



PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS EM RELAÇÃO AOS BENEFÍCIOS OBTIDOS PELA COOPERAÇÃO

Aline Ardenghi Flôr
Luciana Fagundes Christofari
Máriele Boscardin

Resumo

As organizações cooperativas apresentam um modelo de organização com fins de desenvolvimento e promoção econômica e social de seus membros, buscando a satisfação das necessidades e o crescimento conjunto. O presente estudo busca analisar a percepção que os cooperados têm em relação aos benefícios obtidos por meio da cooperação. Para tanto foi necessário identificar e classificar os aspectos que levam a maior ou menor fidelidade dos associados. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário junto aos cooperados selecionados, com assuntos referentes ao perfil dos cooperados, serviços técnicos de apoio oferecidos pela cooperativa; estrutura física, relação financeira, informações e mercado, relacionamento com a cooperativa e questões gerais. Apesar de a cooperativa estudada nem sempre apresentar melhores preços de produtos para a compra e para a comercialização da safra de grãos, os cooperados em sua maioria, preferem transacionar com a cooperativa. Em relação à participação social, a maior parte dos entrevistados se faz assídua, salvo casos como cursos e palestras em que a percentagem de participação é relativamente menor. Em sua totalidade a cooperativa pesquisada atende as expectativas e propósitos da amostra de associados, cumprindo de maneira satisfatória seu papel econômico e social.

Palavras chaves: Cooperativismo; Benefícios; Fidelização.

1 Introdução

As cooperativas podem ser consideradas associações resultantes da união de pessoas, as quais se reúnem em detrimento de princípios democráticos, objetivando suprir as necessidades econômicas e sociais dos associados, atuando como um empreendimento econômico, e uma instituição política. O perfil específico de cada cooperativa é resultante da articulação da organização e de sua promoção social pelos seus cooperados, produzindo algum serviço ou bem de relativa eficiência econômica.

As cooperativas do segmento agropecuário têm a função de cumprirem um importante papel relativo aos aspectos sociais e econômicos, especialmente por se apresentarem em diversas regiões, como um dos pequenos números possíveis de possibilidades para a valorização da produção e do produtor rural. Fato este decorrente da inclusão dos médios e pequenos produtores rurais, e da agregação de valor, em locais onde existem barreiras à entrada para novos concorrentes. Essas organizações possuem



estrutura com capacidade de atender as necessidades relativas à assistência técnica dos associados, oferecendo indiretamente muitos outros benefícios, que garantem uma melhor produção e conseqüentemente um maior ganho na venda da produção dos cooperados.

As organizações cooperativas representam para os pequenos produtores rurais, uma alternativa para alavancar sua renda, através da promoção de melhorias na produção e na gestão, promoção da educação, conscientização, capacitação, contribuindo para reduzir os custos internos. Segundo Hemerly (2000), os médios e pequenos produtores rurais, apresentam como razão para aderir ao cooperativismo, a possibilidade de redução nos custos e a conquista de novos mercados.

Além da importância econômica, há a representação social do sistema cooperativo, em especial para certas regiões e municípios, onde são um dos únicos meios para os agricultores possuírem organização da produção e a comercialização da mesma. Para que as organizações cooperativas sejam efetivadas e alcancem os objetivos almejados, tem-se a necessidade do conhecimento das percepções das relações e dos benefícios proporcionados por ambos os lados, com a finalidade de subsidiar essas organizações, no relacionamento com os associados e nas estratégias mercadológicas. Ter a percepção do que o cooperativismo retrata a compreensão das relações formadas e que estas são mantidas pela busca constante do alcance de objetivos em comum, crescimento justo, em conjunto, de maneira equilibrada e sustentável.

Através desse conceito, de que a organização cooperativa tem papel econômico e social, cada vez mais relevante na sociedade, passa-se a exigir que o relacionamento de cooperação se desenvolva, visto que a individualidade não irá garantir melhores resultados. Ou seja, a evolução da cooperação, tem a capacidade de assegurar os mútuos benefícios gerados entre os cooperados, visto que, na realização do ato cooperativo, se espera a geração de benefícios em sua equivalência.

Neste sentido, pesquisas que revelem quais aspectos influenciam em uma maior ou menor fidelidade dos associados são fundamentais, sendo este, um dos objetivos deste trabalho. Como local de estudo, foi escolhida a Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA.



2 O cooperativismo agropecuário e a fidelização dos associados

O fenômeno da globalização reforça cada vez mais as identidades locais, e os territórios regionais, passam assim, a ser os espaços com escala capaz de resolver os problemas e aproveitar as oportunidades oriundas deste processo. Para tanto, o desenvolvimento sustentável regional, tem o significado de busca de qualidade de vida no meio regional, através da medida nas dimensões ambientais, econômicas, sociais e humanas.

Nas últimas décadas, o cenário econômico mundial, vem experimentando radicais mudanças, como o desenvolvimento tecnológico, as mudanças de comportamento dos consumidores, e o aumento da competitividade. Estas transformações afetam o sistema agropecuário brasileiro, o qual é um dos elos fundamentais do complexo agroindustrial do agronegócio. Sendo que essas organizações, passando por essas transformações intensas, envolvem e afetam todos os campos onde essa sofre interferência ou influência.

De acordo com Souza (2008), as cooperativas são o produto de relações pessoais, as quais se estabelecem entre os seus membros. Destacando-se assim, que o fracasso ou o sucesso dessas organizações, e sua relação com o local o qual está inserida, dependem primeiramente, das particularidades estabelecidas nas relações em seu interior. De acordo com Milagres et al. (2011), além de garantir os resultados econômicos, para a cooperativa se tornar forte, é necessário priorizar a participação de seus associados.

Segundo autores como Bandeira (1999) e Buarque (1999), o incentivo das principais habilidades de produção de cada região, propicia a promoção da integração de atividades como: cultural e política, social e econômica, sendo que as mesmas em conjunto, tem a capacidade de promover o desenvolvimento.

De acordo com os dados do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2018), o agronegócio brasileiro no ano de 2017 foi responsável por gerar 24% do PIB do país. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2013), no ano de 2012 o setor cooperativista, alcançou valores de US\$ 6 bilhões nas exportações, sendo que 98% deste valor foram oriundos do setor agropecuário. Segundo a OCERGS (2018), no ano de 2017, 246 cooperativas brasileiras exportaram para 148 países, gerando um volume de recursos de 6,164 bilhões (US\$ FOB), sendo que metade das exportações das cooperativas brasileiras correspondem a produtos como a proteína animal, a soja e produtos derivados, ainda é importante retratar que 7% das exportações equivalentes a proteína animal que



corresponde a 128,2 milhões (US\$ FOB) tiveram origem de cooperativas do estado do Rio Grande do Sul.

Figueiredo et al. (2018), definem a tradicional estrutura cooperativa, tendo os atributos aos seus direitos de propriedade como: os direitos são restritos aos sócios; o direito as sobras ao final do período contábil são intransferíveis; as sobras do final do período são relativas a participação de cada associado no ano contábil. O direito as decisões são realizadas de forma democrática, onde cada associado tem direito a um voto. Segundo Hansmann (1996) e Cook, (1995), embora as cooperativas em sua totalidade sejam organizações de cooperados, essas adotam estruturas com direitos de propriedade diferentes, para a associação, sobras e acordos de direitos a decisões.

As organizações cooperativas veem enfrentando problemas relacionados a fidelidade de seus cooperados. Nos tempos passados, os cooperados eram mais participativos e mais compromissados com sua cooperativa capitalizando-a mais. Nos tempos atuais, teve-se um acentuado aumento de associados que se beneficiam dos serviços que a cooperativa proporciona, mas não assumem a responsabilidade de arcar em relativa proporção com os custos da mesma (COOK, 1995). Decorrente a este fato, as cooperativas veem buscando adotar políticas capazes de fidelizar seus cooperados, com a visão de aumento na utilização dos seus serviços, também a capitalização e a governança da cooperativa.

De acordo com Simioni et al. (2009), as cooperativas agropecuárias estão passando por mudanças e adequações, na sua postura diante das constantes mudanças ocorridas no mercado competitivo a qual está inserido, pois foram criadas e se desenvolveram em um período de predomínio da agricultura tradicional. As organizações cooperativas ajudam a promover o desenvolvimento agropecuário brasileiro e de seus associados, por meio de orientações confiáveis e qualificadas. Sendo assim, as cooperativas têm um importante papel na aproximação e organização do produtor rural e do consumidor final, fortalecendo os pequenos agricultores.

Rosalem et al. (2009) analisando o cooperativismo, retratam que este apresenta como alguns de seus desafios, o resgate da cultura do cooperativismo a qual vem sofrendo esquecimento por seus sócios, a necessária capacitação dos profissionais e executivos envolvidos no setor, e dos cooperados. Retratam também, que os interesses particulares veem tirando o lugar da união, os sócios estão perdendo a participação, a motivação e o comprometimento com a mesma.



Neste pensamento a fidelização dos cooperados é de fundamental importância para o desenvolvimento e crescimento de uma cooperativa. Segundo Mógliã et al. (2004), a reciprocidade e a fidelidade dos sócios, são ações e comportamentos embasados em responsabilidades, obrigações e compromissos. Simioni et al. (2009) contribuem, afirmando que a lealdade no ambiente cooperativo, é o cumprimento de compromissos morais e éticos, para com os outros associados da cooperativa.

De acordo com Pinho (1986), são muitas as dificuldades que os gestores enfrentam nas cooperativas, pois esta apresenta a combinação de características de empresa e associação. Se a mesma priorizar os aspectos associativistas, correm sérios riscos de enfrentarem problemas financeiros em sua gestão. Entretanto, se levarem em consideração somente os aspectos empresariais, correram o risco de se afastarem de seus sócios, e também de distanciarem das suas finalidades sociais. Sendo que, evidentemente, o ideal é obter o equilíbrio entre ambos os fatores.

Segundo Serigati et al. (2009), existe pouca divergência em relação a importância de um nível elevado de fidelidade dentre os associados de uma cooperativa. Mógliã et al. (2004), afirma que somente através da participação ativa e da utilização de serviços da cooperativa pelos seus cooperados, que a cooperativa se tornará apta e mais forte para lhes oferecer serviços melhores.

De acordo com os resultados de Herrera et al. (2018), a renda dos agricultores familiares, é positivamente mais afetada em casos onde os produtores rurais participam de associações de agricultores ou cooperativas. Segundo relatos da Organização das Nações Unidas para Alimentação e a Agricultura (FAO, 2014), as organizações cooperativas tem um papel muito importante para os pequenos produtores rurais, tanto na produção como no acesso aos mercados. De acordo com esses resultados, Ito et al. (2012), destacam também que as cooperativas agrícolas, são uma via importante na melhoria da renda dos agricultores. Porém de acordo com Herrera et al. (2017), apenas 5% dos agricultores brasileiros são associados a cooperativas.

Além disso, as organizações cooperativas agrícolas apresentam fundamental importância na industrialização global da agricultura e de alimentos. Segundo Iliopoulos (2015), as cooperativas carregam um papel importante referente a ações eficientes ligadas a empreendimentos coletivos ligados as cadeias de fornecimento, contribuindo para a segurança e a qualidade alimentar. As cooperativas também são um sinal de avanço e de um importante papel no desempenho da produção de alimentos do sistema agrícola, para o



estímulo da população rural em regiões desfavorecidas, relativa suas contribuições na criação de vagas de emprego, aumentando o bem-estar social dos mesmos, e também conservando os recursos naturais do campo (COUDERC et al., 2011).

Para que uma cooperativa possa realizar suas transações, é necessário não somente capital financeiro, mas também capital social, nesta pesquisa foi considerada tanta a parte financeira das transações como a participação social dos seus sócios. Pois na medida em que a organização desfruta de seu capital social, provavelmente seus parceiros de negócios, irão cumprir os acordos firmados através da confiança, ao em vez de despendiar tempo com formalidades e busca de informações, reduzindo consideravelmente os custos de transações. Um capital social fiel significa uma boa coordenação dos trabalhos realizados, acarreado um bom desempenho econômico e uma boa reputação.

De acordo com Nilsson et al. (2012), quando existe uma relação de confiança entre as partes envolvidas, o associado se dispõe a pagar um valor mais alto pelos produtos e comprar em grandes volumes. Os mesmo autores também afirmam que quanto melhor a reputação da organização no mercado, maior a probabilidade de atrair pessoal qualificado. Sendo que essas observações indicam que as falhas, ditos encerramento dos serviços, pelas cooperativas são características de um relacionamento desequilibrado entre o capital social e o financeiro.

3 Material e Métodos

A pesquisa foi realizada junto à cooperativa e a seus cooperados, sendo estes produtores rurais da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA - COOPERJAB, que está localizada no município de Jaboticaba, noroeste do estado do Rio Grande do Sul – Brasil.

A pesquisa se enquadra em um método misto, que de acordo com Creswell (2010), se baseia em uma abordagem investigativa, a qual associa ou combina as formas quantitativas e qualitativas. Portanto a intenção da pesquisa é realiza-la de acordo com as características dos métodos quantitativos e qualitativos, apresentadas pelo mesmo autor referenciado, através da inserção no ambiente natural da pesquisa, ou seja, inserindo-se no ambiente dos produtores rurais, realizando pessoalmente a coleta de dados, e também das múltiplas fontes de onde os dados serão obtidos (entrevistas, documentos como atas e livros de presenças em assembleias gerais ordinárias, etc.).



Para a realização da coleta de dados foram considerados dois aspectos relevantes para o cooperativismo, a participação econômica e a participação social dos produtores rurais associados à cooperativa. Dentre os critérios de seleção dos associados que foram analisados, estão: (1) terem realizado sua associação na cooperativa antes do ano de 2010; (2) os sócios devem apresentar movimentações financeiras com a cooperativa tanto de compra quanto de venda de produtos no período relativo aos anos de 2010 a 2016 e, (3) os sócios terem participado de pelo menos 3 assembleias gerais ordinárias. Para tanto, além da movimentação financeira no período avaliado, os associados serão selecionados pela participação social.

Neste sentido, definiu-se que foram aplicadas entrevistas aqueles associados que tenham participado de no mínimo três assembleias gerais ordinárias no período de 2010 a 2016, sendo que a participação foi verificada mediante análise documental das atas de assembleia geral ordinária e do livro de presença da mesma nos determinados anos. Para tanto o número total de entrevistados foi de 39 associados que se enquadraram no perfil de seleção e se dispuseram a responder a entrevista.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com os associados, nos meses de janeiro e fevereiro de 2018, com objetivo de avaliar pontos positivos e negativos da associação cooperativa, identificar a relação da mesma com seus associados, e a satisfação destes com sua cooperativa.

O roteiro da entrevista abordou questões quanto: aos serviços técnicos de apoio oferecidos pela cooperativa; estrutura física; relação financeira; informações e mercado; relacionamento com a cooperativa; e questões gerais. Além de outras perguntas que permitissem caracterizar os cooperados entrevistados.

Para interpretar os resultados dos questionários com os associados da cooperativa, além das análises exploratórias iniciais dos dados, se utilizará a estatística descritiva. Também foi utilizado o recurso de interpretação dos dados pela matriz de importância versus desempenho. Com a finalidade de verificar através da utilização de duas escalas, a importância dos serviços pelo ponto de vista dos entrevistados, e comparar com a percepção de resultados (desempenho) obtidos nas mesmas questões pelos mesmos, o que indica o comportamento da organização cooperativa em relação as concorrentes e seu próprio funcionamento (SLACK et al., 2002; SLACK et al., 2015).



4 Resultados e discussões

Os problemas relacionados à infidelidade dos associados foram as questões propulsoras desta pesquisa. Acredita-se que as falhas relacionadas ao gerenciamento, não trazem somente efeitos adversos para a fidelidade, mas esse acaba sendo a consequência final desse círculo. As ineficiências de qualquer origem levam a cooperativa, à situações de desvantagem em relação à concorrência, conseqüentemente geram oportunidade de desvio de produção pelos cooperados, para utilização de produtos e serviços de outras empresas. A resolução das falhas decorrentes destas situações adversas gera efeitos sinérgicos de melhoria para toda a organização cooperativa, que conseqüentemente obtendo melhores resultados, terá capacidade de proporcionar melhores serviços aos cooperados, estes satisfeitos transacionarão integralmente com sua cooperativa. As escalas de ganhos se elevaram, bem como sua eficiência operacional, permitindo melhorar novamente a prestação de serviço aos cooperados.

De acordo com os dados obtidos através da entrevista realizada com os associados da Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba LTDA (COOPERJAB), para a caracterização dos mesmos, observou-se que dentre os associados que se enquadraram nos critérios de seleção para a entrevista, 100% foram do sexo masculino, estando um terço dos entrevistados em cada uma das faixas etárias: entre 31 a 50 anos, 51 a 60 anos e acima dos 60 anos. Quanto à escolaridade, a maior parte dos entrevistados apresenta apenas ensino fundamental (74%) e em média têm 3 a 5 pessoas na família. Com relação às atividades exercidas, apenas 8% da amostra exerce atividades não-agrícolas (mecânicos, motoristas, e presidente da cooperativa) associada as atividades agrícolas.

Em relação à escolaridade segundo Herrera (2018), agricultores que são alfabetizados e/ou possuem ensino médio tem efeitos positivos em seus rendimentos, entretanto em menor proporção se comparados aos que possuem curso superior concluído. Porém, de acordo com Yue et al. (2010) e Greiner et al. (2013), agricultores que apresentam níveis elevados de escolaridade, como o curso superior, são mais propensos a abandonarem as áreas rurais e procurarem colocação no mercado de trabalho nas cidades. Assim, segundo Herrera et al. (2018), os pequenos produtores rurais que buscam qualificação profissional através de uma educação formal, apresentam redução da produção agrícola até o ponto de abandonarem as áreas de interior e buscarem colocação no



mercado de trabalho em cidades, deixando no campo a força de trabalho menos escolarizada.

Quanto as cooperativas em geral, não há consenso na literatura quanto a relação da idade do associado e a fidelidade. Algumas pesquisas indicam que os produtores rurais mais velhos são propensos a serem menos positivos para assuntos relacionados a cooperativas, enquanto outros trabalhos afirmam também que estes agricultores com idade mais elevada, abraçam a ideologia cooperativa, ou são mais conservadores (HAKELIUS, 1996; HAKELIUS 1999; LIND et al., 2005). Já autores como Burt et al. (1990); Wadsworth (1991) e Sterberg et al. (2009), em suas pesquisas afirmam que a idade dos agricultores não tem nenhuma interferência em suas relações com a cooperativa.

Com relação ao tempo de associação de cada entrevistado com a cooperativa, nenhum entrevistado é sócio a menos de 1 ano, 5% são sócios de 1 a 5 anos, 15% de 6 a 10 anos, 5% de 11 a 15 anos, 28% de 16 a 20 anos, 18% a mais de 21 anos e 28% são sócios fundadores. Somando as percentagens de associações com mais de 10 anos obteve-se um total de 81% da amostra, o mesmo valor encontrado por Soares (2013), demonstrando que uma vez que os produtores se associam, tendem a permanecer vinculados a estas organizações.

O Quadro 1 apresenta as médias dos sistemas de produção dos associados entrevistados, observou-se que a percentagem de entrega da safra na cooperativa apresenta valores considerados altos e satisfatórios, onde a soja é a principal cultura plantada, seguida pelo milho, trigo, leite e feijão, segundo a ordem de importância elencada pelos entrevistados. Destaca-se que a cooperativa não realiza recebimento de leite, porém muitos associados são produtores.

Quadro 1: Médias dos sistemas de produção dos associados analisados.

Cultura	Produção (sc/ha)	Área Plantada (hectares)	% de entrega a cooperativa	Ordem de importância econômica
Soja	53	37	94	1
Milho	125	18	82	2
Trigo	38	38	92	3
Feijão	25	50	100	5
Leite	6545L/mês		0	4

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).



A diversificação da produção e a produtividade elevada dos pequenos agricultores da região Sul, tem forte relação com a forma da colonização destas regiões, para suas culturas que foram instaladas, devido a imigrantes europeus vindos para o Brasil no século XIX (FERNANDES et al., 2008). Essa importante variável deveria ser estimulada pelas políticas públicas, através da diversificação a qual pode ser considerada uma ferramenta importante para as gestões de riscos, aumento da sustentabilidade, redução de custos (FERNANDES et al., 2008; MERANER et al., 2015; ABDULAI et al., 2001 e BARRETT et al., 2001).

Algumas pesquisas afirmam que as variáveis econômicas que afetam as sobras das cooperativas agrícolas, são relativamente importantes para a lealdade, satisfação e comprometimento dos associados (FULTON et al., 1993; GRAY et al., 1998). Outros autores ainda afirmam que pelo fato das cooperativas garantirem um canal de fornecimento de serviços a seus membros e a comunidade que está inserida, se torna mais importante que os preços praticados por esta (BRAVO-URETA et al., 1988; CAIN et al., 1989; JENSEN, 1990).

De acordo com Klein et al. (1997), produtores de médio porte são mais positivos em relação a cooperativas agrícolas, já Zeuli et al. (2005) considera esses produtores mais críticos, porém, Burt et al. (1990) concluíram em sua pesquisa que o tamanho da propriedade agrícola não explica o comportamento nem as atitudes dos produtores em relação as organizações cooperativas.

As questões dos Quadros 2, 3, 4, 5 e 6, referem-se a utilização dos serviços oferecidos pela cooperativa aos seus associados. O Quadro 2 refere-se a utilização dos serviços técnicos de apoio oferecidos pela COOPERJAB, onde 72% dos entrevistados dizem receber assistência técnica e orientações por profissionais capacitados na área de agricultura, e 73% dos entrevistados dizem receber assistência técnica e orientações por profissionais capacitados na área leiteira. Constata-se que a grande maioria dos associados entrevistados recebem os serviços de assistência técnica oferecidos pela cooperativa, os quais são essenciais para o crescimento e desenvolvimento dos associados e de suas produções.

Fato que está de acordo com o observado por Fernandes et al. (2008) e Marenha et al. (2007), que relatam que a variável de assistência técnica é muito importante para a melhoria da produtividade e da produção. Soares (2013), relata que a assistência técnica no campo é fato relevante para a relação entre associações e cooperativa. A autora verificou em sua pesquisa que mais de 70% dos associados recebem assistência técnica,

demonstrando a forte participação da cooperativa na assessoria de seus sócios relativas as suas demandas técnicas.

Quadro 2: Utilização dos serviços técnicos de apoio oferecidos pela cooperativa.

Questões	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Assistência técnica através de orientações de manejo no campo com profissionais capacitados na área de agricultura.	72%	23%	5%	0%
Assistência técnica através de orientações de manejo no campo com profissionais capacitados na área de produção leiteira.	73%	8%	8%	12%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

O Quadro 3, refere-se a utilização da estrutura física oferecida pela cooperativa, 85% dos entrevistados consideram adequada a estrutura física de recebimento e beneficiamento de grãos, 90% consideram adequada a estrutura de armazenagem, e 90% consideram adequada a estrutura para o atendimento dos associados. Observou-se que em relação as estruturas físicas em geral, a cooperativa atende as expectativas de grande parte dos associados, que as consideram adequadas as suas expectativas e necessidades.

Fato este também observado por Soares (2013), onde a estrutura de armazenagem em geral das cooperativas estudadas e o atendimento dos cooperados, foi considerada por mais de 80% dos sócios adequada, o que revela que os sócios têm a percepção dos investimentos que a cooperativa realiza para garantir que suas necessidades sejam atendidas.

Quadro 3: Utilização da estrutura física da cooperativa.

Questões	Adequada	Pouco adequada	Inadequada
Estrutura física para beneficiamento ou rebeneficiamento da produção de seus cooperados	85%	15%	0%
Estrutura para armazenamento da produção	90%	10%	0%
Estrutura para o atendimento ao produtor	90%	10%	0%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

O Quadro 4 refere-se a questões financeiras da cooperativa para com seus associados. A maioria dos entrevistados relata que obtém junto a cooperativa crédito para financiamento da safra e que a mesma tem convênio junto a instituições financeiras para o financiamento da safra. Menos da metade dos entrevistados relata que faz a venda

antecipada da safra junto a cooperativa. Mais da metade dos mesmos, também relatam que a cooperativa efetua o pagamento da comercialização da safra em até sete dias. Metade dos entrevistados recebe estímulo para a melhoria da produção através de pagamento diferenciado pela safra comercializada com a cooperativa. Sendo que a maior parte dos entrevistados também relata receber da cooperativa melhores preços para a comercialização da safra e para a compra de insumos na mesma do que os praticados no mercado concorrente.

Soares (2013) observou em sua pesquisa que as cooperativas estudadas realizam o pagamento aos cooperados da safra comercializada em até sete dias, para 79% dos associados. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (2012), entre os benefícios que são promovidos pelo cooperativismo para seus cooperados e para a sociedade, estão o preço dos produtos tanto de compra quanto de venda, e a articulação e coordenação do sistema agroindustrial, para atender as necessidades dos sócios. De acordo com a pesquisa, Soares (2013), também verificou valores menores que o da presente pesquisa (37%) quando se trata do preço de venda dos insumos oferecidos pela cooperativa menores que de outros estabelecimentos.

Quadro 4: Utilização da relação financeira para/com a cooperativa.

Questões	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Crédito para financiamento da safra	58%	5%	11%	26%
Convênios junto as instituições financeiras, para linhas de crédito e financiamento aos seus cooperados	71%	12%	0%	18%
Efetua o pagamento da produção comercializada na entrega da produção (até 7 dias)	62%	28%	10%	0%
Aquisição antecipada da safra	42%	29%	11%	18%
Estímulo a melhoria da produção com pagamento diferenciado ao produtor	51%	31%	8%	10%
Fornecimento de insumos agropecuários pela cooperativa, a preços menores do que os praticados no mercado	56%	28%	0%	15%
Obtém melhores preços na venda da produção, negociando com a cooperativa	54%	31%	5%	10%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

Quando se trata da relação existente entre a confiança e a satisfação com preços, existem duas conclusões, a primeira, segundo Del Bosque Rodríguez et al. (2006) é de que as relações de confiança apresentam impactos positivos em relação aos níveis de satisfação da maioria dos trabalhos analisados, e segundo, Schulze et al. (2006) e Batt

(2003), o nível de satisfação apresentado tem antecedentes ligados diretamente a fatores de confiança dos parceiros de negócios.

O conceito de satisfação relativo a preços apresenta uma particular importância no contexto do nível de satisfação das pessoas relativo aos preços recebidos ou pagos, relativos aos produtos comprados ou depositados no estabelecimento (SOMOGYI et al., 2009). Outros autores também afirmam que a satisfação não passa somente pela gratificação dos preços pagos ou recebidos, mais também pela gratificação psicossocial (GEYSKENS et al., 1999).

O Quadro 5 trata das informações de mercado oferecidas pela cooperativa a seus associados, constatou-se que pouco mais da metade dos associados entrevistados relataram que recebem informações relativas a tendências e demandas de mercado, como sobre novas legislações, diretrizes e normas que afetam diretamente o setor cooperativo e agropecuário. Pois, de acordo com Figueiredo et al. (1997), a relação de sucesso dos empreendimentos está ligada a diversos fatores, especialmente ao controle das relações de dependência de questões econômicas e sociais. Entretanto Soares (2013) encontrou valores consideravelmente menores, onde apenas 33% dos associados dizem receber informações das cooperativas analisadas, 28% recebem às vezes, e 39% dizem nunca ter recebido informações sobre tendências e demandas de mercado.

Soares (2013), também afirma em suas pesquisas que referente às informações sobre legislações que afetam diretamente o segmento agropecuário, apenas 33% dos cooperados dizem contar sempre com informações oriundas de suas cooperativas, 18% às vezes, e 49% afirma que raramente ou nunca recebem essas informações pela cooperativa. Ainda segundo o mesmo autor, a fidelização dos associados pode ser estimulada de várias maneiras, sendo a principal, criar e colocar em prática ações que estimulem a valorização do trabalho do associado, exemplo, fornecer produtos com melhores preços e boas condições de pagamento.

Quadro 5: Utilização das informações e mercado oferecidos pela cooperativa.

Questões	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Acompanha e informa o produtor sobre tendências e demandas de mercado.	51%	28%	10%	10%
Informa ao produtor sobre novas legislações, normas e diretrizes que afetam o setor.	67%	10%	23%	0%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

O Quadro 6 trata da relação do cooperado com a cooperativa, onde 85% dos entrevistados afirmam que realizam a compra dos insumos utilizados em suas lavouras, bem como também realizam o depósito e a venda da sua produção na mesma. 72% afirmam participarem das assembleias e proporem melhorias em prol da cooperativa, e 51% participa das palestras e cursos técnicos oferecidos pela mesma.

Soares (2013) observou nas cooperativas em que avaliou que 66% dos cooperados entrevistados relatam que sempre adquirem os produtos na cooperativa, revelando que estes preferem realizar as compras em sua própria cooperativa, um valor expressivamente menor que o observado nesta pesquisa. A mesma autora ainda retrata que do mesmo grupo que relata que as vezes os preços das cooperativas pesquisadas são menores do que os preços praticados pelo mercado, 35% destes sempre realizam a compra de insumos em sua cooperativa, o que reforça o entendimento que se tem sobre as relações comerciais dos cooperados com suas cooperativas, ou seja, mesmo as vezes os preços da cooperativa sendo maiores, os cooperados realizam transações com a mesma.

Quadro 6: Relacionamento com a cooperativa.

Questões	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Compra na cooperativa os insumos utilizados em sua lavoura.	85%	15%	0%	0%
Prioriza a cooperativa para depositar/vender sua produção.	87%	13%	0%	0%
Participa das assembleias e sugere melhorias	72%	23%	5%	0%
Participa de cursos técnicos e palestras promovidos pela cooperativa.	51%	38%	5%	5%

Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

De acordo com Soares (2013), a maioria dos cooperados realiza a compra dos insumos necessários em suas cooperativas, reforçando a relação de fidelidade que se estabelece e se estende também para o depósito da safra na mesma, 60% dos cooperados negociam suas safras com sua cooperativa. Essa relação de fidelidade pode ser melhor observada quando 54% dos sócios afirmam que as vezes as cooperativas praticam melhores preços que os de mercado. Verificando-se assim, que mesmo que em alguns casos a cooperativa não pratique os melhores preços, seus sócios realizam da mesma forma suas vendas de produção na sua cooperativa.

Quando se trata de fatores relacionados a cursos e a promoção de eventos que abordam a temática do cooperativismo, estes propiciam não somente a aproximação do



cooperado com a cooperativa, mas fornece a possibilidade de o sócio conhecer melhor a organização, contribuindo para seu interesse com a mesma, com apoio em sua gestão e melhorias de sua participação. Soares (2013) em sua pesquisa observou que 65% dos cooperados participantes da entrevista nunca haviam sido convidados para participarem de cursos sobre cooperativismo, 39% disseram que já haviam sido convidados para esses cursos, e destes 35% já haviam participado desses eventos. De acordo com a mesma autora, 66% dos cooperados dizem que sua maior forma de ligação com a cooperativa é através de dias de campo, workshops e as assembleias. Consta-se que quando convidados estes participam dos eventos.

Segundo Bialokorski (2012), quanto maior é o número de associados em uma cooperativa, menor é a participação social dos mesmos, pela grande dispersão geográfica e também pela maior divisão no poder de decisão que se cria. Essa afirmação também se confirma no trabalho de Soares (2013), em que em uma das cooperativas estudadas com 1400 associados 52% desses raramente participam das assembleias, já na segunda cooperativa que tem 4584 associados, esse percentual se eleva para 72%.

Entretanto, é necessário que mesmo em uma condição financeira favorável, as cooperativas encontrem meios de aumentar a participação de seu quadro social na vida da cooperativa, evidenciando este fator como um dos grandes desafios que o cooperativismo enfrenta. Nesta perspectiva, Ferreira (2014) aponta que somente 2,85% das cooperativas estudadas apresentaram um total de 100% de participação em assembleias gerais ordinárias, ressaltando que está cooperativa com 100% de participação tinha somente 22 associados. Por outro lado, cooperativas com maior tempo de fundação e maior número de associados, apresentaram menos de 30% do quadro social participando de sua vida social, evidenciando que quanto maior, menor a participação relativa do quadro social.

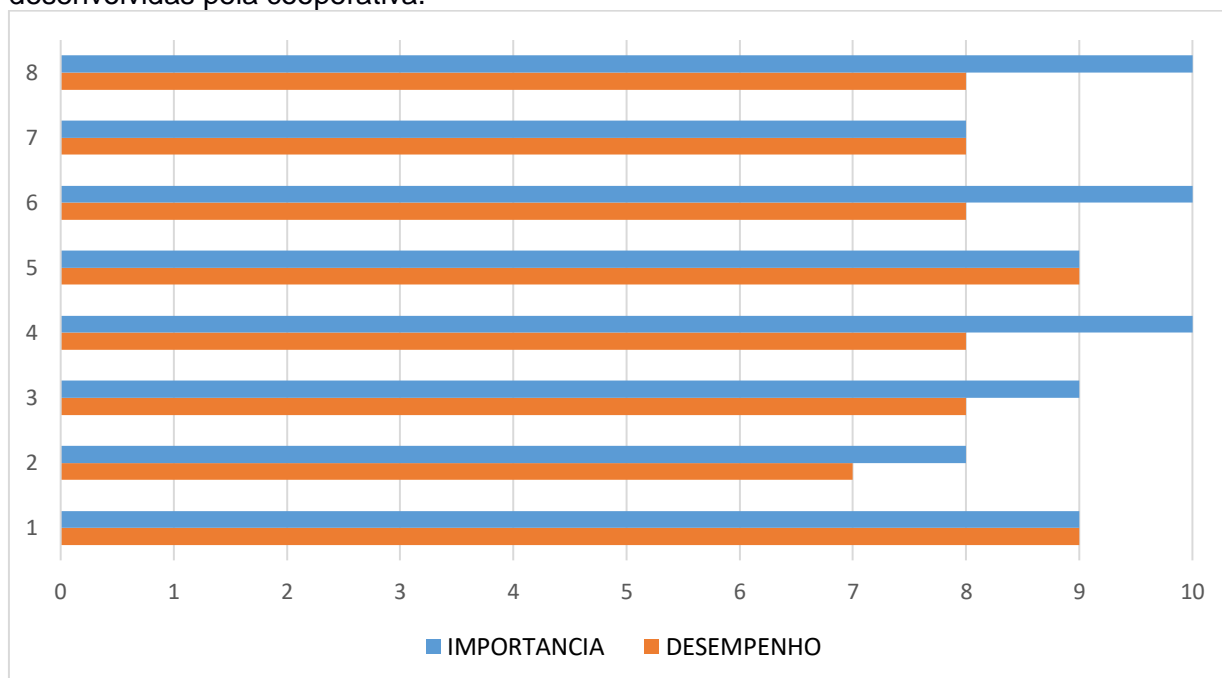
A Figura 1 refere-se à importância que o cooperado confere a determinados pontos de atuação da cooperativa e a avaliação do desempenho destes mesmos pontos. Onde esses pontos significam: 1- se refere aos direitos e deveres dos cooperados; 2- cursos sobre cooperativismo; 3- atendimento adequado e de qualidade aos sócios; 4- assistência técnica de qualidade; 5- participação nas assembleias gerais ordinárias; 6- atendimento e preço diferenciado aos cooperados; 7- benefícios financeiros vindos da cooperativa; 8- meios de atuação da cooperativa e realidade da cooperativa.

Referente às questões sobre direitos e deveres, participação em assembleias, e benefícios oriundos da cooperativa, a importância elencada se iguala ao desempenho das

mesmas, retratando que a cooperativa e seus associados suprem as expectativas destes setores. Entretanto, para todas as demais questões em análise, a importância se apresentou maior que seu respectivo desempenho, sendo constatado que a cooperativa se encontra aquém do esperado nestes pontos pelos cooperados entrevistados. Em nenhuma questão analisada o desempenho da cooperativa foi maior que a importância elencada para a mesma.

De acordo com Hansmann (1996) e reforçado posteriormente por Hernandez et al. (2013), a satisfação dos associados é dependente da capacidade que a cooperativa apresenta de realizar um controle efetivo de seus custos de transações, oferecendo um bom retorno aos associados que transacionam com a cooperativa comparados aqueles que não transacionam com esta. Por isso, pode-se considerar que a satisfação irá existir quando os resultados conquistados pelos associados são de igual ou maior proporção do que o esperado, propiciando maior confiança, cooperação, e compromisso entre ambas as partes, favorecendo a redução das disputas e a continuidade das relações.

Figura 1: Questões gerais referentes a importância e ao desempenho de atividades desenvolvidas pela cooperativa.



Fonte: Elaborado pela autora, dados COOPERJAB (2017).

Hernandez et al. (2013) e Mazzarol et al. (2013), em suas pesquisas afirmam que em estudos relacionados a satisfação, as cooperativas se apresentam como formas viáveis de



inserção no mercado, enquanto essas apresentam a capacidade de satisfazer as necessidades dos sócios de maneira mais eficiente que a concorrência. Os mesmos autores também retratam que a intenção de permanecer sócio ou não em uma cooperativa, é altamente dependente da satisfação que os sócios têm pela cooperativa.

Os resultados de Street et al. (2007) e Mazzarol et al. (2013), revelam que os cooperados quando aumentam ou mantêm suas formas de competição no mercado pela redução dos custos ou acessando mais recursos através das cooperativas, levam a um desenvolvimento organizacional, cooperativas melhores sucedidas.

Em relação aos pontos que a cooperativa deve melhorar para melhor atender seus associados, os entrevistados elencaram três pontos principais: preços de produto para a compra; preço de produto para a venda e atendimento aos associados. De maneira geral, em relação a como os cooperados da COOPERJAB, se sentem em relação a mesma, 28% se consideram muito satisfeitos, 67% satisfeitos, 5% pouco satisfeitos e nenhum se considera insatisfeito. Fato semelhante também foi observado por Soares (2013), onde 65% dos associados se dizem totalmente satisfeitos com sua cooperativa, 28% satisfeitos, e 4% pouco satisfeitos, o que demonstra a importância do segmento cooperativo em suas atividades.

Quando questionados sobre a vantagem de serem cooperados da COOPERJAB, os entrevistados elencaram em ordem de importância os quesitos que segundo os mesmos são relevantes para a associação. Em 1º lugar está a assistência técnica; 2º redução nos custos de produção; 3º facilidade de escoamento dos produtos e 8º eliminação de intermediários no mercado. Os resultados observados por Soares (2013) para a mesma indagação foram semelhantes somente na primeira opção, a assistência técnica, nas próximas colocações foram elencados a facilidade de pagamento, facilidade de escoamento, eliminação de intermediários, redução de custos, participação nos resultados, direito de participar nas decisões, e atendimento preferencial.

5 Conclusões

Em relação ao que se refere a utilização de serviços prestados pela cooperativa, pode-se realizar a ligação entre alguns pontos pesquisados referente a percepção e execução do andamento dos serviços da cooperativa. Observou-se que pouco mais de 50% dos cooperados afirmam que obtém através da cooperativa preços melhores na compra de



insumos e na venda dos grãos, entretanto, mais de 80% dos mesmos afirmam que realizam suas compras de insumos e depósito de grãos na cooperativa, fato que evidencia que mesmo o mercado concorrente oferecendo melhores vantagens que a cooperativa, os sócios se mantêm fieis a mesma depositando seus grãos e realizando a compra de insumos na cooperativa que são sócios.

Observou-se que pouco mais da metade dos entrevistados afirmam que a cooperativa informa aos mesmos sobre novas tecnologias e tendências de mercado (51%), e legislações vigentes (67%), entretanto, o percentual referente a participação dos associados em cursos e palestras oferecidos pela cooperativa é de pouco mais da metade (51%) do número de entrevistados, fato que comprova que, mesmo que a cooperativa ofereça a oportunidade de capacitação e informação, pouco mais da metade dos associados apresentam o interesse e comparecem a esses encontros difusores de conhecimento e informação. A participação em assembleias tem um valor expressivo, onde mais de 70% dos associados dizem participar desses encontros.

Como pode ser observado no decorrer da apresentação dos resultados da entrevista, de maneira geral, a cooperativa apresenta a capacidade de atender as necessidades de seus associados, entretanto, em vários pontos fica a necessidade de melhorias a serem colocadas em prática, para aprimorar as relações entre associados e cooperativa.

Referências

ABDULAI, A., CROLEREES, A. **Determinants of income diversification amongst rural households in Southern Mali.** Food Policy 26 (4), 437–452. 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0306-9192\(01\)00013-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0306-9192(01)00013-6).

BANDEIRA, P. S. Participação, articulação de atores sociais no desenvolvimento regional. ISSN 1415-4765, Brasília, fev. 1999. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0630.pdf. Acesso em: 19 jun. 2018.

BARRETT, C.B. et al. **Nonfarm income diversification and household livelihood strategies in rural Africa: concepts, dynamics, and policy implications.** Food Policy 26 (4), 315–331. 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0306-9192\(01\)00014-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0306-9192(01)00014-8).

BATT, P.J. **Building trust between growers and market agents.** Supply Chain Management: an International Journal, Vol. 8 No. 1, pp. 65-78. 2003.

BIALOKORSKI N. S. **Economia e gestão de organizações cooperativas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.



BRAVO-URETA, B.E.; LEE, T.C. **Socioeconomic and technical characteristics of New England dairy cooperative members and non-members.** *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 12–27. 1988.

BUARQUE, S. C. Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. Brasília/DF: MEPF/INCRA/IICA, 1999.

BURT, L.; WIRTH, M.E. **Assessing the effectiveness of a farm supply cooperative: A comparison of farmer and manager viewpoints.** *Journal of Agricultural Cooperatives*, 5, 17–26. 1990.

CAIN, J.L et al. Cooperative and proprietary firm performance as viewed by their customers. *Journal of Agricultural Cooperation*, 4, 81 88. 1989.

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

COOPERJAB. **Cooperativa agropecuária de produção e comercialização de Jaboticaba Ltda.** 2017.

COUDERC, J. P., MARCHINI, A. **Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: an analysis of Italian and French wine producing regions.** *Int. J. Wine Bus. Res.* 23 (3), 235e257. 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3ª. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEL BOSQUE RODRÍGUEZ, I.R. et al. **Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships.** *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 666-675. 2006.

FAO. **The State of Food and Agriculture (SOFA Report).** FAO, Rome. 2014.

FERNANDES, L.A.D.O., WOODHOUSE, P.J. **Family farm sustainability in southern Brazil: an application of agri-environmental indicators.** *Ecol. Econ.* 66 (2), 243–257. 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.01.027>.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO V.; FRANCO M. **Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal.** *Journal of Cleaner Production* 191.15-25. 2018.

FULTON, J.R.; ADAMOWICZ, W.L. **Factors that influence the commitment of members to their cooperative organization.** *Journal of Agricultural Cooperatives*, 8, 39–53. 1993.

GEYSKENS, I. et al. **A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships.** *Journal of marketing Research*, Vol. 15 No. 3, pp. 223-238. 1999.



GRAY, T.W.; KRAENZLE, C.A. **Member participation in agricultural cooperatives: A regression and scale analysis** (RBS Research Report 165). Washington, DC: U.S. Department of Agriculture, Rural Business–Cooperative Service. 1998.

GREINER, C., SAKDAPOLRAK, P. **Rural–urban migration, agrarian change, and the environment in Kenya: a critical review of the literature**. *Popul. Environ.* 34 (4), 524–553. 2013. <http://dx.doi.org/10.1007/s11111-012-0178-0>.

HAKELIUS, K. **Cooperative values**. Farmers cooperatives in the minds of the farmers. Unpublished doctoral dissertation, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala. 1996.

HAKELIUS, K. **Farmer cooperatives in the 21st century: Young and old farmers in Sweden**. *Journal of Rural Cooperation*, 27(1), 31–54. 1999.

HANSMANN, H. **The Ownership of Enterprise**. Harvard University Press, Boston. 1996.

HEMERLY, F. X. **Cadeia produtiva do café no Estado de São Paulo: possibilidades de melhoria de sua competitividade no segmento agrícola**. 2000. 210 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Faculdade de Engenharia Agrícola, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

HERNANDEZ E. M. et al. **Farmer's satisfaction and intention to continue as members of agricultural marketing Cooperatives: neoclassical versus transaction costs considerations**. *Eur. Rev. Agric. Econ.* 40 (2), 239e260. 2013.

HERRERA, G.P., et al. **Smallholder farming in Brazil: an overview for 2014**. *Afr. J. Agric. Res.* 12 (17), 1424–1429. 2017. <http://dx.doi.org/10.5897/AJAR2017.12137>.

HERRERA, G.P., et al. **Econometric analysis of income, productivity and diversification among smallholders in Brazil**. *Land Use Policy* 76 (2018) 455–459. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.02.025>.

ILIOPOULOS, C. **Ownership and Governance in Agricultural Cooperatives: an Update**. AGRERI Working Paper Series, 2015-1. 2015.

ITO, J. et al. **Distributional effects of agricultural cooperatives in China: exclusion of smallholders and potential gains on participation**. *Food Policy* 37 (6), 700–709. 2012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.07.009>.

JENSEN, K. **Factors associated with the selection of cooperative vs. proprietary handlers of milk in Tennessee**. *Journal of Agricultural Cooperation*, 5, 27–35. 1990.

KLEIN, K.K., et al. **Determinants of cooperative patronage in Alberta**. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 45(2), 93–110. 1997.

LIND, L.W.; KESSON, E. **Pig producers choice of slaughterhouse – cooperative or investor-owned?** *International Journal of Co-operative Management*, 2(2), 40–46. 2005.



- MARENIA, P.P.; BARRETT, C.B. **Household-level determinants of adoption of improved natural resources management practices among smallholder farmers in western Kenya.** *Food Policy* 32 (4), 515–536. 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2006.10.002>.
- MAZZAROL, T. et al. **Cooperatives as a strategic network of small firms: case studies from Australian and French co-operatives.** *Journal of Cooperative Organization and Management* 1 (2), 27-40. 2013.
- MERANER, M., et al. **Determinants of farm diversification in the Netherlands.** *Land Use Policy* 42, 767–780. 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2014.10.013>.
- MILAGRES et al. **Cooperativas e Desenvolvimento de Comunidades: promessas e decepções.** *Revista de Ciências Humanas. Viçosa*, v. 11, n.1, p. 71-86, jan./jun. 2011.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Estatística e dados básicos de economia agrícola.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 10 de outubro de 2018.
- MÓGLIA, L. C. et al. **Fidelidade e reciprocidade do cooperado: o caso da Carol.** In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2004, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: UFMS, 2004.
- NILSSON J. et al. **Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital?** *Agribusiness*, Vol. 28 (2) 187–204. 2012. DOI: 10.1002/agr.21285
- OCERGS/SESCOOP. **Expressão do cooperativismo gaúcho 2018: ano base 2017.** Disponível em: <<http://www.sescoopr.br/app/uploads/2018/08/sescoopr-expressao-cooperativismo-gaucha-2018.pdf>>. Acesso em: 07 de outubro de 2018.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Panorama do Cooperativismo Brasileiro em 2012.** Diretrizes de Monitoramento e Desenvolvimento de Cooperativas. Brasília, DF. 2013. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 14 jun. 2018.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. **Relatório de Gestão 2012.** Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/downloads/Gecom/relatorio-ocb-2012.pdf>>. Acesso em: 05 de outubro de 2018.
- PINHO, D. B. **A empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil.** São Paulo: Cooperultura, 1986.
- ROSALEM, V; SILVA, E. A. **Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado.** *Revista Administração Pública e Gestão Social. Minas Gerais, MG*, v. 1, n. 1, 2009. Universidade Federal de Goiás Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/3#.Ur45unKA3IU>>. Acesso em: 25 mai. 2018.



SCHULZE, B., et al. **Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector.** Journal on Chain and Network Science, Vol. 6 No. 1, pp. 55-68. 2006.

SERIGATI, F. et al. **Fidelidade em cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas.** In: XLVII Congresso da Sober, 2009, Porto Alegre. Anais do.... Porto Alegre: Sober, 2009. v. 1. p. 1-20.

SIMIONI, F. J. et al. **Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão.** RESR, Piracicaba, SP, vol. 47, n° 03, p. 739-765, jul/set 2009 – Impressa em outubro 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032009000300010&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 jun. 2018.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SOARES, L. dos S. **Percepção dos cooperados quanto aos benefícios obtidos através do cooperativismo no sul de Minas Gerais.** Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em sistemas de produção e agropecuária. Universidade José do Rosário Vellano, Alfenas, 2013. 67pg. 2013.

SOMOGYI, S.; GYAU, A. **The impact of price satisfaction on supplier relationship performance.** Australian and New Zealand Marketing Academy 2009 Proceeding of the Conference in Melbourne, Monash University: School of Management and Marketing, Promaco Conventions, pp. 1-9. 2009.

SOUZA, M. M. C. **Gestão cooperativa e desenvolvimento local.** Um estudo de caso na cooperativa de Crédito de São Roque de Minas / SICOOB – SAROMCREDI. Dissertação de mestrado apresentada a Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. 2008.

STERBERG P. O.; NILSSON J. **Members Perception of Their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives.** Agribusiness, Vol. 25 (2) 181–197. 2009.

STREET, C.T., CAMERON, A. **External relationships and the small business: a review of small business alliances and network research.** J. Small Bus. Manag. 45 (2), 239-266. 2007.

WADSWORTH, J.J. **An analysis of major farm characteristics and farmers' use of cooperatives.** Journal of Agricultural Cooperatives, 6, 45–53. 1991.

YUE, Z. et al. **Floating choices: a generational perspective on intentions of rural–urban migrants in China.** Environ. Plann. A 42 (3), 545–562. 2010. <http://dx.doi.org/10.1068/a42161>.

ZEULI, K.; BETANCOR, A. **The effects of cooperative competition on member loyalty.** Paper presented at the NCERE-194 2005 Annual Meeting, Minneapolis, MN. 2005.