

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA

Analysis of members participation in an agricultural cooperative

Celina Martinez Georges^a, Patrícia Campeão^b

^aUniversidade Federal de Mato Grosso do Sul, cegeorges@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9166-5379

^bUniversidade Federal de Mato Grosso do Sul, patcampeao@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5831-2280

RESUMO

Dada a dupla função do cooperado, enquanto sócio e cliente (usuário), um dos desafios das cooperativas agropecuárias é manter o cooperado participando tanto na sua governança quanto economicamente. Sabe-se que a participação econômica dos cooperados diminui à medida que a cooperativa cresce. A não participação dos cooperados pode levar a cooperativa a ter grandes problemas de sobrevivência em curto e longo prazo. Diante deste contexto, o objetivo deste artigo é identificar o nível de participação dos cooperados em uma cooperativa agropecuária. Para atender ao objetivo foi realizada entrevista semiestruturada com o diretor-presidente de uma cooperativa agrícola do estado de Mato Grosso do Sul e aplicados questionários com os cooperados. Foi realizada análise qualitativa descritiva dos dados obtidos da entrevista e análise estatística descritiva com os dados obtidos dos questionários. Com os resultados, identificou-se que o nível de participação dos cooperados está muito abaixo daquele almejado pela diretoria-executiva na cooperativa.

Palavras-chave: Cooperativas. Envolvimento. Membros. Estudo de Caso.

ABSTRACT

Given the dual role played by the members of the cooperative, as the owner and user, one of the challenges agricultural cooperatives face is to keep the member participating both in its governance and economically. It is known that members' economic participation lessens when agricultural cooperatives grow larger. The non-participation of members can lead the cooperative to have great survival problems in the short and long term. Given this context, the aim of this article is to identify the level of members' participation in an agricultural cooperative. To meet the objective, a semi-structured interview was carried out with the chair of the board of directors of an agricultural cooperative in the state of Mato Grosso do Sul and a survey was applied to the members. A descriptive qualitative analysis of the data obtained from the interview and a descriptive statistical analysis of the data obtained from the survey were carried out. With the results, it was identified that the level of members' participation is far below that desired by the executive board in the cooperative.

Keywords: Cooperatives. Involvement. Members. Case Study.

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas agropecuárias são constituídas com a finalidade de ajudar os produtores rurais a se estabelecerem no mercado oferecendo uma estrutura que garante aos cooperados maior controle de seus processos produtivos, economias de escala e maior poder de mercado (Valentinov, 2007). Essas organizações se tornaram um importante elo entre os produtores rurais

e o setor agropecuário, atuando como uma estrutura de coordenação dos atores dentro da cadeia do agronegócio e importantes vias de acesso ao mercado consumidor para os produtores rurais (Neves et al., 2019). Atualmente as cooperativas agropecuárias respondem por uma relativa parte do Produto Interno Bruto (PIB) agropecuário do país e são responsáveis por 41% do Valor Bruto de Produção (VBP) agropecuário nacional (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017).

Essas organizações são criadas para atender as necessidades dos seus cooperados, oferecendo todo e qualquer serviço que seja de interesse da sociedade, tal como venda de insumos agropecuários (por grupo de compras ou lojas agropecuárias); recebimento, armazenagem e processamento de grãos; assistência técnica e consultorias e capacitação; de forma a reduzir os custos de produção e aumentar a renda para os cooperados.

Os cooperados, por sua vez, exercem um papel importante para o bom funcionamento da cooperativa. Uma das características das cooperativas é que os membros desempenham múltiplas funções ao mesmo tempo, como donos e usuários dos serviços prestados pela cooperativa (Cook, 1995; Zylbersztajn, 2002). Enquanto donos, os cooperados têm o direito e dever de participar das assembleias (maior instância de governança das cooperativas) e fazer sua voz e interesses serem ouvidos pela gestão da cooperativa. É nas assembleias que os cooperados exercem o controle democrático da gestão através do princípio de ‘um membro, um voto’ (Jansen et al., 2018; Nilsson, 2001).

As cooperativas agropecuárias apresentam diversos problemas oriundos da vaga definição dos direitos de propriedade, reforçados pela não participação dos cooperados, tais como: o problema do carona (oportunismo); do horizonte; portfólio; controle (de tomada de decisão coletiva); e dos custos de influência (Cook, 1995). Observa-se que à medida que as cooperativas crescem em tamanho e complexidade, torna-se mais difícil mobilizar os seus cooperados a participar na sua estrutura de governança (Nilsson, 2001; Nilsson et al., 2009), o que pode levar a problemas de acompanhamento das ações da diretoria pelos cooperados. Além disso, esse distanciamento do cooperado (especialmente a sua não participação nas assembleias) pode levar à gestão executiva a não ter conhecimento dos interesses dos membros para tomar decisões na cooperativa.

As cooperativas agropecuárias também estão inseridas em um ambiente altamente competitivo no qual elas coexistem e competem com empresas não cooperativas do setor agropecuário. Dado o seu propósito de atender aos interesses dos cooperados, elas também dependem que seus cooperados usufruam de seus serviços para sobreviver em longo prazo (Cechin et al., 2013; Fulton & Adamowicz, 1993). Quando os cooperados não utilizam dos serviços da cooperativa com certa frequência, a cooperativa perde a sua capacidade de atender aos seus interesses e pode perder a sua capacidade de fornecer ganhos de economia de escala aos cooperados (Cechin et al., 2013).

Assim, a participação dos membros em cooperativas agropecuárias é essencial para o bom funcionamento dessas organizações, especialmente para preservar o controle democrático dos membros, atendendo aos interesses individuais e coletivos desses e garantindo a competitividade da organização. Percebe-se, que nas organizações cooperativas os membros são agentes centrais, sendo os responsáveis por controlar e garantir os recursos econômicos essenciais para o bom funcionamento da organização. Portanto, a participação efetiva dos cooperados na gestão e atividades da cooperativa é necessária para a sustentabilidade do modelo cooperativista e das empresas cooperativas em longo prazo. Dito isto, o objetivo deste artigo é identificar o nível de participação dos cooperados em uma cooperativa agropecuária.

A contribuição prática desse estudo reside no fato de que as cooperativas agropecuárias são dependentes de seus cooperados uma vez que esses exercem a função de dono e usuário da cooperativa. Identificar o nível de participação dos cooperados é o primeiro passo para a cooperativa formular estratégias para promover o maior engajamento de seus membros. Essa pesquisa contribui praticamente para a cooperativa em estudo porque identifica o

nível de participação pelo ponto de vista da gestão e dos cooperados, através de um estudo de caso único.

O artigo está dividido em 5 partes, considerando essa introdução. Na segunda parte apresenta-se uma revisão de literatura a respeito da participação dos cooperados em cooperativas agropecuárias e os principais problemas que podem surgir em decorrência da não participação. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos realizados. A quarta seção apresenta os principais resultados do estudo com as características gerais da cooperativa e os resultados das análises dos dados obtidos. Por fim, são feitas as considerações finais sobre o estudo.

2. PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Segundo Hendrikse e Feng (2013), as cooperativas agropecuárias podem ser compreendidas como empresas de propriedade coletiva de um grupo de partes independentes (produtores). Assim, elas são criadas por produtores rurais com a finalidade de compartilhar recursos e aumentar seu poder de barganha com o mercado (Hendrikse & Feng, 2013; Levay, 1983). Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2020), o papel das cooperativas agropecuárias é receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados, além de oferecer assistência técnica, educacional e social a eles.

Portanto, essas organizações adquirem um papel importante no desenvolvimento da agricultura de muitos países ao exercer as funções de: comerciantes da produção agrícola dos cooperados – cooperativa agropecuária de comercialização (Agbo et al., 2015); fornecedores de insumos agrícolas para os cooperados – cooperativa agropecuária de fornecimento (Bijman & Verhees, 2011); e prestadoras de serviços como armazenamento, transporte, industrialização e

assistência técnica (Arcas-Lario et al., 2014). Em geral, as cooperativas agropecuárias exercem essas atividades simultaneamente para atender as múltiplas demandas dos seus membros (Bareille et al., 2017; Österberg & Nilsson, 2009).

Os cooperados, por sua vez, exercem um duplo papel ao se associar na cooperativa: são usuários e donos da cooperativa (Verhees et al., 2015). Com base na definição de Bordenave (1994), compreende-se que participar de uma organização implica em tomar parte das suas atividades. Dessa forma, nas cooperativas agropecuárias, dadas as suas características, os membros podem ‘tomar parte’ das atividades da cooperativa de 2 formas diferentes: social, ao participar nas atividades de gestão da cooperativa; e econômica, ao realizar suas transações econômicas com a cooperativa.

Dessa forma, a participação dos membros na cooperativa agropecuária pode ser considerada como a sua contribuição voluntária no que tange ao exercício das diversas funções que o cooperado pode desempenhar: dono; cliente; ou fornecedor (Verhees et al., 2015). Com relação ao papel de dono/sócio, os cooperados participam em conselhos, assembleias, cursos e eventos promovidos pela cooperativa e, fundamentalmente, opinam sobre as ações da cooperativa (Barraud-Didier et al., 2012; Barraud-Didier et al., 2014; Bhuyan, 2007; Österberg & Nilsson, 2009). Em seu papel de cliente ou fornecedor, os membros realizam as suas transações comerciais (compra de insumos e venda de produtos) com a cooperativa, demonstrando o seu nível de fidelidade à organização (Leite et al., 2021).

Alguns autores utilizam o termo “participação na governança” associado à participação dos cooperados na estrutura de governança, isto é, exercendo o seu papel de dono da cooperativa. No entanto, este artigo usará o termo “participação social”, tal como designado por Bordenave (1994) e Gijssels e Brussels (2014).

Para Bordenave (1994, p. 24) a participação social “[...] compreende a intervenção das pessoas nos processos dinâmicos que constituem ou modificam a sociedade [...]”. No caso das cooperativas agropecuárias, a participação social pode ser definida como o envolvimento voluntário do associado nas atividades de controle da cooperativa e como o seu desejo em se manter informado sobre o que acontece na cooperativa (Barraud-Didier et al., 2012). Assim, a participação social em cooperativas é uma forma que os membros têm para controlar como a cooperativa está sendo gerenciada (Gijssels & Brussels, 2014).

Por outro lado, além da participação social, a participação econômica dos membros é considerada importante para a viabilidade das cooperativas agropecuárias (Biswas, 2015). A participação econômica do membro, por sua vez, pode ser interpretada de diferentes formas conforme o negócio ou tipo da cooperativa.

Segundo Bijman e Verhees (2011), os cooperados assumem a posição de cliente em cooperativas agropecuárias de fornecimento, realizando a compra de insumos agrícolas da cooperativa (loja física) ou por meio da cooperativa (grupo de compras). No entanto, quando se trata de uma cooperativa agropecuária de comercialização, o cooperado exerce a função de fornecedor e vende

os seus produtos agrícolas (*commodities* em geral) para a cooperativa (Agbo et al., 2015). De acordo com Barraud-Didier et al. (2014) o cooperado ainda participa economicamente da cooperativa ao utilizar outros serviços oferecidos por esta, tal como assistência técnica, e armazenagem de sua produção nos silos da cooperativa.

A participação dos membros em cooperativas agropecuárias também está explícita nos direitos e deveres dos cooperados, os quais são estabelecidos durante Assembleia Constituinte de cada cooperativa. Em geral, os direitos e deveres abrangem as normas de conduta que deveriam ser cumpridas pelos cooperados. Tais direitos e deveres estão resumidos e apresentados na Tabela 1.

Segundo Oliveira (2007), a gestão de uma cooperativa depende do apoio dos seus membros, principalmente no que tange ao cumprimento de suas responsabilidades, para que a cooperativa seja capaz de proporcionar bem-estar econômico e social ao cooperado. Nesse sentido, é importante que os direitos e deveres estejam bem definidos e que os cooperados os compreendam e exerçam para o bom funcionamento da organização cooperativa.

No entanto, ao longo do tempo, alguns pesquisadores têm identificado baixos índices de participação social, assim como uma redução no

TABELA 1 – Direitos e Deveres dos Cooperados

Diretos	Deveres
Votar e ser votado;	Operar com a cooperativa;
Participar de todas as operações da cooperativa;	Participar das assembleias gerais;
Receber retorno de sobras apuradas no fim do ano;	Pagar as suas quotas-partes em dia;
Ter acesso às informações da cooperativa;	Acatar e respeitar as decisões da maioria na assembleia geral;
Solicitar exclusão da cooperativa;	Cumprir seus compromissos com a cooperativa;
Convocar a assembleia, caso seja necessário;	Zelar pela imagem da cooperativa;
Pedir esclarecimento aos conselhos fiscal e de administração;	Votar nas eleições da cooperativa.
Opinar e defender suas ideias;	
Propor ao conselho administrativo, ou à assembleia geral, medidas de interesse da cooperativa.	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Oliveira (2007) e Mendes (2010)

nível de compromisso econômico dos membros com as cooperativas agropecuárias (Barraud-Didier et al., 2014; Bhuyan, 2007; Verhees et al., 2015; Wadsworth, 1991). A baixa participação tem sido representada, especialmente, pela baixa frequência em assembleias e pelo pouco interesse dos membros em atuar na gestão da cooperativa (Chaddad & Iliopoulos, 2013; Harte, 1997; Holmström, 1999; Siebert & Park, 2010). A lealdade dos cooperados ao realizar suas transações comerciais com a cooperativa também tem se mostrado frágil (Cechin et al., 2013; Cook & Burress, 2009; Simioni et al., 2009; Wadsworth, 1991).

Nas cooperativas agropecuárias brasileiras, as quais, em sua maioria, apresentam uma característica mais tradicional dentre os vários tipos de cooperativas que têm surgido no mundo, a participação dos membros, tanto social quanto econômica, não é controlada formalmente, no sentido de não ser comum a existência de relações contratuais específicas e obrigatórias para aqueles membros que não participam, diferentemente das cooperativas de nova geração (Chaddad, 2007; Cook & Chaddad, 2004). Assim sendo, entre questões importantes a serem respondidas estão as que buscam entender o comportamento participativo dos membros e os fatores que podem levar a uma maior ou menor participação, seja socialmente ou economicamente, para que os gestores possam buscar formas de incentivos apropriados à realidade vivenciada pela cooperativa.

Segundo Oliveira (2007), existe uma preocupação em estudar participação em cooperativas agropecuárias por acreditar ser um aspecto importante para a sustentabilidade da organização cooperativa e de seus princípios e valores. Além disso, uma grande parcela das cooperativas permite uma relação contratual solta, de modo que os cooperados não são obrigados a realizar toda a sua atividade comercial com a cooperativa (Pascucci et al., 2012).

Por um lado, a participação social nas cooperativas é regida por um dos princípios básicos definidos pela ACI, o “controle democrático pelos sócios” e é a característica principal que diferencia as cooperativas dos outros tipos de sociedade (Fulton, 1999). Como os cooperados são proprietários da cooperativa, a presença deles nos órgãos controladores, como: as assembleias gerais; conselhos de administração e fiscal; ou comissões especiais, se faz necessária (Bhuyan, 2007). Além disso, como as cooperativas são empresas criadas para atender aos interesses dos seus membros, para que este objetivo seja alcançado e a cooperativa cumpra com seu propósito, é preciso que os membros exerçam controle sobre ela por meio da participação ativa na governança (Österberg & Nilsson, 2009).

Por outro lado, a participação econômica dos membros é considerada importante para a viabilidade das cooperativas agropecuárias (Biswas, 2015). Na literatura sobre cooperativas o conceito de lealdade é frequentemente enfatizado. Isso porque, de acordo com Bijman e Verhees (2011), os membros economicamente comprometidos têm maior disposição para manter um relacionamento em longo prazo com a cooperativa, o que possibilita que ela também planeje realizar investimentos em longo prazo. Bhuyan e Leistritz (2001) e Lang e Fulton (2004) também afirmam haver uma conexão entre a lealdade dos membros e o desempenho da cooperativa. Dessa forma, a participação econômica dos membros torna-se uma prioridade para as cooperativas agropecuárias (Barraud-Didier et al., 2014) sendo considerado um fator crítico de sucesso para a cooperativa (Iliopoulos et al., 2019).

Entretanto, os cooperados podem ser leais a cooperativa, em termos de realizar transações econômicas repetidamente com a organização, ou realizar suas atividades alternadamente com uma cooperativa, ou outra, ou até mesmo com uma empresa não cooperativa (Morfi et al., 2015). Além do

mais, de acordo com Fulton e Giannakas (2007), um problema enfrentado pelas cooperativas agropecuárias é que, embora tenham sido formadas para benefício dos próprios produtores/cooperados, não se pode confiar no compromisso econômico deles com a organização cooperativa. Tal problema ocorre, pois o comprometimento do membro com a cooperativa é voluntário e é um exemplo clássico do problema do carona (Fulton & Adamowicz, 1993). A infidelidade dos cooperados, por sua vez, é um problema sério, pois compromete a situação econômica da cooperativa e sua capacidade de proporcionar benefícios aos cooperados (Rossés et al., 2015).

Segundo Barraud-Didier e Henninger (2009), a participação dos cooperados na cooperativa pode estar associada ao nível de confiança dos membros. Nilsson et al. (2009) e Barraud-Didier et al. (2012) identificaram, que à medida que o nível de confiança dos cooperados com a cooperativa aumenta, menor é a participação deles nas assembleias. Isso ocorreria porque ao confiar nos membros da gestão, o cooperado pode perceber que não há necessidade de se envolver na governança da cooperativa, especialmente para exercer o controle sobre a gestão (Pies et al., 2016). Verhees et al. (2015) e Falkowski et al. (2017) também relatam que a confiança dos membros é um fator positivamente relacionado com o comprometimento e a lealdade dos cooperados com a cooperativa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo, de natureza qualitativa com utilização da técnica de estudo de caso único. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas para proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fato ou fenômeno em análise (Gil, 2002). As pesquisas descritivas identificam as características de um fenômeno e mostram a realidade a respeito deste fenômeno (Gil, 2002). Este estudo enquadra-se como

exploratório e descritivo, uma vez que se propõe a identificar o nível de participação dos cooperados em uma cooperativa agropecuária.

O método aplicado nesse estudo foi o estudo de caso único. Segundo Stake (2005), quando o objetivo do estudo de caso for a melhor compreensão de determinado fenômeno em um caso, e não a construção ou replicação e teste de uma teoria, o estudo de caso único é uma escolha apropriada porque permite o conhecimento experimental do caso e uma atenção maior à influência de seus contextos.

O estudo de caso foi realizado em uma cooperativa agropecuária localizada na cidade de Dourados, região sul do Estado de Mato Grosso do Sul. Essa cooperativa foi selecionada por conveniência e interesse da diretoria executiva em participar da pesquisa e identificar o nível de participação dos cooperados, principalmente porque já vinha apresentando dificuldades em mobilizar os seus cooperados a serem mais ativos na cooperativa. Para garantir a privacidade da cooperativa e de seus cooperados, optou-se por não divulgar detalhes sobre a cooperativa e os participantes da pesquisa que possa vir a identificá-los.

A coleta de dados ocorreu em 2 momentos. Primeiro foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor-presidente da cooperativa. Além de perguntas que caracterizavam a cooperativa e sua forma de atuação, foram realizadas perguntas sobre o nível de participação dos cooperados como: 1) Como você enxerga a importância do cooperado participar? Você gostaria que mais cooperados participassem mais das ações de decisões, além das assembleias?; 2) Você gostaria que os cooperados participassem mais das reuniões de assembleias? Se sim por quê?; 3) Você gostaria que os cooperados frequentassem mais as reuniões informais que ocorrem? Se sim por quê?; e 4) Você gostaria que o volume dos produtos armazenados fosse maior? E que os serviços prestados também? Se sim e por quê?

Em um segundo momento, foi realizada uma *survey* com os cooperados que se disponibilizaram a participar da pesquisa. Buscou-se adquirir uma amostra de produtores que representasse o universo dos 142 cooperados associados à cooperativa. No entanto, devido à dificuldade de acesso a eles e devido ao fato de muitos cooperados fazerem parte da mesma família/propriedade rural (esposas e filhos), os questionários foram aplicados por conveniência com 16 cooperados presentes em um encontro mensal promovido pela cooperativa e com outros 16 em visitas realizadas nas propriedades com o acompanhamento do gestor da área técnica, totalizando assim 32 questionários coletados.

O questionário foi construído de forma que os cooperados pudessem autoavaliar o seu nível de participação na cooperativa. Para caracterizar o nível de participação dos cooperados na cooperativa, foram construídas variáveis sobre a participação dos cooperados na governança da cooperativa (participação social) e como usuário dos serviços da cooperativa (participação econômica). A participação social aferiu: 1) o nível de participação dos cooperados nas assembleias; 2) o nível de participação dos cooperados nas reuniões e encontros informais promovidos pela cooperativa; 3) o nível de participação dos cooperados na busca por informações sobre a cooperativa; e 4) o nível de participação dos cooperados em sugerir ações e ideias à gestão da cooperativa. A participação econômica aferiu: 1) o nível de participação dos cooperados ao entregar sua produção na cooperativa; e 2) o nível de participação dos cooperados ao comprar insumos agrícolas da cooperativa.

Os cooperados também foram questionados a respeito de seu nível de confiança nos membros da gestão e nos demais cooperados. Segundo Nilsson et al. (2012), muitos problemas envolvendo as cooperativas agropecuárias decorrem da falta de confiança que os membros depositam na gestão da cooperativa e nos demais cooperados. Dessa forma,

as variáveis “confiança nos membros da gestão” e “confiança nos demais membros” foram adicionados como variáveis de controle para avaliar se o nível de confiança dos cooperados tem alguma relação com o seu nível de participação. A Tabela 2 apresenta as variáveis utilizadas neste estudo com as suas respectivas afirmativas que compõem o questionário.

O questionário foi elaborado com afirmativas do tipo escala *Likert* de 5 pontos. Originalmente proposto por Rensis Likert em 1932 o modelo *Likert* conta com 5 pontos rotulados que variam de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). O ponto 3 (não concordo nem discordo) é considerado neutro referindo-se à ausência de opinião do respondente com relação ao aspecto que se desejou avaliar. A Tabela 3 apresenta o modelo de avaliação da escala *Likert* adotado nesse estudo.

A análise dos dados da entrevista com o diretor presidente foi realizada pela análise de conteúdo, com base na temática “participação dos cooperados” e os resultados foram apresentados de forma descritiva. Os dados obtidos dos questionários com os cooperados foram analisados através da estatística descritiva (média e distribuição de frequência, gráficos de frequência e tabulação cruzada). Os resultados são apresentados em seguida.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A cooperativa agropecuária objeto do estudo foi constituída a mais de 20 anos e atua no ramo de grãos com atividades de armazenagem, processamento e comercialização de soja e milho, disponibilizando aos seus cooperados serviços de assistência técnica sem custo adicional. A cooperativa também possui um departamento destinado à compra de insumos agrícolas para os membros. Nesse sentido, a cooperativa exerce múltiplas atividades, tendo como foco principal a prestação de serviços a seus cooperados, visando atender, fundamentalmente, aos seus interesses econômicos.

TABELA 2 – Dimensão, Categorias, Variáveis e Frases Afirmativas do Questionário aos Cooperados

Dimensão	Categoria	Variáveis	Frases afirmativas
Participação	Social	Presença nas Assembleias.	Eu frequento todas as assembleias ordinárias para exercer meu direito ao voto.
		Presença em reuniões e eventos informais.	Eu participo de todas as reuniões informais e/ou encontros sociais da cooperativa.
		Frequência da busca por informações sobre as ações da cooperativa.	Eu estou sempre buscando informações sobre o funcionamento e ações da cooperativa.
		Contribuição com ideias e sugestões para a cooperativa.	Eu costumo contribuir com sugestões de ações junto a gestão da cooperativa.
	Econômica	Priorização da entrega de produtos.	Eu sempre priorizo a entrega de produtos a cooperativa.
		Priorização da compra de insumos.	Eu sempre priorizo a compra de insumos da cooperativa.
Confiança	Entre membros	Confiança nos demais cooperados.	Eu tenho plena confiança nas ações/conduita dos demais cooperados.
	Na cooperativa	Confiança nos membros da gestão.	Eu tenho plena confiança nas ações/conduita dos membros da gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

TABELA 3 – Modelo de Avaliação da Escala Likert

Escala Likert	Interpretação
1 Discordo Totalmente (DT)	O cooperado não reconhece aquele comportamento como verdadeiro (baixa participação/confiança).
2 Discordo Parcialmente (DP)	O cooperado reconhece aquele comportamento como verdadeiro, mas não é sempre que acontece (baixa participação/confiança).
3 Não concordo nem discordo (NCND)	O cooperado não sabe informar ou não tem certeza sobre o seu nível de participação/confiança.
4 Concordo Parcialmente (CP)	O cooperado reconhece aquele comportamento como verdadeiro e tem um nível de participação/confiança alto, mas não total.
5 Concordo Totalmente (CT)	O cooperado reconhece aquele comportamento como verdadeiro e tem um altíssimo nível de participação/confiança.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Além dos serviços relacionados as trocas econômicas, a cooperativa incentiva a participação na gestão por meio da realização de um evento social mensal conhecido como “cafés da manhã”, que visa promover maior aproximação entre os cooperados, a área operacional e a gestão da cooperativa. Percebe-se, assim, um esforço da direção em fazer com que seus membros sejam mais participativos nas questões administrativas da cooperativa. A cooperativa não oferece recompensas ou punições aos membros para estimular maior comprometimento com as transações econômicas.

A cooperativa em estudo está estruturada segundo o modelo de cooperativa tradicional, predominante no Brasil, na qual os direitos de decisão e controle são vagamente definidos e a gestão é concentrada,

principalmente no cargo de Diretor/Presidente, exercido por um dos membros do conselho (Costa et al., 2012). Novos modelos de cooperativas, também conhecidos como Cooperativas de Nova Geração (Cook & Chaddad, 2004; Chaddad, 2007) têm emergido no mundo todo. Segundo Bialoskorski Neto (1999), esses modelos alteram as relações contratuais, mediante modificações nos direitos de propriedade, e com o objetivo de estimular a participação econômica do cooperado com o estabelecimento de sanções e/ou recompensas. Pozzobon e Zylbersztajn (2013) dizem, que tais modelos têm a finalidade de tornarem as cooperativas mais competitivas no mercado com base em maior agregação de valor aos produtos e minimização dos custos decorrentes da gestão democrática.

Dessa forma, na cooperativa estudada, assim como na grande maioria das cooperativas agropecuárias tradicionais, a participação social ou econômica do cooperado não é exigida formalmente por meio de regras formais, valendo-se apenas da confiança de que os cooperados cumpram com as suas obrigações previamente definidas no estatuto da cooperativa.

Quanto à participação dos cooperados nas assembleias gerais, verifica-se um nível de frequência relativamente baixo e constante. Por exemplo, no ano de 2018, aproximadamente 29% dos cooperados apenas frequentaram as assembleias. Tal resultado leva a considerar desinteresse dos cooperados em manterem-se informados sobre os assuntos administrativos e operacionais da cooperativa, assim como não propensos a propor sugestões de ações visando melhorias à organização. De fato, esse comportamento não condiz com o papel de dono da cooperativa, interessado e comprometido com o desempenho da organização. No entanto, os números registrados neste caso em questão não são destoantes do padrão, ou da média percentual apresentado pelas cooperativas agropecuárias brasileiras (Pivoto, 2013).

Com relação à participação econômica dos membros, o diretor-presidente apontou que o ideal seria que os cooperados entregassem toda a produção deles para ser armazenada e comercializada pela cooperativa, além de adquirirem todos os insumos necessários à produção das safras por meio dos serviços da cooperativa de comercialização e negociação de insumos.

O gestor destaca que os cooperados são livres para escolherem onde desejam comprar seus insumos ou comercializar a sua produção. Embora não explicitado na fala do gestor, pode-se observar que os cooperados fazem maior uso do serviço de armazenagem fornecido pela cooperativa, mas em quesito de comercialização e compra de insumos o nível de participação ainda não é satisfatório. Tal como pontuado na literatura, esse comprometimento voluntário do cooperado com a cooperativa leva aos problemas do carona (Fulton &

Adamowicz, 1993), muito comum em cooperativas agropecuárias devido a essa liberdade que o cooperado possui em transacionar (ou não) com a cooperativa (Cechin et al., 2013). Por esse motivo, a importância de as cooperativas investirem cada vez mais em capacitação dos cooperados, mas principalmente na educação cooperativista, de forma que os cooperados compreendam o seu papel dentro da cooperativa e se envolvam mais tanto nos aspectos sociais (governança) quanto economicamente (Mendes, 2010).

Com relação às características dos cooperados que responderam ao questionário, têm-se uma idade média de 59 anos, sendo que o mais novo possui 34 anos e o mais velho 78 anos. Quanto ao nível de escolaridade desses cooperados, 58% realizaram os estudos apenas até o nível fundamental e apenas 22% concluíram o ensino superior. As propriedades rurais dos cooperados não se situam muito distantes da cooperativa, 67% delas encontram-se num raio de 20 km da sede e as mais distantes não ultrapassam 50 km. A grande maioria das propriedades possuem áreas pequenas entre 35 e 140 hectares, algumas um pouco maiores não ultrapassam 250 hectares e apenas 2 propriedades possuem 700 e 780 hectares. O tempo médio de associação dos participantes da pesquisa é de 14 anos, sendo que alguns estão na cooperativa desde a sua criação (25 anos) e outros que se associaram a menos de 2 anos.

Conforme ilustrado na Figura 1, a maioria dos cooperados concordou, mesmo que parcialmente com as afirmativas de participação social, demonstrando uma percepção positiva sobre sua atuação. Nesse caso, não foram observadas diferenças de comportamento entre cooperados caracterizados como mais ou menos participativos segundo opinião do gestor e do técnico. Existem apenas 3 cooperados que se avaliaram como menos participativos, tanto socialmente quanto economicamente, enquanto 1 cooperado se considera menos participativo socialmente e mais participativo economicamente, apesar de evidenciar não ser totalmente fiel à cooperativa.

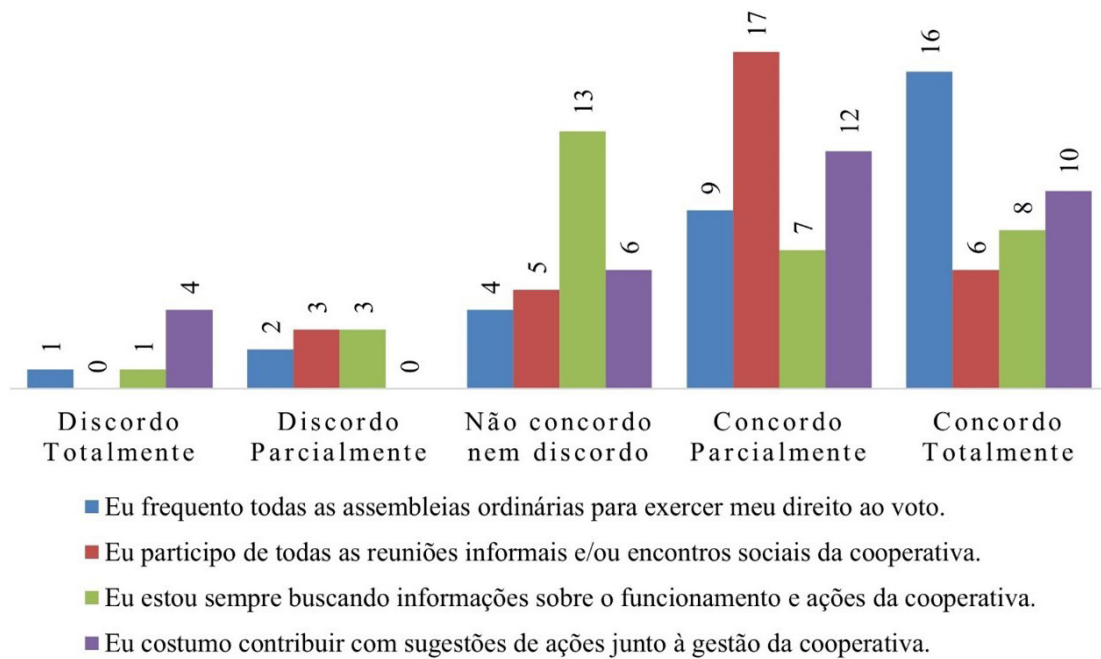


FIGURA 1 – Respostas dos Cooperados quanto às Afirmativas de Participação Social

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em geral, os cooperados que se autoavaliam mais participativos socialmente também consideram ter um alto nível de participação econômica na cooperativa. Contudo, alguns cooperados se autoavaliaram com um elevado nível de participação social e baixo nível de participação econômica através da compra de insumos por meio da cooperativa. Dessa forma, verifica-se que há grandes divergências de parâmetros entre o comportamento observado pela gestão e área técnica e como cada cooperado avalia a sua participação na cooperativa a partir da percepção de seu próprio comportamento.

Quando questionados a respeito de seu nível de participação nas assembleias gerais ordinárias para exercer o seu direito ao voto, metade dos cooperados entrevistados afirmaram sempre participar. Enquanto mais da metade dos cooperados afirma ser assíduo dos encontros informais/sociais promovidos pela cooperativa mesmo que não comparecendo a todos eles. Poucos são os cooperados que se autoavaliam ausentes nesses encontros.

Os cooperados dizem contribuir com sugestões de ações junto a gestão da cooperativa, demonstrando um poder de voz mais ativo na gestão da cooperativa.

Enquanto a maioria dos cooperados afirmam serem relativamente ativos na busca de informações sobre a cooperativa, outra parcela significativa se posiciona de forma neutra nesse aspecto. Talvez esses cooperados sintam-se suficientemente satisfeitos em receber notícias sobre a cooperativa através de folhetos informativos ou e-mails, sem a necessidade de buscar outras informações.

A partir da Figura 2 é possível observar o padrão de comportamento dos membros quanto às variáveis de participação econômica. Verifica-se que os cooperados são mais fiéis com relação à entrega de produtos na cooperativa. Contudo, essa entrega não necessariamente pode estar relacionada com a comercialização do produto utilizando os serviços da cooperativa, mas apenas com a utilização do silo de armazenagem de grãos que a cooperativa possui. Essa análise se deve ao fato da elevada taxa de utilização da capacidade de armazenagem da cooperativa pelos cooperados, conforme informado pelo diretor-presidente. Assim, uma investigação mais profunda a respeito de qual canal de comercialização do grão os cooperados utilizam com maior frequência se faz necessária.



FIGURA 2 – Respostas dos Cooperados Quanto às Afirmativas de Participação Econômica
 Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação ao segundo item da participação econômica dos membros, verifica-se que os cooperados são um pouco menos fiéis à cooperativa no aspecto aquisição de insumos. Essa conduta, por sua vez, pode prejudicar o poder de barganha da cooperativa perante os fornecedores na tentativa de diminuir os custos dos insumos agropecuários adquiridos e disponibilizados aos cooperados. Quanto a essa variável, percebe-se uma semelhança nos resultados com relação ao comportamento descrito pela direção e técnicos. Considerando os cooperados que se posicionaram neutros nessa questão, o total de membros com baixo nível de comprometimento na compra de insumos da cooperativa apresenta-se superior aos 9 apontados pela direção e gestão.

Através das variáveis de controle sobre confiança, esse estudo observou se a confiança que os membros depositam na gestão e nos demais membros teria alguma relação com o seu nível de participação na cooperativa. Os cooperados se avaliaram como altamente confiantes na gestão da cooperativa (Tabela 4), uma vez que todos os cooperados responderam concordo parcial ou totalmente com a afirmativa. Portanto, essa variável pode não apresentar relação

com as sutis diferenças nos níveis de participação dos cooperados. Para tal seria necessário a realização de testes estatísticos mais aprimorados e a expansão do questionário para uma amostra mais heterogênea e maior.

De fato, a presença do sentimento de confiança pode responder a baixa participação social, no sentido de que os cooperados da amostra se sentem suficientemente bem representados pelo diretor e demais membros da gestão, não havendo necessidade de maior envolvimento, tal como pontuado na literatura (Nilsson et al., 2009; Barraud-Didier et al., 2012). Por outro lado, a falta de confiança tenderia a levar a necessidade de maior participação para garantir que a gestão ou outros membros não ajam de forma oportunista. No entanto, não se pode afirmar que os cooperados menos satisfeitos são aqueles que mais participam, uma vez que a amostra de cooperados apresentou-se confiante na gestão e demais cooperados. No quesito, participação social, observa-se pela amostra que mesmo satisfeitos os cooperados (exceto alguns) costumam frequentar as assembleias e realizar outras ações pertinentes ao envolvimento na governança da cooperativa.

TABELA 4 – Respostas Individuais dos Cooperados Quanto às Afirmativas de Participação e Confiança.

Coop.	Participação Social				Participação Econômica		Confiança	
	Assembleia	Reuniões informais	Busca informação	Contribui com sugestões	Entrega produção	Compra insumos	Demais cooperados	Na gestão
1	5	4	5	5	5	5	4	5
2	5	3	3	5	3	3	5	5
3	5	5	1	1	5	2	5	5
4	5	4	4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5
6	4	4	3	3	5	5	3	4
7	4	4	4	5	4	4	5	5
8	5	4	3	4	5	2	4	4
9	5	4	3	5	5	5	4	5
10	2	2	2	4	2	3	3	4
11	5	4	4	4	5	4	4	5
12	4	4	5	3	5	5	4	5
13	5	5	5	5	4	1	3	5
14	1	3	3	1	3	1	5	5
15	4	4	4	4	5	2	5	5
16	2	3	2	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	4	2	4
18	5	2	2	5	5	3	2	5
19	5	4	3	3	5	5	4	4
20	4	2	3	3	5	3	3	4
21	5	4	3	3	5	3	4	4
22	4	4	3	1	5	5	4	4
23	3	3	3	4	5	4	5	5
24	3	3	5	4	5	4	4	5
25	4	4	3	4	4	3	3	4
26	4	4	3	1	5	5	4	4
27	5	5	5	5	5	4	4	4
28	3	3	4	3	3	3	3	4
29	4	4	4	4	5	4	4	5
30	5	4	4	4	4	4	4	5
31	5	5	5	5	5	4	4	5
32	3	4	3	4	4	4	3	5

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme observado na revisão de literatura, a relação confiança/comprometimento aponta que o alto nível de confiança interfere positivamente na fidelidade dos cooperados. Para o quesito entrega de insumos, observa-se que a confiança dos cooperados e a entrega possuem

uma relação positiva. No entanto, no quesito compra de insumos agrícolas da cooperativa, ela não reflete completamente a realidade. Observa-se que alguns dos cooperados, mesmo com um alto nível de confiança na gestão, preferem comprar insumos no mercado e não pela cooperativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar o nível de participação dos cooperados de uma cooperativa agropecuária. A partir da posição do gestor pode-se apreender que o nível de participação social e, notadamente, econômica, dos cooperados, não é totalmente satisfatória. De fato, os cooperados pouco frequentam as assembleias assim como não transacionam comercialmente com a cooperativa como poderiam e deveriam, considerando-se que todos são “donos” da organização.

Por outro lado, a maioria dos membros que responderam à pesquisa se posicionaram como parcial ou totalmente participativos, tanto socialmente quanto economicamente. No entanto, mesmo considerando-se uma amostra composta por cooperados presentes na reunião mensal, ainda surgem algumas respostas neutras, ou incertas. Este fato demonstra que mesmo os cooperados considerados mais ativos não aparentam ter total comprometimento com a cooperativa.

Observa-se ainda, que os cooperados não são totalmente fiéis enquanto compradores da loja de insumos. Seria esse comportamento decorrente da falta de compreensão sobre a empresa cooperativa ou um comportamento decorrente da falta de consciência da importância da ação coletiva para o benefício de todos?

Pode-se pressupor que falte ainda uma maior compreensão, por parte dos cooperados, a respeito do seu papel como dono, cliente e fornecedor da cooperativa. Os cooperados podem ter uma visão distanciada da cooperativa como um negócio próprio, embora de caráter coletivo. O baixo interesse por se buscar informações sobre as ações da cooperativa, conforme descrito nos resultados, demonstra também um baixo interesse em se comprometer mais com a gestão. Nesse caso, a cooperativa é apenas um facilitador do seu negócio individual, de sua propriedade e sua produção. A cooperativa não é

vista como uma possibilidade real de aumentar seus rendimentos por meio de investimentos coletivos. Questões como essas levam a cooperativa a avaliar a necessidade em investir mais em educação cooperativista para melhorar a compreensão mútua do negócio cooperativo e, conseqüentemente, o seu desempenho organizacional.

Outro aspecto importante, decorrente do baixo comprometimento, refere-se à possibilidade desses cooperados serem mais suscetíveis a infidelidade ou até mesmo a abandonar a cooperativa no futuro e, com isso, prejudicar a competitividade e sustentabilidade da organização em longo prazo (o que de fato aconteceu 2 anos após a realização do estudo). Além disso, estudos futuros podem buscar identificar, por meio de pesquisas qualitativas, se os cooperados estão realmente satisfeitos com os benefícios ou ganhos decorrentes de ser cooperado, ou se permanecem no quadro de cooperados ativos apenas para ter benefícios em algumas transações que seria mais vantajoso para eles realizar pela cooperativa.

Os resultados deste estudo demonstram que conhecer como os cooperados percebem a sua participação social e econômica na cooperativa é uma importante ferramenta para que a gestão da cooperativa identifique o nível de participação efetiva dos cooperados. Com isso, é possível pensar na criação de estratégias, se necessário, para obter um maior engajamento dos membros, dada a sua relevância para a sobrevivência da cooperativa em longo prazo e para que a cooperativa consiga atender aos interesses de seus associados.

Uma limitação do estudo foi não ter utilizado dados secundários (como relatórios gerenciais da cooperativa) que contenham dados sobre os negócios que cada cooperado realiza com a cooperativa para analisar qual a participação efetiva desses cooperados na organização. Para uma análise mais completa da participação dos cooperados da cooperativa desse estudo, seria interessante investigar os relatórios de

entrega de produtos e venda de insumos aos cooperados com forma de comparar e validar as percepções dos membros sobre seu nível de participação em relação ao que é efetivamente realizado por eles. Dessa forma, seria possível comparar as percepções da gestão e dos cooperados a respeito do nível de participação deles com os dados numéricos efetivos da cooperativa. Outra limitação do estudo refere-se à amostragem. O total de questionários aplicados não representa o universo de cooperados da cooperativa (142), o que não permite generalizar os resultados encontrados para o que possa ser a realidade da cooperativa efetivamente.

Considerando que o desempenho de organizações em geral, em particular de caráter coletivo, está fortemente associado ao grau de comprometimento de todos os seus membros em questões tanto estratégicas quanto operacionais, torna-se relevante a realização de estudos que investiguem sobre mecanismos de governança que possam estimular e garantir um comportamento proativo do cooperado, no sentido de desenvolver o negócio coletivo além do seu próprio negócio. Pesquisas futuras também podem investigar como os cooperados se identificam com a cooperativa e com a doutrina cooperativista, e como esse nível de identificação está relacionado com a sua participação social e econômica na organização.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento à Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT) pelo apoio financeiro de pesquisa. Apoio concedido: Financiamento do projeto.

Agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) pelo apoio financeiro, vinculado ao Processo Código de Financiamento 001. Apoio concedido: Bolsa de estudos.

REFERÊNCIAS

- Agbo, M., Rousselière, D., & Salanié, J. (2015). Agricultural marketing cooperatives with direct selling: A cooperative–non-cooperative game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 109, 56–71. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2014.11.003>
- Arcas-Lario, N., Martín-Ugedo, J. F., & Mínguez-Vera, C. A. (2014). Farmers' satisfaction with fresh fruit and vegetable marketing Spanish cooperatives: An explanation from agency theory. *International Food and Agribusiness Management Review*, 17(1), 127–146.a\
- Bareille, F., Beaugrand, F., & Duvaléix-Tréguer, S. (2017). Objectives' alignment between members and agricultural cooperatives. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*, 98(1–2) 75–91. <https://doi.org/10.1007/s41130-017-0048-3>
- Barraud-Didier, V., & Henninger, M. C. (2009). Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles. *Revue Internationale de l'économie Sociale*, (314), 47–62. <https://doi.org/10.7202/1020964ar>
- Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & El Akremi, A. (2012). The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: The Role of organizational commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1–24.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M. C., & Triboulet, P. (2014). La Participation des Adhérents Dans Leurs Coopératives Agricoles: Une Étude Exploratoire du Secteur Céréalière Français. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62(1), 125–148. <https://doi.org/10.1111/cjag.12015>
- Bhuyan, S. (2007). The “People” Factor in Cooperatives: An Analysis of Members' Attitudes and Behavior. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie*, 55(3), 275–298. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7976.2007.00092.x>
- Bhuyan, S., & Leistriz, F. L. (2001). An examination of characteristics and determinants of success of cooperatives in the non-agricultural sectors. *Journal of Cooperatives*, 16, 45–62.
- Bialoskorski Neto, S. (1999). A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais. In II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto.
- Bijman, J., & Verhees, F. (2011, december) Member or customer? Farmer commitment to supply cooperatives. International Conference on the Economics and Management of Networks, 1-3 dec. 2011, Limassol.

- Biswas, S. N. (2015). Organizational Behaviour Research in Rural Producers' Cooperatives. *International Journal of Rural Management*, 11(1), 40–59. <https://doi.org/10.1177/09733005215572460>
- Bordenave, J. E. D. (1994). *O que é participação* (8ª ed.). Brasiliense.
- Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Zylbersztajn, D., & Omta, O. (2013). Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: evidence from Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4), 443–468. <https://doi.org/10.1111/apce.12023>
- Chaddad, F. R. (2007). Cooperativas no agronegócio do leite: Mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 9(1), 69–78.
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>
- Cook, M. L. (1995). The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153–1159. 1995. <https://doi.org/10.2307/1243338>
- Cook, M. L., & Burrell, M. J. A (2009, June). Cooperative Life Cycle Framework. International Conference 'Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future, June 15–17, 2009, Rehovot.
- Cook, M. L., Chaddad, F. R. (2004). Redesigning Cooperative Boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1249–1253.
- Costa, D. R. M., Chaddad, F. R., & Azevedo, P. F. (2012). Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(2), 285–300. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032012000200005>
- Falkowski, J., Chlebicka, A., & Lopaciuk-Gonczaryk, B. (2017). Social relationships and governing collaborative actions in rural areas: Some evidence from agricultural producer groups in Poland. *Journal of Rural Studies*, (49), 104–116. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.010>
- Fulton, J. R., & Adamowicz, W. L. (1993). Factors that influence the commitment of members to their cooperative organization. *Journal of Agricultural Cooperation*, (8), p. 39–53.
- Fulton, M. (1999). Cooperatives and member commitment. *LTA*, 4(99), 418–437.
- Fulton, M., & Giannakas, K. (2007). Agency and leadership in cooperatives: Endogenizing organizational commitment. In K. Karantininis, & J. Nilsson (Ed.), *Vertical markets and cooperative hierarchies: The role of cooperatives in the Agri-Food Industry* (pp. 93–113). Springer.
- Gijssels, C., & Bussels, M. (2014). Farmers' cooperatives in Europe: Social and historical determinants of cooperative membership in agriculture. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 509–530. <https://doi.org/10.1111/apce.12049>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Harte, L. N. (1997). Creeping privatisation of Irish cooperatives: A transaction cost explanation. In J. Nilsson, & G. Van Dijk (Ed.), *Strategies and structures in the agro-food industries*. Van Gorcum & Comp.
- Hendrikse, G., & Feng, L. (2013). Interfirm Cooperatives. In A. Grandori (Ed.), *Handbook of Economic Organization Integrating Economic and Organization Theory* (pp. 501–523). Edward Elgar.
- Holmström, B. (1999). Future of cooperatives: A corporate perspective. *The Finnish Journal of Business Economics*, (4), 404–417.
- Iliopoulos, C., Värnik, R., Filippi, M., Völli, L., & Laaneväli-Vinokurov, K. (2019). Organizational design in Estonian agricultural cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(2), 100093. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.100093>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2017). *Censo Agropecuário*. <https://censoagro2017.ibge.gov.br/>
- Jansen, A. C., Maehler, A. E., & Wegner, D. (2018). Governança Cooperativa e o Dilema de Legitimidade: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(3), 61–80.
- Lang, K. A., & Fulton, M. E. (2004). Member commitment and the market and financial performance of the Saskatchewan Wheat Pool. *Current Agriculture, Food and Resource Issues*, 5(5), 238–252.
- Leite, A. R., Padilha, A. C. M., & Binotto, E. (2021). Cooperation challenges in agricultural cooperatives. *Revista de Administração da UFSC*, 14(4), 809–826. <https://doi.org/10.5902/1983465964160>
- Levy, C. (1983). Agricultural co-operative theory: A review. *Journal of Agricultural Economics*, 34(1), 1–44. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.1983.tb00973.x>

- Mendes, M. M. (2010). *Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados: Verdades incertas* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto). <https://repositorio.usp.br/item/002142005>
- Morfi, C., Ollila, P., Nilsson, J., Feng, L., & Karantininis, K. (2015). Motivation behind members' loyalty to agricultural cooperatives. In J. Windsperger, G. Cliquet, T. Ehrmann, & G. Hendrikse (Ed.), *Interfirm Networks* (pp. 173–190). Springer.
- Neves, M. C. R., Castro, L. S., & Freitas, C. O. (2019). O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: Uma análise econométrica espacial. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 57(4), 559–576. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2019.187145>
- Nilsson, J. (2001). Organizational principles for cooperative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329–356. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00010-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00010-0)
- Nilsson, J., Kihlén, A., & Norell, L. (2009). Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement, and trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4), 101–122.
- Nilsson, J., Svendsen, G. L. H., & Svendsen, G. T. (2012). Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? *Agribusiness*, 28(2), 187–204. <https://doi.org/10.1002/agr.21285>
- Oliveira, J. R. (2007). *O Comprometimento do cooperado com a cooperativa*. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria).
- Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB]. (2020). *Agenda Institucional do Cooperativismo*. <https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacoes>
- Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25(2), 181–197. <https://doi.org/10.1002/agr.20200>
- Pascucci, S., Gardebroek, C., & Dries, L. (2012). Some like to join, others to deliver: An econometric analysis of farmers' relationships with agricultural co-operatives. *European Review of Agricultural Economics*, 39(1), 51–74. <https://doi.org/10.1093/erae/jbr027>
- Pies, M. P., Baggio, D. K., & Romeiro, M. C. (2016). Participação dos associados: Um pilar estratégico de governança do cooperativismo. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 221–236.
- Pivoto, D. (2013). *Governança Cooperativa: Uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul*. (Dissertação de Mestrado, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre). <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70628/000878007.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pozzobon, D. M., & Zylbersztajn, D. (2013). Democratic Costs in Member-Controlled Organizations. *Agribusiness an International Journal*, 29(1), 112–132. <https://doi.org/10.1002/agr.21324>
- Rossés, G. F., Tomazi, M., Stecca, F. L. P. A., Oliveira, D. C., & Sccott, C. R. C. (2015). Fidelidade em cooperativa agropecuária: Um estudo de caso. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(4), 17–34. <https://doi.org/10.5902/2359043220111>
- Siebert, J. W., & Park, J. L. (2010). Maintaining a healthy equity structure: A policy change at producers cooperative association. *International Food and Agribusiness Management Review*, 13(3), 87–96.
- Simioni, F. J., Siqueira, E. S., Binotto, E., Spers, E. E., & Araújo, Z. A. S. (2009). Lealdade e oportunismo nas cooperativas: Desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 47(3), 739–765. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032009000300010>
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative Research* (pp. 443–466). Sage Publications Ltd.
- Valentinov, V. (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of Institutional Economics*, 3(1), 55–69.
- Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P., & Van Dijk, G. (2015). Building up active membership in cooperatives. *New Medit*, 14(1), 42–52.
- Wadsworth, J. J. (1991). An analysis of major farm characteristics and farmers' use of cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperatives*, (6), 45–53.
- Zylbersztajn, D. (2002). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In M. J. Braga, & B. S. Reis (Eds.). *Agronegócio cooperativo: Reestruturação e estratégias*. EFV.