



Desenvolvimento em Questão

ISSN: 1678-4855

davidbasso@unijui.edu.br

Universidade Regional do Noroeste do Estado
do Rio Grande do Sul
Brasil

dos Santos Macedo, Alex; Neves de Sousa, Diego; Presno Amodeo, Nora Beatriz
A Organização do Quadro Social na Interface entre Gestão Empresarial e Social de Cooperativas
Desenvolvimento em Questão, vol. 12, núm. 26, abril-junio, 2014, pp. 177-205
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Ijuí, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75230998007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

A Organização do Quadro Social na Interface entre Gestão Empresarial e Social de Cooperativas

Alex dos Santos Macedo¹

Diego Neves de Sousa²

Nora Beatriz Presno Amodeo³

Resumo

A Organização do Quadro Social (OQS) como estratégia e ferramenta para a gestão social e empresarial de uma cooperativa, é um processo sistemático de comunicação e integração que responde à necessidade da cooperativa de se comunicar com seus associados direta e eficientemente. Este artigo objetiva entender o funcionamento do processo de comunicação das cooperativas agropecuárias com os produtores rurais, viabilizado pela gestão social através do processo de OQS, bem como o papel desta ferramenta na interface da gestão empresarial com a gestão social. A pesquisa realizada foi de caráter exploratório descritivo, sendo utilizado um estudo de caso numa cooperativa agropecuária de Minas Gerais. Entrevistas, aplicação de questionários, dados secundários e observação participante foram utilizadas para se chegar às análises e considerações. Os resultados permitem concluir que a OQS promove um maior envolvimento entre os membros da cooperativa, elimina o distanciamento entre cooperativa e cooperados, promove a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, da produção e da produtividade.

Palavras-chave: Organização do quadro social. Gestão cooperativa. Gestão social.

¹ Mestrando em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração – Ufla. alexmacedo.ufv@gmail.com

² Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2011), analista da Embrapa Pesca e Aquicultura na área de transferência de tecnologia. diegocoop@hotmail.com

³ Doutora em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela UFRural/RJ (1999). Professora-adjunta do Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa – UFV. npresno@ufv.br

THE ORGANIZATION OF MEMBERSHIP IN THE INTERFACE BETWEEN BUSINESS AND SOCIAL MANAGEMENT OF COOPERATIVES

Abstract

The cooperative's membership organization – OQS as a strategy and as a tool for the social and business management of a cooperative is a systematic process of communication and integration, which meets the need of the cooperative to communicate with their members directly and efficiently. This article aims to understand the functioning of the communication process of the agricultural cooperatives with their farmers, made possible by social management through the process of OQS, as well as the role of this tool at the interface of business management with social management. The research was descriptive and exploratory, and used a case study in an agricultural cooperative in Minas Gerais. Interviews, questionnaires, secondary data and participant observation were used to arrive at the results. These results allow to conclude that this tool fosters greater involvement between members of the cooperative, eliminates the gap between the cooperative and cooperative members, promote the socialization of members, the improvement of technical assistance services, production and productivity.

Keywords: Cooperative's Membership Organization. Cooperative management. Social management.

Nas últimas décadas, o ambiente institucional das cooperativas de produtores de leite foi marcado, segundo os estudos de Jank e Galan (1997, 1998) e de Magalhães (2007), pela desregulamentação do mercado de lácteos, a abertura do mercado brasileiro às importações destes produtos, a entrada no Mercado Comum do Sul – Mercosul –, a estabilização econômica proporcionada pelo Plano Real e o acirramento da competição no setor industrial, além do processo de granelização do leite, que teve como objetivo reduzir os custos de captação no primeiro estágio de mudanças e melhorar a qualidade do produto. Estes fatores estabeleceram significativos desafios às grandes cooperativas centrais que atuam no mercado nacional, e também às pequenas cooperativas singulares que operam regionalmente na produção primária, mas que também sofreram com esta situação. Diante deste panorama, o modelo Central-Singular de cooperativas requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de comunicação ante a dificuldade em articular os interesses da produção primária de grande número de produtores, e da organização da produção por parte das Cooperativas Singulares, juntamente com os interesses agroindustriais da Central.

Isto aumenta ainda mais a complexidade da gestão das cooperativas, visto que, devido a sua “dupla natureza” (Draheim, 1955), a sociedade cooperativa é sempre desafiada a atingir, em sua gestão, ao mesmo tempo, objetivos de ordem econômica e social, o que a torna, *a priori*, mais complexa e distinta de outras formas de organização. No caso da gestão empresarial, a sua finalidade é gerir os interesses e incentivos econômicos dos associados do empreendimento coletivo, além de se preocupar com questões estratégicas da administração, tais como os aspectos financeiros, de produção, marketing, entre outros. Por outra parte, a gestão social está voltada para o relacionamento da cooperativa com os associados como forma de promover sua participação em processos decisórios, bem como qualificá-los para tal, além de assegurar espaços nas instâncias participativas. Ademais, com a

cooperação como base de suas práticas, a eficiente gestão social é o que garantiria à sociedade cooperativa cumprir com o seu imperativo democrático, base pela qual se diferencia das demais organizações econômicas.

Neste contexto, pretende-se compreender o funcionamento do processo de comunicação das cooperativas agropecuárias com os produtores rurais, viabilizado pela gestão social por intermédio do processo de Organização do Quadro Social, bem como o papel desta ferramenta na interface entre gestão empresarial e social.

Apresenta-se neste artigo olhares diferentes para os estudos da Organização do Quadro Social em cooperativas agropecuárias ao evidenciar o processo de comunicação e educação cooperativa na interação entre os produtores rurais, a cooperativa singular e a central cooperativa, uma vez que grande parte dos trabalhos sobre a temática (Valadares, 1995; Argolo, 2002; Deboça; Hocayen-da-Silva, 2009; Freitas et al., 2010; Freitas; Freitas; Pedra, 2011; Sousa, 2011) estudaram tal perspectiva somente entre os produtores e as cooperativas singulares ou entre estas e a cooperativa central. Desta forma, este estudo analisa tal relação incluindo um agente a mais – a central de cooperativas –, e como tal organização se relaciona com os produtores rurais. Intermediando este processo encontra-se a cooperativa singular, que pode introduzir ou eliminar ruídos no processo comunicativo. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, tendo como exemplo empírico uma cooperativa agropecuária do triângulo mineiro, filiada a uma Central de Cooperativas de Leite do Estado de Minas Gerais, que realiza há cerca de 20 anos trabalhos de OQS.

Este artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta seção introdutória. Na segunda seção é realizada uma breve apresentação do referencial teórico, compreendendo aspectos relacionados às cooperativas agropecuárias, aos processos de integração vertical, ao sistema agroindustrial, bem como à gestão empresarial e social em cooperativas. Na terceira seção

apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados ao longo da pesquisa. Na seção quatro evidenciam-se os principais resultados e discussão dos mesmos. Por fim, abordam-se as considerações finais do estudo.

Referencial Teórico

As cooperativas agropecuárias podem ser um instrumento de organização social para que o produtor rural melhore suas condições socioeconômicas e a qualidade de vida de suas famílias. Entre as possíveis vantagens de se associar a uma cooperativa está a compra de insumos a preços mais acessíveis e alcançar um melhor preço na venda da produção dos associados, podendo incluir sistemas de agregação de valor aos produtos fornecidos por eles. Isso pode ser realizado na própria cooperativa ou conjuntamente com outras ao unir-se numa Central Cooperativa – organização de segundo grau na qual as cooperativas singulares se filiam com o objetivo de cooperarem entre si para conseguir melhores resultados com a ampliação de mercados.

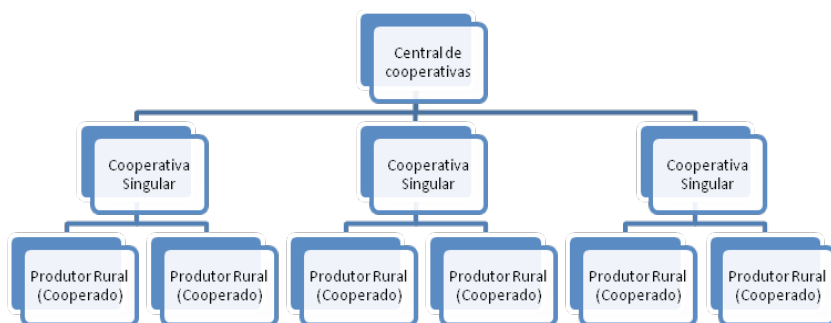
As cooperativas agropecuárias são organizações tradicionais no espaço rural. Elas têm de dar respostas econômicas num cenário competitivo, assim como são organizações que têm a capacidade de intervir na realidade social da população aí localizada. Assim, a cooperativa seria um dos atores locais que cumpre funções protagonistas para promover melhores condições de vida para seus associados. Além do mais, devem buscar manter a coesão social do quadro de cooperados. Reynolds (1997) pondera que, embora nos Estados Unidos as cooperativas agropecuárias tenham sido muito bem-sucedidas, a complexidade da coordenação de grupos de produtores com interesses diversos tem sido um desafio perene.

Para criar condições para atender os interesses diversos dos seus membros, as cooperativas buscam integrar-se verticalmente⁴ numa Central para formar uma cadeia de agregação de valor. Dessa forma, produtores ru-

⁴ A integração vertical em cooperativas é estimulada pelos seguintes fatores: redução de custos por meio de melhor poder de barganha na aquisição de insumos; melhoria da posição de barganha no mercado, em especial quando se trata de produtos perecíveis; ganhos de eficiência advinda da capacidade coordenadora das cooperativas; e redução de riscos associados a ações conjuntas (Sexton, 1986 apud Zylberstajn, 1994, p. 26).

rais, cooperativas singulares e cooperativa central fazem parte de um único sistema (Figura 1), mediante o qual a produção dos associados (oferta) sofre processos de agregação de valor que lhe permita atender à demanda, de forma que se obtenham maiores benefícios aos cooperados. Trata-se, assim, de sistemas de coordenação entre dois ou mais estágios sucessivos de produção tecnologicamente separáveis.

Figura 1 – Estrutura da Cooperativa em Análise



Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura.

Os benefícios da integração vertical em cooperativas devem trazer melhorias às economias das organizações envolvidas, sendo viabilizados pela união dos seguintes fatores:

[...] economia de operações combinadas, onde reúne operações tecnologicamente qualificadas de forma a ganhar eficiência no processo produtivo global; economia de coordenação, através da redução de custos de controle e de transações; economia da informação, facilitando o acesso a informações importantes ao processo de tomada de decisão de produção e comercialização; economia de relacionamentos estáveis, possibilitando a especialização nas diversas fases de produção e permitindo um ganho pela eficiência e a diferenciação do produto através de marcas e/ou pela qualidade (Bialoskorski Neto, 2007, p. 719-720).

O grande desafio enfrentado é ordenar a cadeia produtiva de forma eficiente e eficaz. Os benefícios serão percebidos se estas organizações conseguirem atender às necessidades dos consumidores, captando sua preferência de forma que permita aos associados produzir de acordo com essa demanda para receberem melhores preços pela sua produção. Logo, para que as cooperativas tragam resultados econômicos, financeiros e sociais para os cooperados, seria necessário, em primeira instância, um trabalho que permitisse que, uma vez percebidas as preferências dos consumidores e adequadas as tecnologias agroindustriais, se transferissem as informações sobre quais deveriam ser as características da oferta para os demais elos dessa cadeia de valor, em especial aos cooperados produtores. Assim, para que haja uma adequação da oferta da matéria-prima às especificações do produto final, seria necessário um “controle do fluxo de informações, para responder agilmente às condições impostas pela demanda” (Amodeo, 2006, p. 160). Em paralelo, as características e problemáticas da oferta (a realidade e potencialidade de produção dos cooperados) deverão ser especialmente consideradas pelos elos da cadeia de valor para se posicionar adequadamente nos mercados. Isto exige profissionalismo, busca de informações, redução de custos e processos de melhoria constante na qualidade. Desta forma, para facilitar esta articulação de interesses,

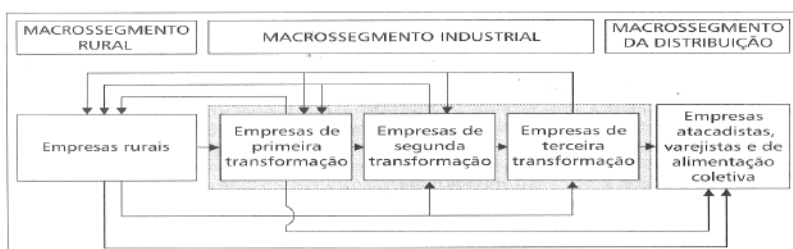
é necessário o uso das estruturas de participação para a transferência de informações estratégicas, fazendo uma ponte direta entre o consumidor e o produtor rural, uma vez que as transformações de qualidade do produto alimentício devem começar no processo produtivo da *commodity* no nível da propriedade (Bialoskorski Neto, 2007, p. 730).

As cooperativas agropecuárias funcionam, na maioria das vezes, na interface entre a agricultura e a indústria, tanto na indústria de insumos ou bens agrícolas quanto na indústria que compra a oferta proveniente da agricultura para seu processamento, distribuição e comercialização (Amodeo, 1999). Nas últimas décadas, no entanto, diante da intensificação dos processos de modernização na agricultura, as cooperativas que são partes

do sistema agroindustrial tiveram de avançar por todos os elos da cadeia produtiva,⁵ desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor, com o intuito de gerar melhores resultados para seus cooperados.

A complexidade do sistema agroindustrial, conforme se verifica na Figura 2, está ligada a uma composição de inúmeras cadeias produtivas e seus subsistemas na produção agropecuária e no agronegócio, englobando o fornecedor de insumos e equipamentos, a propriedade agrícola, as indústrias de processamento (agroindústrias), as empresas de comercialização (comércio atacadista e varejista) até a comercialização (Castro; Lima; Freitas Filho, 1997).

Figura 2 – Sistema Agroindustrial



Fonte: Batalha; Silva, 2007, p. 15.

Segundo Belato (1996), existem duas formas de integração produtiva: a horizontal e a vertical. A integração horizontal é formada pela união de duas ou mais unidades produtivas na mesma hierarquia, constituída sob o controle de uma empresa ou associação de produtores. Já a integração vertical contempla estágios ou setores de produção agrupados em hierarquias diferentes no mercado sob o controle de uma empresa ou conglomerado.

⁵ O conceito de cadeia produtiva está delimitado em três perspectivas, são elas: 1) É uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; 2) É um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem entre todos os estados de transformação um fluxo de troca situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; 3) É um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações (Morvan, 1988 apud Batalha; Silva, 2007, p. 6).

Neste sentido, uma gestão eficiente e eficaz da cadeia produtiva do empreendimento cooperativo, articulando a montante desde a produção nas propriedades rurais dos associados, permitiria que houvesse uma melhor adequação do sistema de produção em toda a cadeia cooperativa às exigências dos consumidores, respondendo às necessidades dos produtores associados e promovendo as mudanças tecnológicas adequadas. Assim, segundo Sousa (2011), a forma de articular a participação do quadro social na gestão cooperativa influencia diretamente na competitividade empresarial das cooperativas, considerando que se deverá adequar a gestão econômica ao perfil e necessidades dos associados para atender eficientemente os mercados. Para tal, seria fundamental promover a participação e o compromisso dos associados que permitisse viabilizar com êxito essa inserção estratégica da cooperativa em mercados competitivos.

Daí, a importância para as cooperativas criarem espaços novos como ponto de encontro de associados, onde espontaneamente sejam intercambiadas as inquietudes em relação à vida institucional da organização, e a partir dos quais possam participar democraticamente na gestão empresarial (Valadares, 2005, p. 20).

Desta forma, o que se recomenda para estas organizações é a “adoção de estruturas que possibilitem uma participação maior do associado em sua cooperativa, como comitês educativos, conselhos de produtores ou comitês por área de produção” (Bialoskorski Neto, 2007, p. 715).

Isto porque se percebe que as cooperativas trazem em si uma grande especificidade na forma de organização, uma vez que atuam simultaneamente como empresas e associações, as quais devem ser igualmente priorizadas para se conseguir uma gestão de êxito (Amodeo, 2006). A referida autora ressalta que a gestão que enfatiza a perspectiva empresarial é importante para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios, mas, também, é de vital importância sua complementação com uma gestão social igualmente enfatizada, a fim de promover uma participação efetiva e eficaz dos associados,

instituir a gestão democrática da organização, aprimorar os fluxos de comunicação e divulgar e vivenciar seus princípios, promovendo, dessa maneira, a realização de uma adequada gestão cooperativa. Embora existam diversos estudos que analisam a gestão empresarial das organizações cooperativas, como os realizados por Gonçalves, Lima e Costa (2009) e Simonione et al. (2009), uma abordagem ainda pouco estudada refere-se à investigação dos elementos que contribuem simultaneamente para o fortalecimento da gestão social que aqui se pretende desenvolver.

Reis et al. (2009) e Sousa et al. (2010) relatam que a gestão social é o principal gargalo encontrado na gestão de cooperativas. Mencionamos anteriormente como uma eficaz comunicação cooperativa-cooperado, que permita articular adequadamente a cadeia de valor é crucial para obter os melhores resultados econômicos. Neste prisma, gestão social e gestão empresarial são duas faces da mesma moeda, ou melhor, são complementares e imprescindíveis para uma gestão cooperativa de êxito, como assevera Amodeo (2006). Entende-se gestão social cooperativa como um

[...] campo de conhecimentos, métodos e práticas que tem como objetivo o desenvolvimento do relacionamento dos cooperados com a cooperativa; desenvolvimento dos sentimentos de pertencimento, identidade, fidelidade e confiança entre os associados e a cooperativa (Amodeo, 2006, p. 163).

Para que isso se concretize, a cooperativa necessita estar bem-gerida, de tal modo que os dois tipos de gestão – a social e a empresarial – sejam complementares e igualmente promovidas para cumprir com os objetivos das organizações cooperativas. Neste sentido, a realização de um bom trabalho de educação cooperativista poderá conduzir à solução de outros problemas decorrentes na gestão das cooperativas.

Valadares (2009) entende por educação cooperativista o processo e o método para formular e executar políticas de educação e comunicação ligadas à prática da cooperação. Este conceito não se limita, apenas, a pregar

a doutrina e a defender os princípios cooperativistas, mas também inclui a capacitação dos associados para melhorar o nível de participação e de interação no dia a dia da cooperativa, de modo a viabilizá-la como empresa, dando-lhes condições reais de competir nos mercados, e como associação, de forma a promover seu desenvolvimento.

Por sua vez, Schneider (2003) acredita que a educação é fundamentalmente um problema de comunicação, enquanto Ricciardi e Lemos (2000) afirmam que as práticas da educação e de comunicação estão atreladas uma a outra, pois não se pode falar em educação sem se referir à comunicação. A comunicação e a educação não são práticas recentes do cooperativismo. Elas estão entrelaçadas no desenvolvimento do movimento desde sua origem e integram a própria natureza da organização em ações cooperativas, o que pressupõe uma importância cada vez mais significativa na efetivação da gestão (Frantz, 1983). O desenvolvimento de uma cooperativa, segundo Valadares (2009), está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista.

Dentro dessa conformidade, o referido autor especifica que, em especial no caso de cooperativas agropecuárias, a comunicação e a educação são operacionalizadas, sobretudo por meio da Organização do Quadro Social. A OQS envolve a criação de comitês educativos, núcleos, conselhos representativos ou comissões locais, os quais têm como meta proporcionar uma “ponte de ligação” entre o quadro social e o quadro dirigente da organização cooperativa. Este trabalho permite que os dirigentes interajam mais ativamente com os cooperados, discutindo conjuntamente seus planos e propostas de trabalho, seus objetivos e metas, as informações sobre a realidade econômico-financeira da cooperativa e dos associados, as tendências dos mercados e, juntos, procurem encontrar a solução dos problemas tanto da cooperativa quanto dos produtores, conseguindo, desta forma, benefícios para os associados e para a cooperativa. Além disso, a OQS, além de uma significativa ferramenta de gestão social, também é locus para o desenvol-

vimento de trabalhos de educação cooperativista, o que permitiria sustentar uma efetiva comunicação e capacitação, adequadas à realidade de cada cooperativa e dos seus associados.

Um dos principais objetivos da OQS, segundo Valadares (1995), é estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número de associados na gestão do empreendimento cooperativo. Este espaço é concebido da seguinte forma:

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por “vizinhos”, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os cooperados daquela localidade. Em segundo lugar a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma a permitir uma dominação mais direta sobre os espaços de poder local, modificando o significado das coletividades territoriais. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes eleitos nas comunidades de base. Esta estrutura assim implantada se ocupa de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades), e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (Valadares, 1995, p. 30).

Esta nova instância de poder possibilitaria um maior envolvimento dos cooperados com a vida institucional das cooperativas, posto que as estruturas formais de participação, como Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, mostram-se ineficientes ou inadequados para viabilizar uma articulação efetiva em cadeias de valor como a requerida pelo sistema agroindustrial, dada a formalidade com que geralmente se reveste a participação, como assevera Valadares (1995). Este trabalho de OQS potencialmente gera uma transformação nas correlações de forças

antes identificadas, mas, por sua vez, demanda o envolvimento de todos os cooperados e de profissionais qualificados para lidar com a complexa gestão de uma organização cooperativa, concluem Freitas et al. (2010).

Os trabalhos sobre a OQS em âmbito nacional, como os realizados por Deboça e Hocayen-da-Silva (2009), Freitas et al. (2010), Freitas, Freitas e Pedra (2011), Favarim e Batista (2013), vêm corroborar e reforçar os argumentos de Valadares (1995). Em síntese, estes estudos revelam vantagens do trabalho de OQS, como: espaço de discussão das atividades da cooperativa para as tomadas de decisão; melhor desempenho das cooperativas atrelado à organização dos cooperados, uma vez que o crescimento sustentado da cooperativa demanda cooperados partícipes da gestão do empreendimento; adesão de novos sócios e aumento da participação dos cooperados nas instâncias deliberativas e consultivas da cooperativa. Por outro lado, também indicam alguns fatores limitantes ao mostrar que as atividades de OQS privilegiam questões relacionadas à produção e à situação econômica em detrimento daquelas relacionadas à educação cooperativa, no sentido de preparar e conscientizar os cooperados para participarem como donos-usuários da organização.

Já em âmbito internacional, de acordo com o levantamento bibliográfico, os trabalhos não tratam especificamente da ferramenta de educação cooperativa, mas abordam questões relacionadas à participação dos cooperados nas decisões das cooperativas, ou seja, fatores relacionados à governança, bem como os motivos que os levaram a se associarem a uma cooperativa, como os realizados por Staatz (1987), Zheng, Wang e Song (2011) e Holcomb, Kenkel e Brown (2012). No seu estudo, Reynolds (1997) revela que a cooperativa deve buscar a coesão dos interesses dos cooperados para as tomadas de decisão, não privilegiando interesses individuais, pois esta é uma questão estratégica que a diferencia de seus concorrentes. Nessa mesma direção, Brown (1985) revela que aquelas cooperativas que possuem uma ideologia

coesa com os princípios e valores cooperativistas, estrutura e processos que permitam a participação dos cooperados, têm cooperados mais engajados com a vida da cooperativa.

Diante destes argumentos, observa-se a necessidade de um envolvimento, da participação de todos os agentes do processo (produtores, cooperativas singulares e central) na moderna administração de cooperativas. Estas organizações, segundo Amodeo (2006), têm uma função crucial na articulação dos sinais do mercado na orientação de uma adequada resposta produtiva que permita aos cooperados e a sua organização obter os melhores resultados possíveis. Sendo assim, entende-se que o trabalho de OQS, além de suas funções na democratização e participação nas cooperativas, potencializaria também as atividades agroindustriais, melhorando a coordenação do sistema, fortalecendo as possibilidades das cadeias de valor e facilitando o estabelecimento de estratégias, se estiverem bem-articuladas as organizações do sistema principalmente por meio de fluxos de comunicação simétricos.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi de caráter exploratório-descritivo, envolvendo uma análise qualitativa e quantitativa (estatística descritiva), tendo como base o estudo de caso de uma cooperativa agropecuária no Estado de Minas Gerais, filiada a uma central de cooperativas do ramo agropecuário. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), o estudo de caso é construído por meio de um levantamento mais profundo de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos, bem como reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa com o objetivo de apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato.

Para obtenção dos dados, no ano de 2011 foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, uma com quem ocupa o cargo de assessor de Comunicação com o Produtor Rural e a outra com uma jornalista, ambas na Central Cooperativa. Na cooperativa singular foram realizadas também duas

entrevistas, uma com o diretor presidente e outra com o assessor de Comunicação responsável pelo trabalho de Organização do Quadro Social. Também foram aplicados 44 questionários aos produtores de leite cooperados. Além destes procedimentos, fez-se um levantamento de dados secundários em referências bibliográficas, artigos, dissertações, teses, livros, relatórios, que tratassem do tema pesquisado. Finalmente, realizou-se observação participante nas reuniões dos grupos que formam parte da OQS, participando da maioria das reuniões nas comunidades no mês de janeiro do corrente ano, além de conversas informais com os demais produtores de leite.

O tamanho da amostra para ser significativa e representativa dos associados da cooperativa em estudo, aos quais ia se aplicar o questionário, segundo o cálculo proposto por Martins (2002), era de 42 associados. A aplicação de 44, portanto, ultrapassa o número encontrado de significância e qualifica a amostragem da pesquisa.

A cooperativa escolhida desenvolve junto a seus associados, há mais de 20 anos, um trabalho de OQS. Participam do mesmo seus associados e familiares, constituindo, em sua área de ação, 10 Comitês Educativos ou Comunidades Cooperativistas, sendo 9 de produtores de leite e 1 de produtores de café, com reuniões mensais. Diversas outras atividades são também organizadas com os 1.200 produtores rurais associados.

O foco desta análise são os produtores de leite associados à cooperativa e que entregam sua produção para a Central de Cooperativas de Leite, os quais são atualmente 350 cooperados. A cooperativa está vinculada desde 2005 a essa Central, que é referência em estruturação estratégica entre cooperativas agropecuárias do segmento de leite em Minas Gerais e, também, no Brasil. Atua como compradora de insumos, processadora de matéria-prima e vendedora de produtos finais; a organização é, hoje, a maior indústria de laticínios com capital nacional. Conta com 31 cooperativas nos Estados de Minas Gerais, Goiás e São Paulo, que agrupam mais de 8.500 famílias produtoras de leite.

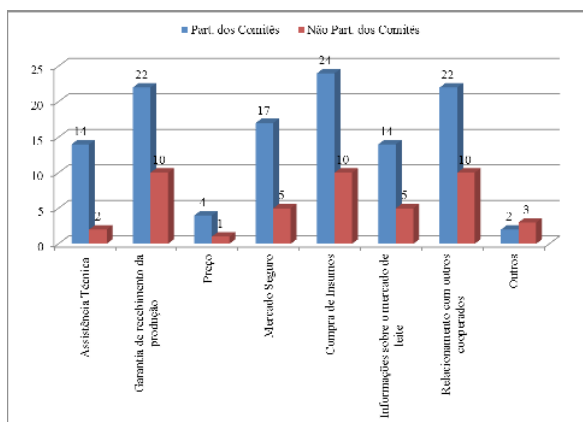
Resultados e Discussões

A cooperativa em análise contava no momento da pesquisa com uma equipe de 68 funcionários e 1.200 cooperados, dos quais mais de 200 investem na atividade cafeeira, aproximadamente 350 produtores investem na atividade leiteira e vários trabalham com grãos.

Dos produtores que direcionam sua produção para a Central, segundo dados da instituição, 200 (57,14%) participam das reuniões das comunidades no projeto de Organização do Quadro Social da cooperativa, e os demais – 150 (42,86%) – não participam.

Foi indagada a opinião sobre o papel das cooperativas singular nesta articulação produtor rural-cooperativa singular-cooperativa central. Em geral, segundo os relatos nas entrevistas, as cooperativas, devido a sua proximidade com seus produtores associados, “prestam apoio produtivo ao produtor no sentido de obter informação, prestação de Assistência Técnica, facilitam o acesso a insumos e a preços diferenciados” (assessor de Comunicação-Central). A fim de confrontar estes dados, questionou-se os associados sobre as razões mais relevantes pelas quais eles faziam parte da cooperativa.

Figura 3 – Itens de importância para os cooperados



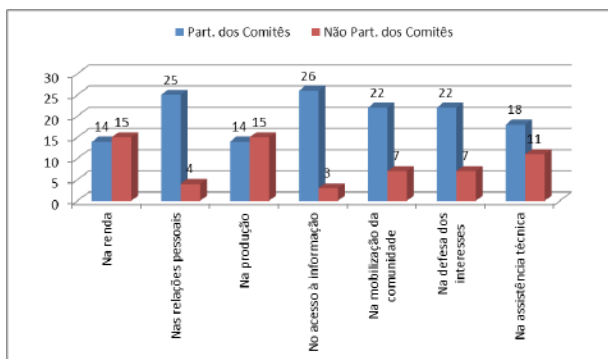
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Estas informações reforçam o posicionamento supra, inclusive o fato de os produtores não considerarem o preço dos produtos como um dos principais itens em valor de importância, indicando com mais frequência o relacionamento entre os cooperados que a cooperativa lhes oferece. Essas informações coincidem com o estudo realizado por Nyemba (1999), ao revelar que os produtores rurais de Camarões valorizam outros aspectos em detrimento dos relacionados aos fatores de produção, como a participação nas instâncias de decisão da cooperativa e interações com a direção do empreendimento, ou seja, são fatores que eles consideram essenciais para que tenham condições de perceberem os benefícios da atividade cooperativa. Assim, pressupõe-se que, aparentemente, questões de gestão social são valorizadas tanto quanto às de gestão empresarial.

Ao indagar sobre os objetivos do trabalho de OQS, para determinar se coincidem com o que se indicam na literatura, os relatos dos entrevistados informam que têm por finalidade: “formar novas lideranças, dar novos conhecimentos sobre a realidade do cooperativismo, entender o que é uma cooperativa e porque eles fazem parte de uma cooperativa” (assessor de Comunicação-Cooperativa Singular).

Nesta pesquisa buscou-se também identificar as mudanças ocasionadas pela participação nas reuniões das comunidades, na alteração da renda, no relacionamento dos cooperados entre si, no aumento da produção, no acesso à informação, na mobilização da comunidade, na defesa dos interesses e na assistência técnica, como se observa nos resultados apresentados na Figura 4.

Figura 4 – Mudanças desde que começou a participar das reuniões



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os dados revelam um equilíbrio entre os cooperados que observaram mudanças significativas na renda e na produção em consequência da sua participação na OQS. Pelo fato de ter havido maioria nas manifestações positivas indicando maior acesso à informação e de terem observado mudanças no seu acesso à assistência técnica, pensava-se que estes fatos influenciariam no aumento da produção e, consequentemente, no da renda. Os produtores parecem não perceber esta relação, visto que, segundo eles, sua produção e geração de renda não dependem da sua participação nas reuniões. Sofriam influência de outros fatores, como, por exemplo, da genética das vacas, da idade delas, do tempo de lactação, da ração consumida, entre outras variáveis. Eles não parecem, no entanto, reconhecer essas reuniões como fonte de capacitação sobre como gerir esses fatores. Reconhece-se também que a renda sofre influência dos custos de produção, do preço do leite recebido, etc., e não identificam correlações de vantagens promovidas nas reuniões sobre o resultado econômico que eles obtêm.

Dos entrevistados que participam dos comitês, 58,62% declararam receber alguma assistência técnica da cooperativa, enquanto 41,38% não recebem este tipo de serviço. Em relação aos entrevistados que não fazem parte da OQS, somente 26,67% declararam receber assistência técnica,

enquanto a outra parte não recebe. Uma vez que a quantidade produzida diariamente de leite sofreria influência a partir de uma adequada assistência técnica, esses dados são preocupantes. Segundo informações supracitadas, e avaliando a participação nos núcleos, a situação é a seguinte:

Figura 5 – Estratificação da produção diária de leite na Cooperativa Singular

Estrato da produção (litros/dia)	Produtividade (média)	
	Participantes dos comitês educativos	Não participam dos comitês educativos
Até 50 l	0%	0%
De 51 a 200 l	10%	27%
De 201 a 500 l	52%	33%
De 501 a 1.000 l	31%	27%
Acima de 1.000 l	7%	13%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Observa-se, nesta Figura, que os produtores que mais participam das reuniões das comunidades são aqueles que têm produção diária entre 200 a 1.000 litros de leite/dia (83%), ou seja, os pequenos e médios produtores.

A cooperativa estudada não disponibiliza serviço de assistência técnica em forma direta, mas subsidia os produtores no custeio de parte deste serviço por meio de uma parceria com a Central. Os principais programas disponíveis são: Educampo Leite, Minas Leite e Balde Cheio. O primeiro foi instalado na cooperativa em 1996 com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico, social e tecnológico dos cooperados. Trata-se de um modelo privado, em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), quando se leva assistência gerencial e técnica aos produtores rurais e se atende principalmente os grandes produtores, segundo relatos dos entrevistados. O segundo programa é do governo de Minas Gerais, que busca modernizar a cadeia produtiva do leite atendendo principalmente aos

pequenos produtores, ou seja, aqueles que produzem menos de 100 litros de leite por dia. Segundo os relatos, nenhum dos produtores entrevistados participava deste programa. Por último, tem-se o Programa Balde Cheio, executado pela Embrapa Pecuária Sudeste, com o objetivo de capacitar técnicos e pequenos produtores rurais.

Os produtores que declararam receber assistência técnica fazem parte do Programa Educampo Leite. Os principais motivos declarados pelos produtores que não recebem este serviço estão relacionados ao custo do mesmo. Relatam que não teriam condições de arcar com sua parte do valor (um terço), mesmo a cooperativa arcando com um terço e a Central com o terço restante. Alguns destes produtores declararam como motivo da não participação a distância de suas fazendas, como também a baixa produtividade, o que faria com que o serviço acabasse pesando muito no seu orçamento (portanto, não parecem acreditar que esse custo possa ser compensado pelos resultados da assistência técnica).

Verificou-se também a produtividade dos estabelecimentos. Observa-se que a produtividade média total dos entrevistados era de 12,18 litros/vaca/dia. Aqueles, no entanto, que participam das reuniões dos comitês educativos, em média, possuem uma maior produtividade, 13,28 litros/vaca/dia, enquanto os que não participam produzem 9,91 litros/vaca/dia. Embora não possa ser estabelecida uma relação de causa-efeito, esse é um dado relevante. Percebe-se que os membros dos comitês educativos recebem mais assistência técnica e também apresentam uma maior produtividade. Minimamente isto faz da OQS uma ferramenta potencialmente relevante de articulação do sistema agroindustrial. Provavelmente, embora eles não tenham reconhecido tal efeito, com mais informações e capacitação, o planejamento e execução da produção ao longo do tempo tornar-se-ia mais fácil e eficiente.

A Figura 6 reforça o argumento do parágrafo anterior, apresentando a comparação da frequência das informações recebidas. Os cooperados que participam dos comitês educativos recebem mais informações que aqueles que não participam. Atualmente a informação é um dos mais importantes

recursos da organização produtiva, ou seja, o principal ativo dos produtores rurais para que eles consigam entender as exigências do mercado e conhecer as novas tecnologias disponíveis e acessíveis para atender a essa demanda.

Figura 6 – Frequência das Informações Recebidas

Com qual frequência o Sr.(a) costuma receber as informações da cooperativa?	Part. dos Comitês					Não Part. dos Comitês				
	Nunca	Algumas Vezes	Sempre	Coop. Sing.	Central	Nunca	Algumas Vezes	Sempre	Coop. Sing.	Central
Situação do mercado lácteo (preço do leite, tendências do mercado interno e externo)	10,3%	0,0%	89,7%	24	7	20,0%	26,7%	53,3%	9	3
Propostas de financiamentos para a produção	27,6%	20,7%	51,7%	19	5	73,3%	13,3%	13,3%	4	0
Assistência Técnica e Extensão Rural (aumentar a qualidade do produto e produtividade do rebanho)	13,8%	0,0%	86,2%	16	17	46,7%	13,3%	40,0%	4	4
Informações para planejar a produção de leite ao longo do ano	27,6%	10,3%	62,1%	18	13	60,0%	13,3%	26,7%	3	4

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Observa-se que a cooperativa Central participa menos na divulgação das informações, identificando os entrevistados a cooperativa singular neste papel importante de emissor das informações. Esta maior contribuição se explicaria tanto pelo fato da maior proximidade com o cooperado, quanto por ser o assessor de comunicação da cooperativa quem sempre participa das reuniões e realiza a função de comunicador. Embora a fonte original das informações possa ser a Central, a cooperativa é identificada como emissora. Neste prisma, a cooperativa singular atuaria no processo de organização da produção primária, enquanto a Central cuidaria da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados atendidos pelo grupo. Estes argumentos convergem para os relatos das entrevistas:

O papel da central não é realizar a educação cooperativista, o papel prioritário é econômico. Quem faz isso é a singular. A central faz a articulação econômico-administrativa para que o produto do cooperado seja competitivo no mercado. A singular assume o papel mais social realizando a fidelização, prestação de assistência técnica, coloca à disposição os insumos a preços melhores, de representação dos associados junto a Central (assessor de comunicação – Central).

Isto, de fato, pode acabar provocando um afastamento, distanciando a Central dos cooperados. Assim, geram-se algumas consequências, como o não sentimento de pertencimento e o não reconhecimento da Central por parte dos cooperados como sua. Ou seja, eles não se sentem donos da Central podendo ocasionar infidelidade ao enviar sua produção a outra agroindústria diferente. Segundo relatos “é um perigo quando as Centrais ficam muito grandes e estão muito distante do produtor” (dirigente cooperativo). A Central deve ter “orientação para o mercado, visando satisfazer seus consumidores, mas sem perder de vista o ativo mais importante da cooperativa – os seus associados – através de esforços de comunicação e fidelização” (Chaddad, 2006, p. 11). A Figura 7 revela que esta questão preocupante está presente na cooperativa estudada:

Figura 7 – Relação com a Central

Sentimento em Relação à Central				
	Dono	Sócio	Cliente	Fornecedor
Participam dos Comitês Educativos	10,4%	37,9%	6,9%	44,8%
Não Participam dos Comitês Educativos	0%	6,7%	0%	93,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Entre os entrevistados que não participam dos comitês educativos, a principal autoidentificação é como fornecedores (em 93,3% dos casos), enquanto só 6,7% deles se sentem sócios. Percebe-se que os trabalhos realizados pelos comitês educativos geram melhores resultados em termos de sentimento de pertencimento. Assim, 10,3% sentem-se donos da Central, 37,9% dos entrevistados que participam dos comitês sentem-se sócios, 6,9% clientes, enquanto 44,8% deles se identificam como fornecedores da central. Tais dados revelam que o cooperado que está distante do negócio da cooperativa e não participa das reuniões dos comitês educativos sente menor pertencimento à Central.

Segundo Zylberstajn (1994), este distanciamento em cooperativas estruturadas verticalmente ocorre porque os produtores se posicionam cada vez mais distantes do processo de tomadas de decisão dos negócios; além do mais, segundo Iliopoulos (2003), esse problema assevera-se com o agigantamento das cooperativas e com a heterogeneidade do quadro social, o que pode levar a ações oportunistas, problemas de fidelidade, baixa participação, a perder a sua identidade, ou seja, a chamada “tese da degeneração” conforme abordado por Somerville (2007), dentre outros problemas. Desta forma, o trabalho de OQS deve contribuir para a redução deste distanciamento e superar as consequências negativas advindas deste.

Logo, um equilíbrio entre gestão empresarial e social pode amenizar o distanciamento entre a cooperativa e cooperados, construindo uma identidade única no sistema cooperativo. Uma alternativa, segundo relatos dos entrevistados, seria:

trabalhar a cooperação como sendo uma vantagem para ele (cooperado), um mecanismo de melhoria da vida e da qualidade. Uma dificuldade relacionada a este item é conseguir passar esta ideologia para os novos cooperados que entram na cooperativa. A grande dificuldade é conseguir fazer ao mesmo tempo uma boa gestão empresarial com uma excelente gestão social (assessor de comunicação – cooperativa Singular).

Desta forma, uma adequada gestão cooperativa deveria priorizar a formação e educação dos associados para que se reconheçam como donos destes sistemas de organização coletiva, participando ativamente e articulando sua produção de modo a desenvolver e se apropriar de maiores benefícios dessa cooperação.

Considerações Finais

As cooperativas têm uma difícil tarefa em meio a uma concorrência cada vez mais acirrada. De forma permanente, têm de convencer os seus cooperados, os quais são simultaneamente donos e fornecedores destes

empreendimentos cooperativos, que participar ativamente dos negócios e das atividades da cooperativa é a melhor estratégia, a que lhe brindará maiores vantagens.

A gestão social é uma ferramenta essencial para promover a fidelização dos cooperados e o seu interesse em manter uma organização cada dia mais coesa e fiel as suas necessidades (dos cooperados), sendo também uma ferramenta para aproximar interesses e necessidades dos cooperados e suas cooperativas. Para tal, a cooperativa deve se utilizar cada vez mais da comunicação, uma estratégia crucial neste processo de equilibrar a gestão empresarial e social.

Na cooperativa pesquisada, a comunicação com os cooperados é viabilizada principalmente pelo trabalho de Organização do Quadro Social por intermédio dos comitês educativos, os quais têm proporcionado aumentar a participação dos associados, esclarecerem as suas dúvidas, informá-los do que acontece na Cooperativa Singular e na Central, brindar assistência técnica, capacitá-los e, também, proporcionam espaço para sugestão e reclamações. Em termos gerais, pode-se afirmar que está se cumprindo com esses objetivos, percebendo-se diferenças nos níveis de informação, produtividade e senso de pertencimento entre aqueles produtores que participam e os que não participam dos núcleos de OQS.

Observou-se também que a cooperativa Central participa muito pouco das ações dos comitês educativos, embora a maioria dos que tomam parte destas instâncias entreguem o seu leite para a Central. Esses participantes, também, são os que apresentam melhores resultados em termos de produtividade, mostrando a potencialidade destas instâncias participativas como forma de articulação produtiva da cadeia de valor produtor rural-cooperativa singular-cooperativa central. Acredita-se que estes espaços poderiam ser mais bem explorados, possibilitando maior informação sobre as tendências do mercado e sobre as atividades da central, capacitando os produtores para uma melhor produção de leite em qualidade e quantidade que lhes permita melhor desempenho nos mercados, além de prepará-los nos termos da

doutrina e da filosofia do cooperativismo para que eles possam participar politicamente da gestão do empreendimento cooperativo, tendo maior envolvimento nas questões administrativas da gestão do empreendimento comunitário. Cabe lembrar a existência de técnicos da Central na área de abrangência da cooperativa, os quais poderiam ter maior presença na OQS das cooperativas. Desta forma, se promoveria uma articulação mais eficaz e eficiente desta cadeia produtiva, com maiores benefícios para todos os elos da mesma.

Os resultados mostram que, embora nas reuniões dos comitês educativos se reconheça que são veiculadas informações que permitem contribuir para a melhoria das condições tecnológicas da produção de leite, os produtores não visualizam impactos tão notáveis nesse sentido, indicando uma debilidade que se deveria superar. Foi muito valorizada, no entanto, pelos produtores, a importância dos intercâmbios sociais, os quais não formam parte relevante no discurso da OQS, mas constituem um dos pilares que viabiliza a cooperação como estratégia de desenvolvimento da cooperativa.

Reconhece-se a influência nos interesses econômicos da produção dos associados, como assistência técnica, preço do leite, fornecimento de insumos, que são os principais temas abordados nas reuniões. Somente houve, entretanto, menções esporádicas ao tratamento de questões vinculadas com a filosofia e valores cooperativistas, assim como, aparentemente, ainda seria insuficiente a promoção de um maior envolvimento dos cooperados nas questões da gestão do empreendimento cooperativo. Um maior planejamento do trabalho de educação cooperativista permitiria superar estas limitações, bem como uma maior participação de atores vinculados tanto à Central quanto à cooperativa Singular.

Conclui-se que o trabalho de Organização do Quadro Social facilita o processo de comunicação entre os agentes da cadeia produtiva, produtores, cooperativa singular e central, promovendo, desta forma, um maior envolvimento entre os membros, diminuindo o distanciamento, promovendo a socialização dos cooperados. Potencialmente, permitiria uma melhoria

na articulação das cadeias de valor, dos serviços de assistência técnica, da produção e produtividade dos cooperados, facilitando, desta maneira, simultaneamente, a execução da gestão empresarial e da gestão social. Trata-se, no entanto, de um trabalho exigente e, portanto, requer adequada gestão e captação de recursos por parte da cooperativa Singular, da Central e dos próprios associados para poder manifestar toda sua potencialidade.

Cabe ressaltar que as informações referentes a este estudo estão delimitadas às especificidades das organizações estudadas e ao período em que foram coletadas. Neste sentido, não se pretende com esta pesquisa generalizar as informações para outras populações. Por outro lado, as informações deste trabalho suscitaram outras indagações, ou seja, as futuras pesquisas poderiam investigar se aqueles produtores rurais que participam dos trabalhos de OQS teriam melhores desempenhos do que aqueles que não participam, justamente por terem maiores possibilidades de acesso à informação, além de compreender como os agentes – produtores rurais, cooperativa singular, cooperativa central – podem ser entendidos como agindo em rede, investigando as questões relacionadas à confiança, à cooperação, às relações de poder, ao oportunismo, à competição e cooperação entre os elos da rede. No mais, espera-se que a temática deste artigo possa despertar a realização de outros acerca dos passos e percalços do equilíbrio dos fatores relacionados à gestão empresarial e social nas cooperativas.

Referências

- AMODEO, N. B. P. *As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade*. Seropédica/RJ. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Rural de Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, 1999.
- _____. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P.; ALIMONDA, H. (Orgs.). *Ruralidades: capacitação e desenvolvimento*. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

ARGOLO, A. C. M. *A influência da educação cooperativista na gestão cooperativa: um estudo de caso da Cooperativa Mista Agropecuária de Ipirá*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Ufba, Salvador, 2002.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. BELATO, D. A subordinação do camponês no interior das cadeias alimentares: integração e contratos de produção. *Contexto e Educação*, v. 1, n. 1/3, 1996.

BIALOSKORSKI Neto, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BROWN, L. H. Democracy in Organizations: Membership Participation and Organizational Characteristics in U.S. Retail Food Co-operatives. *Organization Studies*, v. 6, n. 4, p. 313-334, 1985.

CASTRO, A. M. G.; LIMA, A. M. V.; FREITAS FILHO, A. Análise prospectiva de cadeias produtivas agropecuárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA. 1997, Brasília. *Anais...* Brasília: Embrapa; DPD, 1997.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências internacionais. In: SOBER, 44., 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza, 2006.

DEBOÇA, L. P.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. Aspectos de estruturação organizacional em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso. *Revista de Economia e Administração*, v. 8, n. 4, p. 391-408, out./dez. 2009.

DRAHEIM, G. *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*. Goettingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1955.

FAVARIM, E. A.; BATISTA, A. P. A Participação dos cooperados no processo de desenvolvimento da Cooperativa agroindustrial Copagril de Marechal Cândido Rondon – PR. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Ed. Unijuí, ano 11, n. 23, p. 150-189, maio/ago., 2013.

FREITAS, A. F. et al. Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. *APGS*, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 45-66, jan./mar. 2010.

FREITAS, A. F., FREITAS, A. F., PEDRA, M. S. Participação na gestão de cooperativas: a estratégia de organização do quadro social (OQS). *Em Extensão*, Uberlândia, v. 10, n. 1, p. 90-99, jan./jul., 2011.

FRANTZ, W. Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, ano XVII, v. 13, n. 39, 1983.

HOLCOMB, R. B.; KENKEL, P.; BROW, L. Factors impacting participation in and purchases made by members of the oklahoma food cooperative. *Journal of Cooperatives*, v. 26, p. 40-57, 2012.

GONÇALVES, L. C.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Um estudo sobre a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações cooperativas. *Produção*, v. 19, n. 1, p. 163-189, 2009.

ILIOPOULOS, M. Vertical Integration, Contracts, and the Theory of the Cooperative Organization. In: *European Research Conference (Euresco)*. Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the International Agri-Food Industry Bad Herrenalb, Germany, 2003.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. *Itambé: o desafio das cooperativas no novo cenário do leite brasileiro*. São Paulo: Pensa; Estudos de Caso, 1997.

_____. *Competitividade do sistema agro-industrial do leite*. Brasília: Ipea, 1998.

MAGALHÃES, R. S. Habilidades sociais no mercado de leite. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 2, p. 1-11, 2007.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NYEMBA, J. A. What is a good cooperative? An empirical analysis of farmers opinions using a ten-point psychometric scale. *Discovery and innovation*, v. 11, n. 3, p.156-164, 1999.

REIS, B. S. et al. Administração financeira e social em cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. In: *Seminário Internacional la co-construcción de conocimientos y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá*, Buenos Aires, 2009.

REYNOLDS, B. J. *Decision making in cooperatives with diverse member interests*. United States Department of Agriculture. Research Report 155. Washington, 1997.

RICCIARDI, L; LEMOS, R. J. *Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos*. São Paulo: LTr, 2000.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: Unisinos, 2003.

SIMIONI, F. J. et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 47, n. 3, p. 739-765, 2009.

SOMERVILLE, P. Co-operative Identity. *Journal of Co-operative Studies*, v. 40, n. 1, p. 5-17, apr. 2007.

SOUSA, D. N. et al. *Influências da educação cooperativista na gestão de cooperativas agrárias do Estado de Minas Gerais*. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Campo Grande. 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/546.pdf>>. Acesso em; 10 fev. 2011.

SOUSA, D. N. *A comunicação na articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas*. Viçosa, MG. 2011. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa, 2011.

STAATZ, J. M. The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. In: ROYER, J. S. (Ed.). *Cooperative theory: New approaches* (ACS Service Report 18), Washington DC: U.S. Department of Agriculture, 1987.

VALADARES, J. H. *Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária*. Lavras: Ufla. 1995. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Rural da Universidade Federal de Lavras, 1995.

_____. *Estratégias de educação para a cooperação*. Viçosa, MG: UFV. Pós-Graduação em Cooperativismo, 2005.

_____. *Estratégias de educação para a cooperação*. Rio de Janeiro: FGV; MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas, 2009.

ZHENG, S.; WANG, Z.; SONG, S. Farmer's behavior and performace in cooperatives in Jilin Province of China: a case study. *The social science journal*, v. 48, p. 449-457, 2011.

ZYLBERSTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set. 1994.

Recebido em: 19/2/2013

Aceito em: 8/10/2013