; o posicionamento; diversidades de produtos; capacidade; terceirização; processos de inovação; automação; projetos; definição das políticas entre outras finalidades (Carneiro, 2015).

No contexto da GEC os determinantes de custos possuem a missão de permitir as organizações alcançar vantagem competitiva, sendo fatores que agem em conjunto causando custos em uma organização (Porter, 1985; Wilson, 1990).

## 2.2 COOPERATIVAS

Com o avanço da Revolução Industrial, século 19, a substituição dos trabalhadores por máquinas trouxe o desemprego e com isso a miséria para os excluídos desse processo, desencadeando conflitos sociais. Na Europa então, a partir desse descontentamento, em 1843 na Inglaterra tecelões reivindicavam aumento de salário, mas não foram atendidos (Oliveira, 1979). Foi então que no distrito de Lancashire, em Rochdale, vinte e oito tecelões resolveram unir-se e formar um armazém cooperativo de consumo. E registrou-se em 1844 a “Rochdale Society of Equitable Pionner” baseado em princípios que nortearam mundo afora os estatutos das instituições cooperativas, sendo eles: 1. Adesão livre e voluntária; 2. Gestão democrática; 3. Participação econômica; 4. Autonomia e Independência; 5. Educação, formação e informação; 6. Intercooperação e por fim 7. Compromisso com a comunidade. Tais princípios formam a base social e democrática a qual o capital não é determinante da participação associativa, mas representa um instrumento para atingir as metas comuns (Schneider, 1998).

O surgimento do cooperativismo é contextualizado como uma resposta às transformações sociais resultantes do liberalismo econômico do século XIX (Pereira & Souza, 2013). Isso devido à necessidade de melhorar as condições de trabalho da parcela da sociedade não compreendida entre as beneficiárias do sistema capitalista de produção (Bonin, 1993). Desta forma, a cooperativa é considerada um grupo de pessoas coordenadas que juntas tem o intuito de oferecer serviços e ou produtos para obter benefícios mais vantajosos do que quando se trabalha sozinho. O conceito de cooperativa surge como a união de pessoas de forma autônoma e voluntária, as quais buscam um resultado comum que atendam suas necessidades, segundo a visão da Aliança Cooperativista Internacional – ACI (Sistema OCB, 2017).

No Brasil, a história do cooperativismo inicia no período colonial (1500-1822), nesta época a população residente nas áreas urbanas passava por uma situação de necessidade de bens de consumo, principalmente os considerados básicos, elencados pela dificuldade do setor de comércio, mais precisamente o alimentício, em que o acesso aos itens era realizado por intermediários, fato que

agregava valor, elevando os preços dos produtos. Com o crescimento das áreas urbanas, culminando com a decorrência do processo de industrialização, o qual favorecia os proprietários e dificultava a vida dos trabalhadores em decorrência dos baixos salários oferecidos e jornadas mais extensas, essa circunstância agravou-se. Desta forma, como opção para amenizar a situação da época, foi criada a cooperativa de consumo, que começam a aparecer no final da década de 1880, por meio de operários, funcionários públicos, profissionais liberais entre outros (Sistema OCB, 2017).

Há informações sobre a provável cooperativa que seria a primeira no país, foi em Minas Gerais, no ano de 1889, chamada de Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Era composta por funcionários públicos, e desde então novas cooperativas vem surgindo, no estado de Minas Gerais e nos demais estados brasileiros (Sistema OCB, 2017). Não há consenso sobre o pioneirismo no Brasil, diversos autores apontam para lados diferentes, o que se sabe é que o surgimento ocorreu no meio urbano e no início não recebera o apoio do Estado (Pereira & Souza, 2013). De forma diferenciada do surgimento na Europa, onde a política democrática estava consolidada e o surgimento cooperativista ocorreu de forma espontânea sem o envolvimento do governo (Mello, 1988), no Brasil essas instituições foram apropriadas pelas elites políticas e econômicas com uma categórica interposição do Estado, cenário que distorce o sentido de despontar o movimento cooperativista (Pereira & Souza, 2013).

A regulamentação institucional das sociedades cooperativas iniciou-se pelos Decretos nº 869, do ano de 1938, que definia os crimes sobre a economia popular e já considerava cooperativas e pelo Decreto nº 796, do ano de 1890, que criou a Sociedade Cooperativa Militar do Brasil. Através do Decreto nº 979, do ano de 1903, o governo possibilitava legalmente o direito dos profissionais da agricultura e das indústrias rurais a se organizarem em sindicatos para a defesa dos seus interesses. Sendo que, somente o Decreto nº 1637, de 1907, define e dá a disciplina jurídica a esse tipo de sociedade, criando os sindicatos profissionais e sociedades cooperativas.

E em dezembro de 1932, é promulgado um Decreto Lei nº 22239/32, que discorria sobre a constituição e funcionamento das cooperativas, descomplicando sua instituição e isentando-as de obrigações tributárias (Fleury,

1983), e ajustadas através do Decreto nº 581/38 para o processo de fiscalização, com a regulamentação através do Decreto nº 6980/41 e da Lei nº 5157/42. Em meados da década de 1960, o cooperativismo foi dominado por uma forma mais centralizada e estatizada, quando obteve uma regulamentação mais restritiva, e ao longo dessa jornada, em 1966 foi criado o Conselho Nacional do Cooperativismo (CNC) através do Decreto-Lei nº 59, que funcionava junto ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA. Organizações de apoio foram criadas, como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 1969, sobre a função de atender ao setor de desenvolvimento das cooperativas. Dois anos após, foi publicado novo Decreto-Lei, pelo presidente em exercício da época Médici, o qual regulava o funcionamento das cooperativas o Decreto Lei nº 5764/71, o qual aprimorava o controle e fiscalização nesse setor (Fleury, 1983), essa condição foi definida como sendo o marco regulatório para o cooperativismo brasileiro. A referida lei discorre sobre as diretrizes que definem a política nacional das sociedades cooperativas (Pereira & Souza, 2013). Para Mello (1988) essas disposições serviam também para gerar maior transparência na gestão das cooperativas e por fim proteger economicamente os cooperados.

No setor agrícola, já nos primórdios do século XIX, surgiram cooperativas ligadas ao setor agropecuário, que também tinham como objetivo romper com a atividade dos atravessadores. Desta forma, parte das reuniões de pequenos produtores associados em cooperativas obteve sucesso em sua criação de canais opcionais para o abastecimento de produtos e aumentando sua margem de lucro (Fleury, 1983). E foi no final da década de 1920 que as primeiras cooperativas agrícolas foram se destacando em suas atividades, mais precisamente a Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada dos Produtores de Batatas de Cotia, que passou a ser chamada de Cooperativa Agrícola de Cotia. Isso ocorre sem a interferência do Estado sobre a regulamentação legal da atividade. As cooperativas agrícolas, também surgiram buscando extinguir os atravessadores da comercialização, em momentos que ainda não havia regulamentação para sua formação e funcionamento. É a partir de quando se iniciam os benefícios fiscais cedidos pelo governo para o prosseguimento dessas atividades, que contribui para o surgimento de novas instituições, essas interessadas em auferir tais incentivos. Essa conjuntura em relação às cooperativas mantém-se sobre forte intervenção do Estado, por meio

do INCRA até o ano de 1984, quando através do Decreto nº 90393 essa responsabilidade foi repassada à Secretaria nacional do Cooperativismo (SENACOOB) que passou a desenvolver as atividades relacionadas ao controle das cooperativas até o ano de 1988. Ano o qual se modifica o controle governamental sobre cooperativas, pela promulgação da Constituição Brasileira, e é a partir de então que ocorre o aumento do número de cooperativas e cooperados (Pontes, 2004).

A Constituição Federal (1988) possibilitou as cooperativas exercerem a autogestão acabando com a intervenção estatal. Também garantiu a criação de cooperativas independente de autorização, vedou a interferência estatal em seu funcionamento e permitiu adequado tratamento tributário às cooperativas. A Constituição (1988) ainda garante o cooperativismo na política agrícola, com a participação efetiva do setor de produção, envolvendo produtores e trabalhadores rurais, bem como os setores de comercialização, de armazenamento e de transportes (Pontes, 2004). Também através da sua promulgação os atos do governo não nomeiam os integrantes do CNC, fato que corrobora para sua inoperância. Deste então, o Estado vem regulamentando a atividade de cooperativas e destacando incentivos para o setor, fato que gera uma dualidade na base de consolidação de uma cooperativa. Por um lado, fortalece a raiz da junção de produtores rurais para o melhor desenvolvimento das atividades, e por outro lado, desconsiderando finalidade primária do setor cooperativista, gera o aumento de oportunistas interessados nas bonificações tributárias (Fleury, 1983). A linha entre o cooperativismo e a instituição privada pode ser muito tênue. Prova disso é o estudo de Pereira e Souza (2013) o qual evidenciou que muitas das cooperativas existentes enveredaram para os aspectos capitalistas com comportamento de instituições privadas. O limiar apresenta-se de forma delicada, uma vez que, há a possibilidade dos sócios burlarem os aspectos técnicos e se beneficiarem dos incentivos legais. Nessa perspectiva, o cooperativismo pode atrair questionamentos quanto ao seu conceito, por considerar valores e interesses individuais inseridos em uma lógica coletiva, principalmente no Brasil, considerando os benefícios garantidos pela legislação nacional.

Com a perspectiva de melhorar o apoio ao setor, ocorre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), em 1998,

por meio da Medida Provisória nº 1715/98, reeditada pela nº 2168-40/01, com a incumbência de atuar na formação profissional gerando pesquisas na área, no treinamento e aprendizagem dos envolvidos, funcionando junto as Organizações das Cooperativas Brasileiras – OCB (Sistema OCB, 2017). Foi no ano de 2004, que o governo federal publica a Lei nº 11076, que permite que as cooperativas e demais instituições do agronegócio emitam títulos para captar recursos para financiar suas atividades, o que expõem a essas instituições maior transparência em sua gestão.

Segundo o autor Périus (1988), a caminhada de evolução das cooperativas engloba o período de 1903 à 1988 e transpassa pelas etapas de Implantação, Consolidação Parcial, Centralismo Estatal e Renovação das Estruturas. A Implantação compreende o período de 1903 a 1932, pelas definições dessas instituições, seguindo da etapa de Consolidação Parcial, que vai de 1932 a 1964 englobando o funcionamento desse tipo de sociedade. A terceira fase do Centralismo Estatal vai de 1964 a 1971 caracterizando pelo controle do governo e a última da Renovação das Estruturas, entre o período de 1971 até 1988, de destaca pelo apoio, estímulo e fiscalização desse tipo de instituição. O autor Bulgarelli (2000) inclui uma etapa após o ano de 1988 sendo um período de liberalização, quando existe a autonomia e independência das cooperativas após a Constituição de 1988, que finda o controle estatal.

As cooperativas constituem um segmento economicamente forte no país. Em 2002 eram 5,2 brasileiros participando de algum ramo cooperativo, sendo que em 2013, esse número dobrou correspondendo a um total de 11 milhões de brasileiros. Os cinco estados que somam o maior número de cooperados são respectivamente: São Paulo (3,4 milhões); Rio Grande do Sul (2,1 milhões); Santa Catarina (1,4 milhão); Minas Gerais (1,2 milhão); e Paraná (850 mil). O movimento cooperativista atua e treze diferentes ramos de atividade com aproximadamente 6.603 cooperativas, sendo que destas as três atividades que mais representam o sistema cooperativo são do setor agropecuário (1.561), transporte (1.095) e crédito (1.042). Os principais destinos das exportações são China (15,4%), Estados Unidos (10,9%), Emirados Árabes (9,8%) e Países baixos (6,5%). (OCB, 2013). Em nível nacional, a Organizações das Cooperativas Brasileiras, partilha do cooperativismo como uma filosofia de vida e modelo socioeconômico. Nesse sentido o sucesso da instituição não é

baseado no lucro que ela pode gerar, mas considera a satisfação global de seus cooperados (Sistema OCB, 2017).

O estado do Paraná, segundo o IPARDES em 2015, foi responsável por cerca de 36% das exportações das cooperativas brasileiras, somaram US\$ 1,49 bilhões de um total de US\$ 4,13 bilhões vendido no exterior por cooperativas. Principalmente em relação às exportações de grãos e frango, o estado do Paraná ficou à frente de São Paulo (US\$ 812,7 milhões), Minas Gerais (US\$ 658,4 milhões) e Santa Catarina (US\$ 503,7 milhões). China e União Europeia são os principais mercados (IPARDES, 2015). Também interfere no desenvolvimento e geração de renda, em 2015 em torno de 3,3 milhões de pessoas estão ligadas direta ou indiretamente ao setor no estado do Paraná.

Segundo estimativas da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – OCEPAR, em 2015, o faturamento do setor de cooperativismo foi de R\$ 56,50 bilhões, contando com 220 cooperativas englobando 1.300.000 cooperados e 82.000 colaboradores. Participando de um total de 56% do produto interno bruto do Estado (Sistema OCB, 2017).

Peculiarmente no estado do Paraná e no Rio Grande do Sul, em meados dos anos 80, quando o governo ainda controlava as atividades cooperativas, ocorreu um firmamento de projeto de “autocontrole”, quando o INCRA e o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – MAPA delegaram parte de suas funções de fiscalização das cooperativas, para entidades do setor de cooperativismo a OCEPAR, no caso do Paraná, e para a OCERGS, no caso do Rio Grande do Sul. Situações de controle que com a participação da motivação da OCB foram alteradas pela Constituição de 1988.

O cooperativismo paranaense iniciou-se nos esforços dos imigrantes europeus, os quais buscavam a organização das estruturas de compra e venda e ainda suprir as necessidades de consumo. Com o progresso essa união passou a ser importante elemento de junção de tecnologia e implementos, atuando também como um elo de ligação entre o produtor rural e o governo. Nesse cenário, o estado do Paraná tornou-se referência na produtividade agrícola interferindo no desenvolvimento econômico e social, pois são geradoras de receitas e empregos (Vesco, Tarifa, Pacheco & Asta, 2014). A estrutura do Estado em face da disponibilidade de escoamento de produção, matéria-prima

e capacidade empreendedora da comunidade permite que haja potencial para o desenvolvimento (Vesco, Tarifa, Pacheco & Asta, 2014).

Em relação às cooperativas agropecuárias, seu surgimento deu-se no ano de 1907, no estado de Minas Gerais, quando o governador do Estado João Pinheiro, lançou seu projeto cooperativista, que tinha como função eliminar os atravessadores da produção agrícola trazendo mais força aos produtores nacionais, uma vez que ainda nesta época havia um forte controle estrangeiro sobre essa produção, que neste momento era representado pela produção do café (Gonçalves, 2003). As cooperativas agropecuárias foram surgindo também na região sul do país, com a motivação de imigrantes italianos e alemães, que traziam seus conhecimentos do continente europeu. E a expansão já estendeu a todo o território nacional, incluindo a representatividade também em exportações (Gonçalves, 2003). Os principais destinos das exportações são China (15,4%), Estados Unidos (10,9%), Emirados Árabes (97,8%) e Países baixos (6,5%). (OCB, 2013).

Em países como a China, por exemplo, nos últimos anos as cooperativas de agricultores tornam-se um dos principais pilares da economia agrícola para o país (Luo & Hu, 2015). Em relação aos agricultores da Etiópia, as cooperativas podem desempenhar um papel importante na aceleração da adoção de tecnologias agrícolas por pequenos agricultores, pois esse acesso é muito escasso, porém essa adoção contribui para a redução da pobreza e insegurança alimentar no continente (Abebaw & Haile, 2013). No Quênia, Fischer e Qaim (2012), relataram que a participação dos agricultores nas cooperativas tem uma forte associação com a distância entre a propriedade e a cooperativa, visto que aumenta o acesso as informações relevantes sobre os benefícios da associação cooperativa (Abebaw & Haile, 2013).

As instituições cooperativas projetam seus resultados perante duas faces: a social e a econômica. Considerando a área social, está voltada para o fortalecimento do bem-estar do indivíduo na comunidade. Na dimensão econômica aponta para a rentabilidade financeira da atividade individual do associado. Desta forma, formam um ambiente desencadeando uma rede entre os cooperados, que se transformam em agente atuando no desenvolvimento local (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012).

Segundo Zwick e Pereira (2013) as cooperativas possuem derivações em pelo menos três dimensões, sendo elas, a sócio-política, a institucional-administrativa e a econômico-financeira, essas categorias são importantes para o movimento organizacional cooperativista, seu equilíbrio depende do modelo de gestão adotado. A dimensão sócio-política está vinculada as questões ligadas as decisões políticas; a institucional-administrativa está ligada ao planejamento, direção e controle, e ainda ao profissionalismo da instituição; e por fim, a dimensão econômico-financeira apresenta as questões de natureza fiscal, tributária e monetária (Zwick & Pereira, 2013). Como meta social, as cooperativas podem influenciar a redução da pobreza e no combate a precarização das condições de trabalho de seus cooperados, com isso torna-se cada vez mais importante o envolvimento dos agentes locais (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012). As associações cooperativistas influem no desenvolvimento local devido sua acentuada relação com a comunidade e para isso necessita de sucesso financeiro (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012).

O debate em relação aos movimentos cooperativistas tem sido enfrentado por diferentes visões e defensores, desde os mais sociais aos mais financeiros, com o surgimento do cooperativismo, movimento que vinham contra o modo de produção capitalista, inicia-se a procura pelo bem estar e pela melhoria das condições de trabalho até então apresentadas (Zwick & Pereira, 2013). Há de se considerar, que as condições as quais levaram o surgimento do cooperativismo não são as condições a qual a situação econômica vigente oferece aos trabalhadores, essa situação traz a complexidade do sistema econômico. Esse modelo de instituição possui especificidades que agregam padrões sociais e econômicos, e dependerá das decisões da gestão da cooperativa qual dos padrões irá se sobressair (Zwick & Pereira, 2013).

As cooperativas agropecuárias podem se expressar em diferentes formas, quando as compras de insumos são realizadas em conjunto para obter vantagens e também quando as vendas de produtos são realizadas em conjunto. As cooperativas, principalmente as agropecuárias, possuem benefícios e vantagens para a agricultura familiar, A criação desse tipo de associações constitui um canal que sustenta a produção, a organização, a comercialização e a agregação de valor da produção rural, interferindo no desenvolvimento local

sustentável, gerando renda aos produtores rurais e resultando em inclusão social (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012).

No contexto da agricultura familiar, a criação de associações e cooperativas é empoderada como um canal que funciona como alicerce de produção, organização, agregação de valor e de escoamento da produção (Pires, 2003). Em face desse universo, a união de forças em cooperativismo torna-se uma questão vantajosa para agricultores familiares, ampliando as suas possibilidades nos mercados e a vantagem competitiva, de modo a possibilitar o enfrentamento da concorrência (Ribeiro, Nascimento & Silva, 2012).

Para a estrutura organizacional das cooperativas a Lei nº 5764/71 estabelece órgão da administração como assembleia geral, com caráter ordinário ou extraordinário, conselho da administração e conselho fiscal. A assembleia geral é o órgão soberano da sociedade, considerando o aspecto legal, é responsável por decidir negócios relacionados a sociedade estabelecida, bem como traçar metas para atingir os objetivos em comum. O conselho administrativo, formado exclusivamente por membros da sociedade é responsável por em prática as determinações da assembleia geral e por fim o conselho fiscal, formado por associados da cooperativa, deve acompanhar a mesma para garantir seus interesses econômicos e sociais.

Nessa temática, as redes de cooperação estão surgindo para atender circunstâncias que individualmente seriam difíceis de serem alcançadas, através de aliar competências, ônus de pesquisas, explorar novos mercados, compartilhar recursos, melhorar o poder de compra entre outros aspectos (Amato Neto, 2000). As formas de cooperação ocorrem pelo compartilhamento de competências e infraestrutura para a conquista de benefícios e existem de forma vertical, considerando a mesma cadeia em diferentes níveis e horizontal, no mesmo nível podendo ser na mesma cadeia ou não (Callado & Callado, 2009). Com relação aos proveitos que cada estrutura pode ofertar aos modos de cooperação, Callado e Callado (2009) atribuem a vantagens a configuração vertical e para a horizontal. Na vertical são considerados benefícios em relação a suprimentos futuros, padrões de qualidade, redução de custo, baixar estoque, troca de experiências e maximizar o aprendizado, enquanto a integração horizontal permite compartilhar assistências, alternativas e rendas adicionais e maior especialização.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme cita Gil (1999) a pesquisa tem como propósito fundamental obter decifrações para problemas com a utilização de procedimentos científicos. A seguir expõem-se o delineamento metodológico desta investigação, definindo o carácter teórico-metodológico, os constructos da pesquisa, as estratégias de planeamentos adotadas, as características das organizações estudadas e as técnicas utilizadas para a análise dos dados obtidos.

### 2.3 DESENHO DE PESQUISA

Na Figura 1 tem-se o desenho de pesquisa que visa contextualizar e orientar o presente estudo. Com o objetivo de facilitar a compreensão na visão geral do que se propõem.

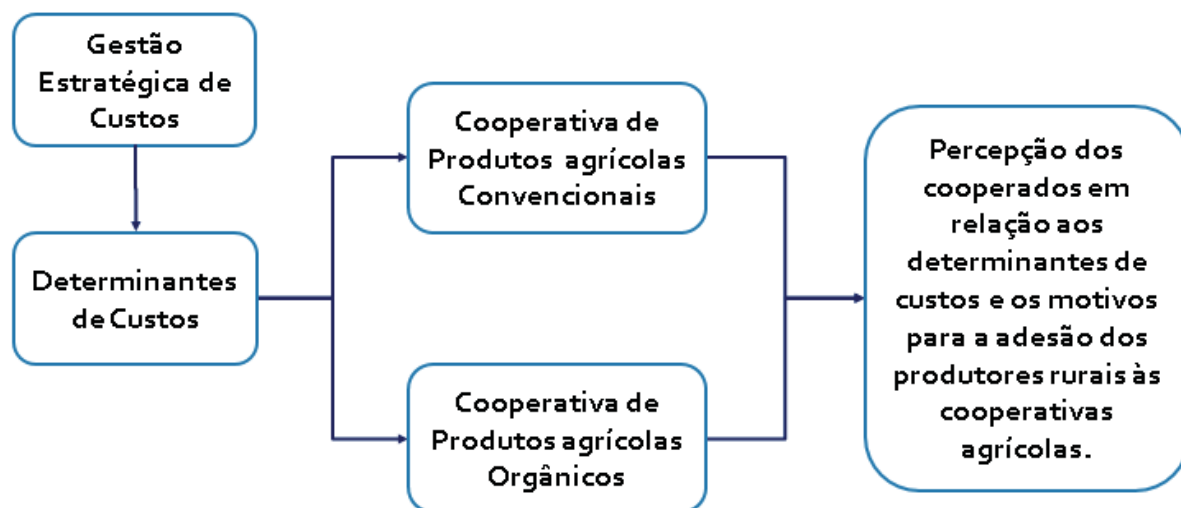


Figura 1 - Desenho de Pesquisa

Com base na Figura 1, busca-se compreender a intenção do estudo proposto, que considera no cenário da Gestão Estratégica de Custos, voltado

especificamente os determinantes de custos inseridos como fator de adesão nas cooperativas agrícolas de produtos da agricultura convencional e orgânica no município de Colombo. Pretende-se entender o motivo pelo qual os produtores rurais estabelecem vínculos com determinadas cooperativas e quais são as vantagens percebidas por parte dos cooperados. Tem-se como objetivo dessa pesquisa investigar os determinantes de custos presentes nas Cooperativas Agrícolas de produtos agrícolas convencionais e produtos agrícolas orgânicos do Município de Colombo, região metropolitana de Curitiba/PR e sua interferência na adesão ao cooperativismo, sob a percepção dos cooperados.

## **2.4 CONSTRUCTOS DA PESQUISA**

Os constructos são adotados na pesquisa científica com o objetivo de organizar e guiar a investigação a ser realizada e também prever alguns conflitos de interpretações (Lakatos & Marconi, 2007).

Na pesquisa em questão os constructos utilizados são apresentados a seguir, utilizando como base os estudos de Souza e Mezzomo (2012), conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Constructos utilizados na pesquisa

	Determinantes de Custo	Definições/Variáveis	Referências
Determinantes de custos estruturais	Tecnologia	Compreende às tecnologias de processos usadas em cada fase da cadeia de valor da instituição. Contribuir com a redução custos nos processos de produção. Pode estar envolvido com a eficiência da instituição.	PORTER, 1989; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009; SOUZA, et. al, 2011.
	Economia de Escala	Está relacionada ao dimensionamento da capacidade produtiva da instituição, que se realizado de maneira otimizada acarreta uma melhor diluição dos custos. Pode estar envolvido com a eficiência da instituição.	PORTER, 1989; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009; SOUZA, et. al, 2011.
	Modelo de Gestão	Maneira de gerenciamento, afeta a tomada de decisões, podendo apresentar-se de forma centralizada ou descentralizada. A estrutura hierárquica pode ser verticalizada (vários níveis de gerencia) ou horizontalizada (foco em times).	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Estrutura de Capitais	Está relacionada com as fontes de captação utilizadas. Tem-se aqui a geração de custos financeiros, que economicamente impactam o resultado. A utilização de capital de terceiros contribui para reduzir as margens das cooperativas, incorrendo em despesas com juros.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009; SOUZA et al. 2011.
	Grau de Verticalização	Determina o foco empresarial e de que maneira o compartilhamento de recursos corporativos poderá ser realizado.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Experiência	Engloba a experiência da instituição e a experiência dos gestores. Está ligada com o aprendizado da instituição, das pessoas e com a otimização das atividades por elas executadas.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Escopo	O escopo consiste na diversidade de produtos ou serviços, na mesma estrutura. Conforme aumenta o mix aumenta a complexidade de produção, os custos dessa estrutura	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Localização	Significa a posição geográfica da instituição.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN,

			1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
Determinantes Operacionais	Grau de Utilização da Capacidade	Indica o aproveitamento da unidade produtiva. De certa forma, quanto maior a utilização da capacidade, maior será a diluição de seus custos fixos e, menor o custo unitário. Diretamente ligado ao volume de produção.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Grau de Complexidade	Ligado ao determinante estrutural escopo. Conforme aumenta o número de produtos ou serviços, aumenta o grau de complexidade, aumentando os custos.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Qualidade	Indica o nível de perfeição e conformidade dos produtos e processos da instituição, reduzindo as perdas. Está relacionada à imagem que a instituição cria de seus produtos no mercado.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Comprometimento do corpo funcional	Vinculado ao rendimento dos funcionários e a redução de falhas e desperdícios.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Capacidade de Aprendizagem	Indica a amplitude e a velocidade dos conhecimentos, o que pode melhorar a inserção de novos produtos e a diversidades deles, com custos reduzidos.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Competência e Habilidades	Eficiência das atividades no processo produtivo.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.
	Relação na Cadeia de Valor	De forma ampla expressa os relacionamentos da instituição, de forma a otimizar os resultados tanto internamente como externamente.	PORTER, 1990; SHANK E GOVINDARAJAN, 1997; ROCHA, 1999; SOUZA e ROCHA, 2009.

## 2.5 ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Esta seção apresenta o método de pesquisa utilizado para desenvolver os objetivos da pesquisa.

### 2.5.1 Abordagem metodológica

A abordagem metodológica da presente pesquisa considera-se qualitativa em relação a análise dos questionamento aos agricultores cooperados e quando avalia-se a indagação dos responsáveis pela cooperativa (Lakatos & Marconi, 1992). A presente investigação é de caráter dedutivo, quando os métodos que indicam os meios técnicos da investigação são pelos métodos observacionais (Gil, 2002).

A abordagem em relação ao problema ocorreu de forma qualitativa. O emprego do enfoque qualitativo requer refinar questões de pesquisa em que não são empregados dados numéricos, mais precisamente as descrições e observações, quando há algo a descobrir sobre determinada situação em que se busca entender o contexto (Sampieri, Collado & Lucio, 2006). Os métodos qualitativos são frequentemente utilizados em avaliações com os participantes reais das situações (Patton, 1990), como no caso da presente pesquisa em relação aos questionados.

Para Martins e Theóphilo (2007) método qualitativo deve ser utilizado como abordagem de pesquisa quando dispõem-se de poucas informações sobre o assunto escolhido, quando a intenção da pesquisa é conhecer o funcionamento de uma estrutura social e engloba aspectos psicológicos. A pesquisa qualitativa consiste em um aglomerado de práticas interpretativistas que dão visibilidade a uma determinada situação (Denzin, 2006). O que significa que os pesquisadores investigam tentando entender fenômenos e significados, envolve o estudo de uma série de materiais empíricos, tais como estudos de caso, entrevistas, experiências pessoais, artefatos, textos e produções culturais, na esperança de compreender e interpretar o contexto do assunto que está ao seu alcance (Denzin, 2006).

Com relação a abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, a qual exige a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados, possibilitando compreender de forma mais aprofundada a situação característica (Gil, 2002). A qualidade da pesquisa qualitativa depende da dedicação, sensibilidade e integridade do pesquisador. Os achados qualitativos na pesquisa podem estar presentes isolados ou combinados com dados quantitativos, o simples fato da entrevista ser com questões abertas ou fechadas já demonstra essa possibilidade (Patton, 1990).

O aspecto quantitativo também foi utilizado em função das análises e relações que foram estudadas. Roesch (2005) propõem que delineamentos qualitativos e quantitativos são condutas complementares e não contraditoras de avaliação. Tanto a pesquisa qualitativa quanto a pesquisa quantitativa buscam uma forma de captar o ponto de vista do indivíduo, de acordo com Denzin (2006), os investigadores qualitativos indicam uma melhor condição de se aproximar da perspectiva real, por meio de entrevistas e observações detalhadas.

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa propõe ser descritiva, pois a mesma é utilizada quando se deseja descrever as características de determinada população (Gil, 2002). Envolve a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, considerando os questionários aplicados.

É um estudo considerado *ex post facto*, quando os pesquisadores não têm controle sobre as variáveis no sentido de poderem manipulá-las, eles podem somente relatar o que aconteceu ou o que está acontecendo (Cooper & Schindler, 2003).

É um estudo considerado transversal, pois a pesquisa é feita uma vez e representa um instantâneo de um determinado momento (Cooper & Schindler, 2003). A natureza temporal adotada na presente pesquisa é transversal considerando o ano de 2017, primeiro semestre e sua amplitude está definida pelas cooperativas do município de Colombo, na região metropolitana da capital do Estado do Paraná.

A estratégia metodológica empregada é a estudo de casos múltiplos, com a utilização de um protocolo, considerando a abordagem positivista de Yin (2010). O estudo de caso como método de pesquisa visa a considerar mais variáveis do que dados, considerando a triangulação entre as informações obtidas de várias fontes de dados, focaliza em acontecimentos contemporâneos

sem o controle sobre os eventos comportamentais (Yin, 2010). Vem sendo utilizada em pesquisas das áreas de psicologia, sociologia, administração entre outras (Yin, 2010).

Suas principais aplicações em estudos científicos são para explicar, descrever, explorar dentre outros elementos a situação do mundo atual (Yin, 2010). Os estudos de caso podem ser explanatórios, descritivos ou exploratórios (Yin, 2010). Na presente pesquisa a técnica utilizada foi sobre o estudo de caso descritivo, quando a aplicação é descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre.

Os casos múltiplos precisam seguir a lógica da replicação devido a isso usa-se um protocolo de estudos para assegurar o mesmo procedimento. O protocolo é realizado nas pesquisas de estudos de caso para orientar o pesquisador em sua empreitada e colaborar com a confiabilidade do estudo, algumas inconsistências na pesquisa podem ser abordadas no protocolo e reajustadas no desenvolvimento das pesquisas (Yin, 2010).

O protocolo da presente pesquisa está disposto no APENDICE A e conta com as seguintes seções: I. Visão geral do projeto de Estudo de Caso; II. Procedimentos de campo; III. Questões de estudos e IV. Guia para o relatório conforme preconizado por Yin (2010). O estudo de caso múltiplo da presente investigação é representada por duas cooperativas agrícolas do município de Colombo, região metropolitana da capital do estado do Paraná. A decisão por essas organizações ocorreu em função da representatividade da atividade agrícola para o município (IBGE, 2016) e também pela oportunidade para a coleta de informações.

Para a viabilidade da pesquisa foi selecionada uma determinada cooperativa do município para a aplicação do pré-teste que não participou da pesquisa em questão. Cooper e Schindler (2003) indicam que esse procedimento pode encontrar pontos falhos no planejamento da pesquisa e nos instrumentos utilizados.

O pré-teste foi aplicado na Cooperativa de Uva e Vinho do município de Colombo, com a entrevista para o presidente da cooperativa e a aplicação do questionário para um cooperado da cooperativa. Com o pré-teste foi possível identificar as falhas presentes nos instrumentos de pesquisa e optou-se por acatar as alterações nos seguintes pontos: melhorar a descrição de algumas

perguntas, excluir algumas questões. Um ponto recorrente no pré-teste foi quanto o tamanho do questionário, porém considerando que as perguntas eram importantes para o entendimento do tema, optou-se por manter o tamanho do questionário.

Cabe destacar que o presente estudo de caso é constituído de duas cooperativas agrícolas, em que uma cooperativa é de produtos hortifrutí convencionais e a outra de produtores de produtos agrícolas orgânicos. Essa situação baseia a permissividade de estudos contendo amostras convencionais por acessibilidade, e ainda considerar que é um estudo de casos múltiplos, quando tem maior profundidade nas informações (Yin, 2010).

Além dos dois gestores participantes, na amostra da pesquisa também participaram 12 (doze) cooperados da cooperativa de produtos hortifrutí convencionais, em uma população de 50 (cinquenta) cooperados totais cadastrados a essa cooperativa (correspondendo a 24% desta população) e representando cerca de 63% da amostra estudada. E por 7 (sete) cooperados da cooperativa de produtos hortifrutí orgânicos, em uma população de 380 (trezentos e oitenta) cooperados cadastrados nessa cooperativa (correspondendo a 3% desta população), representando cerca de 36% da amostra estudada. No total foi possível aplicar o questionário para 19 (dezenove) cooperados representando 4,5% dos associados as cooperativas estudadas.

### 2.5.2 Técnica de Coleta de Dados

A estratégia de coleta de dados utilizada foi a levantamento tipo *survey* e entrevista semiestruturada. Para a técnica de coleta de dados por meio do levantamento (*survey*) foi utilizado questionários com questões voltadas aos produtores rurais (APENDICE C). A entrevista semiestruturada foi aplicada aos presidentes das cooperativas estudadas.

O conjunto de dados foi recolhido entre junho e julho 2017, nas sedes das cooperativas.

### 2.5.3 Instrumento de Pesquisa

Como instrumento de coleta de dados adotou-se uma entrevista semiestruturada com os presidentes das cooperativas estudadas e um questionário entre os cooperados participantes do estudo. Foram realizadas coletas de dados com duas vertentes, uma para os gestores das cooperativas estudadas e outra coleta de dados para os cooperados ligados a essas cooperativas.

Para os gestores das cooperativas foi adotada uma entrevista semiestruturada. O bloco da entrevista contém dez questões sobre a caracterização da cooperativa estudada e do gestor. Já o segundo bloco contém quarenta questões sobre os temas em relação aos aspectos da cooperativa em relação ao controle de custos, funcionários, vantagens e desvantagens percebidas, procedimentos adotados em relação à adesão do produtor, produtos e serviços comercializados pela cooperativa, informações sobre os custos, prestação de contas exigências das cooperativas e por fim os princípios das cooperativas.

Para os cooperados aderidos as cooperativas estudadas foi aplicado um questionário, essa decisão foi realizada considerando a quantidade de cooperados, o tempo disponível para as respostas e em virtude da facilidade de aplicar questionário para esse público e da dificuldade de realizar entrevistas mais extensas em razão da quantidade de entrevistas a serem realizadas. O questionário foi composto por dois blocos em que o primeiro bloco do questionário contém questões sobre os princípios das cooperativas e o segundo bloco do questionário comporta questões sobre os determinantes de custos. Foram elaborados considerando escala tipo *Likert* de 10 pontos, sendo 1 (um) discordo totalmente e 10 (dez) concordo totalmente.

Em relação a abordagem dos determinantes de custo, seguem o quantitativo de questões, conforme Quadro 2.

#### **Quadro 2 - Questões sobre os temas abordados**

Questionário sobre os temas determinantes de custos
---

Tema	Número de questões
Tecnologia	8
Economia de escala	9
Modelo de gestão	6
Estrutura de capitais	3
Grau de verticalização	4
Experiência	5
Escopo	11
Localização	2
Grau de utilização da capacidade	3
Grau de complexidade	4
Qualidade	6
Comprometimento do corpo funcional	4
Capacidade de aprendizagem	5
Competências e habilidades	6
Relação da cadeia de valor	7

Também foram aplicadas mais questões sobre os determinantes de custo, entre essas questões foram abordadas temas com os impactos percebidos na cooperativa (seis questões), possíveis motivos pelos quais os produtores associam-se as cooperativas (dezesesseis questões) e por último um questionário com a percepção dos impactos percebidos pela adesão às cooperativas (quinze questões).

Desta forma, as variáveis foram mensuradas mediante uma escala tipo *Likert* de 1 (um) a 10 (dez) pontos de “discordo totalmente” e “concordo totalmente” (Dalmoro & Vieira, 2013). A mensuração que envolve a atribuição de números para uma variável devem refletir as características de um determinado fenômeno, essa mensuração em escala geralmente indica um valor maior a uma importância maior e vice-versa, e em alguns itens relacionados pode-se obter informações que somadas resultam na medição da percepção (Hair, William, Babin, & Anderson, 2009).

A coleta de dados ocorreu nos meses de junho e julho de 2017, o questionário está disponível, no APENDICE C. O propósito foi avaliar a

percepção dos cooperados em relação aos determinantes de custos inseridos na cooperativa a qual é associado.

A entrevista com os gestores das cooperativas foi realizada no mês de junho de 2017, com agendamento prévio de dez dias. A entrevista com o gestor da cooperativa de produtos convencionais foi em meados de junho e durou quarenta minutos e ocorreu na sede da cooperativa. A entrevista com o gestor da cooperativa dos produtos orgânicos foi realizada em meados de junho e durou quarenta e cinco minutos, e também ocorreu na sede da respectiva cooperativa.

Participaram do questionário doze cooperados da cooperativa convencional e sete cooperados da cooperativa de produtos orgânicos. O questionário foi aplicado aos cooperados em junho durante reuniões de grupo, assembleias e entrega de produtos. As respostas dependiam de oportunidade de encontro, tempo despendido e permissão do cooperado, itens que não foram contornados em sua totalidade. No entanto, tais limitações não desabonaram o entendimento à cerca dos resultados obtidos nessa pesquisa. Foi esclarecido aos participantes que as respostas do questionário seriam tratadas de forma confidencial.

Os dados coletados por meio do questionário foram categorizados e tabulados para tratamento estatístico, utilizando tabelas de contingência como medida de teste o teste qui-quadrado, utilizando o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

#### 2.5.4 Tratamento dos Dados

Os dados obtidos por meio do instrumento de coleta de dados foram tratados de forma quantitativa, utilizando o software de análise estatística SPSS, com um pacote estatístico voltado para as ciências sociais. Utilizando tabelas de contingência e a medida de teste qui-quadrado. O teste é aplicado em situações em que há interesse de verificar os relacionamentos entre variáveis categóricas, casos em que não é possível utilizar a média, porque a variável não foi medida de modo contínuo, então utiliza-se tabelas de contingência (Field, 2009).

O teste qui-quadrado detecta se existe uma associação significativa entre duas variáveis categóricas ( $p=0,05$ ) para relações significativamente entre as

variáveis, entretanto não fornece a informação sobre a intensidade dessa informação (Field, 2009). A estatística utilizando o qui-quadrado testa se duas variáveis são dependentes, no caso do presente estudo as variáveis são consideradas a cada questão sobre a cooperativa de produtos convencionais e a cooperativa de produtos orgânicos. Se o valor de significância é baixo ou suficiente ( $p < 0,05$ ), rejeitamos a hipótese de que as variáveis são independentes e consideramos que elas estão, de alguma forma, relacionadas em diferenças estatísticas (Field, 2009).

Para o presente estudo a análise dos dados foi realizada por meio do programa de software “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) e permitirá estudar se existe diferença estatística entre as respostas dos cooperados vinculados as cooperativas estudadas sobre a análise dos determinantes de custos.

O questionário deste projeto de investigação tem como principais objetivos Investigar os determinantes de custos presentes nas Cooperativas Agrícolas de produtos hortifrutí convencionais e orgânicos do Município de Colombo, região metropolitana de Curitiba/PR e sua interferência na adesão ao cooperativismo, sob a percepção dos cooperados. Para uma melhor compreensão dos dados começou-se por analisar as respostas ao inquérito, agrupando-as por tema e por variável, e apresentou-se tabelas e gráficos que nos permitem visualizar mais facilmente os resultados.

O questionário foi aplicado para os agricultores cooperados com uma escala tipo *Likert* de 10 (dez) pontos, entre discordo totalmente e concordo totalmente, como intuito de facilitar a compreensão dos respondentes. E para a análise estatística selecionada, foi necessário que os dados obtidos fossem tratados para pertencerem a somente três faixas, sendo elas: discorda, nem concorda/nem discorda e concorda, conforme a Tabela 2.

**Tabela 2 - Categorização dos dados da Escala tipo *Likert*.**

Faixa de pontos na escala tipo Likert	Categorização
1-3	Discorda

4-6	Nem concorda; nem discorda
7-10	Concorda

Após o tratamento dos dados conforme a Tabela 2, foi realizada tratamento estatístico, com a análise de tabela de contingência, as quais são usadas para registrar observações independentes de duas ou mais variáveis aleatórias, quando normalmente são qualitativas, e a medida de teste qui-quadrado, que permite ser aplicado em casos que não se dispõem de uma teoria para efetuar o cálculo de classes esperadas (Field, 2009). E esse teste foi aplicado para verificar se há diferença estatística entre as respostas dos cooperados através de cooperativas convencionais ou orgânicas. Essa análise foi escolhida em virtude da quantidade de dados da amostra a serem analisados, não serem suficientemente adequados para demais análises estatísticas.

A grande parte dos métodos de análise da informação estão ligados à duas grandes categorias, sendo elas a análise de conteúdo e a análise estatística dos dados (Quivy & Campenhoudt, 1998). Os dados obtidos com as respostas aos inquéritos são analisados e interpretados, utilizando técnicas de estatística descritiva que permitem estudar, compreender e explicar a situação do objeto de investigação. O tratamento da interpretação e análise dos dados, constitui a parte mais significativa do projeto de investigação. Marconi e Lakatos (2003) enfatizam essa importância e asseguram que ao finalizar o tratamento da interpretação dos dados, estes são transcritos em resultados, sobre forma de evidências para auxiliar a entender o propósito da pesquisa científica.

No próximo capítulo apresentam-se os resultados obtidos e respectiva interpretação e discussão.

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão analisados os resultados obtidos dos questionários aplicado aos agricultores, iniciando com a caracterização dos município e das cooperativas estudadas.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DE COLOMBO/PR**

Colombo é um município brasileiro do Estado do Paraná, na Região Metropolitana de Curitiba, ou Grande Curitiba. A história do município de Colombo inicia-se no ano de 1877, no norte da Itália, quando um grupo de imigrante italianos saíram da região do Veneto, entre outras com destino ao Brasil, mais especificamente as terras do Paraná. No segundo semestre de 1878, esses italianos receberam terras demarcadas em 80 lotes do Governo Provincial, localizadas em Butiatumirim, a 23 km de Curitiba, sendo metade lotes urbanos e metade lotes rurais. Essa nova colônia recebeu o nome de Alfredo Chaves em homenagem a Dr. Alfredo Rodrigues Fernandes Chaves, que na época, era Inspetor Geral de Terras e Colonização (Colombo, 2017).

Novos contingentes de imigrantes chegaram às terras que originaram o município de Colombo, ainda no final do século XIX. Destas a colônia que mais se destacou foi a Alfredo Chaves assumindo a função de sede do Município. Então o Governo Provisório Republicano, através do Decreto nº 11, de 08 de janeiro de 1890 alterou oficialmente o nome Colônia Alfredo Chaves para Colombo, nome escolhido para homenagear o descobridor das Américas Cristóvão Colombo, e nesse mesmo ano no quinto dia de fevereiro foi instalado o município de Colombo, com seu, em 5 de fevereiro primeiro Presidente de Intendência o Sr. Francisco de Camargo Pinto e em 1891 assumiu João Gualberto Bittencourt (Colombo, 2017).

Em 14 de julho de 1932, pelo Decreto Estadual nº 1703, Colombo passa a se chamar Capivari, tendo o seu território anexado ao município vizinho Bocaiúva do Sul. Voltando a se chamar Colombo praticamente um ano depois,

por força do Decreto Estadual nº 1831. Porém, deixou de ser considerado como município novamente em 1938 (Decreto Estadual nº 7573) sendo anexada a capital Curitiba. Somente em 30 de dezembro de 1943 foi restaurado o poder político e administrativo de Colombo, pelo Decreto Estadual nº 199 (Colombo, 2017).

As atividades comerciais iniciaram-se em 1880 com o primeiro Moinho de Fubá com roda d'água, assim também foi instalada a primeira Fábrica de Louças Artísticas do país, que foi considerada a melhor do país. (Colombo, 2017). Outras fábricas também surgiram, durante o período de 1932 a 1947, como a Fábrica de Banha e Salame, de Graspá, de Carroceria (carroça) e Ferraria, Padaria, Celaria, Alfaiataria e ainda outras fábricas como de rapaduras; barricadas; sapateiros; forno de carvão; carpintarias; mecânicos; latoeiros; pedreiras além de olaria e serrarias (Colombo, 2017).

Nas décadas de 70 e 80, Colombo foi o Município de maior taxa de crescimento na Região Metropolitana de Curitiba (Colombo, 2017). Atualmente o município tem uma população estimada (IBGE, 2016) de 234.941 habitantes, estes denominados colombenses, em 2010 essa população era de 212.967 habitantes. A densidade demográfica em 2010 era de 1.076,72 habitantes por km<sup>2</sup>.

De acordo com o IBGE (2015) a unidade territorial é de 197,793 km<sup>2</sup>, composta por aproximadamente 128 km<sup>2</sup> de área rural e 70 km<sup>2</sup> de área urbana. Distribuídos nos 42 bairros Colombo também conta com uma área de Proteção Ambiental de 70% do território em área.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS**

Nesta seção serão apresentadas a caracterização das cooperativas estudadas, sendo elas uma cooperativa de produtos hortifruti convencionais e uma cooperativa de produtos hortifruti de produção orgânica. Ambas com sede no município de Colombo região metropolitana de Curitiba no estado do Paraná.

### 3.2.1 Cooperativa de Produtos Hortifruti Convencionais

A cooperativa convencional está localizada no município de Colombo, tem como missão promover a agricultura familiar, aproximando o produtor do consumidor, buscando a qualidade dos alimentos, através da união dos cooperados, investindo em tecnologia e conhecimento. Sua visão é ser reconhecida nacionalmente pela qualidade de nossos produtos, pelo respeito ao nosso maior patrimônio, o cooperado, e pela preservação do meio ambiente e seus valores são o respeito, a determinação, a união e organização (COOACOL, 2017).

Os produtos comercializados pela cooperativa são cultivados por pequenos produtores familiares de forma planejada, sob o controle da cooperativa que é estruturada estrategicamente para a maior qualidade dos produtos e credibilidade de seus cooperados. Os hortifrúti são distribuídos para instituições de refeições industriais, órgãos do governo estadual e municipal e redes de supermercados (COOACOL, 2017).

Para ser cooperado basta ter os seguintes documentos: RG, CPF, Comprovante de Residência, Certidão de Casamento se casado (a) e DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf. Devendo preencher o formulário específico, o qual será apresentado em assembleia geral aos demais cooperados para possível aprovação. Se aprovado, ao dar início às entregas de mercadorias o cooperado paga uma quota parte do capital social, esse será um valor investido na cooperativa e é devolvido caso ocorra o desligamento da cooperativa (COOACOL, 2017).

A entrevista com o gestor da cooperativa de produtos convencionais foi em meados de junho e durou quarenta minutos e ocorreu na sede da cooperativa. Conforme dados obtidos na entrevista semi-estruturada com o gestor da cooperativa, a cooperativa já possui uma filial, trabalha com produtos de hortifruti de produção convencional. Trabalham na cooperativa cerca de vinte e três funcionários e existe a quase três anos. A cooperativa possui cinquenta cooperados.

Realiza a comercialização e entrega seus produtos para mercados e escolas públicas por meio de contratos firmados com prefeituras. O preço das

mercadorias é determinado por meio da cotação da Central de Abastecimento do Paraná – CEASA. O pagamento aos agricultores é realizado em quarenta e cinco após a entrega dos produtos, o produtor entrega seu produto na sede da cooperativa e a cooperativa realiza o transporte por meio de um caminhão próprio e de caminhões terceirizados para o mercado consumidor.

A cooperativa oferece armazenagem, transporte e beneficiamento. Não há uma frequência para a entrega de produtos por parte dos produtores, porém estão estruturando uma programação para as entregas dos produtos. A cooperativa exige boa qualidade nos produtos entregues para comercialização, porém não exige quantidade específica.

De acordo com o gestor, a cooperativa oferece capacitação para os produtores e também mantém parcerias com outras instituições para realizar essas capacitações. A frequência das reuniões para debater temas de interesse dos componentes da organização é mensal. E a prestação de contas aos associados é realizada por meio de assembleias anuais de prestação de contas. O gestor entrevistado apontou que uma das vantagens que o produtor possui ao aderir a cooperativa é o preço, e não apontou nenhuma desvantagem. E também não respondeu as questões em relação ao orçamento e de apuração dos custos.

Em relação ao questionário vinculados aos princípios da cooperativa sendo eles: adesão à cooperativa é livre e voluntária, a cooperativa possui uma gestão democrática, possui uma participação econômica entre os cooperados, autonomia e Independência, disponibiliza educação, formação e informação aos seus cooperados, possui intercooperação e compromisso com a comunidade a resposta foi afirmativa para todos os princípios.

### 3.2.2 Cooperativa de Produtos Hortifruti Orgânicos

A cooperativa de produção orgânica está localizada no município de Colombo, e trabalha com produtores orgânicos e de produção agroecológica de Colombo e demais regiões. Distribui seus produtos para merenda escolar e feiras orgânicas. Segundo Penteado (2000), a agricultura orgânica representa os

procedimentos que consideram a planta, o solo e as condições climáticas com o objetivo de produzir um alimento sadio, livre de produtos químicos considerados danosos, apresentando suas características originais, atendendo a expectativa do consumidor. As cooperativas agrícolas de produtos orgânicos proporcionam, de maneira favorável, o compartilhamento no conhecimento do manejo orgânico, por meio de práticas diversificação e integração de produção. E também, agrega valor à produção inserindo o produtor rural em um mercado estimado pelos clientes.

A entrevista com o gestor da cooperativa dos produtos orgânicos foi realizada em meados de junho e durou quarenta e cinco minutos, e também ocorreu na sede da respectiva cooperativa. Conforme dados obtidos na entrevista semi-estruturada com o gestor da cooperativa de produtos orgânicos e de produção agroecológica, trabalha com produtos de hortifruti, pães, biscoitos, grãos e geleias de produção orgânica por meio de redes de cooperativa, quando os associados cuidam uns dos outros para garantir a qualidade dos produtos. A cooperativa possui trezentos e oitenta cooperados, porém não todos cooperados ativos, sofrendo flutuação dos produtores rurais ativos e cinco funcionários administrativos, para organizar a demanda das entregas dos gêneros.

A cooperativa realiza a comercialização e entrega seus produtos para escolas públicas por meio de contratos firmados com prefeituras. O preço dos hortifrutis comercializados é determinado por meio da chamada em licitações públicas para produtos hortifruti e demais produtos como pães, geleias entre outros, para determinar o preço dos produtos hortifruti orgânicos há o acréscimo de 30% do valor do produto convencional constante no edital. O produtor entrega seu produto na sede da cooperativa e a cooperativa realiza o transporte por meio de caminhões terceirizados para o mercado consumidor.

A cooperativa oferece armazenagem, transporte e beneficiamento. Não há uma frequência para a entrega de produtos por parte dos produtores. A cooperativa exige boa qualidade nos produtos entregues para comercialização e a garantia do produto ser livre de agrotóxicos. O produtor cooperado precisa estar com a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) atualizada e também apresentar a certidão válida de alguma certificadora de produtos orgânicos e agroecológicos.

De acordo com o gestor, a cooperativa não trabalha com orçamento e não tem um sistema para apuração dos custos. A frequência das reuniões para debater temas de interesse dos componentes da organização é mensal. E a adesão dos produtores é com o cadastro e de reuniões do núcleo de redes da cooperativa. O gestor entrevistado apontou que uma das vantagens que o produtor possui ao aderir a cooperativa é o preço e o escoamento, e que uma desvantagem poderia ser as reuniões e a supervisão dos participantes da rede.

Em relação ao questionário vinculados aos princípios da cooperativa sendo eles: adesão à cooperativa é livre e voluntária, a cooperativa possui uma gestão democrática, possui uma participação econômica entre os cooperados, autonomia e Independência, disponibiliza educação, formação e informação aos seus cooperados, possui intercooperação e compromisso com a comunidade a resposta foi afirmativa para todos os princípios.

### 3.2.3 Caracterização dos cooperados

Segue a análise dos dados em relação a caracterização dos produtores participantes da presente pesquisa.

No total foram entrevistado dezenove produtores rurais, sendo doze deles vinculados a cooperativa de produtos convencionais e sete dos participantes ligados a cooperativa de produtos orgânicos, conforme demonstra o Gráfico 1.

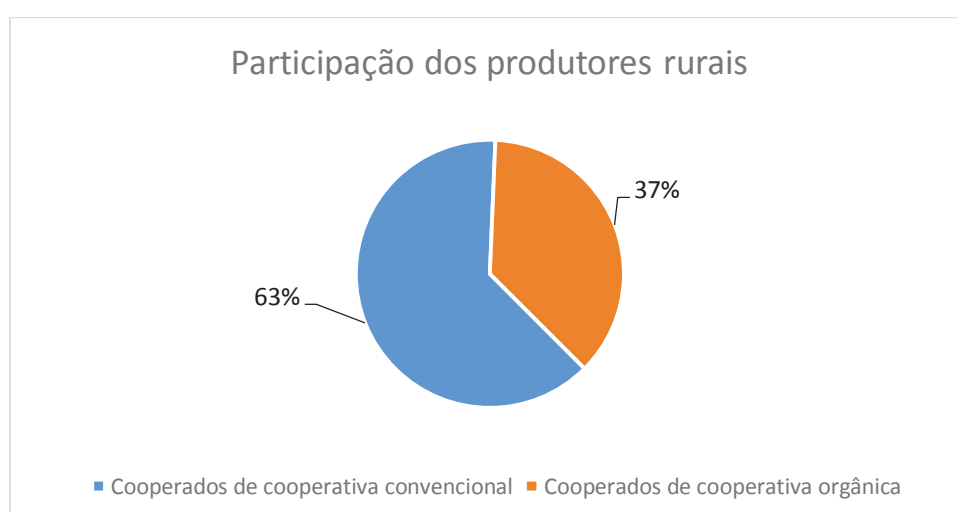


Gráfico 1 - Participação dos produtores rurais em relação as cooperativas.  
Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao produto que cada respondente planta em sua área produtiva, segue Gráfico 2.

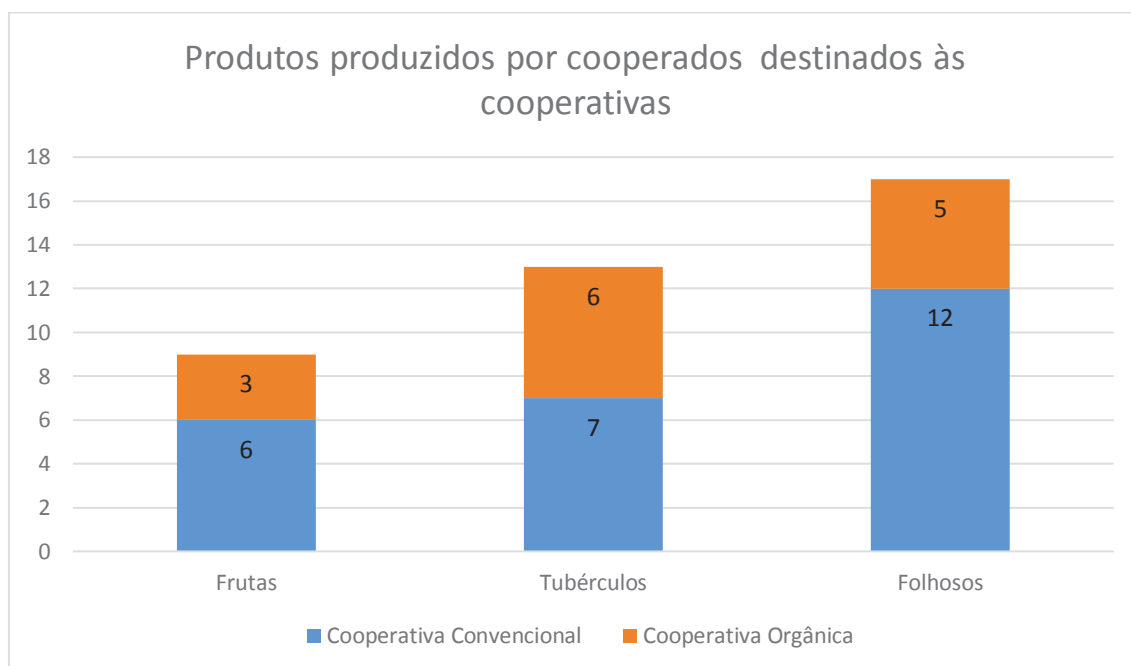


Gráfico 2 - Produtos produzidos pelos cooperados destinados às cooperativas.  
Fonte: dados da pesquisa

Conforme o Gráfico 2, as frutas são produzidas por seis cooperados da cooperativa convencional e três cooperados da cooperativa orgânica, totalizando nove produtores no total da abrangência da pesquisa. Os tubérculos são produzidos por sete cooperados da cooperativa convencional e seis cooperados da cooperativa orgânica, totalizando treze produtores com esse tipo de produção e os folhosos são produzidos por doze cooperados da cooperativa convencional e cinco cooperados da cooperativa orgânica, totalizando dezessete produtores, sendo o produto mais produzido pelos entrevistados.

Com os dados apresentados é possível concluir que os folhosos são os produtos com mais representatividade na produção dos cooperados em sintonia com representatividade na produção de folhosos no município de Colombo (IPARDES, 2011).

Em relação ao auxílio que os produtores rurais recebem dos membros da família o resultado foi obtido conforme a Tabela 3.

**Tabela 3 - Quantidade de familiares que auxiliam na renda da família com a produção rural.**

Familiares envolvidos	Produção convencional	Produção orgânica
1 a 2	0	2
3 a 4	10	5
Mais de 5	2	0

Fonte: dados da pesquisa.

A totalidade dos entrevistados afirmou que a produção rural é a principal fonte de renda da família, e dois produtores orgânicos afirmaram que entre uma de duas pessoas auxiliam na renda, para a faixa de três a quatro pessoas auxiliando na produção rural os dados obtidos foram de dez para produtores convencionais e cinco para produtores orgânicos e com a participação de mais de cinco pessoas da família auxiliando na produção foram dois produtores convencionais, conforme é possível ver na Tabela 3.

### 3.3 ANÁLISE DA RELAÇÃO DOS DETERMINANTES DE CUSTOS

O modelo cooperativo tem apresentado vantagens aos cooperados, tais como: possibilidades de barganhar melhores preços dos produtos ofertados, diversificado a produção de seus cooperados, melhores condições de crédito e a eliminação de intermediários. Com isso se afiliar em uma cooperativa vem sendo uma opção benéfica para os agricultores, colaborando para sua inclusão nos mercados locais e globais e ampliando as suas possibilidades de enfrentamento da concorrência do agronegócio. Enfim, são várias as formas que a cooperativa beneficiará os seus cooperados (Ribeiro, et al., 2012). E também desempenham um papel fundamental na mitigação dos riscos do agronegócio. (Machinski, Faria, Moreira, & Ferraresi, 2016). Em um estudo realizado na Zona Jimma de Oromia, Etiópia, com cafeicultores, em relação aos determinantes e os impactos econômicos da adesão à cooperativas, os resultados indicam que a probabilidade da decisão de adesão dos agricultores aumenta com a idade, o nível de educação, o tamanho da família, a propriedade da terra e acessibilidade às cooperativas (Mojo, Fischer, & Degefa, 2017).

Como objetivo a presente pesquisa foi verificar qual a percepção dos produtores rurais sobre os determinantes de custos em relação a decisão de adesão a cooperativas agrícolas. Focou-se nos determinantes de custos, os quais representam os fatores causadores dos custos, definindo a estrutura de custos da entidade e interferem em seu posicionamento da cadeia de valor, fazendo parte integrante de seu posicionamento estratégico no mercado (Porter, 1985; Shank & Govindarajan, 1993).

Os determinantes de custos em suas particularidades interagem sobre cada organização, e estão vinculados com as decisões e ao posicionamento da organização perante o mercado (Shank & Govindarajan, 1993). Englobam o conjunto de fatores que podem remodelar a estrutura de custos, com a possibilidade de interferir a curto e longo prazo (Carneiro, 2015). Os determinantes de custos estão sendo considerados em duas grandes atribuições, sendo uma os determinantes de custos estruturais, são aqueles que direcionam o custo do produto, e outra os determinantes de custos operacionais dependem da capacidade da instituição em realizar suas atividades de forma

almejada (Carneiro, 2015). Porém, não são prontamente mensuráveis, dificultando de certa forma sua quantificação (Carneiro, 2015).

### 3.3.1 Descrição dos Determinantes de Custo Estruturais

Os determinantes de custo estruturais estão alinhados as escolhas pertinentes à organização que direcionam o custo dos produtos, e não estão diretamente ligadas ao desempenho (Shank e Govindarajan, 1997). Segundo Shank e Govindarajam (1997) os determinantes de custos estruturais são baseados na estrutura organizacional da instituição. A análise desses determinantes leva em consideração a posição econômica e a estrutura da instituição, as decisões com origem nesses determinantes são consideradas opções estratégicas primárias.

Os determinantes estruturais estão relacionados com o modelo de gestão adotado pelas instituições (Souza & Mezzomo, 2012; Porter, 1989; Shank & Govindarajan, Rocha, e Souza & Rocha 2009). Na presente pesquisa os determinantes de custo estruturais estudados foram tecnologia, economia de escala, modelo de gestão, estrutura de capitais, grau de verticalização, experiência, escopo e localização. Conforme descrito a seguir.

Considerando o determinante de custo estrutural **tecnologia**, este determinante compreende as tecnologias de processos usadas em cada fase da cadeia de valor da instituição. Contribui com a redução custos nos processos de produção, podendo estar envolvido com a eficiência da instituição (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Conforme Souza et al (2011), a tecnologia nas cooperativas agropecuárias é um fator essencial, e gera a inevitabilidade investimentos continuados, para a expansão produtos, redução de custos, diminuição de estoques, entre outros. Para Zuin e Queiroz (2006) a tecnologia na agroindústria oportuniza novas linhas de produção e produtos, ganho de competitividade e escala. A tecnologia também permite maior rastreabilidade de produtos oriundos do agronegócio, que são exigidos por legislações e até mesmo do próprio mercado, por permitir a integração e um fluxo viável de informações (Pigatto & Schiefer, 2008).

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema tecnologia está descrito no Quadro 3.

### Quadro 3 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Tecnologia.

Tema: Determinante de Custos Estruturais – Tecnologia (Considere o uso de máquinas agrícolas, sistemas informatizados, uso de novos equipamentos)									
Participante/Pergunta	Você considera que a tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) é importante para a manutenção da cooperativa?	A cooperativa disponibiliza tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) para o uso de seus cooperados?	Você utiliza a tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) por meio da cooperativa?	Outros cooperados utilizam a tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) por meio da cooperativa?	A tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) disponível na cooperativa é suficiente para atender aos cooperados?	Você teria acesso à tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) sem o apoio da cooperativa?	Você acha que a cooperativa investe em tecnologia?	A tecnologia disponibilizada pela cooperativa é importante para o desenvolvimento da agricultura?	
QUI-QUAD.	0,977	0,435	0,405	0,245	0,313	0,113	0,186	0,023	
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	16,67	16,67	16,67	25,00	25,00	25,00	16,67	0,00
	Não discorda/concorda (%)	16,67	33,33	41,67	8,33	33,33	58,33	25,00	16,67
	Concorda (%)	66,67	50,00	41,67	66,67	41,67	16,67	58,33	83,33
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	14,29	42,86	14,29	42,86	57,14	28,57	57,14	42,86
	Não discorda/concorda (%)	14,29	28,57	14,29	28,57	28,57	14,29	14,29	28,57
	Concorda (%)	71,43	28,57	71,43	28,57	14,29	57,14	28,57	28,57
TOTAL	Discorda (%)	15,79	26,32	15,79	31,58	36,84	26,32	31,58	15,79
	Não discorda/concorda (%)	15,79	31,58	31,58	15,79	31,58	42,11	21,05	21,05
	Concorda (%)	68,42	42,11	52,63	52,63	31,58	31,58	47,37	63,16

Fonte: dados da pesquisa.

No presente estudo, com base no Quadro 3 em relação ao questionamento sobre a importância da tecnologia para a manutenção da cooperativa a porcentagem de concordância total foi de 68% entre os entrevistados, e sobre a disponibilidade de tecnologia por parte da cooperativa para a utilização dos cooperados a porcentagem foi de 42%, porém considerando os que concordam com essa afirmação da cooperativa convencional essa porcentagem chega a 50%, enquanto que na cooperativa orgânica a maior porcentagem é a dos que discordam (42,8%) . Considerando as respostas sobre a utilização da tecnologia por parte do cooperado por meio da cooperativa, aproximadamente metade dos entrevistados 52% afirmaram utilizar a tecnologia, sendo que desse total 41% é convencional e 71% orgânica

evidenciando uma diferença na percepção em relação a utilização da tecnologia sendo mais acentuada na cooperativa orgânica.

Também a mesma porcentagem é percebida sobre a percepção de outros cooperados utilizarem essa tecnologia disponível na cooperativa, porém os que percebem menos são os cooperados da cooperativa orgânica (42%) e os cooperados da cooperativa convencional percebem uma maior utilização por parte dos outros cooperados (66,6%).

Na abordagem sobre a tecnologia disponível ser suficiente, cerca de 63% acreditam ser mediana (31%) e suficiente (31%) para atender aos cooperados, nesta perspectiva há diferença entre as cooperativas abordadas, sendo que a maior percepção sobre a disponibilidade da tecnologia fica a cargo da cooperativa convencional (41%) apresentando um contraste da cooperativa orgânica em que 57% acreditam não ser suficiente.

Dos cooperados participantes 26% informaram que não teria o acesso à tecnologia sem o apoio da cooperativa. No total 47% dos questionados acreditam que a cooperativa investe consideravelmente em tecnologia, em relação a esse valor houve uma porcentagem de 58% dos cooperados convencionais que concordam com o investimento em tecnologia, contrariando o valor obtido nos cooperados que discordam do investimento ser suficiente.

A única questão que obteve diferença estatística ( $p=0,023$ ) entre os grupos convencional e orgânico foi em relação cooperados acreditam que a tecnologia disponibilizada pela cooperativa é importante para o desenvolvimento da agricultura, sendo que entre os cooperados da cooperativa convencional 83% consideram essa importância, enquanto que no grupo dos produtores orgânicos essa porcentagem é de 29%.

Ainda que a inovação tecnológica tenha se tornado recurso notável para incrementar os resultados dos agricultores das cooperativas, constitui um desafio, pois apresentam riscos de investimentos e incertezas que podem resultar em dificuldades e descontinuidade dessas instituições (Luo & Hu, 2015). Em se tratando de determinantes de custos estruturais a utilização de tecnologia por instituições rurais contribuem para o ganho de escala, outro determinante importante, sendo que a alta produtividade favorece a redução dos custos no trabalho agrícola (Feijó, 2008). Para os participantes da pesquisa a tecnologia

apresentou-se como um fator relevante na decisão de aderir a uma cooperativa agrícola.

No que tange ao determinante de custo estrutural **economia de escala**, está relacionada ao dimensionamento da capacidade produtiva da instituição, que se realizado de maneira otimizada acarreta uma melhor diluição dos custos. Pode estar envolvido com a eficiência da instituição (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema economia de escala está descrito no Quadro 4.

**Quadro 4 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Economia de Escala.**

		Tema: Determinante de Custos Estruturais – Economia de Escala								
Participante/Pergunta		Você destina toda a sua produção de hortifruti para a cooperativa?	Você destina mais da metade da produção de hortifruti para a cooperativa, porém não toda a produção?	Conseguiria escoar melhor a produção de hortifruti sem o apoio da cooperativa?	A maior parte da sua produção é destinada a cooperativa?	A maior demanda da sua produção de hortifruti é destinada a mercados diversos que não estão ligados a cooperativas?	Você teve que aumentar sua produção agrícola após a adesão da cooperativa?	Você consegue escoar o excedente de produção de hortifruti pela cooperativa?	Você tem que recorrer a outros mercados para escoar o excedente de produção de hortifruti?	A cooperativa consegue atender a diversos mercados consumidores?
QUI-QUAD.		0,363	0,449	0,311	0,363	0,497	0,622	0,913	0,579	0,734
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	16,67	16,67	66,67	16,67	50,00	25,00	33,33	66,67	25,00
	Não discorda/concorda (%)	8,33	16,67	33,33	8,33	41,67	25,00	8,33	8,33	8,33
	Concorda (%)	75,00	66,67	0,00	75,00	8,33	50,00	58,33	25,00	66,67
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	42,86	28,57	57,14	28,57
	Não discorda/concorda (%)	14,29	14,29	57,14	14,29	28,57	28,57	14,29	0,00	0,00
	Concorda (%)	42,86	42,86	0,00	42,86	28,57	28,57	57,14	42,86	71,43
TOTAL	Discorda (%)	26,32	26,32	57,89	26,32	47,37	31,58	31,58	63,16	26,32
	Não discorda/concorda (%)	10,53	15,79	42,11	10,53	36,84	26,32	10,53	5,26	5,26
	Concorda (%)	63,16	57,89	0,00	63,16	15,79	42,11	57,89	31,58	68,42

Fonte: dados da pesquisa.

No questionário respondido pelos cooperados a porcentagem de 63% destinam toda a produção de hortifruti para a cooperativa a qual está vinculado, uma porcentagem considerável dos cooperados convencionais destina a produção à cooperativa (75%) sendo que esse valor entre os cooperados da cooperativa orgânica é de 42%. Desta forma, é possível perceber que os

produtores convencionais acreditam que a cooperativa é mais importante para a destinação de seus produtos.

E 57% dos que não destinam toda a produção para a cooperativa, destinam mais da metade da produção. Nenhum dos cooperados que conseguiriam escoar melhor a produção sem o apoio da cooperativa, porém essa porcentagem é maior nos produtores convencionais (66%), e entre os cooperados da cooperativa orgânica há um valor próximo entre os que não concordam e nem discordam (57%) e os que acreditam que conseguiriam escoar a produção de forma mais eficiente sem o apoio da cooperativa. Entretanto esses valores indicam que os produtores rurais contam com o apoio da cooperativa para o escoamento de sua produção.

Quando inquiridos sobre a necessidade de aumentar a produção agrícola após a adesão a cooperativa a porcentagem de respostas afirmativas foi de 42%, resultado que indica que entre alguns produtores houve interferência da adesão a cooperativa, sendo 50% entre a produção convencional e 28% entre os orgânicos. Desta maneira, os produtores orgânicos perceberam menos essa necessidade em se adequar a cooperativa.

E em relação ao escoamento do excedente da produção por meio da cooperativa a porcentagem foi de quase 58%, enquanto 31% tiveram que recorrer a outros mercados para escoar o excedente de produção. Resultados que indicam que as cooperativas estudadas possuem, pela percepção dos cooperados, uma capacidade de absorver o excedente da produção rural de seus cooperados.

Cerca de 68% dos cooperados concordam com a afirmação de que a cooperativa consegue atender a diversos mercados consumidores, e neste caso não houve uma diferença acentuada entre os questionados.

Não houve diferença significativamente estatística, pelo teste estatístico realizado, entre as amostras para o tema economia de escala. E considerando os dados apresentados a economia de escala, que representa um fator vinculado a capacidade produtiva das cooperativas, demonstrou-se de modo positivo pela percepção dos cooperados.

Com relação ao **Modelo de Gestão**, dentro dos determinantes estruturais, corresponde a maneira de gerenciamento afeta a tomada de decisões, podendo apresentar-se de forma centralizada ou descentralizada. A estrutura hierárquica

pode ser verticalizada, quando corresponde à vários níveis de gerência ou horizontalizada, quando há o foco em times (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema modelo de gestão está descrito no Quadro 5.

**Quadro 5 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Modelo de Gestão.**

		Tema: Determinante de Custos Estruturais – Modelo de Gestão					
Participante/Pergunta		As decisões da cooperativa são centralizadas no responsável?	Os cooperados participam da tomada de decisões na cooperativa?	Existe um grupo de pessoas responsáveis pela tomada de decisões na cooperativa?	Na sua opinião na cooperativa é importante somente uma pessoa tomar decisões?	Existem diferentes pessoas que podem tomar decisões sozinhas dentro da cooperativa?	Os cooperados ficam sabendo das decisões tomadas em relação as negociações da cooperativa?
QUI-QUAD.		0,502	0,641	0,368	0,443	0,456	0,461
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	8,33	16,67	16,67	41,67	16,67	16,67
	Não discorda/concorda (%)	58,33	8,33	25,00	8,33	41,67	33,33
	Concorda (%)	33,33	75,00	58,33	50,00	41,67	50,00
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	28,57	28,57	42,86	42,86	28,57	0,00
	Não discorda/concorda (%)	42,86	0,00	28,57	28,57	57,14	28,57
	Concorda (%)	28,57	71,43	28,57	28,57	14,29	71,43
TOTAL	Discorda (%)	15,79	21,05	26,32	42,11	21,05	10,53
	Não discorda/concorda (%)	52,63	5,26	26,32	15,79	47,37	31,58
	Concorda (%)	31,58	73,68	47,37	42,11	31,58	57,89

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados obtidos na presente pesquisa indicam que os cooperados concordam (31%) e discordam (15%) com a centralização do responsável para a tomada de decisões e cerca de 73% indicam que o cooperado participa na tomada de decisões da cooperativa. Resultado que demonstra que o cooperado percebe participar da gestão da cooperativa a qual está vinculado.

Quando inquiridos sobre a existência de um grupo de pessoas para a tomada de decisões na cooperativa, há uma diferença entre a percepção dos produtores, pois 58% dos produtores convencionais concordam com essa afirmativa e 42% dos produtores rurais orgânicos discordam da questão. Enquanto que no total de produtores 42% indicam ser importante somente uma pessoa tomar a decisão na cooperativa, esses valores apresentam-se de forma diferenciada entre os participantes, em que 50% dos produtores convencionais concordam e somente 28% dos produtores orgânicos também concordam, a maioria destes (42%) discorda. Os resultados aparecem de forma controversa, podendo indicar que o cooperado não está intimamente ligado a tomada de decisões e respondeu o questionário de forma vaga. E ainda cerca de 58% dos cooperados informam sobre a ciência das decisões tomadas em relação aos negócios da cooperativa. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema.

Analisando a **Estrutura de Capitais**, a qual está relacionada com as fontes de captação utilizadas. Tem-se aqui a geração de custos financeiros, que economicamente impactam o resultado. A utilização de capital de terceiros contribui para reduzir as margens das cooperativas, incorrendo em despesas com juros (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema estrutura de capitais está descrito no Quadro 6.

**Quadro 6 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Estrutura de Capitais.**

		Tema: Determinante de Custos Estruturais – Estrutura de Capitais		
Participante/Pergunta		É importante a cooperativa ter também investimento de outras fontes, como bancos, fornecedores, financeiras entre outros?	Você sabe se a cooperativa a qual você é associado tem empréstimos, financiamento ou outras dívidas com fornecedores (capital de terceiros)?	A cooperativa cobra cota para adesão?
QUI-QUAD.		0,11	0,161	*
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	41,67	25,00	0,00
	Não discorda/concorda (%)	8,33	0,00	0,00
	Concorda (%)	50,00	75,00	100,00
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	0,00	57,14	0,00
	Não discorda/concorda (%)	28,57	0,00	0,00
	Concorda (%)	71,43	42,86	100,00
TOTAL	Discorda (%)	26,32	36,84	0,00
	Não discorda/concorda (%)	15,79	0,00	0,00
	Concorda (%)	57,89	63,16	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao tema estrutura de capitais a porcentagem de 58% ressaltou que é importante a cooperativa ter também investimento de outras fontes, como bancos, fornecedores, financeiras entre outros. Essa porcentagem se apresentou de forma mais evidente nos produtores orgânicos (71%) do que nos produtores convencionais (50%), indicando que os produtores convencionais acreditam menos nos investimentos financeiros externos.

Em relação a ciência ou não desse investimento financeiro externo, em torno de 75% dos cooperados convencionais indicam ter conhecimento dessa informação, enquanto que 57% indicam que não conhecem sobre essa fato. Desta forma é possível perceber que em relação aos investimentos financeiros externo os produtores convencionais consideram-se mais informados. E nas duas cooperativas estudadas todos os cooperados que participaram afirmaram que existe cota para adesão a cooperativa. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema.

Na abordagem sobre o determinante de custos **Grau de Verticalização**, em que determina o foco empresarial e de que maneira o compartilhamento de

recursos corporativos poderá ser realizado (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

Os resultados obtidos pela aplicação do questionário aos cooperados para o tema grau de verticalização está descrito no Quadro 7.

**Quadro 7 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Grau de Verticalização.**

		Tema: Determinante de Custos Estruturais – Grau de Verticalização			
Participante/Pergunta		Na sua opinião, quanto mais pessoas tomarem as decisões dentro da cooperativa melhor?	É importante a cooperativa ter somente uma pessoa responsável pelas decisões?	É importante a cooperativa ter várias pessoas para a tomada de decisões?	A cooperativa tem vários níveis de chefia?
QUI-QUAD.		0,692	0,003	0,001	0,147
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	8,33	66,67	0,00	41,67
	Não discorda/concorda (%)	8,33	33,33	33,33	25,00
	Concorda (%)	83,33	0,00	66,67	33,33
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	0,00	0,00	71,43	85,71
	Não discorda/concorda (%)	14,29	42,86	28,57	0,00
	Concorda (%)	85,71	57,14	0,00	14,29
TOTAL	Discorda (%)	5,26	42,11	26,32	57,89
	Não discorda/concorda (%)	10,53	36,84	31,58	15,79
	Concorda (%)	84,21	21,05	42,11	26,32

Fonte: dados da pesquisa.

Os respondentes acreditam (84%) que quanto mais pessoas tomarem as decisões dentro da cooperativa melhor, e em contrário, ter somente uma pessoa responsável pelas decisões a média foi de 21%, nessa questão houve diferença estatística ( $p=0,003$ ) entre as amostras, ou seja, entre os cooperados da cooperativa convencional 66% acham que não é importante somente uma pessoa tomar a decisão enquanto entre os cooperados da cooperativa orgânica 57% acham importante. Esse resultado foi confirmado pelas respostas dos cooperados da cooperativa convencional, em relação a importância ter várias pessoas para a tomada de decisões, quando 66% dos cooperados convencionais concordam.

Na abordagem desse item ocorreu inconsistência em relação às respostas dos produtores orgânicos sobre a centralização da tomada de decisões, pois responderam de forma incoerente perguntas semelhantes, quando em uma questão 85% dos produtores orgânicos concordam e para uma questão extremamente semelhante a porcentagem de discordância foi de 71%, é provável que tenha ocorrido um erro de interpretação no momento da aplicação do questionário. Ou seja, é mais significativo ter uma pessoa responsável pelas decisões da cooperativa para os produtores orgânicos. Comparando com as informações obtidas no item modelo de gestão pode-se perceber que há uma concordância entre os determinantes de custo na percepção dos cooperados quando os resultados obtidos na presente pesquisa indicam que os cooperados concordam (31%) com a centralização do responsável para a tomada de decisões. E discordam (15%) com a centralização na tomada de decisões, indicando que mais pessoas envolvidas na tomada de decisões é melhor para a cooperativa (84%) considerando o determinante grau de verticalização.

Para a questão se a cooperativa tem vários níveis de chefia, a cooperativa convencional afirmou (33%) e a orgânica (14%), indicando que os cooperados não percebem vários níveis de chefia, principalmente em relação aos produtores orgânicos em que 85% discordam da afirmação. Não houve diferença estatística entre as amostras para as demais questões.

Para o determinante de custos **Experiência**, em que engloba a experiência da instituição e a experiência dos gestores. Está ligada com o aprendizado da instituição, das pessoas e com a otimização das atividades por elas executadas (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema experiência está descrito no Quadro 8.

**Quadro 8 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Experiência.**

		Tema: Determinante de Custos Estruturais – Experiência				
Participante/Pergunta		Na sua opinião, tempo que a cooperativa opera é importante para seus associados?	Na sua opinião, o tempo de operação da cooperativa é importante para os produtores rurais aderirem a essa cooperativa?	Você deixaria de aderir a uma cooperativa por ela ser nova demais?	O tempo de funcionamento da cooperativa é importante para ela ter mais facilidade para revender os produtos?	Na sua opinião, o mercado consumidor prefere comprar de cooperativas que estão funcionando a mais tempo?
QUI-QUAD.		0,059	0,059	0,641	0,839	0,956
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	8,33	8,33	75,00	33,33	50,00
	Não discorda/concorda (%)	16,67	16,67	16,67	25,00	33,33
	Concorda (%)	75,00	75,00	8,33	41,67	16,67
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	57,14	57,14	71,43	42,86	57,14
	Não discorda/concorda (%)	14,29	14,29	28,57	14,29	28,57
	Concorda (%)	28,57	28,57	0,00	42,86	14,29
TOTAL	Discorda (%)	26,32	26,32	73,68	36,84	52,63
	Não discorda/concorda (%)	15,79	15,79	21,05	21,05	31,58
	Concorda (%)	57,89	57,89	5,26	42,11	15,79

Fonte: dados da pesquisa.

Para o total dos cooperados participantes da pesquisa (57%), o tempo em que a cooperativa opera é importante para seus associados e também é importante para os produtores rurais aderirem a cooperativa. Essas afirmações foram mais evidentes nos produtores de produtos convencionais representando 75% de concordância e não tão significativa para os produtores orgânicos, que discordância com a afirmação de 57%. Indicando que o tempo de operação das cooperativas agrícolas é mais considerado pelos produtores convencionais.

Porém, o resultado apresenta que somente 5% dos cooperados deixariam de aderir a uma cooperativa por ela ser nova demais, sendo essa questão afirmada por 75% dos cooperados convencionais e 71% dos cooperados orgânicos. Ou seja, por mais que considerem o tempo de operação da cooperativa importante, principalmente os convencionais, não é um determinante para adesão ou não à cooperativa. O tempo de funcionamento da cooperativa é importante para ter mais facilidade para revender os produtos tem a concordância para 42% dos cooperados participantes da pesquisa. E cerca de 15% dos cooperados afirmam que o mercado consumidor prefere comprar de cooperativas que estão funcionando a mais tempo, a grande parte dos questionados discorda dessa afirmação (52%). Ou seja, os participantes não

consideram que o tempo de operação da cooperativa interfere no acesso ao mercado consumidor. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema.

No que tange ao **Escopo**, que consiste na diversidade de produtos ou serviços, na mesma estrutura. Conforme aumenta o mix aumenta a complexidade de produção, os custos dessa estrutura (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema escopo está descrito no Quadro 9.

**Quadro 9 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Escopo.**

		Tema: Determinante de Custos Estruturais – Escopo								
Participante/Pergunta		A cooperativa não precisa ofertar várias atividades (transporte, estocagem, comercialização)?	Na sua opinião, a cooperativa a qual você é associado oferece serviço de transporte das mercadorias comercializadas?	Você teria acesso a um serviço mais adequado de transporte sem o apoio da cooperativa?	A cooperativa a qual você é associado oferece serviço de estocagem das mercadorias comercializadas?	Você teria acesso a um serviço mais adequado de estocagem sem o apoio da cooperativa?	A cooperativa a qual você é associado oferece serviço de comercialização das mercadorias comercializadas?	Você teria acesso mais adequado a um serviço de comercialização sem o apoio da cooperativa?	A cooperativa a qual você é associado oferece serviço de beneficiamento das mercadorias comercializadas?	Você teria acesso mais adequado a um serviço de beneficiamento sem o apoio da cooperativa?
QUI-QUAD.		0,828	0,829	0,828	0,047	0,353	0,917	0,917	0,002	0,008
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	50,00	0,00	50,00	41,67	25,00	16,67	75,00	25,00	66,67
	Não discorda/concorda (%)	33,33	33,33	33,33	0,00	16,67	8,33	8,33	0,00	16,67
	Concorda (%)	16,67	66,67	16,67	58,33	58,33	75,00	16,67	75,00	16,67
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	42,86	0,00	42,86	0,00	57,14	14,29	71,43	100,00	0,00
	Não discorda/concorda (%)	28,57	28,57	28,57	0,00	14,29	14,29	14,29	0,00	14,29
	Concorda (%)	28,57	71,43	28,57	100,00	28,57	71,43	14,29	0,00	85,71
TOTAL	Discorda (%)	47,37	0,00	47,37	26,32	36,84	15,79	73,68	52,63	42,11
	Não discorda/concorda (%)	31,58	31,58	31,58	0,00	15,79	10,53	10,53	0,00	15,79
	Concorda (%)	21,05	68,42	21,05	73,68	47,37	73,68	15,79	47,37	42,11

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme o Quadro 9 cerca de 21% do total de questionados indicam que as atividades de transporte, estocagem e comercialização são importantes na cooperativa, essa porcentagem é um pouco maior sobre os cooperados orgânicos com 28% sobre os produtores convencionais 16%.

Avaliando separadamente os serviços de transporte 68% dos cooperados acreditam que a cooperativa oferece serviço de transporte das mercadorias comercializadas de forma eficiente, sendo 66% da convencional e 71% da orgânica. E 21% acreditam que teriam acesso a serviços de transporte sem o

apoio da cooperativa, a maioria 47% acredita que não teria acesso ao transporte de forma mais fácil sem o apoio da cooperativa. Podendo considerar que o transporte oferecido pela cooperativa é importante para os produtores.

Em relação a oferta dos serviços de estocagem das mercadorias comercializadas 73%, responderam que existe esse serviço, 100% dos cooperados orgânicos consideram o serviço de estocagem pela cooperativa e para os cooperados convencionais essa porcentagem é de 58% para os que concordam e 41% para os que discordam. Resultados que indicam que o serviço de estoque é mais considerado pelos produtores orgânicos, pois os mesmos indicam que não conseguiriam um serviço de estocagem sem o apoio da cooperativa (57%), em relação aos cooperados convencionais cerca de 58% acreditam que teriam acesso a esse serviço. Considerando no total de questionados 47% acreditam que teriam acesso a serviços de estocagem sem o apoio da cooperativa.

Para a comercialização dos produtos os associados que acreditam que a cooperativa oferece esse serviço é de 73%, confirmando essa informação com os resultados em que 73% relatam que não teriam acesso a comercialização de forma mais eficiente sem o apoio da cooperativa. E 15% acreditam que sem o apoio da cooperativa teriam acesso a esse serviço.

E por fim, em relação ao escopo de beneficiamento houve diferenças estatísticas ( $p=0,002$ ) para a oferta do serviço, visto que 100% dos cooperados orgânicos consideram uma atividade não ofertada pela cooperativa. E a diferença estatística ( $p=0,008$ ) entre as amostras para a possibilidade de obter esse serviço de beneficiamento fora da cooperativa, sendo que os cooperados orgânicos acreditam que teriam maior acesso.

**Quadro 10 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Escopo.**

Tema: Determinante de Custos Estruturais – Escopo			
Participante/Pergunta	Essas atividades (transporte, estocagem, comercialização, beneficiamento) favorecem a cooperativa para revender os produtos hortifruti?	Essas atividades (transporte, estocagem, comercialização, beneficiamento) favorecem a cooperativa para fornecer produtos de hortifruti com preços competitivos?	
QUI-QUAD.			
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	0,00	0,00
	Não discorda/concorda (%)	0,00	0,00
	Concorda (%)	100,00	100,00
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	0,00	0,00
	Não discorda/concorda (%)	0,00	0,00
	Concorda (%)	100,00	100,00
TOTAL	Discorda (%)	0,00	0,00
	Não discorda/concorda (%)	0,00	0,00
	Concorda (%)	100,00	100,00

Fonte: dados da pesquisa.

Os cooperados concordam de forma unânime (100%) que os serviços de transporte, estocagem, comercialização e beneficiamento favorecem a cooperativa para revender os produtos hortifruti e favorecem a cooperativa para fornecer produtos de hortifruti com preços competitivos.

No que tange ao determinante de custo de **Localização**, que significa a posição geográfica da instituição (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema localização está descrito no Quadro 11.

**Quadro 11 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Estruturais – Localização.**

		Tema: Determinante de Custos Estruturais – Localização	
Participante/Pergunta		Na sua opinião, quanto mais perto dos agricultores, a cooperativa pode desenvolver melhor suas atividades?	Na sua opinião, quanto mais perto do mercado consumidor, a cooperativa pode desenvolver melhor suas atividades?
QUI-QUAD.		0,718	0,502
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	8,33	8,33
	Não discorda/concorda (%)	16,67	16,67
	Concorda (%)	75,00	75,00
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	0,00	14,29
	Não discorda/concorda (%)	14,29	0,00
	Concorda (%)	85,71	85,71
TOTAL	Discorda (%)	5,26	10,53
	Não discorda/concorda (%)	15,79	10,53
	Concorda (%)	78,95	78,95

Fonte: dados da pesquisa.

O último determinante estrutural estudado foi em relação a localização, neste item as resposta forma muito semelhantes e revelaram que os cooperados acreditam ser importante a cooperativa estar perto dos agricultores para desenvolver melhor suas atividades (79%) e também estar perto do mercado consumidor (79%). Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema localização.

### 3.3.2 Descrição dos Determinantes de Custos Organizacionais

Um segundo grupo estudado os determinantes executacionais ou operacionais, estão voltados na capacidade das organizações em realizar os processos com êxito, vinculados ao desempenho da unidade, afetando de forma positiva o resultado da organização (Shank & Govindarajan, 1997). Segundo Shank e Govindarajan (1997) os determinantes de custos operacionais estão

voltados para a execução da instituição em suas atividades. Essa temática também é abordada por Souza e Mezzomo (2012) em seu estudo sobre determinantes de custos em instituições, Rocha (1999) e ainda Souza e Rocha (2009). Na presente pesquisa os determinantes de custo operacionais estudados foram o grau de utilização da capacidade, grau de complexidade, qualidade, comprometimento do corpo funcional, capacidade de aprendizagem, competências e habilidades e relação na cadeia de valor. Conforme descrito a seguir.

Considerando o **Grau de Utilização da Capacidade**, que indica o aproveitamento da unidade produtiva. De certa forma, quanto maior a utilização da capacidade, maior será a diluição de seus custos fixos e, menor o custo unitário. Diretamente ligado ao volume de produção (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema Grau de Utilização da Capacidade está descrito no Quadro 12.

**Quadro 12 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Grau de Utilização da Capacidade.**

		Tema: Determinante de Custos Operacionais – Grau de Utilização da Capacidade		
Participante/Pergunta		Na sua opinião, a cooperativa que você participa hoje pode ter mais cooperados com a mesma estrutura?	Na sua opinião, a cooperativa tem capacidade para comportar mais associados com a mesma estrutura?	Na sua opinião, a cooperativa tem como vender para mais mercados com a estrutura atual?
QUI-QUAD.		0,405	0,405	0,718
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	0,00	0,00	8,33
	Não discorda/concorda (%)	33,33	33,33	16,67
	Concorda (%)	66,67	66,67	75,00
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	14,29	14,29	0,00
	Não discorda/concorda (%)	28,57	28,57	14,29
	Concorda (%)	57,14	57,14	85,71
TOTAL	Discorda (%)	5,26	5,26	5,26
	Não discorda/concorda (%)	31,58	31,58	15,79
	Concorda (%)	63,16	63,16	78,95

Fonte: dados da pesquisa.

No presente estudo os cooperados concordam 63% que a cooperativa a qual fazem parte tem a capacidade de comportar mais cooperados com a mesma estrutura física e funcional, dos que concordam em relação a cooperativa convencional são 66% e da cooperativa orgânica 57%. Observa-se que na percepção dos cooperados existe espaço para mais cooperados e a estrutura das cooperativas não são utilizadas por completo, apresentando margem para entrada de novos cooperados.

Na mesma linha da ociosidade em relação aos cooperados, cerca de 63% dos participantes concordam que a cooperativa poderia atender mais mercados consumidores com a mesma estrutura. Associado a isso, os cooperados da cooperativa convencional (75%) e da orgânica (85%) visualizam que é possível vender para mais mercados com a mesma estrutura, podendo aumentar mais ainda o giro, provavelmente sendo necessário completar as vagas existentes de cooperados e cooperativas pra toda essa estrutura. Esses resultados indicam que os cooperados percebem que a cooperativa pode apresentar ociosidade de alguma forma, pois podem atender tanto a novos cooperados como a novos mercados. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema.

No que tange ao **Grau de Complexidade**, que está ligado ao determinante estrutural escopo. Conforme aumenta o número de produtos ou serviços, aumenta o grau de complexidade, aumentando os custos (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema grau de complexidade está descrito no Quadro 13.

**Quadro 13 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Grau de Complexidade.**

		Tema: Determinante de Custos Operacionais – Grau de Complexidade			
Participante/Pergunta		Na sua opinião, a cooperativa tem muita variedade nos produtos ofertados para o mercado consumidor?	Você teve que diversificar ou alterar a sua produção após a adesão na cooperativa?	É importante a cooperativa ter uma grande variedade nos produtos fornecidos pelos cooperados para ter um bom desempenho?	Na sua opinião, as cooperativas que possuem mais produtos hortifrut e mais serviços ofertados são mais aceitas no mercado consumidor?
QUI-QUAD.		0,016	0,443	0,388	0,338
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	0,00	41,67	25,00	8,33
	Não discorda/concorda (%)	8,33	8,33	16,67	16,67
	Concorda (%)	91,67	50,00	58,33	75,00
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	14,29	42,86	14,29	28,57
	Não discorda/concorda (%)	57,14	28,57	0,00	28,57
	Concorda (%)	28,57	28,57	85,71	42,86
TOTAL	Discorda (%)	5,26	42,11	21,05	15,79
	Não discorda/concorda (%)	26,32	15,79	10,53	21,05
	Concorda (%)	68,42	42,11	68,42	63,16

Fonte: dados da pesquisa.

Os cooperados entrevistados concordam em 68% que a cooperativa tem muita variedade de produtos ofertados para o mercado consumidor, apresentando diferença estatística ( $p=0,016$ ) entre as amostras de cooperados convencionais e cooperados orgânicos. Neste ponto a diferença entre as cooperativa foi vultosa, uma vez que 91% dos cooperados da cooperativa convencional acreditam nessa variedade de produtos ofertados, comparando com aproximadamente um terço do valor (28%) para dos cooperados da cooperativa orgânica. Informação que pode estar relacionada a uma baixa variedade dos produtos orgânicos na produção rural.

Cerca de 42% dos produtores participantes da pesquisa informaram que tiveram que diversificar ou alterar a produção após aderir a cooperativa, esse resultado é mais significativo na cooperativa orgânica (50%) do que na convencional (28%). E para 68% essa variedade de produtos é importante, sendo que 63% acreditam que a cooperativa que possui maior variedade são mais aceitas no mercado consumidor.

Em análise do quesito do determinante de custo **Qualidade**, o qual indica o nível de perfeição e conformidade dos produtos e processos da instituição,

reduzindo as perdas. Está relacionada à imagem que a instituição cria de seus produtos no mercado (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema qualidade está descrito no Quadro 14.

**Quadro 14 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Qualidade.**

		Tema: Determinante de Custos Operacionais – Qualidade					
Participante/Pergunta		Você teve que melhorar a qualidade dos produtos após a adesão na cooperativa?	Na sua opinião, a qualidade ofertada pelos produtores ligados a cooperativa é melhor do que os produtores que não estão ligados a cooperativa?	Na sua opinião, o mercado consumidor compra os produtos da cooperativa exclusivamente pela qualidade dos produtos?	Para você a qualidade da sua produção de hortifruti destinada a cooperativa é a mesma qualidade destinada a outros clientes?	A cooperativa exige um padrão de qualidade dos produtos?	A cooperativa se recusa a receber hortifruti que não atendam aos padrões de qualidade?
QUI-QUAD.		0,622	0,589	0,71	0,405	0,161	0,298
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	16,67	33,33	41,67	0,00	0,00	8,33
	Não discorda/concorda (%)	33,33	25,00	33,33	33,33	75,00	50,00
	Concorda (%)	50,00	41,67	25,00	66,67	25,00	41,67
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	28,57	14,29	28,57	14,29	0,00	14,29
	Não discorda/concorda (%)	14,29	42,86	28,57	28,57	42,86	14,29
	Concorda (%)	57,14	42,86	42,86	57,14	57,14	71,43
TOTAL	Discorda (%)	21,05	26,32	36,84	5,26	0,00	10,53
	Não discorda/concorda (%)	26,32	31,58	31,58	31,58	63,16	36,84
	Concorda (%)	52,63	42,11	31,58	63,16	36,84	52,63

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à qualidade dos produtos ofertados pelos agricultores, 52% relatam que tiveram que melhorar a qualidade do produto entregue a cooperativa (50% cooperativa convencional e 57% cooperativa orgânica), e 42% dos produtores indicam que a qualidade ofertada pelos produtores ligados a cooperativa é melhor do que os produtores que não estão ligados a cooperativa. Uma vertente em relação a esse resultado seria que o produtor rural se associando a uma cooperativa passa a ter mais estrutura para a produção agrícola.

Dos cooperados (31%) consideram que o mercado consumidor compra os produtos da cooperativa exclusivamente pela qualidade dos produtos. Para os cooperados que entregam para outros clientes além da cooperativa, relatam

que a qualidade dos produtos destinados a ambos os mercados é a mesma (63%). Cerca de 37% dos cooperados afirmam que a cooperativa exige um padrão de qualidade, neste item é possível visualizar que essa questão não interfere para a maioria dos cooperados à cooperativa convencional com um valor de 75% e para os cooperados da cooperativa orgânica esse valor é inferior representando 42% dos associados.

Cerca de metade (52%) dos cooperados percebem que a cooperativa se recusa a receber hortifruti que não atendam aos padrões de qualidade especificados, nesse assunto consegue-se identificar que os cooperados da cooperativa orgânica percebem uma maior exigência da cooperativa (71%) e para os cooperados da cooperativa convencional esse valor é de 41%. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema.

O **Comprometimento do Corpo Funcional** é um determinante de custo vinculado ao rendimento dos funcionários e a redução de falhas e desperdícios (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema comprometimento do corpo funcional está descrito no Quadro 15.

**Quadro 15 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Comprometimento do corpo funcional.**

		Tema: Determinante de Custos Operacionais – Comprometimento do Corpo Funcional			
Participante/Pergunta		Os funcionários da cooperativa auxiliam os produtores frequentemente?	Na sua opinião, a quantidade de funcionários da cooperativa é suficiente para atender a demanda dos produtores rurais?	Na sua opinião, os funcionários da cooperativa interferem para a adesão dos produtores rurais?	Na sua opinião, os funcionários ajudam a cooperativa a evitar perdas e ter melhores resultados?
	QUI-QUAD.		0,973	0,973	0,817
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	25,00	33,33	66,67	33,33
	Não discorda/concorda (%)	33,33	25,00	25,00	25,00
	Concorda (%)	41,67	41,67	8,33	41,67
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	28,57	28,57	71,43	28,57
	Não discorda/concorda (%)	28,57	28,57	14,29	42,86
	Concorda (%)	42,86	42,86	14,29	28,57
TOTAL	Discorda (%)	26,32	31,58	68,42	31,58
	Não discorda/concorda (%)	31,58	26,32	21,05	31,58
	Concorda (%)	42,11	42,11	10,53	36,84

Fonte: dados da pesquisa.

Os respondentes indicam que os funcionários da cooperativa auxiliam os produtores frequentemente (42%) e não há uma diferença evidente entre os dois grupos estudados. E também cerca de 42% dos produtores acreditam que a quantidade de funcionários da cooperativa é suficiente para atender a demanda dos produtores rurais, no grupo dos produtores orgânicos o percentual de satisfação em relação ao número de funcionários é um pouco menor (26%), a cooperativa orgânica apresenta cinco funcionários administrativos para o controle da demanda de entregas, quantitativo aparentemente insatisfatório para os cooperados.

Uma pequena quantidade de cooperados (10%) acreditam que os funcionários da cooperativa interferem para a adesão dos produtores rurais. A grande maioria dos cooperados da cooperativa convencional (66%) e também da cooperativa de produtos orgânicos (71%) acreditam que a relação de funcionários não é um fator de interferência na adesão dos associados às cooperativas.

A parcela de 36% dos respondentes acredita que os funcionários podem estar envolvidos em melhores resultados, evitando perdas. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema abordado.

Considerando a **Capacidade de Aprendizagem**, que indica a amplitude e a velocidade dos conhecimentos, o que pode melhorar a inserção de novos produtos e a diversidade deles, com custos reduzidos (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema capacidade de aprendizagem está descrito no Quadro 16.

**Quadro 16 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Capacidade de aprendizagem.**

		Tema: Determinante de Custos Operacionais – Capacidade de Aprendizagem				
Participante/Pergunta		Na sua opinião, a cooperativa auxilia na inserção de novos produtos no mercado consumidor?	Na sua opinião, é melhor inserir novos produtos no mercado consumidor sem o apoio da cooperativa?	A cooperativa oferece capacitação referente a produção agrícola para os cooperados?	A cooperativa oferece capacitação referente a gestão de negócios para os cooperados?	Na sua opinião, é melhor buscar capacitação sem o apoio da cooperativa?
QUI-QUAD.		0,499	0,692	0,14	0,186	0,106
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	41,67	58,33	0,00	33,33	58,33
	Não discorda/concorda (%)	16,67	33,33	16,67	8,33	41,67
	Concorda (%)	41,67	8,33	83,33	58,33	0,00
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	57,14	71,43	14,29	28,57	57,14
	Não discorda/concorda (%)	0,00	28,57	42,86	42,86	14,29
	Concorda (%)	42,86	0,00	42,86	28,57	28,57
TOTAL	Discorda (%)	47,37	63,16	5,26	31,58	57,89
	Não discorda/concorda (%)	10,53	31,58	26,32	21,05	31,58
	Concorda (%)	42,11	5,26	68,42	47,37	10,53

Fonte: dados da pesquisa.

A porcentagem de 42% dos cooperados acreditam que a cooperativa auxilia na inserção de novos produtos no mercado consumidor, valores muito próximos entre as duas cooperativas (cooperativa convencional 41%, cooperativa orgânica 42%), enquanto 47% não acreditam. Uma pequena parcela dos cooperados (5%) acredita que é melhor inserir novos produtos no mercado

consumidor sem o apoio da cooperativa, sendo que a maioria deles acredita que é interessante ter o apoio da cooperativa.

Os respondentes indicaram que a cooperativa oferece capacitação referente a produção agrícola (68%) aos cooperados, essa percepção é muito maior entre os cooperados de produção convencional (83%) do que os de produção orgânica (42%).

E em relação a capacitação no tema gestão de negócios 58% dos produtores convencionais concordam com essa oferta pela cooperativa, enquanto a parcela de produtores orgânicos que percebem a disponibilidade é de 28%. No total 10% dos cooperados acreditam que é melhor buscar capacitação sem o apoio da cooperativa, corroborando com os dados anteriores em que a capacitação por meio de cooperativa é mais significativa para os cooperados. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema.

Para o determinante **Competência e Habilidades**, que se refere a eficiência das atividades no processo produtivo (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema competências e habilidades está descrito no Quadro 17.

**Quadro 17 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Competências e habilidades.**

		Tema: Determinante de Custos Operacionais – Competências e Habilidades		
Participante/Pergunta		Na sua opinião, a cooperativa interfere no processo produtivo dos produtores?	Com a adesão na cooperativa melhorou a eficiência na produção de hortifruti?	Na sua opinião, o mercado consumidor prefere comprar da cooperativa porque é mais eficiente do que comprar direto do produtor?
	QUI-QUAD.		0,147	0,598
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	41,67	25,00	16,67
	Não discorda/concorda (%)	33,33	8,33	16,67
	Concorda (%)	25,00	66,67	66,67
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	85,71	42,86	28,57
	Não discorda/concorda (%)	14,29	14,29	14,29
	Concorda (%)	0,00	42,86	57,14
TOTAL	Discorda (%)	57,89	31,58	21,05
	Não discorda/concorda (%)	26,32	10,53	15,79
	Concorda (%)	15,79	57,89	63,16

Fonte: dados da pesquisa.

Em apenas 15% das respostas acreditam que a cooperativa interfere no processo produtivo dos produtores. Em relação a informação prestadas pelos produtores orgânicos, em que nenhum concorda e 85% discordam que a cooperativa interfere na produção, uma possível explicação seria a presença da certificadora orgânica a qual o produtor deve ser certificado, ou seja, essa interferência nos processos pode ser maior por parte da certificadora do que da cooperativa.

E 57% dos questionados acreditam que com a adesão na cooperativa melhorou a eficiência na produção de hortifruti, ficando com o percentual maior para as convencionais em 66% e a cooperativas orgânicas ficando com o mesmo percentual para a parcela que discorda e concorda (42%).

Ainda, o montante de 63% acredita que o mercado consumidor prefere comprar da cooperativa porque é mais eficiente do que comprar direto do produtor. Resultados que indicam os benefícios de estar vinculado a uma cooperativa e as vantagens que os cooperados podem ter por estar associados a uma cooperativa. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema.

E considerando o último determinantes de custo operacional analisado a **Relação na Cadeia de Valor**, de forma ampla expressa os relacionamentos da instituição, de forma a otimizar os resultados tanto internamente como externamente (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos cooperados para o tema relação na cadeia de valor está descrito no Quadro 18.

**Quadro 18 - Dados do questionário para o tema Determinante de Custos Organizacional – Relação na Cadeia de Valor.**

		Tema: Determinante de Custos Operacionais – Relação na Cadeia de Valor						
Participante/Pergunta		Na sua opinião, é importante a cooperativa ter uma boa relação com vários clientes?	Na sua opinião, é importante a cooperativa ter somente um grande cliente?	Na sua opinião, é importante para a cooperativa ter vários fornecedores, para desenvolver suas atividades?	Na sua opinião, é mais fácil o mercado consumidor comprar os produtos da cooperativa do que direto do produtor?	Como produtor rural você teria acesso para vender seus produtos nos mesmos mercados que a cooperativa vende?	É mais fácil escoar melhor a sua produção através da cooperativa?	A cooperativa desenvolve um bom relacionamento com todos os produtores rurais?
QUI-QUAD.		0,086	0,754	0,314	0,497	0,354	0,138	0,858
COOP. CONVENCIONAL	Discorda (%)	0,00	91,67	0,00	16,67	75,00	8,33	25,00
	Não discorda/concorda (%)	33,33	8,33	8,33	16,67	8,33	33,33	25,00
	Concorda (%)	66,67	0,00	91,67	66,67	16,67	58,33	50,00
COOP. ORGÂNICA	Discorda (%)	0,00	71,43	14,29	14,29	100,00	0,00	14,29
	Não discorda/concorda (%)	0,00	14,29	0,00	0,00	0,00	0,00	28,57
	Concorda (%)	100,00	14,29	85,71	85,71	0,00	100,00	57,14
TOTAL	Discorda (%)	0,00	84,21	5,26	15,79	84,21	5,26	21,05
	Não discorda/concorda (%)	21,05	10,53	5,26	10,53	5,26	21,05	26,32
	Concorda (%)	78,95	5,26	89,47	73,68	10,53	73,68	52,63

Fonte: dados da pesquisa.

É importante a cooperativa ter uma boa relação com vários clientes para aproximadamente 79% dos cooperados que participaram da pesquisa, deste valor entre os cooperados da cooperativa convencional é de 66%, já para os cooperados orgânicos essa representatividade é de 100%. Apenas 5% dos cooperados acreditam que a cooperativa sobrevive somente com um grande cliente (cooperativa convencional 0% e cooperativa orgânica 14%).

Cerca de 86% dos cooperados da cooperativa orgânica acreditam que é importante para a cooperativa ter vários fornecedores para desenvolver suas atividades, esse valor é levemente superior para a cooperativa convencional

(91%), e 73% acreditam é mais fácil o mercado consumidor comprar os produtos da cooperativa do que direto do produtor, entre os cooperados do modo de produção orgânica o valor é aproximadamente vinte pontos percentuais superior (85%). A totalidade dos produtores orgânicos (100%) acreditam que como produtor rural não teriam acesso para vender seus produtos nos mesmos mercados que a cooperativa vende, esse resultado entre os cooperados convencionais é de 75%. E também a totalidade dos produtores orgânicos (100%) acreditam que é mais fácil escoar melhor a sua produção através da cooperativa e para os produtores convencionais a porcentagem de concordância é de 58%. Não houve diferença estatística significativa entre as amostras para o tema.

### 3.3.3 Análise dos Determinantes de Custos nas Cooperativas

Considerando a importância de uma análise geral dos resultados obtidos por meio da pesquisa realizada foi elaborado o Gráfico 3, com base nas questões-chaves de cada bloco de questões sobre o tema avaliado, que aponta os itens relacionados de cada determinante de custo, tanto na abordagem dos determinantes estruturais como operacionais, em que é possível evidenciar a percepção dos cooperados sobre a contribuição dos determinantes de custo na adesão ao cooperativismo e as principais semelhanças e diferenças entre as cooperativas estudadas.

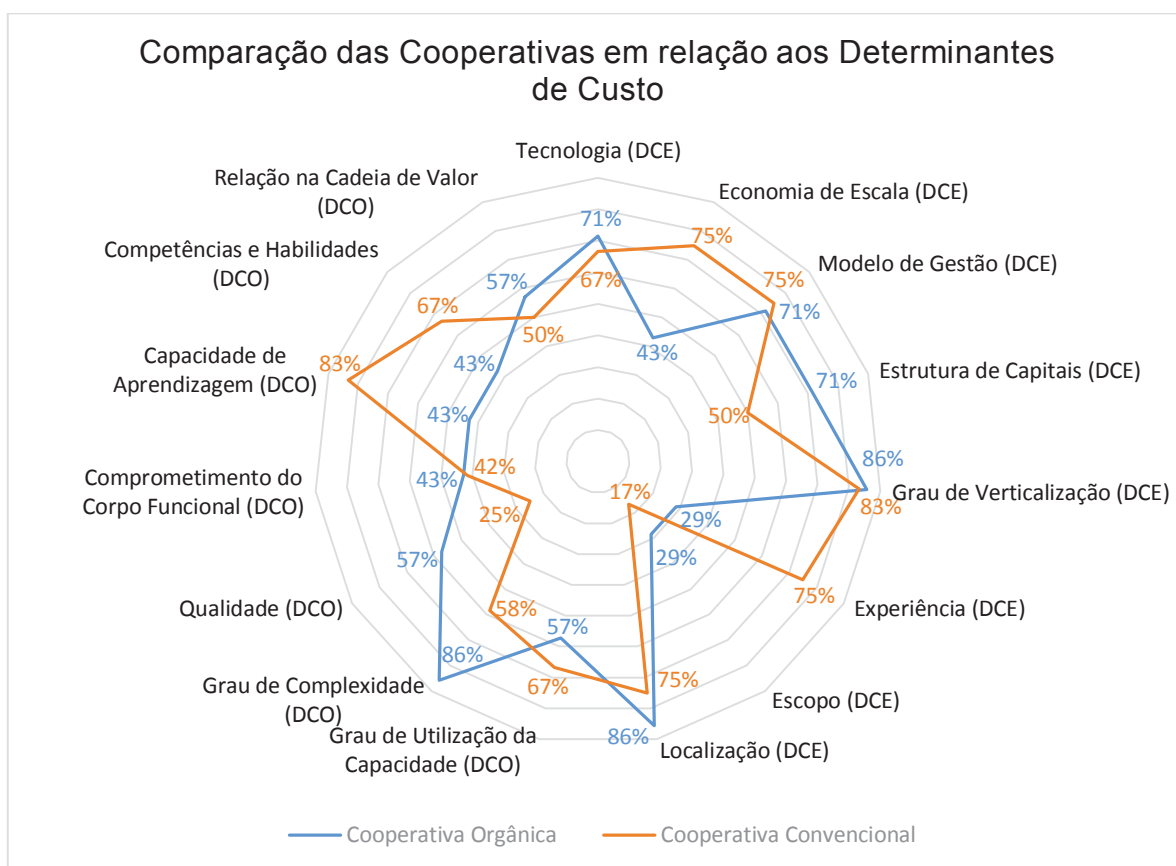


Gráfico 3 - Comparação das Cooperativas em relação aos Determinantes de Custo.

DCE: Determinantes de Custo Estruturais; DCO: Determinantes de Custo Operacionais.

Fonte: dados da pesquisa.

As principais evidências em relação à percepção dos cooperados sobre a contribuição dos determinantes de custo estruturais na adesão ao cooperativismo, conforme a análise do gráfico 3, foram a importância que os cooperados das duas cooperativas estudadas consideram para a adesão as cooperativas nos itens **tecnologia** (cooperados da cooperativa convencional 67% e cooperados da cooperativa orgânica 71%) compreende as tecnologias de processos usadas em cada fase da cadeia de valor da instituição. Contribui com a redução custos nos processos de produção, podendo estar envolvido com a eficiência da instituição (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009) A utilização de tecnologia por instituições rurais contribuem para o ganho de escala, fato que a alta produtividade favorece a redução dos custos na produção agrícola (Feijó, 2008).

Por sua vez, a análise referente ao **modelo de gestão** (cooperados da cooperativa convencional 75% e cooperados da cooperativa orgânica 71%) dentro dos determinantes estruturais, corresponde a maneira de gerenciamento afeta a tomada de decisões, podendo apresentar-se de forma centralizada ou descentralizada. A estrutura hierárquica pode ser verticalizada, quando corresponde a vários níveis de gerência ou horizontalizada, quando há o foco em times (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

Também tem-se o **grau de verticalização** (cooperados da cooperativa convencional 83% e cooperados da cooperativa orgânica 86%) em que determina o foco empresarial e de que maneira o compartilhamento de recursos corporativos pode ser realizado (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

E por fim o determinante de custo estrutural **localização** (cooperados da cooperativa convencional 75% e cooperados da cooperativa orgânica 86%) que significa a posição geográfica da instituição (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

É possível visualizar que o determinante de custo estrutural **escopo**, que pela percepção dos cooperados, contribui (cooperados da cooperativa convencional 17% e cooperados da cooperativa orgânica 29%) para adesão ao cooperativismo, que consiste na diversidade de produtos ou serviços, na mesma estrutura. Conforme aumenta o mix aumenta a complexidade de produção, os custos dessa estrutura (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

Entre os determinantes de custo estruturais que apresentam maior disparidade entre as cooperativas estudadas estão a **economia de escala** está relacionada ao dimensionamento da capacidade produtiva da instituição, que se realizado de maneira otimizada acarreta uma melhor diluição dos custos. Pode estar envolvido com a eficiência da instituição (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009), item mais considerado pelos cooperados convencionais (75%) e pouco considerado em relação à adesão a cooperativa para os produtores orgânicos (43%).

Nessa mesma vertente está o determinante **experiência**, em que engloba a experiência da instituição e a experiência dos gestores. Está ligada com o

aprendizado da instituição, das pessoas e com a otimização das atividades por elas executadas (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009), mais considerado pelos produtores convencionais (75%), do que para os cooperados associados à cooperativa orgânica (29%).

O determinante de custo que apresentou disparidade entre os resultados das cooperativas analisadas, sendo mais representativo para os cooperados orgânicos foi a **estrutura de capitais** em que 71% destes percebem como fator de contribuição para a adesão e entre os cooperados de produção rural convencional esse valor representa metade dos participantes, essa está relacionada com as fontes de captação utilizadas. Tem-se aqui a geração de custos financeiros, que economicamente impactam o resultado. A utilização de capital de terceiros contribui para reduzir as margens das cooperativas, incorrendo em despesas com juros (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

As principais evidências em relação à percepção dos cooperados sobre a contribuição dos determinantes de custo operacionais na adesão ao cooperativismo, conforme a análise do gráfico 3, foram a importância que os cooperados das duas cooperativas estudadas consideram para a adesão as cooperativas nos itens **grau de utilização da capacidade** (cooperados da cooperativa convencional 67% e cooperados da cooperativa orgânica 57%) que indica o aproveitamento da unidade produtiva. De certa forma, quanto maior a utilização da capacidade, maior será a diluição de seus custos fixos e, menor o custo unitário. Diretamente ligado ao volume de produção (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009).

Quando analisada a **relação na cadeia de valor** (cooperados da cooperativa convencional 50% e cooperados da cooperativa orgânica 57%) de forma ampla expressa os relacionamentos da instituição, de forma a otimizar os resultados tanto internamente como externamente (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009), resultado que permite verificar que aproximadamente metade dos cooperados consideram importante o relacionamento dentro da cooperativa.

Para o determinante de custo operacional **comprometimento do corpo funcional** que é um determinante de custo vinculado ao rendimento dos funcionários e a redução de falhas e desperdícios (Porter, 1989; Shank &

Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009), os cooperados, de ambas as cooperativas (43% cooperativa orgânica e 42% cooperativa convencional), entendem que não contribui de forma expressiva para a adesão ao associativismo com cerca de 43% de concordância para o item.

Entre os determinantes de custo operacionais que apresentam maior disparidade entre as cooperativas estudadas e maior representatividade entre os cooperados da cooperativa de produtos hortifrutí orgânicos estão o **grau de complexidade** (cooperados da cooperativa convencional 58% e cooperados da cooperativa orgânica 86%), que está ligado ao determinante estrutural escopo. Conforme aumenta o número de produtos ou serviços, aumenta o grau de complexidade, aumentando os custos (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). E a **qualidade** (cooperados da cooperativa convencional 25% e cooperados da cooperativa orgânica 57%), a qual indica o nível de perfeição e conformidade dos produtos e processos da instituição. Está relacionada à imagem que a instituição cria de seus produtos no mercado (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009). Já os determinantes de custo operacionais que apresentam maior disparidade entre as cooperativas estudadas e maior representatividade entre os cooperados da cooperativa de produtos hortifrutí convencionais estão a **capacidade de aprendizagem** que indica a amplitude e a velocidade dos conhecimentos, o que pode melhorar a inserção de novos produtos e a diversidades deles, com custos reduzidos (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009) é representada por 83% dos cooperados da cooperativa convencional e 43% dos cooperados da cooperativa orgânica. E **competências e habilidade** que se refere a eficiência das atividades no processo produtivo (Porter, 1989; Shank & Govindarajan, 1997; Rocha, 1999; Souza & Rocha, 2009) que reflete 67% cooperados da cooperativa convencional e 43% dos cooperados da cooperativa orgânica.

Considerando o tema determinante de custo de uma forma mais ampla, o cooperado foi inquirido a responder o impacto percebido de uma forma mais abrangente com a adesão na cooperativa, os auxílios percebidos com a cooperativa, os possíveis motivos pelos quais produtores associam-se a cooperativas e percepção dos impactos percebidos pela adesão a cooperativas.

Segue no Gráfico 4 os resultados obtidos em relação ao impacto percebido de uma forma mais abrangente com a adesão na cooperativa.

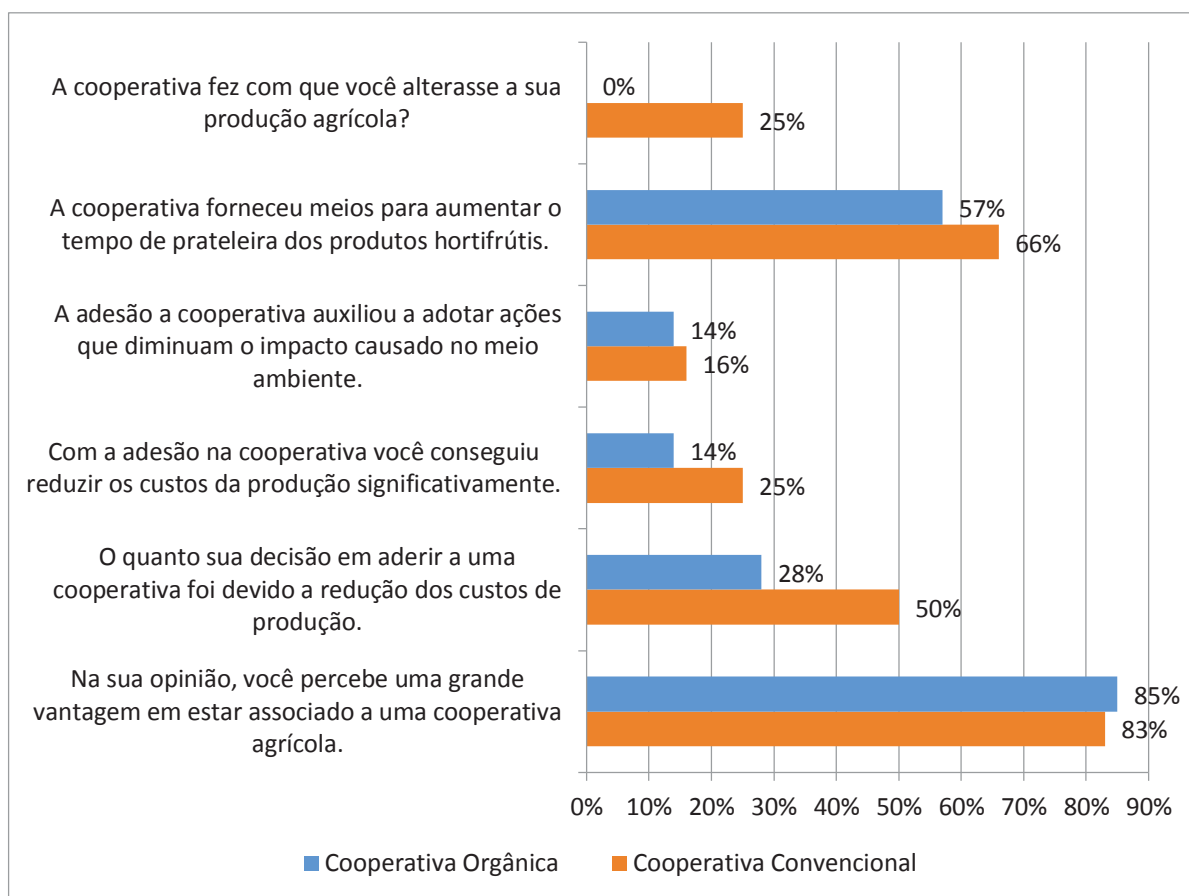


Gráfico 4 - o impacto percebido de uma forma mais abrangente com a adesão na cooperativa.

Fonte: dados da pesquisa.

Com a análise do Gráfico 4, contendo os impacto percebido para os agricultores com a adesão à cooperativa, cerca de 25% dos cooperados da cooperativa de produtos convencionais afirmam que precisaram alterar de alguma forma a produção agrícola, e em relação aos produtores orgânicos esse valor foi nulo. Foi a maior disparidade encontrada entre as informações dos dois grupos de cooperados. Em relação ao impacto percebido sobre os meios para aumentar o tempo de prateleira dos produtos hortifrúteis, os respondentes concordaram em 63%, e não houve diferença estatística ( $p=0,828$ ) significativa entre os produtores rurais convencionais e orgânicos. Entende-se que de certa forma a cooperativa oferece estrutura física para armazenar os produtos em condições ótimas para que o mesmo não se deteriore com facilidade, apresentando-se como uma vantagem percebida para a adesão a cooperativas.

Outro impacto percebido pelos produtores que participaram do estudo foi em relação a ações que diminuam o impacto causado no meio ambiente, cerca de 15%, e não houve diferença estatística ( $p=0,579$ ) significativa entre os produtores rurais convencionais e orgânicos.

E também afirmaram (21%) que com a adesão na cooperativa foi possível reduzir os custos da produção de forma significativa, e não houve diferença estatística ( $p=0,659$ ) significativa entre os produtores rurais convencionais e orgânicos. Dos respondentes cerca de 42% afirmaram que a decisão em aderir a uma cooperativa foi devido à redução dos custos de produção, e não houve diferença estatística ( $p=0,405$ ) significativa entre os produtores rurais convencionais e orgânicos.

Os cooperados também foram questionados em relação aos impactos recebidos pela adesão das cooperativas estudadas e na média de 84% responderam que percebem uma grande vantagem em estar associado a uma cooperativa agrícola, e não houve diferença estatística ( $p=0,236$ ) significativa entre os produtores rurais convencionais e orgânicos.

Com os resultados apresentados por meio do questionário aplicado aos cooperados é possível perceber que tanto os cooperados convencionais quanto os cooperados orgânicos relatam ter percebido o impacto em aderir a uma cooperativa agrícola, sejam eles na redução de custos, no aumento do tempo de prateleira do produto e até mesmo na mudança da produção. As cooperativas agrícolas desempenham um papel primordial na mitigação dos riscos do agronegócio, tornando-se uma instituição que representa os interesses dos cooperados para organizar a cadeia de produção, possíveis impactos dos riscos (internos e externos), juntamente com a busca de soluções para aliviá-los (Machinski, Faria, Moreira, & Ferraresi, 2016).

Segue no Gráfico 5 os resultados obtidos em relação ao questionamento sobre o auxílio que a cooperativa fornece aos produtores rurais associados, a visão dos próprios cooperados.

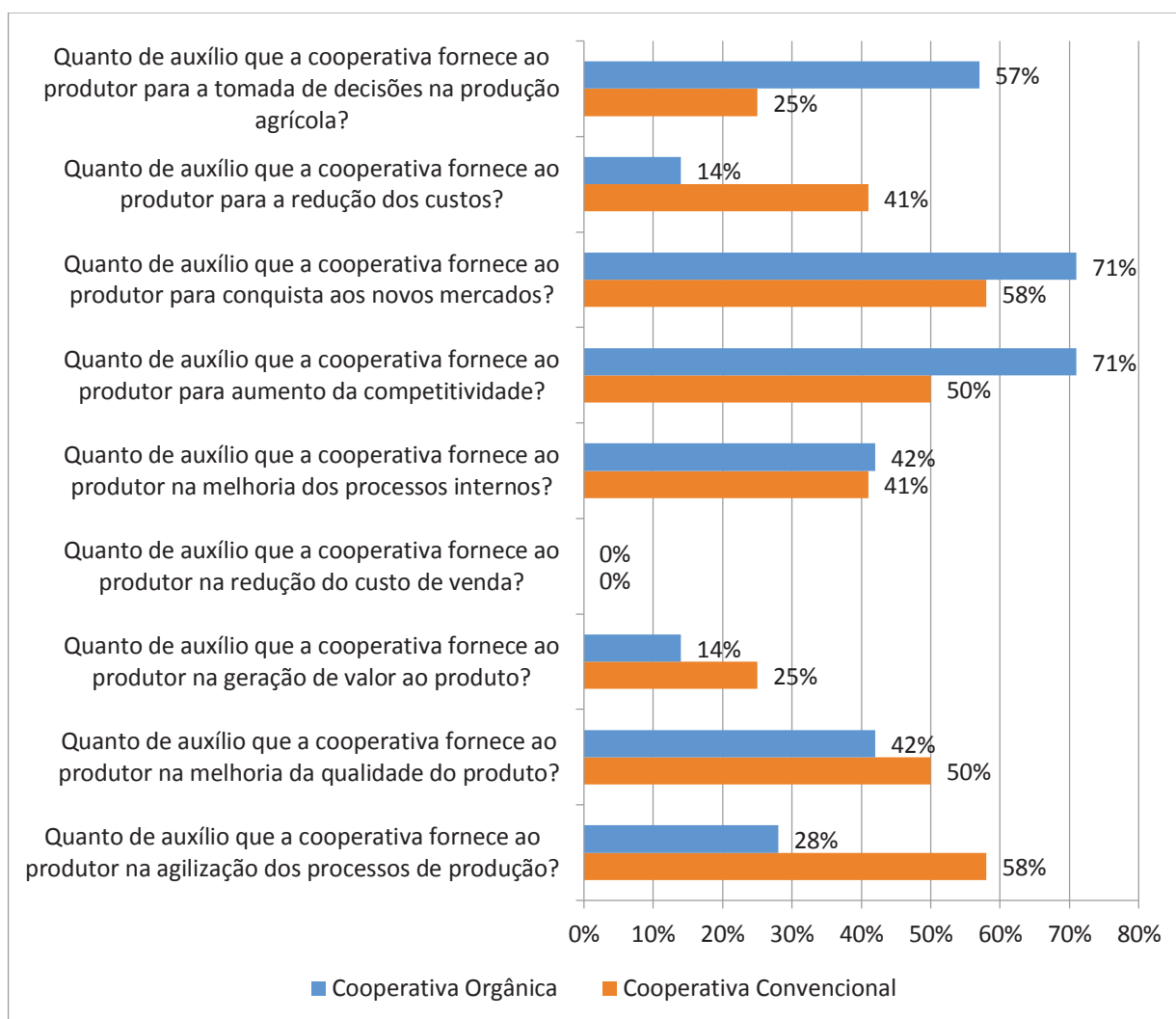


Gráfico 5 - Auxílio fornecido pela cooperativa na percepção dos cooperados.

Fonte: dados da pesquisa.

Com o intuito de averiguar sobre a percepção dos cooperados em relação ao quanto a cooperativa auxilia em determinados fatores, cerca de 36% dos cooperados afirmaram ter auxílio da cooperativa para a tomada de decisões na produção agrícola, esse resultado foi mais expressivo nos produtores rurais aderidos a cooperativa orgânica (57%), e apenas um quarto dos produtores convencionais participantes da pesquisa indicou esse auxílio para a tomada de decisões.

Quando inquiridos sobre o auxílio para a redução dos custos, o resultado foi menos expressivo para os produtores orgânicos com 14% de representatividade, e maior para os produtores convencionais. Os produtores orgânicos possuem um manejo de produção agrícola diferenciado, fato que pode estar envolvido com a percepção sobre a redução dos custos.

No quesito conquista de novos mercado e aumento da competitividade, a percepção está presente, de forma mais pertinente, nos produtores orgânicos. Um dos fatores potencialmente associados a essa questão pode ser a participação em licitações públicas, em que o produtor veiculado a uma cooperativa pode ter uma facilidade maior em acompanhar os editais e arrecadar a documentação necessária para atender aos órgãos públicos. Os produtores convencionais acreditam (58%) que a cooperativa pode auxiliá-los na conquista de novos mercados e metade deles percebem aumento de competitividade quando associados a uma cooperativa.

No que tange a melhoria dos processos internos em média 42% perceberam receber auxílio da cooperativa a qual está associado. No fator de redução no custo de venda nenhum cooperado relatou perceber auxílio.

Os agricultores apontaram que não acreditam no auxílio da geração de valor ao produto, pois entre os agricultores de produção orgânica essa porcentagem é de 14% e para os agricultores convencionais é de 25%. Os resultados não apontam para uma percepção expressiva de benefício entre os produtores.

Para a questão sobre o auxílio na melhoria da qualidade do produto cerca de metade dos entrevistados concorda com a afirmação. E uma diferença mais ampla é notada em relação a agilização nos processos de produção, quando os produtores orgânicos acreditam em torno de 28% e para os convencionais esse valor é de 58%.

Dos itens questionados não houve diferença estatística significativa entre os produtores rurais convencionais e orgânicos. É possível concluir com a análise dos dados obtidos que os produtos percebem receber auxílio por parte da instituição resultando em vantagens gerencias ao aderir a cooperativas agrícolas, principalmente no que tange as tomadas de decisões, a conquista de novos mercados, ao aumento de competitividade, na melhoria da qualidade do produto e na agilização do processo de decisão. Enquanto que os itens menos importantes para o ponto de vista do produtor são a redução nos custos, na interferência dos processos internos, e na geração de valor ao produto.

Os resultados obtidos em relação ao questionamento sobre possíveis motivos pelos quais os produtores se associam a cooperativas. Segue no Gráfico 6.

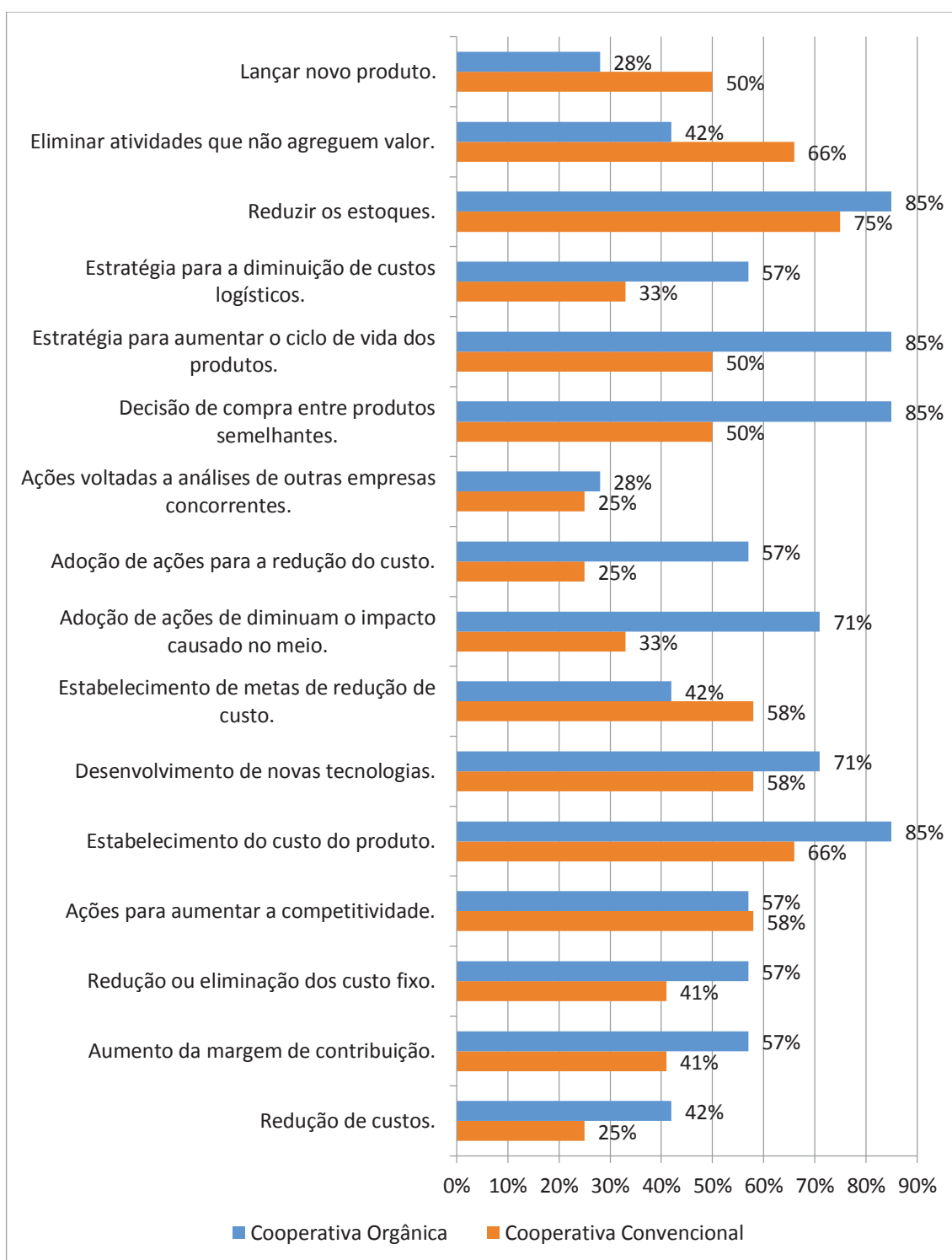


Gráfico 6 - possíveis motivos pelos quais os produtores se associam a cooperativas.

Fonte: dados da pesquisa.

Avaliando os dados apresentados que indicam os possíveis motivos pelos quais os produtores se associam a cooperativas, é razoável perceber que os itens mais indicados a motivos para produtores rurais aderirem a cooperativas

agrícolas são reduzir os estoques (78%); estabelecer o custo do produto (73%); o desenvolvimento de novas tecnologias (63%).

Dos itens apresentados os que apresentam maior disparidade entre os cooperados da cooperativa convencional e orgânica são: a estratégia para aumentar o ciclo de vida dos produtos e a decisão de compra entre produtos semelhantes, que representam um quantitativo de 85% para produtores orgânicos e 50% para produtores convencionais. E também a adoção de ações para a redução do custo de instituições que representam um quantitativo de 57% para produtores orgânicos e 25% para produtores convencionais, e ainda ações que diminuam o impacto causado no meio, que representam um quantitativo de 71% para produtores orgânicos e 33% para produtores convencionais.

Os fatores indicados pelos cooperados participante que interferem nos motivos de adesão de forma mais precária são a redução de custos, a diminuição de custos logísticos e a análise de outras instituições concorrentes.

Em adição ao tema no estudo ainda foi questionado relação a percepção dos impactos percebidos com a adesão à cooperativas e os resultados obtidos estão demonstrados no Gráfico 7.

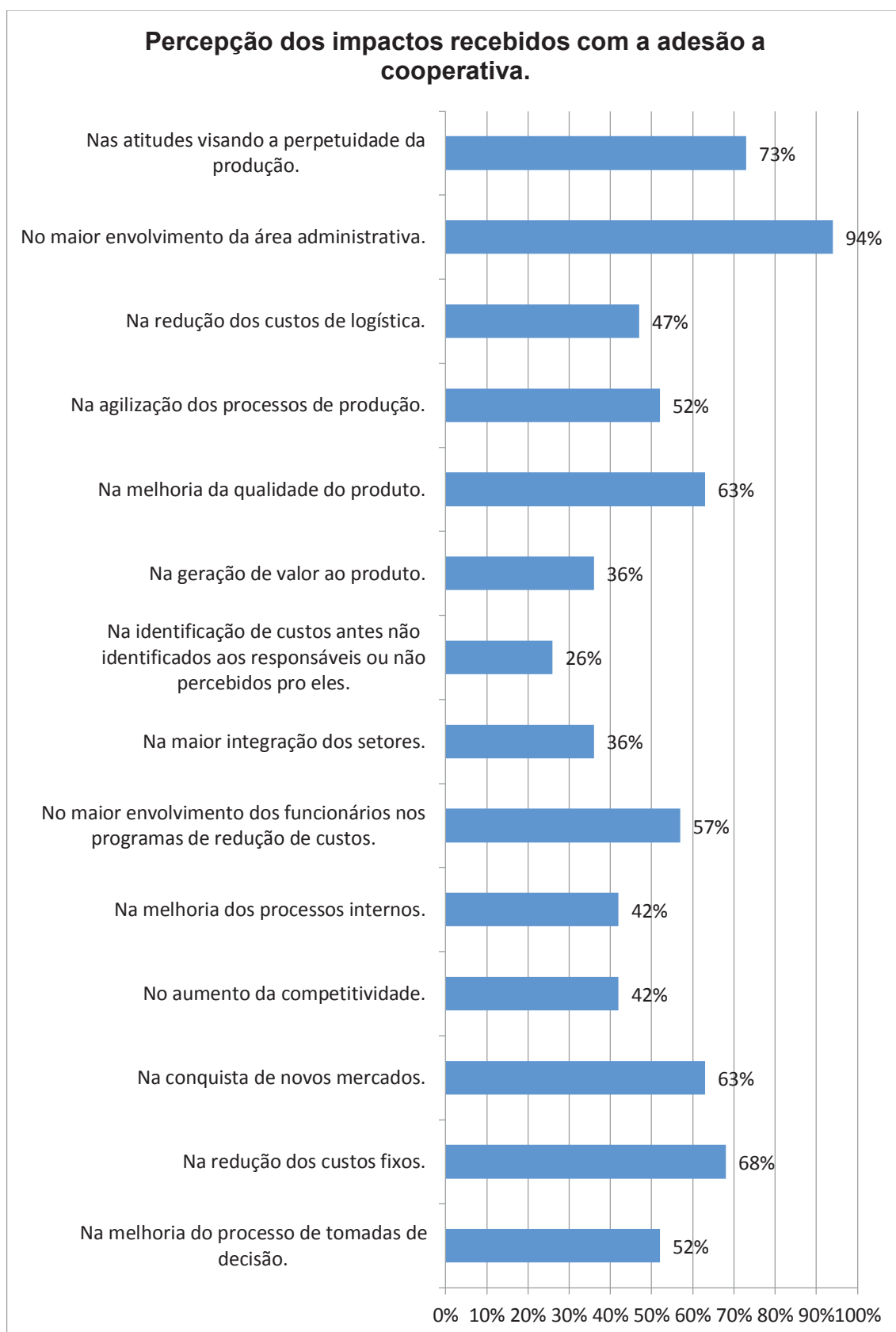


Gráfico 7 - coleta de dados relativos a percepção dos impactos recebidos com a adesão a cooperativa.

Fonte: dados da pesquisa.

Observando os dados dispostos é possível perceber que os fatores mais indicados a percepção dos impactos percebidos pela adesão a cooperativas agrícolas são maior envolvimento na área administrativa (94%); na atitude visando a perpetuidade da produção (73%); na redução dos custos fixos (68%); na melhoria da qualidade do produto e na conquista de novos mercados (63%); no maior envolvimento dos funcionários nos programas de redução de custos (57%); na agilização dos processos de produção e melhoria do processo de tomada de decisão (52%).

E os com a menor indicação de terem esse efeito são redução dos custos de logística (47%); na melhoria dos processos internos e no aumento da competitividade (42%) na geração de valor ao produto e maior integração dos setores e em última posição a identificação de custos. Não houve diferença estatística significativa entre os produtores rurais convencionais e orgânicos.

De acordo com Coltrain, Barton & Boland (2000) as cooperativas devem promover vantagens aos cooperados maximizando o bem-estar dos envolvidos. Podem ser atribuídas a essas vantagens do modelo cooperativo possibilidades de barganhar melhores preços dos produtos ofertados, trazendo a diversidade da produção de seus cooperados, conseqüentemente obter melhores condições de crédito e a eliminação de intermediários. Neste sentido, a ideia de se envolver a uma cooperativa vem se tornando uma alternativa vantajosa para os agricultores, interferindo na sua inclusão nos mercados, ampliando as suas expectativas de disputar a concorrência do agronegócio (Ribeiro, 2012).

Segundo Penteado (2000), a agricultura orgânica é o aglomerado de procedimentos que considera a planta, o solo e as condições climáticas com o objetivo de gerar um alimento com suas características originais, atendendo a expectativa do consumidor. E para o mesmo autor as cooperativas agrícolas orgânicas tem se apresentado ao produtor rural desse modo de produção como um modelo favorável, em que há o compartilhamento do manejo orgânico, através de práticas de produção, e, além disso, agrega valor à produção inserindo o agricultor na concorrência do mercado.

As dificuldades do trabalho de campo de acesso aos dados como disponibilidade do pesquisador e disponibilidade dos cooperados e até mesmo a aceitação dos cooperados interferiu na coleta de dados, porém os dados coletados revelam um pouco sobre a relação dos determinantes de custos tanto

estruturais como operacionais. De certa forma, os cooperados que participaram da pesquisa não dominam os conceitos em relação aos determinantes, mas utilizam seus critérios para aderirem as cooperativas na intenção de obter vantagens e melhorar a comercialização de seus produtos. Ainda é relevante considerar que os cooperados podem ter respondido de maneira não fiel ou que tenham obtido equívocos nas respostas das perguntas realizadas, o que interfere no resultado da pesquisa.

## 4 CONCLUSÃO

Neste estudo buscou-se investigar a contribuição dos determinantes de custos na adesão dos produtores rurais ao sistema de cooperativas agrícolas. O referencial teórico evidenciou os principais determinantes de custos disponíveis na literatura e o entendimento de autores sobre as cooperativas agrícolas. O estudo de caso múltiplo realizado considerou duas cooperativas agrícolas do município de Colombo/PR. Participaram da pesquisa dezenove agricultores, entre eles agricultores ligados a cooperativa com o modo de produção convencional (doze) e do modo de produção orgânico (sete).

O principal objetivo verificou de que forma os determinantes de custos estão relacionados com a adesão dos produtores rurais às cooperativas agrícolas. Os determinantes de custos estudados nas cooperativas em relação à abordagem dos determinantes de custo estruturais foram a tecnologia; economia de escala; modelo de gestão; estrutura de capitais; grau de verticalização; experiência; escopo e a localização. Já em relação aos determinantes de custos operacionais foram o grau de utilização da capacidade; grau de complexidade; qualidade; comprometimento do corpo funcional; capacidade de aprendizagem; competências e habilidades; relação da cadeia de valor. E também se buscou avaliar se haviam diferenças entre as percepções dos produtores rurais convencionais e dos produtos rurais orgânicos. Incluindo na análise realizada investigou-se ao impacto percebido de uma forma mais abrangente com a adesão na cooperativa; sobre o auxílio que a cooperativa fornece aos produtores rurais associados, a visão dos próprios cooperados; sobre possíveis motivos pelos quais os produtores se associam a cooperativas e por fim sobre a percepção dos impactos percebidos com a adesão às cooperativas.

A motivação do estudo deu-se, pois os pequenos agricultores nos países em desenvolvimento são frequentemente encorajados a organizarem-se em cooperativas, seja pela produção ou comercialização que normalmente impedem seu crescimento. No entanto, as avaliações de impacto relativas à contribuição das cooperativas são limitadas (Mojo, Fischer, & Degefa, 2017). As cooperativas do ramo agropecuário são organizações importantes para a agricultura brasileira, uma vez que, fornecem aos produtores rurais serviços como o de

armazenagem e comercialização, gerando ganhos de escala e poder de negociação e em muitos casos a industrialização da matéria-prima, desta forma busca entender o relacionamento entre as cooperativas agrícolas e cooperados, neste caso os produtores rurais, principalmente no que tange as percepções da Gestão Estratégica de Custos como fator determinante para a adesão participativa.

Deste modo a análise dos resultados identificou na entrevista com os gestores que os mesmos percebem como vantagem dos produtores rurais se associarem as cooperativas a vantagem de preço (cooperativa convencional) e escoamento e preço (cooperativa orgânica). As cooperativas estudadas relatam oferecer serviços de armazenagem, transporte e beneficiamento aos agricultores e também realiza a prestação de contas aos associados. Exigindo qualidade na entrega dos produtos.

As principais evidências em relação à percepção dos cooperados sobre a contribuição dos determinantes de custo estruturais na adesão ao cooperativismo foram a importância que os cooperados das duas cooperativas estudadas consideram para a adesão as cooperativas nos itens tecnologia, escopo, modelo de gestão, grau de verticalização e a localização. Entre os determinantes de custo estruturais que apresentam maior disparidade entre as cooperativas estudadas estão a economia de escala experiência e a estrutura de capitais.

As principais evidências em relação à percepção dos cooperados sobre a contribuição dos determinantes de custo operacionais na adesão ao cooperativismo foram a importância que os cooperados das duas cooperativas estudadas consideram para a adesão as cooperativas nos itens grau de utilização da capacidade e relação na cadeia de valor. Para o determinante de custo operacional comprometimento do corpo funcional, os cooperados, de ambas as cooperativas, entendem que não contribui de forma expressiva para a adesão ao associativismo. Entre os determinantes de custo operacionais que apresentam maior disparidade entre as cooperativas estudadas e maior representatividade entre os cooperados da cooperativa de produtos hortifrutí orgânicos estão o grau de complexidade e a qualidade. Já os determinantes de custo operacionais que apresentam maior disparidade entre as cooperativas estudadas e maior representatividade entre os cooperados da cooperativa de

produtos hortifruti convencionais estão a capacidade de aprendizagem e competências e habilidade.

Em relação ao impacto percebido de uma forma mais abrangente com a adesão na cooperativa, os cooperados responderam que percebem uma grande vantagem em estar associado a uma cooperativa agrícola e que a cooperativa forneceu meios para aumentar o tempo de prateleira dos produtos hortifruti. Considerando o auxílio que a cooperativa fornece aos produtores rurais associados, na visão dos próprios cooperados, citam como principais auxílios a conquista de novos mercados e o aumento da competitividade. Sobre possíveis motivos pelos quais os produtores se associam a cooperativas é razoável perceber que os itens mais indicados a motivos para produtores rurais aderirem a cooperativas agrícolas são reduzir os estoques, estabelecer o custo do produto e o desenvolvimento de novas tecnologias. E em relação à percepção dos impactos percebidos com a adesão às cooperativas e os resultados obtidos é possível perceber que os fatores mais indicados são maior envolvimento na área administrativa (94%); na atitude visando a perpetuidade da produção, na redução dos custos fixos (68%); na melhoria da qualidade do produto e na conquista de novos mercados, no maior envolvimento dos funcionários nos programas de redução de custos, na agilização dos processos de produção e melhoria do processo de tomada de decisão.

Com os resultados apresentados por meio do questionário aplicado aos cooperados é possível perceber que tanto os cooperados convencionais quanto os cooperados orgânicos relatam ter percebido o impacto em aderir a uma cooperativa agrícola, sejam eles na redução de custos, no aumento do tempo de prateleira do produto e até mesmo na mudança da produção. É possível concluir com a análise dos dados obtidos que os produtos percebem receber auxílio por parte da instituição resultando em vantagens gerenciais ao aderir a cooperativas agrícolas.

Em atenção à variedade de riscos e suas origens no agronegócio e as condições particulares inerentes de cada tipo de agricultor, não há nenhuma estratégia de gestão única e comum que pode ser usada por todos os agricultores para minorá-los, e uma variedade de ferramentas são necessárias para gerenciá-los (Machinski, Faria, Moreira, & Ferraresi, 2016). Conforme Mojo, Fischer, & Degefa, (2017), as cooperativas não podem ser generalizadas quanto

à garantia de benefícios de todos seus produtores e a sociedade a qual está inserida, seu desempenho está ligado a região a qual está instalada, ao seu gerenciamento e ao comprometimento de seus participantes.

Reconhecemos, no entanto, que esses resultados não podem ser generalizados, uma vez que a amostra não é representativa de todo o país. Em particular, essas descobertas sugerem que o apoio às cooperativas é importante para a intensificação da agricultura de pequenos agricultores.

## **RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Esta pesquisa comprova que existe muito a ser discutido, como futuros estudos sugere-se a realização de pesquisas com maiores amostras e em demais segmentos. A fim de verificar em maior abrangência e profundidade a importância dos determinantes de custos podem ser utilizadas pesquisas em outras cooperativas. Outra análise importante é sobre os determinantes de custos presentes nas mais diversas cooperativas.

## REFERÊNCIAS

- Abebeaw, D., & Haile, M. G. (2013). The impact of cooperatives on agricultural technology adoption: Empirical evidence from Ethiopia. *Food Policy*, (38), 82-91.
- Amato, N. J. (2000). *Redes de Cooperação produtiva e Clusters Regionais*. São Paulo: Atlas.
- Askar, M., Iman, S., & Prabhaker, P. R. (2009). Business Metrics: a key to competitive advantage. *Advances in Competitiveness Research*, 17.
- Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., & Wu, A. (1997). New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.
- Bacic, M. J. (1994). Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia institucional. Anais do Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Leopoldo, RS.
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organization and Society*, 28(7-8), 675-698.
- Bardin, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, M. F. G., & Neto, S. B. (2010). Distribuição de resultados em cooperativas de crédito rural no Estado de São Paulo. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 12(2).
- Benson, T. (2014). Building good management practices in Ethiopian agricultural Cooperatives through regular financial audits. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(2), 72-82.
- Bialoskorski Neto, S. (2007). Cooperativas agropecuárias no estado de São Paulo: uma análise da evolução na década de 90. *Informações econômicas. Instituto de Economia Agrícola*. São Paulo, 35, 1-11.
- Blocher, E., Chen, K. H., & Lin, T. W. (2008). *Cost management: A strategic emphasis*. Mc-Graw-Hill/Irwin.
- Bonin, J (1993). Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: will ever the twain meet? *Journal of Economic Literature*, 31(3), 1290-1320. Disponível em: <  
[https://www.jstor.org/stable/2728242?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2728242?seq=1#page_scan_tab_contents)>.  
 Acesso em: 21 junho 2016.

- Bortoleto, F. C. (2015). *Poder discricionário e gerenciamento de resultados em cooperativas agropecuárias: uma aplicação no Estado do Paraná*. Dissertação apresentada ao programa de pós graduação em controladoria e contabilidade USP. São Paulo.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. pp. 292.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L., (2007). *Managerial economics and organizational architecture*. Boston, McGraw-Hill Irwin.
- Callado, A A. C., & Callado, A. L., (2009). *Agronegócio*. (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Carneiro, D. M. (2015). *Determinantes de custo: uma proposta de sistematização*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Carvalho, F. L. (2008) Indicadores de avaliação de desempenho de cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. Dissertação de mestrado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - PIB do Agronegócio Brasileiro - CEPEA-Esalaq/USP
- Chenhall, R., Harris, G., & Watson, D. (1981). *The organizational context of management accounting*. London: Pitman.
- Cokins, G. (1996) *Activity-based management: making it work*. New York: McGraw-Hill.
- COLOMBO, 2017 Prefeitura Municipal de Colombo/PR. Disponível em: < <http://www.colombo.pr.gov.br/>>. Acesso em: 31 janeiro 2017.
- Coltrain, D., Barton, D., & Boland, M. (2000). *Value added: opportunities and strategies*. Arthur Capper Cooperative Center. Kansas State University, Kansas, USA.
- COOPERATIVA AGRÍCOLA FAMILIAR DE COLOMBO – COOACOL, 2017. Disponível em: < <http://cooacol.com.br/site/> >. Acesso em: 30 janeiro 2017.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em administração (7a ed.). Porto Alegre, Bookman.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2003). Strategic cost management: expanding scope and boundaries. *Cost Management*, 17(1), p. 23-31.
- Coronado, O. (2006). *Contabilidade gerencial básica*. São Paulo: Saraiva.

- Costa, S. A., & Rocha, W. (2014). Determinantes de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. *Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI*. 1(1), p.4-24.
- Crepaldi, S. A. (2005). *Contabilidade Rural: Uma abordagem decisoria* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Dalmore, M., & Vieira, K.M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *RGO Revista Gestão Organizacional*, v. 6 edição especial. Disponível em: < <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184> >. Acesso em: 30 janeiro 2017.
- Denzin, N. K. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2nd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Diehl, C. A., Miotto, G. R., & Souza, M. A. (2010). Análise da tecnologia das aeronaves como determinante de custos no setor de aviação comercial brasileiro. *RBGN*, 12(35), 191-207. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6600/analise-da-tecnologia-das-aeronaves-como-determinante-de-custos-no-setor-de-aviacao-comercial-brasileiro> >. Acesso em: 30 maio 2016.
- Fleury, M. T. L. (1983) *Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil*. Global Editora, São Paulo-SP.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. 2nd ed. Porto Alegre Artmed.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gimenes, R. M. T. (2004). *Agribusiness cooperativo: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures*. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis.
- Goel, S., & Roessl, D. (2015). Cooperatives and cooperative behavior in the contexto of family businesses. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 3(2), 49-51.
- Gonçalves, C. S. (2003). *Uma contribuição à estruturação dos procedimentos e demonstrações contábeis das cooperativas: aplicação em uma cooperativa de trabalho*. São Paulo: FEA/USP.
- Gonçalvez, J. S. (1987). *Capitalismo e cooperativismo na agricultura*. São Paulo: IEA.

- Gonzalez, R. A. (2017). Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. *Journal of Rural Studies*. In press.
- Hair Jr, J.F., William, B., Babin, B., & Anderson, R.E. (2009). Análise multivariada de dados (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2005). Cost Management: Accounting e Control. Cengage Learning.
- Hofer, E., Tortato, U., Protil, R. M., & Schultz, C. A. (2010). Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite: um estudo de caso. *Custos e @gronegocio on line*, 6(3). Disponível em: <  
<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v6/cadeia%20de%20valor.pdf>>. Acesso em: 02 fevereiro 2017.
- Hogeland, J. A. (2015). Managing uncertainty and expectations: The strategic response of U.S. agricultural cooperatives to agricultural industrialization. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 3 (2), 60-71.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – COLOMBO, 2016. Disponível em:<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=410580&search=parana|colombo.>>. Acesso em: 30 janeiro 2017.
- Ipardes. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2011). IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
- Kumar, A., & Shafabi. (2011). Strategic cost management – suggested framework for 21st Century. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 15(2).
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007). *Metodologia Científica*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lord, B. R. (1996). Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, v. 7.
- Luo, Jian-Li, & Hu, Zhen-Hua. (2015). Risk paradigm and risk evaluation of farmers cooperatives' technology innovation. *Economic Modelling* (44), 80–85.
- Machinski, P. A., Faria, M. C. Moreira, V. M. & Ferraresi, A. A. (2016). Agricultural insurance mechanisms through mutualism: the case of a agricultural cooperative. *Revista de Administração FEA/USP*. 51, 266-275.
- Magalhães, A. D. F., & Lunkes, I. C. (2000). *Sistemas contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações*. São Paulo, Atlas.
- Marion, J. C. (2002). *Contabilidade rural* (7a ed.). São Paulo: Atlas.

- Martins, E. (2010). *Contabilidade de Custos* (10a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, E., & Rocha, W. (2010). *Métodos de Custeio Comparados – custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G., & Theóphilo, C. (2009). *Metodologia na Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Martins, D. L. C. C., & Souza, J. P. (2014). Atributos da transação e mensuração, e sua influência nas relações entre cooperados e cooperativas em sistemas agroindustriais suínocolas. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, 15(3) 69-100. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712014000300005&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000300005&lng=pt)>. Acesso em: 30 maio 2016.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mello, J. C. (1988). *A intervenção nas cooperativas*. IN: Franke, W; Faria, G.; Périus, V.F. A interferência estatal nas cooperativas. Porto Alegre: fabris. Cap. 5, pp.85-96.
- Mojo, D., Fischer, C., & Degefa, T. (2017). The determinants and economic impacts of membership in coffee farmer cooperatives: recent evidence from rural Ethiopia. *Journal of Rural Studies* (50), 84-94.
- Morse, W. J., Davis, J. R., & Hartgraves, A. L. (2003). *Management Accounting: A Strategic Approach*. South-Western College.
- Neves, M. F. (1995). *Sistema Agroindustrial Citrícola: um Exemplo de quase Integração no Agribusiness Brasileiro*. 119fl. Dissertação Mestrado e Administração, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. Universidade e São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/DissertacaoMestrado.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2010.
- Oliveira, N. B. (1979). *Cooperativismo: guia prático*. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB) Desenhando o Futuro – Relatório de gestão 2015. Brasília, 2016. 108 p.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative research and evaluation methods* (3a ed.). Califórnia: Sage Publications.
- Penteado, S. R. (2000). *Introdução à agricultura orgânica: normas e técnicas de cultivo*. Campinas: Ed. Grafimagem.

- Pereira, C. A. (2007). *Ambiente, instituição, Gestão e Eficácia*. In: Catelli, A. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, M. J. A., & Souza, A. B. (2013). Cooperativismo ou capitalismo disfarçado: uma breve análise das cooperativas agrícolas em Roraima. *Revista de Administração de Roraima*, Boa Vista, (3a ed.). 1, 59-81. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo;jsessionid=012694069C0952A989F20CDAB435CCB1.dialnet01?codigo=4962295> >. Acesso em: 30 maio 2016.
- Péruis, V. F. (1988). *Atenuação ou eliminação estatal tendo em vista o projeto autocontrole*. IN: Franke, W; Faria, G.; Péruis, V.F. A interferência estatal nas cooperativas. Porto Alegre: fabris. Cap. 5, p.85-96.
- PIRES, M. L. L. (2003). A (re)significação da extensão rural. O cooperativismo em debate. In: LIMA, Jorge R. T. (Org.). *Extensão rural e desenvolvimento sustentável*. Recife: Bagaço.
- Pontes, D. R. (2004). *Configurações Contemporâneas do cooperativismo brasileiro da economia ao direito*. 2004. 190p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Setor de Ciência Jurídica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ramirez, A., & Hector, M. (2013). Benefícios fiscales de las sociedades cooperativas en Venezuela. *Actualidad Contable Faces, Merida, Venezuela*, 16(26), 82-99.
- Rasia, A. K. (2011). *Práticas de Gestão Estratégica de Custos adotadas por instituição de segmentos do agronegócio*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, Rio Grande do Sul.
- Relatório de Gestão da Organização das Cooperativas Brasileiras (2013). <http://relatorioocb2013.brasilcooperativo.coop.br/?portfolio=visao-panoramica>
- Ribeiro, K. A., Nascimento, D. C., & Da Silva, J. F. B. A. (2012). Importância das cooperativas agropecuárias para o fortalecimento da agricultura familiar: o caso da associação de produtores rurais do núcleo VI – Petrolina/PE. II Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. Porto Alegre. Disponível em: < [www.fearp.usp.br/cooperativismo/up\\_imagens/\(ok\)ii\\_ebcp\\_avila\\_ribeiro.pdf](http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/up_imagens/(ok)ii_ebcp_avila_ribeiro.pdf) >. Acesso em: 30 maio 2016.
- Rocha, W. (1999). *Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica*. Tese (Doutorado em Controladoria e

Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

Roesch, S. M. A., (2005). *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração – Guia para Estágios, Trabalhos, Dissertação e Estudos de Caso* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (5a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP (2015). [http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda\\_institucional\\_do\\_cooperativismo\\_2015.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda_institucional_do_cooperativismo_2015.pdf)

Schneider, J. O. (1998). *Origens do Cooperativismo Moderno*. Porto Alegre: WS Editor.

Shank, J. K. (1989). Strategic Cost management: new wine, or just new bottles? *Journal of Management Accounting Research*, 1, 47-65.

Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. (2nd ed.). Rio de Janeiro: Campus.

SISTEMA ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, História do Cooperativismo. Disponível em: < <http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/historia-do-cooperativismo> >. Acesso em 30 janeiro2017.

Slavov, T. N. B. (2013). *Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Souza, M., & Diehl, C. (2009). *Gestão de custos: uma abordagem integrada entre Contabilidade, Engenharia e Administração*. São Paulo: Atlas.

Souza, M. A., & Mezzomo, F. (2012). Determinantes de Custos em instituições de pequeno porte do setor moveleiro: Um estudo em instituições da Serra Gaúcha. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4 (1), 131-149. Disponível em: < <http://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/24760> >.

Souza, B. C., & Rocha, W. (2009). *Gestão de Custos Interorganizacionais*. São Paulo: Atlas.

Staatz, J. M (1987). The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. *Cooperative theory: New approaches. Departamento of agriculture*, p. 33-60.

Vesco, D. G. D., Tarifa, M. R., Pacheco, V., & Asta, D. D. (2014). *Cadeia de valores na gestão de custo: uma análise estratégica em cooperativas*

agropecuárias paranaenses. *Revista Ibero Americana de estratégia – RIAE*, 13(2).

Weber, M. (1991). *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva*, tradução de Regis Barbosa e Karen E. Barbosa. Brasília, DF: Ed. UNB.

Wernke, R. (2001). Gestão estratégica de custos: o alcance de vantagem competitiva por meio da gestão de custos. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (27), 70-77.

Wilson, R. (1990). Strategic Cost Analysis. *Management Accounting*, 68(9).Oct.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zuin, L. F. S., & Queiroz, T. R., (2006). *Agronegócios Gestão e Inovação*. São Paulo: Saraiva.

Zwick, E., & Pereira, J. R. (2013). Gestão de cooperativas: derivações teóricas do pensamento utópico. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, Maringa, 35(1), 13-23. Disponível em: < <http://goo.gl/QWobjq> >. Acesso em: 30 maio 2016.

## APÊNDICES

### APENDICE A – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

#### PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Determinantes de custos como fator de adesão de produtores rurais em cooperativas agrícolas.

#### VISÃO GERAL DO PROJETO

Questão de Pesquisa

***De que forma os determinantes de custos são percebidos para fator de adesão dos produtores rurais às cooperativas agrícolas de hortifruticultura?***

#### Objetivos

Objetivo Geral

Investigar os determinantes de custos presentes nas Cooperativas Agrícolas de produtos hortifruti convencionais e orgânicos do Município de Colombo, região metropolitana de Curitiba/PR e sua contribuição na adesão ao cooperativismo, sob a percepção dos cooperados.

Objetivos Específicos

Com vistas a operar o objetivo geral, buscou-se sistematicamente:

- i. Identificar a percepção dos produtores rurais em relação aos determinantes de custo como fator de adesão às cooperativas agrícolas;
- ii. Identificar os determinantes de custos das cooperativas agrícolas convencionais e orgânicas do município de Colombo/PR, sob a percepção dos cooperados;
- iii. Identificar quais os principais determinantes de custos considerados pelos produtores rurais para a adesão às cooperativas agrícolas.

Instituição promotora

Universidade Federal do Paraná – Programa de Pós-Graduação Mestrado em Contabilidade.

Pesquisador principal

Bianca Aquino – Mestranda em Contabilidade pela UFPR, Graduado em Nutrição pela UFPR. Nutricionista da Prefeitura Municipal de Colombo.

Pesquisador orientador

Simone Bernardes Voese – Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC

Instituições objeto do estudo de caso

COOACOL – Cooperativa Agrícola Familiar de Colombo

COOAOPA – Cooperativa dos Agricultores orgânicos de Produção Agroecológica

## PROCEDIMENTOS DE CAMPO

- a. Obter informações sobre as cooperativas estudadas
  - i. Onde? Na sede das cooperativas
    - a. Endereço COOACOL: Rua Antonio Puppi, 692, Centro - Colombo/PR
    - b. Endereço COAOPA: Rua João Manika, 237, Canguiri - Colombo/PR
  - ii. Quando? Após aprovação da qualificação da dissertação
  - iii. Para quê? Caracterização das entidades
  - iv. Instrumentos: formulário de entrevista e e-mail, telefone.
- b. Obter informações sobre os responsáveis as cooperativas estudadas
  - i. Onde? Na sede das cooperativas

- a. Endereço COOACOL: Rua Antonio Puppi, 692, Centro - Colombo/PR
  - b. Endereço COAOPA: Rua João Manika, 237, Canguiri - Colombo/PR
  - ii. Quando? Após aprovação da qualificação da dissertação.
  - iii. Para quê? Avaliar a percepção dos responsáveis pela cooperativa sobre a relação dos cooperados frente determinantes de custos das cooperativas e identificar os motivos para a adesão dos produtores rurais as cooperativas agrícolas.
  - iv. Instrumentos: formulário de entrevista e e-mail, telefone.
- c. Obter informações sobre os cooperados envolvidos
- i. Onde? Na sede das cooperativas
    - a. Endereço COOACOL: Rua Antonio Puppi, 692, Centro - Colombo/PR
    - b. Endereço COAOPA: Rua João Manika, 237, Canguiri - Colombo/PR
  - ii. Quando? Após aprovação da qualificação da dissertação
  - iii. Para quê? Avaliar a percepção dos cooperados em relação aos Determinantes de custos das cooperativas e identificar os motivos para a adesão dos produtores rurais as cooperativas agrícolas
  - iv. Instrumentos: formulário de entrevista.

## QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

### Objetivos específicos da pesquisa

- I. Identificar os determinantes de custos das cooperativas agrícolas convencionais e orgânicas do município de Colombo/PR;
- II. Investigar a percepção dos cooperados em relação aos determinantes de custos das cooperativas;
- III. Identificar os motivos para a adesão dos produtores rurais as cooperativas agrícolas.

Questões relacionadas aos objetivos específicos, que serão aplicadas aos público alvo da pesquisa utilizando-se os instrumentos de pesquisa.

Quais os determinantes de custos presentes na cooperativa agrícola convencional?

Quais os determinantes de custos presentes na cooperativa agroecológica?

Quais os determinantes de custos percebidos pelo cooperados na cooperativa agrícola convencional?

Quais os determinantes de custos percebidos pelo cooperados na cooperativa agroecológica?

Quais os motivos indicados pelos cooperados para a adesão na cooperativa agrícola convencional?

Quais os motivos indicados pelos cooperados para a adesão na cooperativa agroecológica?

## GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

Após a caracterização das cooperativas e a análise de conteúdo das respostas direcionadas aos responsáveis de cada cooperativa se dará a análise das respostas dos cooperados de cada cooperativa separadamente e a comparação entre os resultados obtidos para identificar de que forma se os determinantes de custos estão relacionados na adesão de cooperativas agrícolas.

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Bianca Aquino e Simone Bernardes Voese, pesquisadoras da Universidade Federal do Paraná - UFPR, estamos convidando o Senhor presidente da Cooperativa \_\_\_\_\_ a participar de um estudo intitulado “***Determinantes de Custos como fator de adesão de produtores rurais em cooperativas agrícolas.***”, que visa investigar qual é o papel dos determinantes de custos como fator de adesão ao sistema de cooperativa, e como o produtor rural posiciona-se frente a essa realidade. Assim, busca-se entender as relações entre cooperativas e cooperados na vertente da Gestão Estratégica de Custos, como forma de identificar qual a influência da temática nesse conjunto.

Esta pesquisa possui como maior contribuição a evidenciação e o entendimento da influência dos determinantes de custo como fator de adesão dos produtores rurais a cooperativas agrícolas, pois pretende-se entender o motivo pelo qual os produtores rurais estabelecem vínculos com determinadas cooperativas, quais são as vantagens percebidas por parte dos cooperados e se os gestores estão conscientes da percepção dos cooperados.

O objetivo desta pesquisa é investigar os determinantes de custos presentes nas Cooperativas Agrícolas de produtos hortifruti convencionais e orgânicos do Município de Colombo, região metropolitana de Curitiba/PR e sua interferência na adesão ao cooperativismo, sob a percepção dos cooperados.

Caso o Senhor (a) participe da pesquisa, será necessário conceder uma entrevista semi-estruturada individual, e também estar ciente de que os cooperados vinculados a cooperativa participarão da pesquisa, respondendo a um questionário previamente repassado ao senhor presidente, caso concordem em participar.

A entrevista será gravada em áudio para melhor aproveitamento e acuracidade na coleta das informações disponibilizadas e conclusões alcançadas durante as discussões, que terá duração de aproximadamente uma hora.

Tendo em vista que as entrevistas não procuram abordar aspectos íntimos dos participantes, limitando-se apenas a assuntos relacionados às

atividades exercidas pelos colaboradores no âmbito da cooperativa, não é possível observar riscos de maior severidade na condução dos procedimentos.

A presente pesquisa tem a previsão para término em Agosto de 2017. A pesquisadora Bianca Aquino Mestranda em Contabilidade pela UFPR, responsável principal por este estudo, poderá ser contatada por meio do endereço eletrônico [bi\\_aquino@yahoo.com.br](mailto:bi_aquino@yahoo.com.br) para esclarecer eventuais dúvidas que o Sr. possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento, e solicitar que lhe devolvam o termo de consentimento livre e esclarecido assinado.

As informações relacionadas ao estudo serão de cunho público utilizadas para o estudo e a cooperativa será identificada e caracterizada, e serão publicadas na Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná – PPGCONT/UFPR. Não serão utilizadas informações de cunho sigiloso.

As despesas necessárias para a realização da pesquisa não são de sua responsabilidade e pela sua participação no estudo você não receberá qualquer valor em dinheiro.

Eu, \_\_\_\_\_ li esse termo de consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do sujeito de pesquisa ou responsável legal)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

## APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTOR DAS COOPERATIVAS

Prezado (a) Gestor (a) da Cooperativa

A presente pesquisa está sendo desenvolvida em âmbito acadêmico na Universidade Federal do Paraná – UFPR, sob responsabilidade da professora Dra. Simone Bernardes Voese e da Mestranda Bianca Aquino.

As informações são requisitadas a fim de investigar as possíveis influências dos determinantes de custos na decisão de adesão dos produtores rurais a cooperativas agrícolas.

Os dados disponibilizados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradecemos sua participação!

### **BLOCO 1:** Caracterização da cooperativa

Nome da cooperativa: .....

Data de criação: .....

Endereço: .....

Telefone para contato: .....

Como e porque a cooperativa foi criada: .....

.....

Caracterização do gestor (a) da cooperativa

Idade \_\_\_\_\_ anos.

Qual é a sua Escolaridade/Formação acadêmica?

- ( ) primeiro grau completo
- ( ) ensino médio completo
- ( ) terceiro grau completo/incompleto
- ( ) pós graduação/incompleto

Tempo que trabalha com gestão de instituições \_\_\_\_\_ anos

Já trabalhou em outras cooperativas? ( ) Sim ( ) Não

**BLOCO 2:** Roteiro de entrevista com o presidente da cooperativa

Cooperativa de produtos convencionais ou orgânicos?

Como é realizada a adesão do produtor?

Quais são as vantagens que o produtor possui ao aderir à cooperativa?

E quais as desvantagens?

Quantos funcionários trabalham na cooperativa?

Quantos produtores são cadastrados?

Quantos produtores são atuantes?

Há quanto tempo existe a cooperativa?

Localização atual da sede, e se já possui outras sedes?

Com quais os tipos de produtos a cooperativa trabalha?

Quais as quantidades mensais da comercialização dos produtos?

Para onde a cooperativa entrega seus produtos?

Com quem a cooperativa realiza a comercialização?

Como é realizado o pagamento ao agricultor?

Como ocorre o transporte da produção? Utiliza frete terceirizado?

Quais serviços a cooperativa oferece aos produtores (armazenagem, transporte, beneficiamento, capacitação)?

Há uma frequência para a entrega dos produtos?

A cooperativa realizada algum tipo de beneficiamento do produto?

Como é realizada a negociação de preço? Com que frequência?

Como é o comprometimento do produtor para entregar os produtos a cooperativa?

A cooperativa participa ou participou de programas do governo, feiras, licitações? Quais?

A cooperativa trabalha com orçamento?

Como é determinado o custo dos produtos?

Como é determinado o preço final dos produtos?

Quais são as ferramentas para as informações e apuração de custos?

Existe sistema informatizado para a apuração dos custos?

Quais são os custos mais representativos para a cooperativa?

Qual é a frequência das reuniões para debater o tema entre os componentes da organização?

É realizado a prestação de contas aos cooperados? Como é feito?

Quem são os principais concorrentes?

Qual é a avaliação da cooperativa em relação a concorrência?

As informações sobre o custo de operação da cooperativa estão disponível a todos os cooperados?

Quem são os responsáveis que participam diretamente do desenvolvimento das estratégias competitivas?

A cooperativa faz exigências quanto a quantidade de produto a ser entregue?

A cooperativa faz exigências quanto a qualidade de produto a ser entregue?

A cooperativa tem resultado financeiro positivo?

Quais são os benefícios fiscais concedidos às cooperativas (PEREIRA; SOUZA, 2013)?

Qual é a diferença entre o produtor associado em uma cooperativa e o não associado (PEREIRA; SOUZA, 2013)?

Quais são os ganhos e benefícios que o produtores possuem ao aderir a uma cooperativa?

A cooperativa oferece capacitação aos produtores?

Princípios da cooperativa	SIM	NÃO
1. A adesão a cooperativa é livre e voluntária?		
2. A cooperativa possui uma gestão democrática?		
3. A cooperativa possui uma participação econômica entre os cooperados?		
4. A cooperativa possui autonomia e Independência?		
5. A cooperativa disponibiliza Educação, formação e informação aos seus cooperados?		
6. A cooperativa possui intercooperação?		
7. A cooperativa possui compromisso com a comunidade?		

## APENDICE C - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO: AGRICULTOR COOPERADO

Prezado (a) Agricultor (a)

A presente pesquisa está sendo desenvolvida em âmbito acadêmico na Universidade Federal do Paraná – UFPR, sob responsabilidade da professora Dra. Simone Bernardes Voese e da Mestranda Bianca Aquino.

As informações são requisitadas a fim de investigar as possíveis influências que os determinantes de custos, inseridos na Gestão Estratégica de Custos, tem na decisão de adesão dos produtores rurais as cooperativas agrícolas.

Sua identificação é preservada, não havendo necessidade de fornecer informações de caráter pessoal. Os dados disponibilizados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradecemos sua participação!

**BLOCO 1:** caracterização do respondente

O que planta

- frutas
- tubérculos
- folhosos
- outros: .....

Ser produtor rural é a única fonte de renda para a sua família?

- Sim
- Não

Quantas pessoas ajudam na renda da sua família?: .....

O terreno onde você planta é de sua propriedade?  Sim  Não

É associado a cooperativa de produtos orgânicos ou de produtos convencionais?

Depois da adesão a cooperativa houve melhora na qualidade de vida (RIBEIRO, et al., 2012)?  Sim  Não

**BLOCO 2:** Questionário sobre os princípios das cooperativas

Princípios da cooperativa	SIM	NÃO
1. A adesão a cooperativa é livre e voluntária?		
2. A cooperativa possui uma gestão democrática?		
3. A cooperativa possui uma participação econômica entre os cooperados?		
4. A cooperativa possui autonomia e Independência?		
5. A cooperativa disponibiliza Educação, formação e informação aos seus cooperados?		
6. A cooperativa possui intercooperação?		
7. A cooperativa possui compromisso com a comunidade?		

**BLOCO 3:** Questionário para os cooperados sobre determinantes de custos

As afirmativas abaixo visam compreender a influência dos determinantes de custos por essa razão, precisamos que você atribua uma escala para cada uma de suas respostas, sendo “0 (zero)” discordo totalmente e “10 (dez)” concordo totalmente.

Questionário		Respostas									
<b>Tema: Determinante de Custos Estruturais – Tecnologia</b>											
Considere o uso de máquinas agrícolas, sistemas informatizados, uso de novos equipamentos											
1	Você considera que a tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) é importante para a manutenção da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	A cooperativa disponibiliza tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) para o uso de seus cooperados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Você utiliza a tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) por meio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Outros cooperados utilizam a tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) por meio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	A tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) disponível na cooperativa é suficiente para atender aos cooperados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Você teria acesso à tecnologia (sistemas informatizados, maquinário e equipamentos) sem o apoio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Você acha que a cooperativa investe em tecnologia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	A tecnologia disponibilizada pela cooperativa é importante para o desenvolvimento da agricultura?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Estruturais – Economia de Escala</b>											
1	Você destina toda a sua produção de hortifruti para a cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Você destina mais da metade da produção de hortifruti para a cooperativa, porém não toda a produção?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Conseguiria escoar melhor a produção de hortifruti sem o apoio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	A maior parte da sua produção é destinada a cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	A maior demanda da sua produção de hortifruti é destinadas a mercados diversos que não estão ligados à cooperativas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6	Você teve que aumentar sua produção agrícola após a adesão da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Você consegue escoar o excedente de produção de hortifruti pela cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Você tem que recorrer a outros mercados para escoar o excedente de produção de hortifruti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	A cooperativa consegue atender a diversos mercados consumidores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Estruturais – Modelo de Gestão</b>											
1	As decisões da cooperativa são centralizadas no responsável?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Os cooperados participam da tomada de decisões na cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Existe um grupo de pessoas responsáveis pela tomada de decisões na cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Na sua opinião na cooperativa é importante somente uma pessoa tomar decisões?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Existem diferentes pessoas que podem tomar decisões sozinhas dentro da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Os cooperados ficam sabendo das decisões tomadas em relação as negociações da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Estruturais – Estrutura de Capitais</b>											
1	É importante a cooperativa ter também investimento de outras fontes, como bancos, fornecedores, financeiras entre outros?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Você sabe se a cooperativa a qual você é associado tem empréstimos, financiamento ou outras dívidas com fornecedores (capital de terceiros)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	A cooperativa cobra cota para adesão?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Estruturais – Grau de Verticalização</b>											
1	Na sua opinião, quanto mais pessoas tomarem as decisões dentro da cooperativa melhor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	É importante a cooperativa ter somente uma pessoa responsável pelas decisões?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	É importante a cooperativa ter várias pessoas para a tomada de decisões?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	A cooperativa tem vários níveis de chefia?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Estruturais – Experiência</b>											
1	Na sua opinião, tempo que a cooperativa opera é importante para seus associados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Na sua opinião, o tempo de operação da cooperativa é importante para os produtores rurais aderirem a essa cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Você deixaria de aderir a uma cooperativa por ela ser nova demais?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	O tempo de funcionamento da cooperativa é importante para ela ter mais facilidade para revender os produtos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5	Na sua opinião, o mercado consumidor prefere comprar de cooperativas que estão funcionando a mais tempo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Estruturais – Escopo</b>											
1	A cooperativa não precisa ofertar várias atividades (transporte, estocagem, comercialização)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Na sua opinião, a cooperativa a qual você é associado oferece serviço de transporte das mercadorias comercializadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Você teria acesso a um serviço mais adequado de transporte sem o apoio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	A cooperativa a qual você é associado oferece serviço de estocagem das mercadorias comercializadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Você teria acesso a um serviço mais adequado de estocagem sem o apoio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	A cooperativa a qual você é associado oferece serviço de comercialização das mercadorias comercializadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Você teria acesso mais adequado a um serviço de comercialização sem o apoio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	A cooperativa a qual você é associado oferece serviço de beneficiamento das mercadorias comercializadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Você teria acesso mais adequado a um serviço de beneficiamento sem o apoio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Essas atividades (transporte, estocagem, comercialização, beneficiamento) favorecem a cooperativa para revender os produtos hortifrutí?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Essas atividades (transporte, estocagem, comercialização, beneficiamento) favorecem a cooperativa para fornecer produtos de hortifrutí com preços competitivos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Estruturais – Localização</b>											
1	Na sua opinião, quanto mais perto dos agricultores, a cooperativa pode desenvolver melhor suas atividades?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Na sua opinião, quanto mais perto do mercado consumidor, a cooperativa pode desenvolver melhor suas atividades?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Operacionais – Grau de Utilização da Capacidade</b>											
1	Na sua opinião, a cooperativa que você participa hoje pode ter mais cooperados com a mesma estrutura?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Na sua opinião, a cooperativa tem capacidade para comportar mais associados com a mesma estrutura?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Na sua opinião, a cooperativa tem como vender para mais mercados com a estrutura atual?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Tema: Determinante de Custos Operacionais – Grau de Complexidade</b>											
1	Na sua opinião, a cooperativa tem muita variedade nos produtos ofertados para o mercado consumidor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Você teve que diversificar ou alterar a sua produção após a adesão na cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	É importante a cooperativa ter uma grande variedade nos produtos fornecidos pelos cooperados para ter um bom desempenho?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Na sua opinião, as cooperativas que possuem mais produtos hortifrutí e mais serviços ofertados são mais aceitas no mercado consumidor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Operacionais – Qualidade</b>											
1	Você teve que melhorar a qualidade dos produtos após a adesão na cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Na sua opinião, a qualidade ofertada pelos produtores ligados a cooperativa é melhor do que os produtores que não estão ligados a cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Na sua opinião, o mercado consumidor compra os produtos da cooperativa exclusivamente pela qualidade dos produtos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Para você a qualidade da sua produção de hortifrutí destinada a cooperativa é a mesma qualidade destinada a outros clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	A cooperativa exige um padrão de qualidade dos produtos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	A cooperativa se recusa a receber hortifrutí que não atendam aos padrões de qualidade?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Operacionais – Comprometimento do Corpo Funcional</b>											
1	Os funcionários da cooperativa auxiliam os produtores frequentemente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Na sua opinião, a quantidade de funcionários da cooperativa é suficiente para atender a demanda dos produtores rurais?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Na sua opinião, os funcionários da cooperativa interferem para a adesão dos produtores rurais?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Na sua opinião, os funcionários ajudam a cooperativa a evitar perdas e ter melhores resultados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Operacionais – Capacidade de Aprendizagem</b>											
1	Na sua opinião, a cooperativa auxilia na inserção de novos produtos no mercado consumidor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Na sua opinião, é melhor inserir novos produtos no mercado consumidor sem o apoio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	A cooperativa oferece capacitação referente a produção agrícola para os cooperados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	A cooperativa oferece capacitação referente a gestão de negócios para os cooperados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5	Na sua opinião, é melhor buscar capacitação sem o apoio da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Operacionais – Competências e Habilidades</b>											
1	Na sua opinião, a cooperativa interfere no processo produtivo dos produtores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Com a adesão na cooperativa melhorou a eficiência na produção de hortifruti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Na sua opinião, o mercado consumidor prefere comprar da cooperativa porque é mais eficiente do que comprar direto do produtor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos Operacionais – Relação na Cadeia de Valor</b>											
1	Na sua opinião, é importante a cooperativa ter uma boa relação com vários clientes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Na sua opinião, é importante a cooperativa ter somente um grande cliente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Na sua opinião, é importante para a cooperativa ter vários fornecedores, para desenvolver suas atividades?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Na sua opinião, é mais fácil o mercado consumidor comprar os produtos da cooperativa do que direto do produtor?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Como produtor rural você teria acesso para vender seus produtos nos mesmos mercados que a cooperativa vende?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	É mais fácil escoar melhor a sua produção através da cooperativa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	A cooperativa desenvolve um bom relacionamento com todos os produtores rurais?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos – Impacto percebido</b>											
		<b>Pouco-----Muito</b>									
1	Na sua opinião, você percebe uma grande vantagem em estar associado a uma cooperativa agrícola.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	O quanto sua decisão em aderir a uma cooperativa foi devido a redução dos custos de produção.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Com a adesão na cooperativa você conseguiu reduzir os custos da produção significativamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	A adesão a cooperativa auxiliou a adotar ações que diminuam o impacto causado no meio ambiente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	A cooperativa forneceu meios para aumentar o tempo de prateleira dos produtos hortifrúti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	A cooperativa fez com que você alterasse a sua produção agrícola?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Tema: Determinante de Custos – Cooperativa</b>											
		<b>Pouco-----Muito</b>									
1	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor para a tomada de decisões na produção agrícola?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor para a redução dos custos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor para conquista aos novos mercados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor para aumento da competitividade?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor na identificação de custos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor na redução do custo de venda?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor na geração de valor ao produto?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor na melhoria da qualidade do produto?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Quanto de auxílio que a cooperativa fornece ao produtor na agilização dos processos de produção?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Tema: possíveis motivos pelos quais produtores associam-se às cooperativas</b>											
		<b>Pouco-----Muito</b>									
1	Redução de custos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Aumento da margem de contribuição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Redução ou eliminação dos custo fixo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Ações para aumentar a competitividade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Estabelecimento do custo do produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Desenvolvimento de novas tecnologias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Estabelecimento de metas de redução de custo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Adoção de ações de diminuem o impacto causado no meio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Adoção de ações para a redução do custo de instituições.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Ações voltadas a análises de outras instituições concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Decisão de compra entre produtos semelhantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Estratégia para aumentar o ciclo de vida dos produtos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Estratégia para a diminuição de custos logísticos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Reduzir os estoques.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Eliminar atividades que não agreguem valor.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Lançar novo produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Tema: coleta de dados relativos a percepção dos impactos percebidos pela adesão às cooperativas</b>											
		<b>Pouco-----Muito</b>									
1	Na melhoria do processo de tomadas de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2	Na redução dos custos fixos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Na conquista de novos mercados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	No aumento da competitividade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Na melhoria dos processos internos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	No maior envolvimento dos funcionários nos programas de redução de custos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Na maior integração dos setores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Na identificação de custos antes não identificados aos responsáveis ou não percebidos pro eles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Na geração de valor ao produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Na melhoria da qualidade do produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Na agilização dos processos de produção.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Na redução dos custos de logística.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	No maior envolvimento da área administrativa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Nas atitudes visando a perpetuidade da produção.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10