



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
**CAMPUS CERRO LARGO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DEIVISSON LENZ NEUBUSER**

**GESTÃO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS: ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DOS  
ARTIGOS PUBLICADOS NO GOOGLE ACADÊMICO ENTRE OS ANOS DE 2011  
A 2021**

**CERRO LARGO**

**2023**

**DEIVISSON LENZ NEUBUSER**

**GESTÃO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS: ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DOS  
ARTIGOS PUBLICADOS NO GOOGLE ACADÊMICO ENTRE OS ANOS DE 2011  
A 2021**

Projeto apresentado ao curso de Administração da  
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) com a  
finalidade de aprovação da disciplina Projeto Trabalho  
de Curso.

Orientador: Prof. Me. Roberto Schuster Ajala

**CERRO LARGO**

**2023**

## **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Neubuser, Deivisson Lenz

GESTÃO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS: ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO DOS ARTIGOS PUBLICADOS NO GOOGLE ACADÊMICO  
ENTRE OS ANOS DE 2011 A 2021 / Deivisson Lenz Neubuser.  
-- 2023.

63 f.

Orientador: Mestre Roberto Schuster Ajala

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Cerro Largo, RS, 2023.

1. Gestão de Cooperativas Agrícolas. I. Ajala,  
Roberto Schuster, orient. II. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DEIVISSON LENZ NEUBUSER

**GESTÃO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS: ESTUDO BIBLIOMÉTRICO  
DOS ARTIGOS PUBLICADOS NO GOOGLE ACADÊMICO ENTRE OS ANOS DE  
2011 A 2021**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de  
Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul,  
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:  
14/02/2023

BANCA EXAMINADORA:



---

Prof. Roberto Ajala – UFFS

Orientador



---

Prof. Artur Wuerges - UFFS



---

Prof. Luciana Scherer – UFFS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Ingomar e Denise por todo o apoio, educação, conselhos e por ter me ensinado sobre ser respeitoso e ético com as pessoas. Agradeço a minha irmã Gabriela Neubuser pela ajuda e pelos exemplos que segui para chegar nesse momento da minha vida, e também a todos os meus familiares que me apoiaram de alguma maneira.

Agradeço a minha namorada Gabriela Taglieber pelo companheirismo, parceria, atenção e toda a ajuda durante o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas Danrlei, Gabriel, Lucas e Vinicius por toda amizade que foi desenvolvida com o decorrer do curso, vocês foram fundamentais para minha formação.

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Cerro Largo, pela oportunidade de formação tanto pessoal como profissional e aos professores e servidores que conviveram dia a dia comigo.

Agradeço aos professores Roberto e Luciana pela paciência e por sempre me auxiliar da melhor forma

Agraço de maneira geral a todos que de alguma forma me ajudaram para que eu possa elaborar este trabalho.

## RESUMO

As Cooperativas Agrícolas possuem relevância em diversos contextos na realidade dos brasileiros, por possibilitar que os pequenos e grandes produtores rurais tenham acesso a uma boa gestão, à compra de insumos agrícolas, escoamento de produtos e uma assessoria especializada e eficiente. Desse modo, compreender a dinâmica desse campo de atividade se torna fundamental. Tendo isso em vista, este trabalho tem como objetivo elaborar uma bibliometria dos estudos científicos sobre a temática da Gestão das Cooperativas Agrícolas entre os anos de 2011 a 2021, na base de dados do Google Acadêmico. Para isso, foram descritos o contexto histórico das cooperativas, tanto como o surgimento, organização e o desenvolvimento do Cooperativismo Agrícola. Assim, foi realizada uma pesquisa bibliométrica, quantitativa, exploratória e descritiva, que evidenciou a quantificação de trabalhos sobre Cooperativas Agrícolas, publicadas na base de dados do Google Acadêmico, o que revelou que os aspectos metodológicos predominantes são qualitativos e que os autores buscaram tratar de assuntos como gestão e interesse dos associados, temas que necessitam da opinião dos mesmos, necessitando, assim, uma análise qualitativa dos dados gerados no decorrer do trabalho. Espera-se que este estudo possa servir de fonte para pesquisas futuras a respeito deste tema.

**Palavras-chave:** Cooperativismo agrícola. Gestão. Cooperativas.

## **ABSTRACT**

Agricultural Cooperatives are relevant in several contexts in Brazilians' reality, as they allow small and large-scale rural producers to have access to good management, purchase of agricultural inputs, product disposal, and specialized and efficient advisory. Thus, understanding the dynamics of this activity field becomes fundamental. With that in mind, this paper aims to elaborate the bibliometrics of scientific studies on the theme of Management of Agricultural Cooperatives between 2011 to 2021, in the Google Scholar database. For this purpose, the historical context of cooperatives was described, as well as the emergence, organization, and development of the Agricultural Cooperative Movement. Thus, a bibliometric, quantitative, exploratory, and descriptive research was carried out, which showed the quantification of works on Agricultural Cooperatives, published in the Google Scholar database, revealing that the predominant methodological aspects are qualitative and that the authors sought to discuss topics such as management and interest of members, issues that require their opinion, thus requiring a qualitative analysis of the generated data during the paper. It is expected that this study can be used as a source for future research on this topic.

**Keywords:** Agricultural Cooperative Movement. Management. Cooperatives.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Panorama dos estudos de Cooperativas Agrícolas selecionados.....	31
Quadro 2 – Vinculação institucional dos autores.....	53
Quadro 3 – Área temática associada á Gestão de Cooperativas agrícolas.....	55



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de artigos.....	45
Gráfico 2 – Abordagem metodológica dos artigos.....	46
Gráfico 3 – Objetivos metodológicos dos artigos.....	48
Gráfico 4 – Levantamento de dados.....	49
Gráfico 5 – Quantidade de autores nos trabalhos.....	50
Gráfico 6 – Destaque de páginas.....	51
Gráfico 7 – Destaque de autores.....	52
Gráfico 8 – Instituições com mais trabalhos.....	54
Gráfico 9 – Áreas temáticas mais abordadas.....	56

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de Gestão para as Cooperativas e seus Componentes.....	23
Figura 2 - Cinco forças de Porter no ambiente cooperativo.....	24
Figura 3 – Nuvem de palavras.....	57

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA .....	13
1.1.1 Objetivo geral .....	13
1.1.2 Objetivos específicos .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 COOPERATIVISMO.....	16
2.2 COOPERATIVAS AGRÍCOLAS.....	18
2.2.1 A contribuição das cooperativas no acesso aos mercados para comercialização de produtos agrícolas.....	21
2.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS.....	22
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 PASSOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA .....	26
3.1.1 Formulação de uma pergunta de pesquisa.....	27
3.1.2 Delineação da estratégia de busca e descritores .....	27
3.1.3 Definição da base de dados .....	27
3.2 ESTABELECIMENTOS DE CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO .....	27
3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS E SELECIONADOS .....	28
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	28
3.4.1 Elaboração e uso da Matriz de Síntese .....	28
3.4.2 Elaboração da nuvem de palavras .....	29
4 ANÁLISE DE DADOS .....	30
4.1 PANORAMA GERAL DOS ARTIGOS SELECIONADOS .....	30
4.2 QUANTIFICAÇÃO DAS PRODDUÇÕES.....	44
4.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS NAS PUBLICAÇÕES .....	45
4.4 AUTORES DOS TRABALHOS.....	50
4.5 VINCULO INSTITUCIONAL DOS AUTORES .....	52
4.6 ÁREAS TEMÁTICAS DOS TRABALHOS SELECIONADOS .....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

As primeiras cooperativas brasileiras são muito antigas, foram fundadas para suprir necessidades básicas de seus membros. De um modo geral, as cooperativas no Brasil desempenham uma função de comércio quer se dedique ou não à armazenagem e transporte de produtos agrícolas, em industrialização, crédito ou apoio à produção, fornecendo insumos, equipamentos e assistência técnica, as cooperativas brasileiras colocam sua atuação em atividades individuais.

De um modo geral, existem várias formas de gestão e participação dentro de uma organização. No caso das cooperativas, as formas idealizadas de administração visam praticar o autogoverno, a autonomia e a democracia participativa, mas nem todos os ramos do corporativismo adotam essa prática porque essas instituições têm interesses e necessidades específicas. Dessa forma, as cooperativas representam uma atividade importante dentro do sistema econômico, com características únicas que as diferem dos demais tipos de organizações.

De acordo com Shaffer (1999), destacam-se no Brasil as cooperativas agrícolas, de consumo, de habitação, de trabalho e produção, financeiras, entre outras. O cooperativismo brasileiro teve sua expansão a partir de 1988, inclusive de forma internacional, pelo fato de ter ocupado a presidência da Aliança Cooperativa Internacional de 1997 a 2001. Hoje em dia esse sistema é muito conhecido, as exportações aumentaram e o sistema amadureceu.

A busca de novas alternativas para inovar modelos de gestão cooperativista tem ganhado valor. Essas alternativas, em muitos espaços geográficos já existem, mas geralmente não têm sido objeto de estudos mais detalhados sobre suas potencialidades e dificuldades.

O presente trabalho tem por finalidade estudar a Gestão das cooperativas agrícolas que estão em constante evolução e tem necessidade de adaptação. A industrialização agrícola fez com que as cooperativas agrícolas criassem suas formas organizacionais, implementando estratégias relacionadas tanto ao crescimento quanto para permanecerem competitivas. Entre as inovações organizacionais, estão a participação pública parcial, ações fiduciárias preferenciais, alianças e estratégias.

A partir disso, esse trabalho estuda estratégias que impactam na gestão das cooperativas, o controle de uma cooperativa, por definição, é de responsabilidade de seus membros. Isso ocorre pela necessidade da cooperativa servir aos seus membros. .

Muitos estudos sobre as cooperativas agrícolas abordam a importância de vários atributos socioeconômicos e psicológicos dos cooperados na avaliação das cooperativas. Nos últimos anos, muitos estudos abordaram, opiniões, satisfação, lealdade entre outros aspectos relacionados ao comportamento dos cooperados.

O crescimento das estruturas cooperativas se dá pela complexidade de sua gestão, típica das grandes corporações. Ao mesmo tempo em que as cooperativas necessitam de gerentes qualificados para tratar dos complexos problemas do agribusiness, existe forte propensão a manter a gerência formada por cooperados.

## 1.1 PROBLEMA

O problema do projeto de pesquisa busca analisar os fatos de um contexto, por meio de uma questão que será resolvida ao longo da pesquisa, exigindo estudo para solucionar o caso. (FACHIN, 2017).

Após compreender o ambiente das cooperativas, o estudo terá como propósito o seguinte questionamento: Quais estudos científicos sobre Gestão das Cooperativas Agrícolas estão publicados no Google Acadêmico entre os anos de 2011 a 2021?

## 1.2 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo geral proposto pelo autor e também os objetivos específicos que o complementam.

### 1.1.1 Objetivo geral

Elaborar uma bibliometria dos estudos científicos sobre a temática da Gestão das Cooperativas Agrícolas entre os anos de 2011 a 2021, na base de dados do Google Acadêmico.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar a evolução das publicações sobre a gestão das cooperativas agrícolas ao longo do tempo;
- Identificar as metodologias mais utilizadas nos estudos analisados;
- Apresentar as instituições de ensino com maior quantidade de publicações dentre os estudos selecionados;
- Analisar as principais áreas de investigação dos estudos selecionados sobre a gestão das cooperativas agrícolas;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Singer (2002) a cooperativa tem condições de proporcionar ao quadro associativo um crescimento econômico considerável, no caso produtores rurais, pode ser retirado das vantagens obtidas com a redução dos custos e com o aumento das margens de lucro, o que se dá, basicamente, em três dimensões: pela eliminação dos intermediários, pela agregação de valores aos produtos e pelas compras e vendas em comum. Após o fim da cadeia de intermediação, a cooperativa diminui a distância entre produtores e consumidores e passa a ter condições de reduzir custos e maximizar lucros, pela apropriação das fatias que tradicionalmente ficavam em poder dos intermediários.

A agregação de valores é obtida por meio das condições que a cooperativa tem de não ser apenas uma empresa mercantil, que recebe e repassa matérias primas e de se transformar em empresa agroindustrial, que recebe matérias primas e as transforma em produtos industrializados. Com as compras e vendas em comum, o crescimento econômico é sustentado pela lógica do mercado segundo a qual se comprando em grandes quantidades. Obtém-se preço menor e vendendo-se em grandes quantidades obtém-se preço maior para o produto.

Bialoskorski Neto (2005) enfatiza que a abordagem econômica, no mercado, as cooperativas são caracterizadas por uma sociedade humana e não por uma sociedade de capital. A diferença entre uma cooperativa e uma empresa comum é clara, como parceria, a assembleia geral de acionistas é o órgão supremo representação e tomada de decisão, em que cada voz representa um voto, o que significa, por exemplo, em uma cooperativa de agricultores, todos os membros têm a mesma classificação

representativa, não levando em consideração as diferenças individuais entre as faixas de terra a quantidade de bens possuídos ou entregues.

Dessa forma a presente pesquisa se torna justificável, pela importância das cooperativas na vida de todas as pessoas. O cooperativismo é uma forma de associação que propõe diversas formas de trabalho com a finalidade de alcançar os objetivos em comum. Uma cooperativa se baseia no bem estar dos integrantes que estão inseridos nela, chamados associados, as decisões dentro de uma cooperativa são tomadas de maneira participativa, abre condições favoráveis para o crescimento individual de cada membro.

Diante disso, as empresas podem utilizar esse estudo como base, para se diferenciar positivamente das demais. Também se torna um trabalho direcionado aos agricultores que poderão analisar a melhor opção de gestão na qual irão se inserir. Além disso, poderá servir como base para acadêmicos do curso de Administração e diversos outros cursos que pretendem abordar o tema Cooperativismo Agrícola.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os fundamentos teóricos sobre o cooperativismo de forma geral, o cooperativismo aplicado no estado do Rio Grande do Sul, sua contribuição no acesso a mercados e por fim a análise de modelos de gestão cooperativista.

### 2.1 COOPERATIVISMO

De acordo com Amodeo (1999) a sociedade se desenvolveu especialmente com a Revolução Industrial na Inglaterra, França e Alemanha, ocorreu um aumento na exploração dos trabalhadores pelos chefes de indústrias. Os trabalhadores em questão trabalhavam 17 horas por dia e tinham uma baixa remuneração, sendo o cooperativismo uma forma de reação frente a essa situação. Figueiredo (2009) diz que fábricas, geralmente de tecidos, eram comparadas com prisões, já que ofereciam ambientes insalubres aos trabalhadores. Figueiredo (2009) também informa que o cooperativismo foi a esperança para essas pessoas que viviam em uma realidade muito precária, por meio da união.

O cooperativismo está voltado para atividades de cunho social e econômico, além de adquirir um conjunto de valores, princípios e normas que orientam sua atuação econômica e social. A Organização das Cooperativas no Brasil (OCB 2018) também conceitua que o cooperativismo é uma "busca de transformar o mundo em um mundo mais justo, feliz, equilibrado e dar a todos uma chance melhor [...] mostra que é possível unificar o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social".

Cooperar é unir-se aos outros para enfrentar juntas as situações desfavoráveis, transformá-las em oportunidades e condições para o bem-estar econômico e social. O cooperativismo é um movimento internacional Seu objetivo é libertar as pessoas do individualismo através da cooperação entre as pessoas. Cooperativismo é uma organização de pelo menos 20 pessoas, através da sociedade comum (FIGUEIREDO, 2009).

Com o avanço do ramo cooperativista muito se discute sobre a função de uma cooperativa para o trabalhador. Segundo Rodrigues (2002) o cooperativismo, analisado de uma forma doutrinária, é a formação de um conjunto de princípios que compõem a



doutrina, ou seja, é um sistema econômico-financeiro que tem por objetivo a transformação e também firmar o social. Cooperativas rurais são organizações autônomas que são compostas por agricultores e produtores rurais, seu objetivo é o crescimento econômico e também a evolução social, trabalhando em uma área onde é necessária a coletividade para realizar um bom trabalho. As cooperativas também são organizações que trazem soluções e ajuda mútua entre seus cooperados, que têm os mesmos interesses, criando dessa maneira formas de trabalho e funciona como um propulsor dos negócios a partir de sua influência em algumas atividades, como finanças, produção, comercialização (ANDRADE; ALVES, 2013). Portanto, o objetivo do corporativismo é uma forma de organizar atividades socioeconômicas onde as pessoas trabalham juntas coletivamente, com o mesmo objetivo, oportunizar a criação de emprego, distribuição de renda e desenvolvimento local.

Conforme as cooperativas evoluíram com o tempo, se deu a necessidade de serem elaboradas metodologias estratégicas, táticas e operacionais. Segundo Oliveira (2006) é fundamental que toda e qualquer cooperativa, independentemente do ramo de atuação, do tamanho ou qualquer outra característica, tenha um processo estruturado de elaboração do seu plano estratégico, caso contrário a cooperativa não terá como estabelecer qual o seu futuro desejado, e como chegar, o mais próximo possível, dessa situação.

De acordo com Ajala (2014) para analisar as perspectivas das organizações cooperativas é necessário acompanhar os processos de gestão e as imposições colocadas pelas forças externas. Empreender a gestão é auxiliar para a sequência de atuação das empresas no mercado. Para isso ocorrer, as cooperativas devem realizar boas práticas de gestão, guiadas pela formação de um bom planejamento e possível de ser atendido, sintonizando-se aos anseios dos seus cooperados.

Segundo Oliveira (2006) para o desenvolvimento e aplicação adequados modelos de gestão, as cooperativas devem ter uma compreensão efetiva do modelo de gestão, por meio de todos os sistemas e ferramentas de apoio, colaborar e ter métodos de trabalho adequados para a evolução coletiva. Diversos estudos revelaram que o planejamento estratégico tem uma importante função, de orientar e auxiliar as empresas, no caso das cooperativas.

De acordo com Silvestre e Crubellate (2007) foram realizados estudos sobre a seleção dos associados com a cooperativa e sobre a sua participação nas decisões

estratégicas e gerenciais da empresa. O mesmo é inovador, por explorar a dinâmica de participação dos membros no procedimento de elaboração do planejamento de uma cooperativa. E também por avaliar a dimensão do pertencimento do associado ao dia a dia de planejamento, processo, decisões, de gestão e de avaliação da cooperativa.

## 2.2 COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

O agronegócio é um setor dinâmico e muito importante economia do Brasil. Ele usa uma grande parte força de trabalho e contribui efetivamente para a composição da força de trabalho do Produto Interno Bruto (PIB) e a balança comercial do Brasil. Segundo Guilhoto, Furtuoso e Barros (2000) a tradicional economia do agronegócio no país deve prevalecer no futuro pelo motivo de ter uma vasta disponibilidade de recursos naturais. O Brasil ainda possui grandes áreas agrícolas inexploradas que não existem na maioria das regiões de outros países, combinado com o crescimento da demanda global de alimentos, criando uma situação positiva para o agronegócio nacional.

Como o foco na segurança do associado e na projeção de rendas, os agricultores se organizam em grupos com as cooperativas, para assim aumentar sua possível produção e renda, por meio da união de esforços. O principal incentivo para os produtores formularem uma cooperativa é a possibilidade de diminuir os riscos na produção e na renda. No Brasil as cooperativas agrícolas possuem uma grande representatividade e participação na produção e no comércio de produtos agropecuários, formando assim uma absorção em grande parte da produção. Segundo Antonialli (2000) na produção rural, ignorar os riscos leva a decisões que não condizem com as práticas do produtor. No entanto, nas cooperativas agrícolas os recursos econômicos e sociais devem ser investidos de acordo com os objetivos da cooperação. Nesse contexto, o foco está na conciliação dos objetivos econômicos com os princípios da cooperação.

Antonialli (2000) também diz que um dos grandes desafios enfrentados pelas cooperativas é equilibrar os interesses econômicos, sociais e políticos de seus associados. Os interesses econômicos estão ligados ao crescimento das cooperativas e empreendimentos cooperativos. Os benefícios sociais referem-se aos serviços e benefícios esperados da cooperativa quando alguém se associa a ela. Os interesses políticos muitas vezes levam a disputas internas sobre o poder e a representação das

cooperativas na comunidade. A falha das cooperativas em equilibrar esses interesses pode levar a situações de gestão pouco competitivas e complexas.

Conceitos como risco e incerteza são amplamente utilizados na teoria econômica, onde muitas vezes se distinguem pelo conhecimento da probabilidade de ocorrência de renda ou uso de recursos. O risco pode ser caracterizado por situações com probabilidade de ocorrência de um fenômeno que não pode ser previsto. Em uma empresa de negócios, o risco pode ser dividido em várias áreas. De modo geral, do ponto de vista econômico, uma empresa espera os retornos proporcionados por suas atividades de acordo com a sua função de utilidade. Os resultados de tais atividades são afetados por determinados eventos, portanto geralmente há um grau de incerteza na obtenção desses resultados. O risco pode ser esse nível de incerteza, como retornos esperados ou a possibilidade de perdas inesperadas (financeiras ou não). Portanto, nem todas as empresas engajam a administração de riscos. (FRENKEL, HOMMEL e RUDOLF, 2000).

No agronegócio, algumas fontes de risco como instabilidade climática e surgimento de doenças e pragas, são inerentes à atividade. Outros tipos de risco como o risco de mercado ou institucional, embora também presentes no ambiente de negócios, possuem importância e características diferenciadas no agronegócio. Devido à diversidade de riscos do agronegócio e às especificidades inerentes a cada tipo de produtor rural, todos os produtores enfrentam diferentes tipos de riscos e requerem diferentes ferramentas de gestão, não existindo uma estratégia de gestão única para todos os produtores (USDA, 2007).

No contexto cooperativo, as cooperativas agroindustriais parecem estar expostas a um alto grau de risco financeiro e de mercado, além de operarem em um ambiente inerentemente arriscado. De acordo com Manfredo e Richards (2007) existem diversas situações que apresentam tais riscos para as cooperativas, que normalmente concentram suas atividades em poucos produtos e/ou operam em áreas geograficamente limitadas e/ou utilizam pequenos canais de vendas. Muitas cooperativas também empregam acordos de partilha de perdas, em que os produtos dos membros devem ser vendidos dentro de um período pré-determinado. Embora os membros estejam interessados em questões de tempo de lançamento no mercado, o acordo limita a capacidade da cooperativa de manter o estoque e vendê-lo quando os preços forem mais atraentes, implicando a um alto nível de risco de mercado. Além disso, geralmente as cooperativas

atuam em pequenas margens, não tendo total acesso a recursos por mercado de capitais, tendo assim a necessidade de distribuir as sobras financeiras de seus membros. Características assim exigem que a cooperativa demonstre altos graus de alavancagem e conseqüentemente níveis de risco financeiro alto.

De acordo com Zeuli (1999) para uma cooperativa agrícola diminuir seus riscos na disponibilidade da oferta de matéria-prima, seria necessário realizar uma expansão geográfica de seus cooperados e alterar a linha de produtos que é ofertada no mercado. Como uma alternativa inicial, teria uma vantagem na contribuição para talvez ter a diversificação dos produtos da cooperativa com o aumento dos fornecedores, porém implicaria no aumento de custos como por exemplo o custo logístico. Já em uma segunda alternativa, teria a vantagem da diminuição dos riscos, porém implicaria em um maior investimento e custo de produção. De qualquer forma, o maior obstáculo para adotar essas medidas que visam a melhor gestão de riscos e melhor eficiência econômica, é o possível conflito com as metas cooperativistas. Ter um aumento no número de cooperados pode implicar em problemas como os de governança.

As cooperativas agrícolas são formadas por pequenos produtores e produtores rurais, formadas voluntariamente para obter benefício mútuo entre os membros por meio da venda conjunta de produtos, compra de insumos. Como empresa de propriedade coletiva e interesse coletivo, sua gestão é solidária e democrática, baseada na assistência mútua, solidariedade, participação democrática e responsabilidade compartilhada no âmbito da associação. Bialoskorski (1970). A principal função de uma cooperativa é intermediar entre o cooperado e o mercado, para promover o seu incremento. No Brasil, desde a década de 1930, o cooperativismo constituiu-se um importante instrumento de política agrícola. No final dos anos 1950, com a finalidade de realizar a modernização da agricultura, o forte estímulo estatal transformou-o no principal indutor do desenvolvimento rural e mostrou uma visão melhor do país no mercado internacional. (DUARTE; WEHRMANN, 2006). Dessa forma as cooperativas de produção rural desempenham um papel essencial para melhorar a distribuição de renda no meio rural, pois promovem aumentar o valor dos produtos agrícolas e melhorar o poder de barganha dos produtores rurais em um mercado relativamente complexo.

Após o início das cooperativas em Rochdale, por volta de 1844, o movimento cooperativista que depois foi escoado para o mundo foi orientado pelos seguintes

princípios básicos: Adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação na economia, autonomia e independência; informação, educação e formação; intercooperação e; interesse pela comunidade (International Cooperative Alliance – ICA, 2017). De acordo com isso as cooperativas consistem em um importante agente no agronegócio do Brasil, levando em conta que os produtores necessitam de uma estrutura que os apoie, seja auxílio de crédito, estruturas de armazenagem, comercialização e industrialização.

### **2.2.1 A contribuição das cooperativas no acesso aos mercados para comercialização de produtos agrícolas**

O desenvolvimento local por parte da agricultura familiar se dá por razão das parcerias feitas pelo produtor com as cooperativas, elas são fundamentais para a comercialização dos produtos, buscando o escoamento do produto com a finalidade de gerar renda para as famílias. De acordo com Estevam, Salvaro e Busarello (2015) a cooperativa tem a função de normalizar o caráter informal da comercialização dos produtos gerados pelo produtor, os mesmos que vivenciam as dificuldades do acesso aos mercados, oportunizando também aos planos de compras governamentais.

Quando se trata dos desafios de impossibilitar a comercialização de produtos de propriedade familiar, as questões de higiene e fiscais vêm à tona, principalmente quando as vendas cruzam as fronteiras locais. Como resultado, uma parte da população passou a ter a possibilidade de acessar alimentos saudáveis e de qualidade, os custos de transação podem ser reduzidos aproximando os produtores dos consumidores, permitindo que os consumidores conheçam a origem desses produtos. Dessa maneira, as cooperativas são organizações que desempenham um papel no contexto das pequenas propriedades rurais, onde juntas unem forças para ganhar importância no mercado competitivo. De acordo com o estudo de Andrade e Alves (2013) os agricultores familiares buscam fortalecer sua atividade produtiva diversificando a produção, agregando mais valor ao produto, ganhando acesso ao mercado e tornando-se mais competitivos. As cooperativas atuam também em diversos setores da economia, destacando o setor agropecuário que formam atualmente o maior e mais forte segmento do cooperativismo brasileiro, com um vasto número de cooperativas.

### 2.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS

De acordo com Antonello (1995) o modelo de gestão das cooperativas brasileiras recebe muitas críticas por apresentar vários problemas que vêm comprometendo a competitividade das organizações.

De qualquer forma a presença do cooperado dentro da gestão de uma cooperativa apresenta vários benefícios, uma vez que o cooperado contribui com seu conhecimento nos negócios da organização. Entretanto, conforme a cooperativa se torna complexa a sua gestão pode apresentar problemas. Se o cooperado exercer as decisões de controle e gestão simultaneamente, sua atuação pode prejudicar o desempenho da empresa. Rodhes (1987) diz que os membros do conselho têm limitadas diversidades de conhecimento e para realizar um controle efetivo na gestão de uma cooperativa.

De acordo com Sette, Sette e Souza (2005) o principal desafio na gestão de uma cooperativa é localizar o equilíbrio entre interesses econômicos (crescimento coletivo do associado na empresa), aspirações sociais (voltada aos serviços prestados da cooperativa para o cooperado) e interesses políticos (ligados a disputa interna por poder e competitividade da cooperativa). Pode-se dizer também, que em alguns casos, a cooperativa é o único mecanismo capaz de conectar o produtor com o mercado, fazendo com que o mesmo escoe sua produção não sendo apenas de um meio para ganho de escala, agregação de valores, aumento de barganha e melhores preços, em outras palavras as cooperativas trabalham gerando empregos e promovendo a dinamização econômica dos municípios e áreas rurais. Com base nisso, Oliveira (2011) diz que a eficiência de uma organização depende de sua qualidade intrínseca e também da integração das pessoas que fazem parte de uma cooperativa. Dessa forma, na elaboração de uma estrutura organizacional de qualidade devem se levar em consideração alguns fatores: Conhecimento, comportamento e capacitação dos membros que irão desempenhar suas funções.

Diante disso, a participação de cooperados, funcionários e gestores é benéfica para desenvolver planos adequados e ações específicas para a organização e processos internos de maior efetividade com base em tendências de mercado e acima de tudo em busca de resultados satisfatórios. O modelo de gestão proposto por Oliveira (2011) pode ser conceituado como um processo estruturado, interativo e integrado de atividades de desenvolvimento e implementação e planejamento, organização, orientação e avaliação

resultados para crescimento e desenvolvimento cooperativo. O modelo está ancorado em sete componentes, onde se deve coordenar com as funções de gestão, tais como: planejamento estratégico, estrutura organizacional, posicionamento nos processos envolvendo liderança das cooperativas, pode contribuir para o processo decisório.

Figura 1 - Modelo de Gestão para as Cooperativas e seus Componentes



Fonte: Oliveira (2011, p. 42)

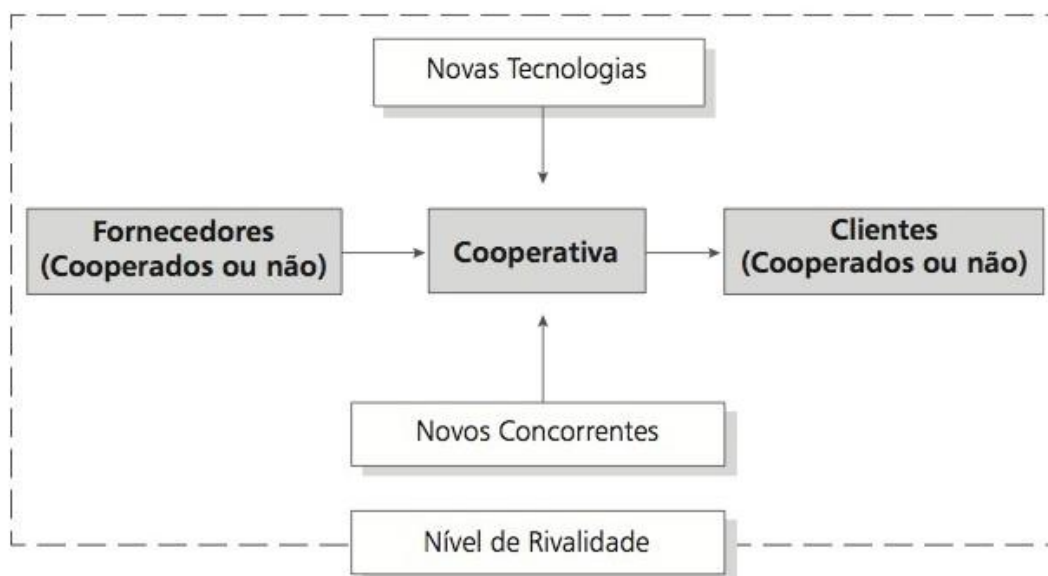
Também segundo Oliveira (2011) algumas partes demonstradas no modelo não representam totalmente os instrumentos administrativos que os gestores das empresas devem levar em consideração, alguns o autor considera mais comuns e atualizados nos debates. São exemplos de outras ferramentas administrativas que podem ser considerados: finanças, logística, produção.

O principal objetivo do sistema cooperativo tradicional é melhorar a vida econômica e social de seus membros (COSTA; CHADDAD; AZEVEDO, 2013). A cooperativa conta com a participação de diversos membros que trabalham para as mesmas finalidades, com isso, surgem problemas como em qualquer instituição que trabalha com pessoas, esses problemas devem ser resolvidos para evitar a ruptura dos cooperados com a cooperativa, caso a ruptura aconteça a instituição perde sua principal

força que é seus cooperados, a cooperativa é representada como uma instituição empresarial pelos seus membros e a interação deles com os fornecedores e clientes.

Shinyashiki (1997) Enfatiza que em geral, as organizações hoje enfrentam certos impasses, como a formação de alianças estratégicas mais fortes ou o desenvolvimento de redes organizacionais e cadeias produtivas, levando a entrada e saída de muitas organizações no mercado, exigindo que a aquisição de conhecimento seja cada vez mais orientada para a investigação e sutileza, ou seja, não mais para o conhecimento autoritário do dominador para o dominado, característica de heterogestão hierárquica. Diversos estudos apontam também que a falta de educação cooperativista por parte de seus cooperados é um dos principais problemas de uma gestão, com base nisso, observa-se que a estratégia mais utilizada para a resolução desse tipo de problema é a de Michael Porter, que apresenta cinco forças que interagem entre elas dentro de uma instituição empresarial. As cinco forças são apresentadas na figura abaixo.

Figura 2 - Cinco forças de Porter no ambiente cooperativo



Fonte: Manual de gestão das cooperativas (2015, p. 28)

Se o nível de educação cooperativa fosse maior, a cooperativa representaria um estabelecimento comercial mais forte, pois sua amplitude se estenderia além da própria cooperativa e incluiria fornecedores e uma parcela significativa de clientes. Segundo Benecke (1980) um dos principais efeitos da educação nas cooperativas, mesmo que de forma básica, é a maneira de repassar informação para os associados, sobre aspectos



como assembleias ou atividades empresariais diárias. Desta forma, há uma valorização de exemplos de participação para o nível educacional Cooperação por meio de cooperativas.

Muito se discute sobre a falta de educação cooperativista dos membros, se for levado em consideração a falta de otimização do nível de educação, as cooperativas terão problemas futuros, por não ter condições financeiras, tecnológicas e comerciais para enfrentar os concorrentes que estão fortemente atuando no mercado. Uma solução futura para esse problema está na educação prévia de jovens, filhos dos cooperados. De acordo com o plano geral de construção do sistema cooperativo, a cooperativa deve ter uma forte interação com os jovens e filhos dos cooperados e buscar consolidar a nova realidade de uma educação cooperativa que seja genuína, sustentável e duradoura.

Contudo, a quantidade de jovens que permanecem no campo está diminuindo, tornando isso mais um problema para as cooperativas. Segundo Spanevello (2008) entre diversas condições socioeconômicas relevantes na sucessão, sejam elas internas ou externas aos setores agropecuários, os jovens que vivem no meio rural destacam: rentabilidade autonomia, acesso à terra, relacionamento familiar, valorização do seu trabalho na agricultura e da vida no meio rural, acesso e educação, lazer, envolvimento em movimentos sociais, círculos afetivos no meio rural, acesso a crédito e políticas públicas, acesso as organizações de fomento técnico e extensão rural, entre outros.

Boessio e Doula (2017) buscaram entender como as famílias rurais percebem o incentivo das cooperativas para os processos de sucessão nas propriedades de seus cooperados e o envolvimento das famílias nas atividades da instituição. A importância das cooperativas em uma organização acontece para o desenvolvimento das atividades nas unidades de agricultura familiar, evidenciada pela assistência técnica e comercialização do produto. Alguns cooperados destacaram negativamente, o envolvimento das cooperativas em alguns processos de sucessão, a qual não se realizou atividades específicas com a finalidade de incentivar a sucessão familiar. Nesse caso, os autores mencionaram que a cooperativa realiza reuniões dias no campo e capacitação dos produtores, também foi mencionado a oferta de bolsas de estudo para jovens rurais, porém essa ideia foi pouco apoiada pelos jovens rurais.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção tem o objetivo de caracterizar e apresentar os passos metodológicos que irão ser utilizados neste trabalho. A pesquisa é composta por uma análise bibliométrica disponível no Google Acadêmico que é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de trabalhos científicos brasileiros. O presente método analisa os mais diferentes estudos científicos.

Os estudos bibliométricos focam na quantificação da informação e dos processos de comunicação descritos. Com base nisso os principais pontos que a bibliometria analisa são a quantidade de: publicações, autores, palavras-chave, usuários, citações e periódicos Santos (2015). Dessa maneira, o estudo bibliométrico é o levantamento e apresentação de resultados sobre publicações em revistas, livros, entre outros.

A bibliometria é definida como uma técnica quantitativa e estatística para medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico, dessa forma, a aplicação da pesquisa quantitativa nos estudos bibliométricos é de suma importância (ARAÚJO, 2006).

A pesquisa quantitativa é fundamentada no uso de números, para se ter precisão dos resultados, dessa maneira evitando o desfoque da análise e interpretação. (GRESSLER, 2003).

No que se trata dos objetivos, essa pesquisa é classificada como descritiva. Pesquisas descritivas relatam as características de uma determinada população e ainda interpretam o nível de atendimento da cooperativa (GIL, 2010). A utilização da pesquisa de caráter descritivo é caracterizada por ter seus objetivos claros para assim chegar à solução dos problemas ou avaliação de outras formas para resolver o problema (MATTAR, 2011).

As pesquisas descritivas são as mediadoras entre os estudos exploratórios e explicativos, seu objetivo é apontar, descrever, comparar, sobre determinado um assunto, um fenômeno ou uma população e estabelece analogia entre eles (GIL, 2002).

#### 3.1 PASSOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Nesta seção serão demonstrados os passos utilizados para a formulação da presente pesquisa. Dessa forma foram definidas, estratégia de busca, descritores e a base

de dados. Na sequência serão apresentados os passos que foram realizados para o estudo bibliométrico.

### **3.1.1 Formulação de uma pergunta de pesquisa**

Nesta pesquisa, a pergunta de pesquisa será: Quais estudos científicos sobre Gestão das Cooperativas Agrícolas estão publicados no Google Acadêmico no anos de 2011 a 2021?

### **3.1.2 Delineação da estratégia de busca e descritores**

Para a formulação da estratégia, o método de busca foi citado anteriormente e testado na base de dados do Google Acadêmico. Para a seleção dos trabalhos científicos será buscado descritores e as palavras-chave, Gestão de Cooperativas, Cooperativismo no banco de dados citado.

No momento da busca dos trabalhos, será utilizada a ferramenta do Google Acadêmico que permite filtrar os trabalhos pelo seu ano de publicação, dessa forma buscando trabalhos nos anos de 2011 a 2021. Outros aspectos importantes que serão levados em consideração é a delimitação do idioma, e país. Para o idioma, limitou-se ao português, e o país escolhido será o Brasil.

### **3.1.3 Definição da base de dados**

A base de dados selecionada será a plataforma do Google acadêmico onde foram verificados artigos dos últimos dos anos de 2011 a 2021, selecionados por meio dos critérios de inclusão e exclusão.

## **3.2 ESTABELECIMENTOS DE CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO**

Essa seção corresponde ao estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos estudos, dessa forma, critérios que definiram os trabalhos estão concordando com a pesquisa e quais não se aplicam a ela.

A escolha do Google Acadêmico se deu pelo fato de ser uma ótima ferramenta de pesquisa, também por listar apenas materiais de alta qualidade, filtrar informações por ano de publicação, relevância ou data da existência de patente, entre outros motivos.

O Google Acadêmico é uma ferramenta do Google, ideal para localizar teses e outras publicações úteis para pesquisadores. Seja fazendo uma pesquisa ou adicionando relevância ao seu nome em um ambiente acadêmico. Para realizar a busca, serão buscadas pesquisas de artigos, por título e nos filtros ano a ano, desde 2011 até 2021, utilizando apenas os artigos elaborados no Brasil e na linguagem portuguesa.

### 3.3 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS PRÉ-SELECIONADOS E SELECIONADOS

Nessa fase de identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados será realizada a leitura do resumo, palavras-chave e título das publicações e a organização dos estudos pré-selecionados.

Nesta etapa, será realizado em um primeiro momento para o pesquisador avaliar o material especificado pela estratégia de busca. Se faz necessária a leitura do resumo, palavras-chave e o título da publicação. Para as organizações pré-selecionadas para estudo, será verificada a adequação do estudo pelos critérios de inclusão e exclusão.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta fase, será realizada a categorização dos estudos selecionados, na qual são traçados os pontos mais relevantes, a partir dos passos do método apresentado nesta etapa do estudo, objetivando extrair e documentar as informações relevantes dos estudos científicos selecionados nas fases anteriores.

#### **3.4.1 Elaboração e uso da Matriz de Síntese**

Uma matriz de síntese permite que a forma utilizada para coleta de subsídios teóricos aconteça de forma estruturada, proporcionando assim, uma visualização maior de informações relevantes para a construção teórica de fenômenos (VENTURA; FIALHO, 2015).

Uma matriz de síntese pode conter as seguintes informações: verbal, conotações, resumos de texto, extratos de notas, memorandos, respostas padronizadas e, em geral, demonstrar dados integrados em torno de um ponto ou temas de pesquisa. Vale ressaltar que não há matriz de síntese certa. Dessa maneira, a construção da matriz depende totalmente da interpretação e criatividade pessoal do pesquisador e da maneira como ele orienta seus dados (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

### **3.4.2 Elaboração da nuvem de palavras**

Para a elaboração da nuvem de palavras, será necessária uma leitura prévia e a seleção de todas as palavras-chave dos artigos que serão analisados, feito isso, será utilizada a ferramenta: Word Cloud Generator, para realizar a montagem da imagem.

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

Este capítulo apresenta a análise de dados coletados durante a elaboração do trabalho. Desse modo busca-se apresentar uma visão geral sobre as publicações relacionadas às cooperativas agrícolas. Dessa forma, foram analisadas características quantitativas metodológicas, autorais e temáticos de acordo com os objetivos específicos que foram propostos: a) Analisar a evolução das publicações sobre a gestão das cooperativas agrícolas ao longo do tempo. b) Identificar as metodologias mais utilizadas nos estudos analisados. c) Apresentar as instituições de ensino com maior quantidade de publicações dentre os estudos selecionados. d) Analisar as principais áreas de investigação dos estudos selecionados sobre a gestão de cooperativas agrícolas. As próximas seções serão sobre os objetivos.

### **4.1 PANORAMA GERAL DOS ARTIGOS SELECIONADOS**

O quadro a seguir apresenta os aspectos gerais dos artigos selecionados. Os aspectos pontuais dos artigos são apresentados nas seções seguintes.

Quadro 1 – Panorama dos estudos de Cooperativas Agrícolas selecionados

Nome do artigo	Autores	Nº de autores	Ano	Instituição	Metodologia	Área Temática
Sistema de gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos	Gustavo Fontinelli Rossés Gabriel Murad Velloso Ferreira Jaime Peixoto Stecca Cristiane Braida Gelatti	4	2011	UFSM – Universidade Federal de Santa Maria	Qualitativo, Entrevista, Questionário	Gestão estratégica
Gestão estratégica no setor cooperativista agrícola do Paraná: um estudo de caso	Cesar Roberto Zandonadi	1	2011	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Estudo de caso, Qualitativo, Entrevista semi-estruturada	Gestão de mercado
Portfolio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense	Vilmar Rodrigues Moreira Reginaldo Ferreira Barreiros Roberto Max Protil	3	2011	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo – FEA/USP	Entrevista, Coleta de dados, Descritiva	Gestão de mercado
Gestão para a sustentabilidade das cooperativas da agricultura familiar e economia solidária	Adilson Francelino Alves Luiz Claudio Borille	2	2011	Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE	Pesquisa bibliográfica, Coleta de dados, Pesquisa de campo	Gestão, Relacionamento com os Associados
O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense	Vilmar Rodrigues Moreira , Christian Luiz da Silva , Edmilson Alves de Moraes e Roberto Max Protil	4	2012	Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava – PR	Entrevista, Exploratória	Gestão de Mercado
Gestão financeira na agricultura familiar: um estudo de casos nas micros e pequenas empresas ligadas a Cooperativa Alternativa de Chapecó-SC	Francieli Salete Zanella Rodrigo Barichello	2	2014	Unochapecó	Quantitativa, Questionário	Relacionamento com os Associados
A Organização do Quadro Social na Interface entre	Alex dos Santos Macedo Diego Neves de Sousa	3	2014	Universidade Federal de Viçosa - UFV	Exploratório-descritivo, qualitativa e quantitativa,	Gestão empresarial

Gestão Empresarial e Social de Cooperativas	Nora Beatriz Presno Amodeo				Questionário	
Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná	Merylisa Furlan	1	2014	Universidade Estadual do Centro-Oeste-UNICENTRO	Hipotético-dedutivo, estudo de caso, Exploratória, Pesquisa bibliográfica	Planejamento estratégico
Gestão de organizações cooperativas: o problema do portfólio em coo- perativas agropecuárias do Rio Grande do Sul	Dieisson Pivoto , Paulo Dabdab Waquil , Carlos Alberto Oliveira de Oliveira , Giana de Vargas Mores e Vitor Francisco Dalla Corte	5	2015	Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	Qualitativo, Questionário	Planejamento estratégica
Cooperativismo e profissionalização da gestão em uma cooperativa agropecuária	Aline Barasuol Amábile Tolio Boessio Gilmar Jorge Wakulicz Viviane Flaviano	4	2015	UFSM – Universidade Federal de Santa Maria	Qualitativa, Quantitativa, Entrevista	Relacionamento com os Associados
Diagnóstico de gestão em cooperativas da agricultura familiar no estado do paraná: limites e potencialidades em um modelo solidário e democrático	Marcos roberto pires Gregolin	1	2015	Unioeste - Universidade Estadual do oeste do Paraná	Documental, Explor�rio Qualitativa e Quantitativa, Questionário	Relacionamento com os Associados
Aplicabilidade da auditoria para evidenciar práticas de sustentabilidade nos relatórios de gestão das cooperativas agroindustriais do oeste do Paraná	Fernanda Marcia Kumm	1	2016	Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná	Qualitativa Explor�rio-descritiva Pesquisa bibliográfica	Desempenho da cooperativa
Práticas de Gestão em Cooperativas de Produ�o Agropecuária do Norte do Estado do Rio Grande do Sul	Jhonatan Munaretto Imlau Leonardo Corrêa Chaves Valdirene Gasparetto Rogério João Lunkes Darci Scnorrenberger	5	2016	Universidade Metodista de São Paulo	Dedutivo, Descritivo, Explicativo, Qualitativo e Quantitativo, Questionário	Gestão de produ�o
Gestão Cooperativa, Ambiente Institucional e Sociocultural: o caso Brasil-Paraguai	Marcelo Resquetti Tarifa e Erneldo Schallenberger	2	2016	Universidade Estadual de Londrina – UEL e Universidade Estadual do	Explor�ria, Explicativa, Questionário	Desempenho da cooperativa



				Oeste do Paraná – UNIOESTE		
Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social	Alex dos Santos Macedo Diego Neves de Sousa Michele Silva Costa Cleiton Silva Ferreira Milagres	4	2017	Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes	Exploratório-descritivo, qualitativo, Questionário, Pesquisa bibliográfica	Gestão social
A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da Alta Paulista	Fernanda Yamauchi	1	2017	Universidade Estadual Paulista	Qualitativo, Exploratório-descritivo, Questionário, Entrevista	Gestão de pessoas
A utilidade das informações contábeis para a gestão das cooperativas de agricultura familiar na Cecafer/RN.	Shesby André Medeiros do Nascimento	1	2017	Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN	Qualitativo, Entrevista	Gestão de contabilidade
Processos de Gestão Estratégica Organizacional em Cooperativas Agrícolas: O Caso da COAPRODES	Josefa Edileide Santos Ramos, Marcelo da Costa Borba, Ana Paula Santana Melo, Fulvia Fernanda Lima, Helio Beretta Dal Monte	5	2017	Colégio Politécnico da UFSM, Santa Maria –RS	Qualitativo, Empírico, Entrevista, Exploratório	Gestão administrativa
Gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do paraná	Tabatha Caroline Bonafin dos Santos	1	2018	Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste	Explicativo, Qualitativo, Entrevista	Sustentabilidade
Gestão e responsabilidade ambiental nas práticas de uma cooperativa de agricultura familiar: a percepção de cooperados	Lucas Andrade de Moraes Elisabete Stradiotto Siqueira Rosa Adeyse Silva	3	2020	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte	Descritiva, Entrevista	Relacionamento com os Associados

Fonte :Elaborado pelo autor (2022).

A seguir, é demonstrado o resumo de cada trabalho, analisando de forma resumida os artigos selecionados, para ter uma base da abordagem de cada trabalho.

### **[1] Sistema de gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos.**

ROSSÉS; ET AL (2011, p. 1) esclarecem:

A elevada competitividade que tem se estabelecido no campo econômico, tem levado as cooperativas à necessidade de desenvolver mecanismos que assegurem a sua sustentabilidade no mercado. Assim, é notório que essas organizações enfrentem os desafios dessa realidade mais complexa e, para isso, a utilização de um modelo de gestão adequado é de salutar relevância. Diante do exposto, o presente trabalho analisa o sistema de gestão da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos (COTRIJUC). Especificamente, buscou-se identificar os procedimentos e as ferramentas de gestão utilizados pela cooperativa, tendo como base o modelo proposto por Oliveira (2006), que proporciona maior entendimento do sistema de gestão da COOTRIJUC. Para obtenção dos resultados foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade e questionário com perguntas estruturadas e não estruturadas. Os resultados obtidos permitiram concluir que os componentes do modelo são conhecidos e valorizados pelos dirigentes, mesmo com o fato de a cooperativa não apresentar o desempenho desejado em alguns elementos.

### **[2] Gestão estratégica no setor cooperativista agrícola do Paraná: um estudo de caso.**

ZANDONADI (2011, p. 4) esclarece:

O cooperativismo possui grande relevância econômica e social para o agronegócio paranaense, por isso seu estudo torna-se fundamental para entendimento da atual situação econômica do agronegócio no estado. As cooperativas interferem em duas esferas no desenvolvimento de seus cooperados: a econômica através de melhoria e distribuição de renda e social com inclusão social e de novos conhecimentos. Buscou-se através do estudo das forças competitivas que influenciam a gestão estratégica da cooperativa agropecuária Coamo Agroindustrial Cooperativa contextualizar o sistema cooperativo e as forças competitivas que interferem na mesma. O objetivo do trabalho foi justamente o de identificar e analisar as estratégias competitivas adotadas por uma cooperativa agrícola diante das forças competitivas e o ambiente no qual a cooperativa está inserida. Para o objetivo ser alcançado estudou-se o material já publicado sobre o sistema cooperativo e de gestão estratégica, com atenção especial as cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1986). A pesquisa é de natureza qualitativa, através de estudo de caso da Coamo Agroindustrial Cooperativa, contando com entrevista semi-estruturada direcionada a uma amostra de gestores da cooperativa e análise da situação levantada. Através do estudo observou-se a importância do sistema cooperativista paranaense e as estratégias competitivas adotadas pela cooperativa estudada, seu diferencial de mercado e estratégias para manutenção da condição financeira sólida, pautada em conceitos de atuação junto ao mercado e política de compras, criação de empresas correlatas à atividade principal da empresa, aumento da área de atuação e número de cooperados, respaldada em uma análise criteriosa na concessão de crédito.

### **[3] Portfolio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense.**

MOREIRA; BARREIROS E PROTIL (2011, p. 1)

Neste artigo, apresentam-se uma avaliação da prática da gestão dos riscos de mercado pelas cooperativas do Paraná (Brasil) e um estudo do portfólio de produção agropecuária desse estado considerando a relação retorno-risco. Usando a análise E-V do modelo de Markowitz, foi definida uma fronteira de eficiência em que foi possível verificar quais seriam as mudanças necessárias no portfólio visando à eficiência econômica (definida aqui como o trade-off entre retorno e risco). Por meio de questionários e entrevistas, foi avaliada a disposição das cooperativas em incentivar tais mudanças em seus portfólios e na produção de seus cooperados. Também foi possível avaliar qual o grau de importância atribuído a fontes de risco de mercado e qual o grau de relevância de um conjunto de estratégias passíveis de serem adotadas para lidar com esses riscos. O objetivo geral foi avaliar quais seriam as possíveis influências que as cooperativas poderiam exercer nas alterações das preferências de produção visando à melhoria da relação retorno-risco. Verificou-se que os principais motivos que influenciam as decisões sobre produção estão relacionados a aspectos econômicos e racionais, como foco estratégico da cooperativa e resistências dos cooperados. Os motivos relacionados a aspectos políticos ou sociais, inerentes às características organizacionais das cooperativas, não exercem influência significativa nas decisões sobre diversificação como instrumento para a gestão dos riscos de mercado no contexto paranaense.

### **[4] O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense.**

SILVA ET AL (2012, p. 1) discutem:

O artigo discute a gestão dos riscos de mercado do agronegócio, a influência das cooperativas agroindustriais nesta prática e avalia o portfólio de produção de commodities agropecuárias do Paraná, considerando a relação retorno-risco. Por meio da construção de uma fronteira de eficiência foi possível verificar quais seriam as mudanças necessárias no portfólio de produção do estado visando à eficiência econômica (definida neste trabalho como o trade-off entre retorno e risco). O artigo também avalia o grau de participação das cooperativas agroindustriais na produção dos itens considerados no modelo e quais as possíveis influências que este tipo de organização poderia exercer nas alterações das preferências de produção. Por meio de questionários e entrevistas com gestores de cooperativas foi avaliada a disposição em incentivar mudanças nos portfólios de produção das cooperativas e dos cooperados. Verificou-se que os principais motivos que influenciam as decisões sobre produção estão relacionados a aspectos econômicos e racionais, como foco estratégico da cooperativa e resistências dos cooperados. No contexto paranaense, os motivos relacionados a aspectos políticos ou sociais, inerentes às características organizacionais das cooperativas, não exercem influência significativa nas decisões sobre diversificação como instrumento para a gestão dos riscos de mercado.

### **[5] Gestão financeira na agricultura familiar: um estudo de casos nas micros e pequenas empresas ligadas a Cooperativa Alternativa de Chapecó-SC.**

ZANELLA e BARICHELLO (2014, p. 1 ) discutem:

O presente trabalho aborda a importância da gestão financeira no universo das micros e pequenas empresas da agricultura familiar. O estudo teve como objetivo identificar o perfil do gestor financeiro e as ferramentas de gestão financeira utilizadas nas micros e pequenas empresas ligadas a Cooperativa Alternativa da Agricultura Familiar de Chapeco/SC. Para tanto, utilizou-se como base referências bibliográficas e pesquisa através de questionário aplicado aos gestores financeiros. Os resultados demonstram a realidade das micros e pequenas empresas da agricultura familiar em relação a gestão financeira ineficiente, principalmente devido a falta de controles financeiros além do pouco ou inexistente conhecimento dos seus gestores sobre a área financeira.

#### **[6] A Organização do Quadro Social na Interface entre Gestão Empresarial e Social de Cooperativas.**

MACEDO; SOUSA e AMODEO (2014, p ?) apresentam:

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.

#### **[7] Planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas cooperativas agroindustriais do Paraná.**

FURLAN (2014, p.1) demonstra:

Esta pesquisa abordou os conceitos de métodos de prospecção de cenários como ferramentas nos planejamentos estratégicos das 12 maiores Cooperativas Agroindustriais do Paraná, ranqueadas através da publicação da Revista Exame Melhores & Maiores, a qual contempla as 1000 maiores empresas do Brasil em 2013. Para melhor entender o processo de desenvolvimento de prospecção de cenários foi realizada pesquisa bibliográfica buscando-se identificar as metodologias de prospecção de cenários já modelados por diversos autores. Identificou-se que as 12 maiores Cooperativas Agroindustriais do Paraná, utilizam métodos de prospecção de cenários em seus planejamentos estratégicos, que são desenvolvidos em alguns casos com um horizonte de 3 anos, 5 anos e que algumas cooperativas já vislumbram um horizonte até o ano de 2020. Para tentar minimizar a ocorrência de cenários com incertezas, as cooperativas agroindustriais buscam realizar investimentos com lastro e contratos de parcerias de longo

prazo com clientes, além de utilizarem a estratégia da intercooperação entre as próprias cooperativas do Paraná, através da constituição de consórcios e/ou centrais cooperativas, que objetivam a união de forças, para a redução de custos e melhoria na competitividade. No entanto, por estarem inseridas no mercado de commodities e na conjuntura econômica mundial, visto que comercializam tanto com o mercado interno, quanto com o mercado externo, necessitam realizar exercícios que aprimorem as respostas para todos os cenários futuros possíveis.

### **[8] Gestão de organizações cooperativas: o problema do portfólio em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.**

PIVOTO ET AL (2015, p. 1)

Este trabalho objetivou analisar o problema do portfólio e identificar as estratégias empregadas pelas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul (RS), a fim de minimizar esse problema decorrente dos direitos de propriedade difusos. A ferramenta para coleta dos dados consistiu em um roteiro semiestruturado e foram amostradas 10% das cooperativas agropecuárias do RS, estratificadas com base no porte e na atividade produtiva. O problema do portfólio apresentou maior incidência nas cooperativas que processam ou transformam a matéria-prima. Visando à redução do problema do portfólio, identificaram-se diferentes estratégias nas cooperativas analisadas: a escolha dos projetos de investimentos com base no mercado, a avaliação técnica dos projetos e investimentos, a opção pelo não crescimento da cooperativa, a composição do conselho de administração para evitar problemas de portfólio lateral.

### **[9] Cooperativismo e profissionalização da gestão em uma cooperativa agropecuária.**

BARASUOL ET AL (2015, p 1) trazem:

Este artigo tem por objetivo analisar se o gestor contratado da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, COTRIJUC, ao assumir o cargo, compreende as especificidades de uma organização cooperativa e se isto auxilia no processo de profissionalização da gestão. A Cooperativa localiza-se na região central do estado do Rio Grande do Sul/Brasil e possui um quadro social com 2.941 cooperados. O estudo apresenta abordagem quanti-qualitativa, utilizando-se ainda de um estudo de caso. A partir da análise dos resultados, foi constatado que 85,71% dos gestores entrevistados foram selecionados através de recrutamento interno para os cargos de gestão e esses estão atuando na mesma, em média 12,3 anos. Os gestores entrevistados conhecem e entendem o seu importante papel na organização, pois são eles que dão o suporte necessário para que a cooperativa continue ativa no mercado. Dessa forma, embora não tenha um programa de educação cooperativa, a Cooperativa vem proporcionando ações informais de educação/capacitação cooperativa para seus colaboradores, por meio dos conhecimentos transmitidos dos colaboradores mais antigos aos novos colaboradores.

### **[10] Diagnóstico de gestão em cooperativas da agricultura familiar no estado do paraná: limites e potencialidades em um modelo solidário e democrático.**

GREGOLIN (2015, p. 7) enfatiza:

As cooperativas da agricultura familiar se apresentam no cenário da atualidade como um ótimo modelo para o desenvolvimento sustentável. Constituem empreendimentos solidários, democráticos e participativos, nos quais os agricultores familiares podem conduzir os caminhos da organização. A complexidade da gestão de um empreendimento convencional é considerável, porém a de um empreendimento solidário é geralmente maior, haja vista a diversidade dos interesses de cada um dos cooperados, bem como a tripla expectativa do cooperado, pois ele é, ao mesmo tempo, cliente, dono e fornecedor da cooperativa. Agrava este cenário o fato de que, em cooperativas de agricultores familiares, eles precisam se dedicar à produção em suas propriedades e também à gestão do empreendimento. Embora se saiba da importância da gestão para a eficiência dos empreendimentos cooperativos, muito pouco se conhece sobre as práticas de gestão empregadas nesse meio, tampouco se conhece com profundidade as dificuldades e as potencialidades da prática no segmento. Com isso, este estudo teve por objetivo diagnosticar as práticas de gestão nas cooperativas da agricultura familiar do estado do Paraná, além de conhecer as principais dificuldades e os principais potenciais relacionados às práticas de gestão, podendo, assim, oferecer um panorama estadual da gestão cooperativa. Foram estudadas 25 cooperativas atendidas pelo programa de ATER "Mais Gestão", do Ministério do Desenvolvimento Agrário. O estudo, de caráter documental, foi realizado tendo por base o diagnóstico e a Matriz de Identificação Estratégica de cada cooperativa e analisou o desempenho delas em seis áreas de gestão: Gestão Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Finanças e Custos; Comercialização e Marketing; Gestão Industrial e Gestão Ambiental. Cada uma dessas áreas é dividida em subáreas, em um total de 30, as quais são compostas por questões de múltipla escolha, em um total de 260. As questões foram respondidas tendo por base a opinião dos agricultores familiares componentes dos quadros diretores das cooperativas. A partir do estudo, constata-se que as cooperativas têm maiores dificuldades na Gestão Organizacional, uma vez que, em 76% da amostra, a subárea estrutura organizacional possui desempenho ruim. Em outras áreas e respectivas subáreas, como Gestão de Pessoas (Educação e capacitação, 52%; e Indicadores de recursos humanos, 60%), Finanças e Custos (Indicadores de custos, 56%) e Gestão Ambiental (Regularização Ambiental, 52%), também se constatou um desempenho insatisfatório, contudo não se aproximam do resultado averiguado na área Gestão Organizacional. Pode-se concluir, portanto, que as cooperativas da agricultura familiar estudadas precisam de maior apoio e incentivo na área de gestão organizacional, não se subtraindo, porém, a necessidade de apoio nas demais áreas. A participação dos cooperados na gestão do empreendimento pode aprimorar a sua relação com o mercado, os controles financeiros, a gestão de recursos humanos e qualquer outra demanda de gestão que venha a ser pertinente, ou seja, o aprimoramento da gestão organizacional pode constituir um diferencial estratégico e auxiliar na consolidação das cooperativas da agricultura familiar com intenção solidária.

### **[11] Aplicabilidade da auditoria para evidenciar práticas de sustentabilidade nos relatórios de gestão das cooperativas agroindustriais do oeste do Paraná.**

KUMM (2016, p. 6) traz:

Esta pesquisa objetivou analisar como a aplicabilidade dos procedimentos de auditoria contribui para a disclosure das ações e práticas de sustentabilidade comunicadas nos relatórios de gestão anual das cooperativas agroindustriais filiadas à central Frimesa, período de 2011 a 2015. Na definição dos

constructos, relacionaram-se as categorias: Relatórios de Gestão Anual, Dimensão Econômica, Dimensão Ambiental, Dimensão Social e Instrumento de Auditoria. A pesquisa, de abordagem qualitativa, classificou-se como documental, bibliográfica, exploratória e descritiva. Para a sua realização, seguiu-se a linha da teoria da evidenciação, notadamente no que tange à teoria da evidenciação do relatório sustentável, haja vista que sua relevância está relacionada às suas contribuições teóricas, empíricas e sociais. Empregou-se a análise de conteúdo temática, com auxílio do software Atlas.ti., por meio do qual foi possível explorar os dados dos relatórios de gestão disponíveis no website oficial das cooperativas, referentes ao período de 2011 a 2015. O software também possibilitou apresentar, em um diagrama de códigos, a relação entre as práticas sustentáveis extraídas dos relatórios de gestão e a estratégia mencionada no contexto das mensagens comunicadas pela Diretoria Executiva das cooperativas. Para a concretização desta pesquisa, se procedeu à descrição dos aspectos que compõem a estrutura dos relatórios de gestão anual das cooperativas; à classificação, nas dimensões da sustentabilidade, do grau de evidenciação dos indicadores quanto à apresentação das informações requeridas no Global Reporting Initiative 4 – GRI4; e à avaliação das ações evidenciadas nos relatórios considerando os níveis de aplicação do GRI4 como abordagem de auditoria. Os resultados revelaram que as cinco cooperativas participantes da análise apresentaram um grau de evidenciação maior no relato dos aspectos que compõem a dimensão econômica, com destaque para a C. Vale, que obteve um Grau de Evidenciação Total – GET de 66,66%. Esse resultado indica que, nessa dimensão, essa cooperativa contempla informações suficientes para subsidiar as tomadas de decisões dos stakeholders. Quanto às dimensões ambiental e social, os resultados obtidos na apuração dos indicadores mostram que os aspectos contextualizados e comunicados nessas dimensões precisam ser ampliados, pois quanto maior for a quantidade de informações divulgadas, maior será o resultado do GET. Conclui-se que há um predomínio de informações consideradas positivas, pois as cooperativas enfatizam fatos e eventos já ocorridos que foram positivos.

## **[12] Práticas de Gestão em Cooperativas de Produção Agropecuária do Norte do Estado do Rio Grande do Sul.**

IMLAU ET AL (2016, p. 1) enfatizam:

O objetivo desta pesquisa consiste em evidenciar a utilização de práticas de gestão em cooperativas de produção agropecuária da região norte do Estado do Rio Grande do Sul, pois estas organizações, também demandam de seus gestores o conhecimento e utilização de instrumentos de gestão que possibilitem mantê-las competitivas e ainda prover vantagens e benefícios aos associados. Para tanto, foi aplicado um questionário em 20 cooperativas dessa região explorando os aspectos relativos às práticas de gestão adotadas seguidos de análise. Como resultado do estudo percebeu-se que 10% das cooperativas pesquisadas possuem planejamento estratégico, conhecem a participação de mercado e já formalizaram o organograma do empreendimento, porém, 30% não adotam nenhuma dessas práticas. Em relação à administração financeira, 20% elaboram fluxo de caixa e também possuem planejamento e controle orçamentário. Observou-se também que 15% das cooperativas pesquisadas desenvolvem estratégias de precificação e comercialização de produtos, e também acompanham o preço dos concorrentes, definem o preço com base na concorrência e participam de redes de cooperação para comercializar seus produtos.

**[13] Gestão Cooperativa, Ambiente Institucional e Sociocultural: o caso Brasil-Paraguai.**

TARIFA E SCHALLENBERGER (2016, p. 1) esclarecem:

O objetivo deste estudo foi analisar as influências do ambiente institucional e sociocultural na gestão cooperativista da C. Vale - Cooperativa Agroindustrial comparativamente às unidades brasileiras paranaenses mais representativas e as unidades sediadas no Paraguai. As análises do ambiente institucional tomaram como base a Nova Economia Institucional com ênfase na teoria de Douglass North (1990) sobre as instituições e ocorreram com entrevistas in loco a cada unidade cooperativa contemplada pela amostra. As análises do ambiente cultural pautaram-se na caracterização da cultura organizacional de cada unidade cooperativa, conforme o Competing Value Model desenvolvido por Cameron e Quinn (1998). As análises do ambiente social se embasaram no conceito teórico de capital social e nas respectivas características identificadas nas unidades, por meio da adaptação do modelo proposto pelo grupo de estudos do Banco Mundial (BM), elaborado por Grootaert et al. (2003), via análises de conteúdo e das entrevistas realizadas. Como resultado à problemática estabelecida, concluiu-se que, mesmo a C. Vale sendo uma única cooperativa, há influências do ambiente institucional e sociocultural no processo de gestão nas unidades cooperativas paranaenses e paraguaias. Por fim, conforme a proposta de agrupamento das unidades cooperativas com base nos dados coletados, foram identificados quatro clusters específicos.

**[14] Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social.**

MACEDO ET AL (2017, p. 1) discutem:

A Organização do Quadro Social é uma ferramenta estratégica da gestão social de cooperativas, que consiste num processo sistemático de comunicação e integração entre cooperados e conselho administrativo, operacionalizado através de um comitê educativo. Assim, este artigo objetiva entender o funcionamento do processo de comunicação entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais, viabilizado pela gestão social através do processo de Organização do Quadro Social. A pesquisa realizada teve caráter exploratório descritivo e utilizou-se de um estudo de caso numa cooperativa agropecuária de Minas Gerais. Entrevistas, aplicação de questionários, dados secundários e observação participante foram as técnicas de coletas de dados utilizadas para se chegar aos resultados, os quais indicam que o trabalho de OQS potencializa as atividades agroindustriais se bem articuladas entre as organizações do mesmo sistema, mas ao mesmo tempo revela que falta um planejamento das atividades de educação cooperativista. Conclui que essa ferramenta promove um maior envolvimento entre os membros da cooperativa, elimina o distanciamento entre cooperativas e associados, promove a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, da produção e da produtividade.

**[15] A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da Alta Paulista.**

YAMAUCHI (2017, p. 7) traz:



O objetivo desta dissertação consiste em analisar quais seriam as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações produtoras de amendoim da região da Alta Paulista. A Alta Paulista está entre as principais regiões produtoras de amendoim do Estado de São Paulo. Assim, para que fosse possível alcançar o objetivo, a pesquisa partiu de uma revisão bibliográfica sobre as principais práticas de gestão de pessoas (GP) utilizadas no setor do agronegócio: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração. Realizou-se ainda uma revisão sobre as teorias da cultura organizacional (CO); e sobre a teoria da análise de redes sociais (ARS). Neste sentido, buscando cooperar para o preenchimento dessa lacuna, realizou-se uma pesquisa com objetivo exploratório-descritivo, abordagem quali-quantitativa e com procedimentos de pesquisa de campo e um estudo de casos múltiplos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com 14 produtores de amendoim, a amostra utilizada é caracterizada como não probabilística por conveniência. Aplicou-se como método de análise: análise documental por meio dos relatórios ou documentos; análise comparativa entre os pressupostos teóricos das práticas de gestão de pessoas e da cultura organizacional com a realidade dos produtores e, por fim, uma análise descritiva. Para a apresentação e análise da rede social entre os produtores utilizou-se do Software Ucinet. Como resultados desta pesquisa observou-se que as práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos produtores de amendoim são simples e pouco desenvolvidas, mesmo para aqueles inseridos no mercado externo. A falta de adoção dessas práticas pode ser causada pelos valores apresentados na cultura organizacional que possui características conservadoras, isto demonstra uma fragilidade desse segmento agrícola que pode originar impasses de acesso ao mercado externo quando exigidas por meio de certificações. A análise da rede social permitiu verificar que os principais agentes chaves são os fornecedores de insumo e os produtores que possuem posicionamento central, estes produtores também apresentam os modelos mais estruturados das práticas de gestão de pessoas em comparação com os outros. Constatou-se que as trocas de informações sobre produção ainda são mais elevadas que as voltadas para a gestão de pessoas.

#### **[16] A utilidade das informações contábeis para a gestão das cooperativas de agricultura familiar na Cecafer/RN.**

NASCIMENTO (2017, p. 7) discute:

O presente estudo desenvolve uma análise prática da utilidade da informação contábil para o fomento e o fortalecimento da gestão das cooperativas de agricultura familiar presentes na Central de Comercialização da Agricultura Familiar e Economia Solidária do estado Rio Grande do Norte (CECAFES/RN). A partir de demandas das cooperativas e empreendimentos econômicos solidários em se formalizar, aliada a uma carência de profissionais contábeis no segmento cooperativista, notou-se a importância da apropriação contábil para o fortalecimento dessas organizações cooperativas solidárias de agricultores familiares na gestão de suas atividades. O estudo aborda a peculiaridade informacional acerca dessas organizações de trabalhadores rurais onde, com pouco recurso, conseguem desenvolver atividades cooperadas em territórios e regiões diferentes no estado do Rio Grande do Norte. A contabilidade contempla aspectos produtivos, comercial e organizacional ao desenvolvimento dessas atividades cooperadas, além da conformidade legal. A pesquisa se desenvolve com base na técnica de entrevista semiestruturada e procedimento metodológico de pesquisa qualitativa em evidenciar a utilidade da informação e bibliográfica partindo de uma revisão da literatura das publicações por meios escritos e eletrônicos como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Os

exemplos práticos estimulam a compreensão sobre a relação do cooperado com a contabilidade e seus respectivos contadores, abarcando ferramentas contábeis usuais nessas organizações e a utilidade dos demonstrativos e ferramentas contábeis para os cooperados. Dessa forma, os resultados apontam para um baixo entendimento dos usuários quanto aos métodos de evidenciação contábil convencional, onde as conotações técnicas se tornam empecilho que acarretam em uma contabilidade distante dos anseios dessas organizações. Os impactos desse distanciamento são a baixa evidenciação dos desempenhos cooperativos a seus cooperados, mesmo nas cooperativas que elaboram seus métodos de evidenciação de controle e desempenho, ressaltam a necessidade de um auxílio contábil devido à aprimorar suas atividades cooperativas. Por fim, evidencia que as cooperativas analisadas exaltam os benefícios que a contabilidade pode trazer como auxílio financeiro, análise da situação da organização, detectando ganhos e perdas, organização da produção e controle financeiro ressaltando as potencialidades da informação contábil como auxílio primordial para a ascensão de suas organizações cooperadas.

### **[17] Processos de Gestão Estratégica Organizacional em Cooperativas Agrícolas: O Caso da COAPRODES.**

RAMOS ET AL (2017, p. 1) trazem:

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de gestão administrativa de uma cooperativa agrícola na microrregião do Brejo paraibano. Para tanto foram executadas as seguintes ações: descrever as rotinas dos setores produtivo, financeiro e de vendas; caracterizar o processo de gestão de apoio à tomada de decisão e propor um modelo de mapa estratégico para a organização. Quanto a metodologia, apresenta abordagem qualitativa através do estudo de caso. Houve coleta de dados in loco, análise documental e entrevistas semiestruturadas com diretores e funcionários da cooperativa. Na análise foram consideradas as quatro dimensões do Balanced Scorecard além da avaliação geral da ferramenta. Os resultados mostraram que o êxito dessas organizações passa por um longo processo de monitoramento das ações, visando planejamento e controle estratégico organizacional. Portanto, o sucesso da organização não se resume apenas aos indicadores financeiros, mas também os não financeiros como processos internos e aprendizado e crescimento. Palavras-chave: Gestão Estratégica, Cooperativismo, Processo produtivo.

### **[18] Gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do Paraná.**

SANTOS (2018, p. 6) discute:

No contexto de discussão acerca do desenvolvimento sustentável emerge um paradigma baseado em valores sociais e ambientais, provenientes do uso consciente e responsável dos recursos naturais, cuja premissa consiste em alcançar a satisfação das necessidades da geração presente, de forma que não comprometa a capacidade de atender as demandas das futuras gerações. Neste sentido, as organizações têm adotado estratégias e práticas mais sustentáveis para minimizar os impactos ambientais e sociais, além de obter ganhos econômico-financeiros e alcançar legitimidade perante os stakeholders. Diante disso, essa dissertação tem como objetivo analisar como é a gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do

Paraná. Para tanto, foi desenvolvido um modelo teórico embasado na Teoria dos Stakeholders, Teoria da Legitimidade e no Triple Bottom Line, o qual pressupõe que as organizações são pressionadas pelos seus stakeholders por meio do poder, legitimidade e/ou urgência, para adotar práticas de sustentabilidade econômica, ambiental e social, a fim de ganhar, manter e/ou recuperar legitimidade frente a estas pressões. Com uma abordagem qualitativa, objetivou explicar estas relações por meio do procedimento de estudo de caso em uma cooperativa agropecuária, dessa maneira, foram realizadas entrevistas com gestores e principais stakeholders. A partir da análise de conteúdo confirmaram-se as proposições da pesquisa: os stakeholders pressionam as organizações para adotar práticas de sustentabilidade, por meio do poder, legitimidade e/ou urgência; a sustentabilidade envolve o equilíbrio das dimensões econômica, ambiental e social; as organizações buscam estratégias para ganhar, manter e/ou recuperar a legitimidade. Portanto, concluiu-se que existem pressões para adoção de práticas sustentáveis pelos principais stakeholders, apesar disso, a cooperativa tem um posicionamento proativo na adoção de práticas econômicas, ambientais e sociais, visto que faz além do que é exigido pela legislação. Isso tem trazido benefícios financeiros, além de minimizar os impactos ambientais e demonstrar a responsabilidade social, o que se reflete na imagem e reputação perante seus stakeholders e em maior vantagem competitiva.

### **[19] Gestão e responsabilidade ambiental nas práticas de uma cooperativa de agricultura familiar: a percepção de cooperados.**

MORAIS; SIQUEIRA E SILVA (2020, p. 1)

Considerando que a crise ambiental tem pressionado para que as organizações mudem sua forma de atuação para se manter competitivas no mercado, e a responsabilidade social empresarial aparece como um meio para as organizações se adaptarem ao “novo” mercado de consumidores preocupados com as questões ambientais, e sabendo que a cooperativa é uma organização com particularidades, porém que atua no mercado, devendo se pautar em atividades que visem o desenvolvimento sustentável, objetiva-se analisar a percepção de cooperados sobre a gestão e responsabilidade ambiental nas práticas de uma cooperativa de agricultura familiar. Para tanto, optamos pela abordagem descritiva, uma vez que entrevistamos sete cooperados, por meio de um roteiro composto por 12 (doze) quesitos, em uma escala tipo cinco pontos entre concordar ou discordar totalmente, elaborado a partir dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e de dois princípios do cooperativismo (quinto e sétimo). Deste modo, observa-se que existiu uma percepção desfavorável dos cooperados em relação à gestão ambiental da cooperativa, o que permite concluir que a ausência de uma política ambiental formal e clara e de um programa de Educação Ambiental na organização poderiam influenciar positivamente no desenvolvimento de ações ambientais na cooperativa.

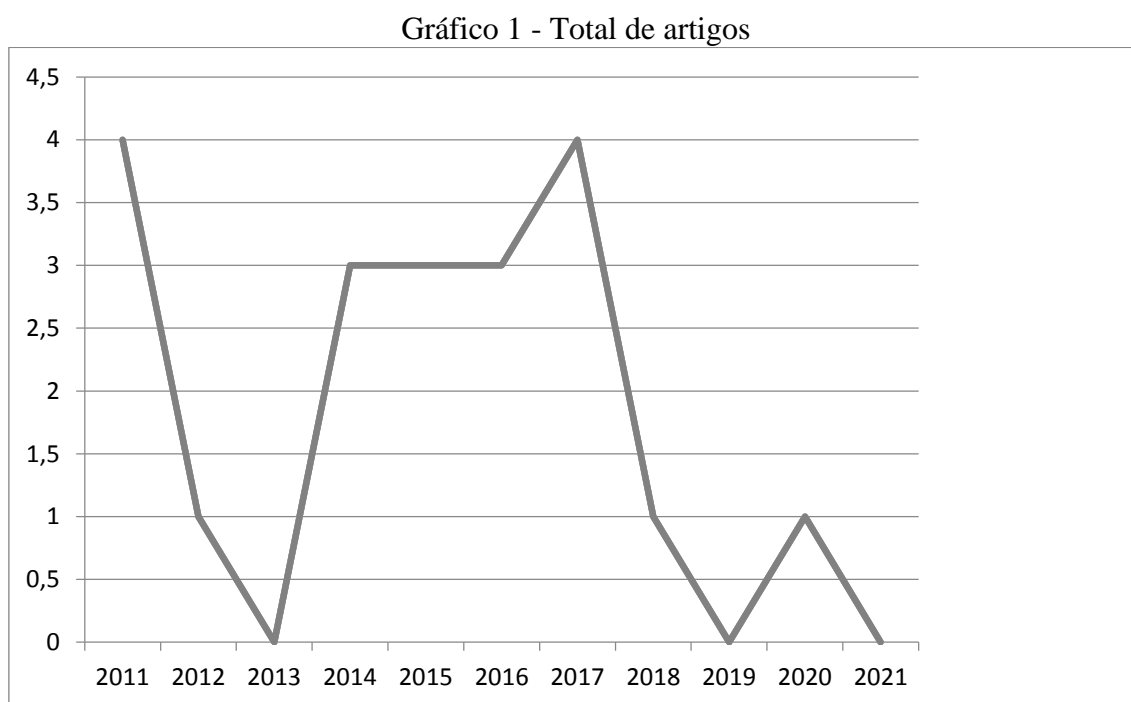
Quando observado o resumo de cada artigo, pode-se perceber que os trabalhos destacam a importância da gestão dentro das cooperativas, assim como a importância do avanço das instituições. As Cooperativas estão em constante evolução, por esse e outros

motivos, se faz necessária à gestão das mesmas, buscando melhorar constantemente o ambiente interno e externo.

#### 4.2 QUANTIFICAÇÃO DAS PRODDUÇÕES

Os artigos selecionados abrangem os anos de 2011 a 2020, somando 9 anos. As publicações no Google Acadêmico sobre Gestão de Cooperativas são vastas, tendo diversos trabalhos nos anos que foram previamente definidos, totalizando 20 trabalhos selecionados. Para Merighi et.al (2013), a ideal liderança para ser utilizada depende da situação e das características dos liderados, pois, quando se lidera, se lida com pessoas que possuem características diferentes, tornando-se essencial ao líder utilizar de diferentes estilos de liderança e possuir habilidades para lidar com cada um, sem ter medo de errar. No que se trata dos estudos sobre Gestão de Cooperativas Agrícolas, pode-se dizer que o incentivo para tal tema venha da importância desse assunto em todo um ambiente econômico e o desenvolvimento local, assim como a eficiência de lideranças frente às Cooperativas.

O Gráfico 1 demonstra a variação dos trabalhos ao longo dos anos



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A produção de artigos sobre Cooperativas agrícolas apresenta uma variabilidade, como demonstrado no Gráfico 1, nos anos de 2011 e 2017 foram selecionados 4 trabalhos e nos anos 2013, 2019 e 2021 nenhum trabalho. Segundo Pinheiro (2008), as cooperativas têm se popularizado, desta maneira aumentando seu número de associados, isso se dá pelo fato de oferecerem serviços e taxas convidativas.

#### 4.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS NAS PUBLICAÇÕES

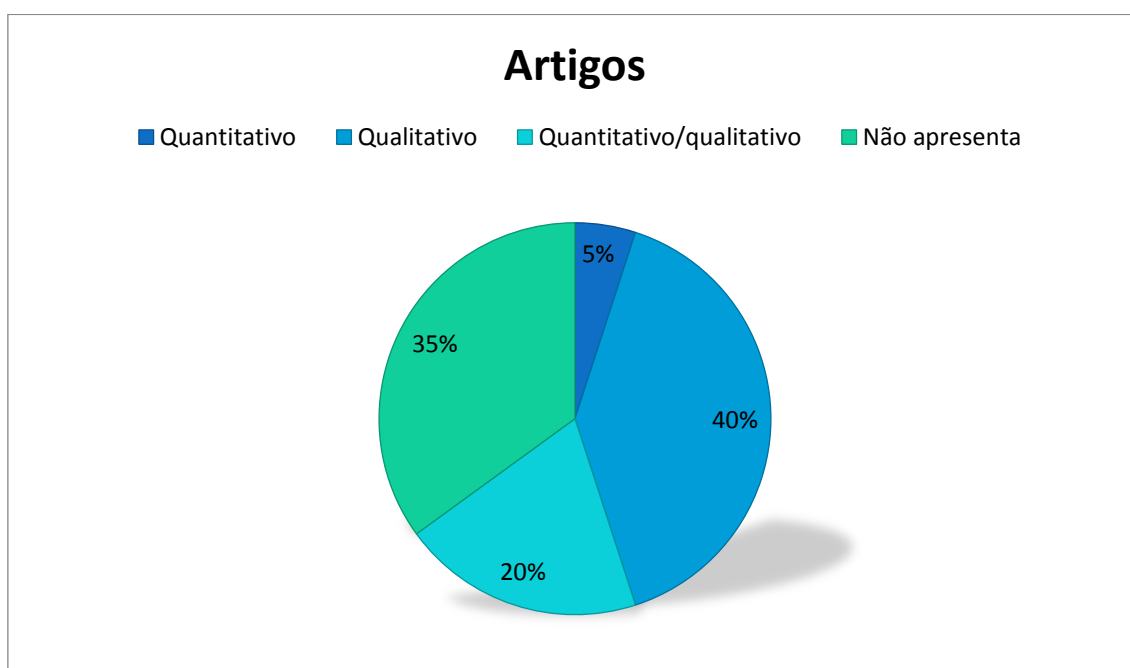
Nesta seção, são destacados os aspectos metodológicos dos artigos selecionados, Destacar a metodologia, natureza, objetivos da pesquisa e procedimentos empregados. A metodologia é uma ferramenta estruturada para comparar, organizar e analisar informações de uma proposta (OLIVEIRA; MOURA, 2009). A fim de identificar quais são os processos ou orientações metodológicas destacadas nos trabalhos selecionados para a atual bibliometria.

No que se refere à abordagem das pesquisas, considerou-se as seguintes classificações: Estudo qualitativo; estudo quantitativo; estudo qualitativo/quantitativo. No que se refere a natureza considerou-se aspectos básicos e aplicados. No que se refere aos objetivos metodológicos, considerou-se os tipos: Exploratório, explicativo, exploratório-descritivo e descritivo.

Vale ressaltar que uma análise da metodologia do trabalho requer a leitura exploratória da seção de metodologia, para encontrar termos-chave para definição do escopo metodológico. Isso se faz necessário, pois alguns dos artigos não são expressos informações metodológicas claras para o estudo, necessárias para definir o método.

O gráfico a seguir mostra a distribuição dos artigos de acordo com o método que cada um deles emprega.

Gráfico 2 – Abordagem metodológica dos artigos



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O gráfico 2 mostra a natureza das pesquisas, nas temáticas que foram abordadas. Quando se trata de Gestão de Cooperativas Agrícolas, percebe-se uma predominância na área qualitativa, com 8 trabalhos ou 40% do gráfico. A análise mostra que apenas 1 trabalho é de natureza quantitativa, 5%. Já a natureza

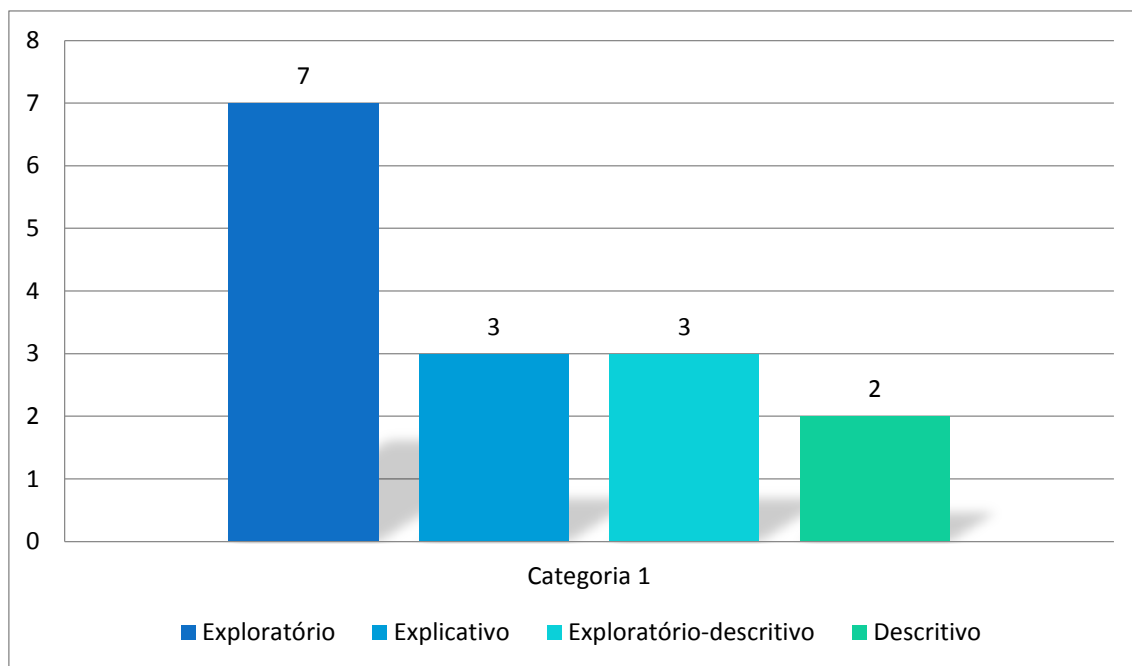
quantitativo/qualitativo obteve 4 trabalhos ou 20% e o restante não apresentou natureza de pesquisa, sendo eles 7 trabalhos ou 35%.

Conforme estudo dos artigos pode-se perceber que a maioria dos autores está vinculada a áreas da administração, apesar disso a maioria dos estudos encontrados são de natureza qualitativa. Segundo Triviños (1987), a abordagem de natureza qualitativa trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro de um contexto. Isso se dá pelo fato do tema Cooperativismo agrícola estar ligado diretamente a temas como, gestão, interesse dos associados conforme foi mostrado na seção 4.1. Esse tipo de tema requer compreender a opinião dos associados, o que demanda uma análise qualitativa dos dados gerados durante o decorrer do trabalho.

Pesquisas que utilizaram de uma combinação de métodos, utilizando o método Quantitativo, uma vez que a aplicação de questionários é utilizada como método para identificar, por exemplo, o tipo de liderança e a importância das cooperativas, e a pesquisa qualitativa usando observações ambientais como uma medida de compreensão a operação de um processo envolvendo participantes que assumem certas posições para os temas abordados.

O Gráfico 3 apresenta os objetivos metodológicos dos artigos analisados.

Gráfico 3 – Objetivos metodológicos dos artigos

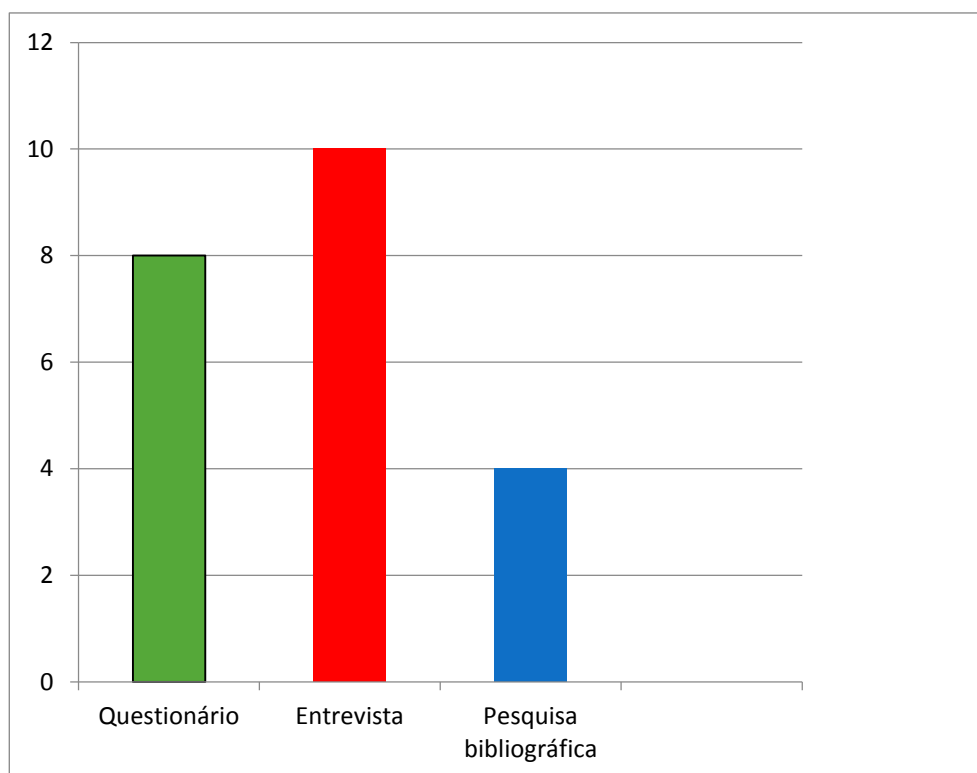


Fonte: Elaborado pelo autor

Para entender esses aspectos, a pesquisa usou amplamente objetivos Exploratórios, para aprofundar a compreensão dos aspectos da pesquisa, incorporando objetivos descritivos permitindo áreas de pesquisa, objetos e indivíduos para conseguir apresentar objetivamente os participantes do estudo e fornecer contexto que gera dados.



Gráfico 4 – Levantamento de dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O gráfico 4 retrata o levantamento de dados das temáticas que foram abordadas na pesquisa. O levantamento de dados sobre os trabalhos de Gestão de Cooperativas Agrícolas destaca a entrevista com 10 artigos publicados.

A entrevista tem o objetivo de reunir informações que são relevantes para a pesquisa, de acordo com o que busca o pesquisador, “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI; LAKATOS, 2010). A entrevista é uma ferramenta muito vantajosa, pois possibilita obter o maior número de resposta e também o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas.

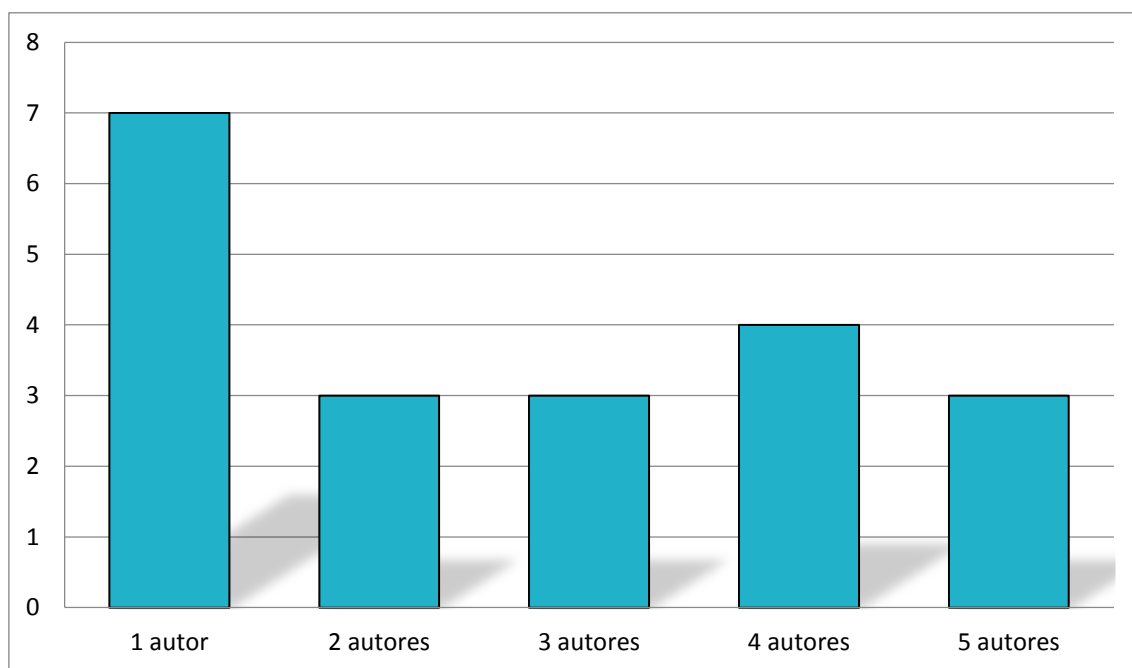
O gráfico apresenta que o questionário aparece em 8 trabalhos, sendo o segundo mais utilizado, contudo o questionário é uma ferramenta que apresenta algumas vantagens, sendo elas: Atingir um número grande de pessoas simultaneamente, economia de tempo, abrange uma área geográfica ampla, obtém respostas mais rápidas e precisas. Tais fatos confirmam a eficiência de um questionário aplicado em um grupo de pessoas.

Apesar de ter apenas 4 trabalhos a pesquisa bibliométrica é uma excelente ferramenta. Para Santos (2001), o conhecimento da pesquisa bibliométrica esta definida como uma atividade intelectual intencional que tem a visão de responder às atividades humanas, para entender e transformar a realidade que rodeia as pessoas. Significa mensurar esforços para investigar e descobrir o fenômeno.

#### 4.4 AUTORES DOS TRABALHOS

Após analisar todos os trabalhos selecionados, foi elaborado um gráfico onde será demonstrada a quantidade de autores que participaram da elaboração do mesmo.

Gráfico 5 – Quantidade de autores nos trabalhos

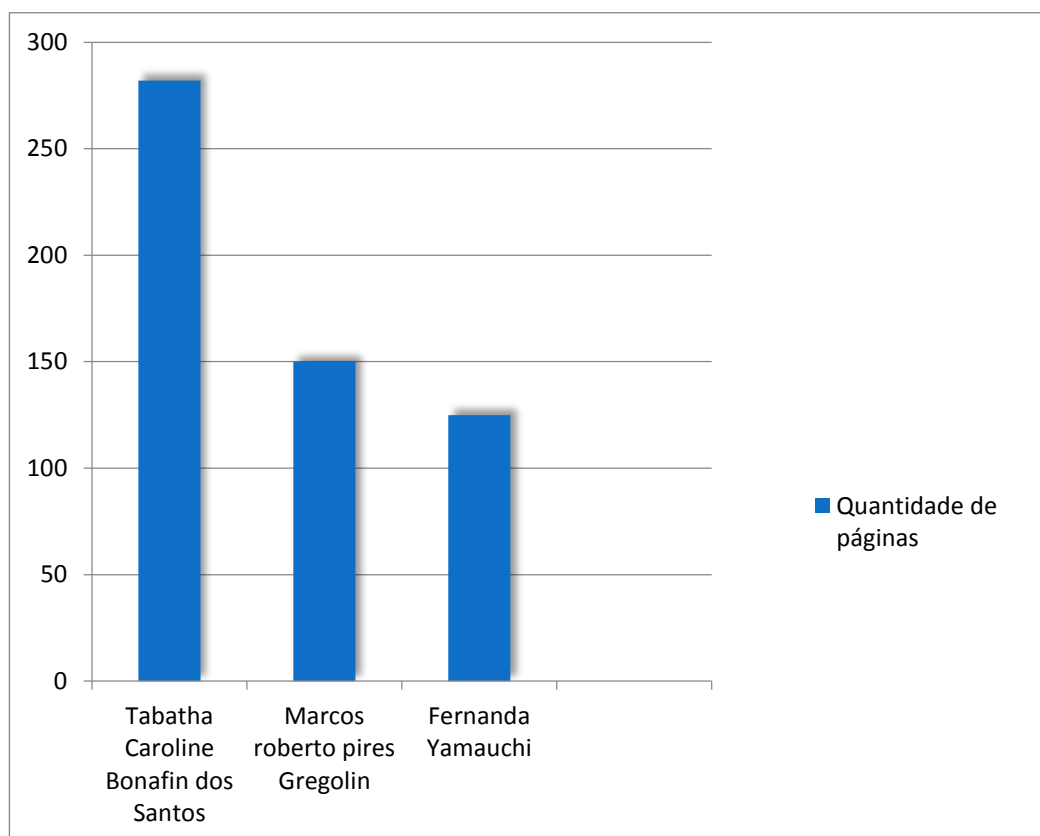


Fonte: Elaborado pelo autor

No que se diz respeito a quantidade de autores, podemos afirmar que em sua grande maioria, trabalhos relacionados a Gestão de Cooperativas Agrícolas, são de grande maioria trabalhos de apenas 1 autor. Como pode ser analisado, o Gráfico 4 apresenta 7 trabalhos com 1 autor, com grande diferença em relação a outro número de autores. Sendo comum a apresentação de trabalhos de orientandos e orientador, o

trabalho individual é comum em áreas de pesquisas das áreas da administração, e também em trabalhos de conclusão de curso.

Gráfico 6 – Destaque de páginas



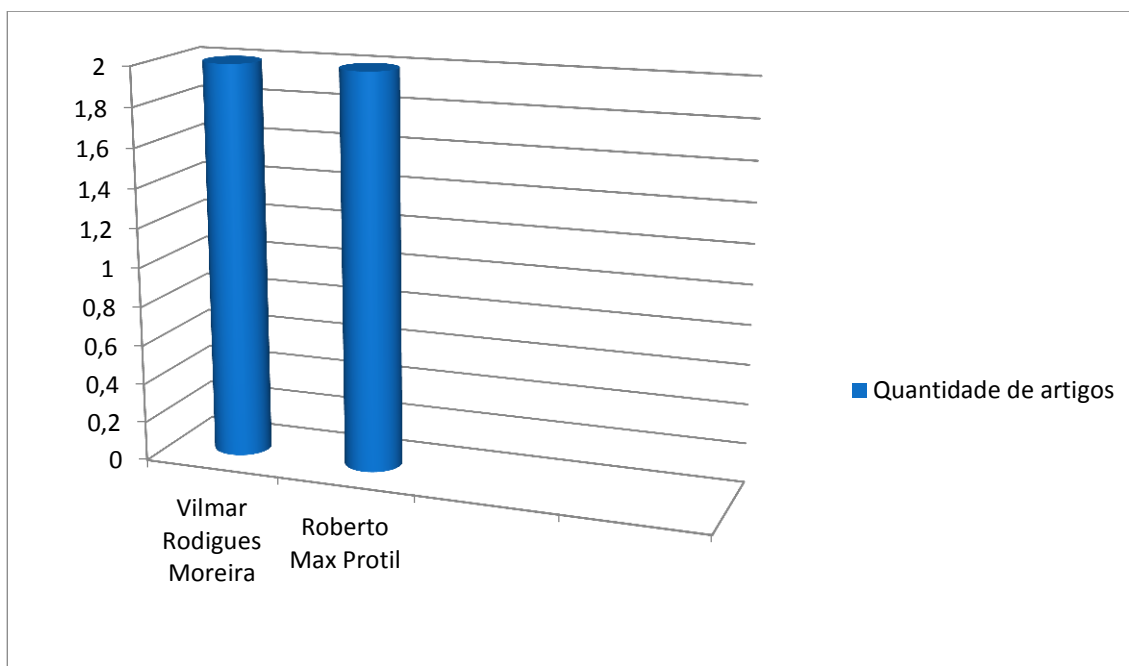
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No gráfico 6, identifica-se que 3 autores tiveram destaque, por publicarem trabalhos com mais de 100 páginas.

Conforme representado no gráfico, Thabatha Caroline Bonafin dos Santos elaborou um trabalho de 282 páginas com o tema Gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do oeste do Paraná, logo em seguida Marcos roberto pires Gregolin com seu tema Diagnóstico de gestão em cooperativas da agricultura familiar no estado do Paraná: limites e potencialidades em um modelo solidário e democrático, trabalho de 150 páginas e por fim Fernanda Yamauchi com 125 páginas em seu trabalho sobre A gestão de pessoas no setor do agronegócio: um estudo sobre produtores de amendoim da região da Alta Paulista.

O fato de estes trabalhos serem destaque pela quantidade de páginas demonstra a importância da pesquisa contínua sobre a área de Gestão de Cooperativas Agrícolas, tendo em vista que estes servirão de base para futuros trabalhos com dados atualizados e possivelmente mais conteúdo.

Gráfico 7 – Destaque de autores



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A partir do Gráfico 7, pode-se perceber 2 autores que tiveram 2 publicações nos artigos selecionados, somando 4 artigos. Vilmar Rodrigues Moreira, professor da PUCPR. E Roberto Max Protil, Atualmente é professor associado do Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa. Ambos trabalharam juntos para elaborar os trabalhos: O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense e Portfolio de produção agropecuária e gestão de riscos de mercado nas cooperativas do agronegócio paranaense.

#### 4.5 VINCULO INSTITUCIONAL DOS AUTORES

Para identificar o vínculo dos autores foi realizada uma breve pesquisa sobre as instituições a partir dos trabalhos selecionados.

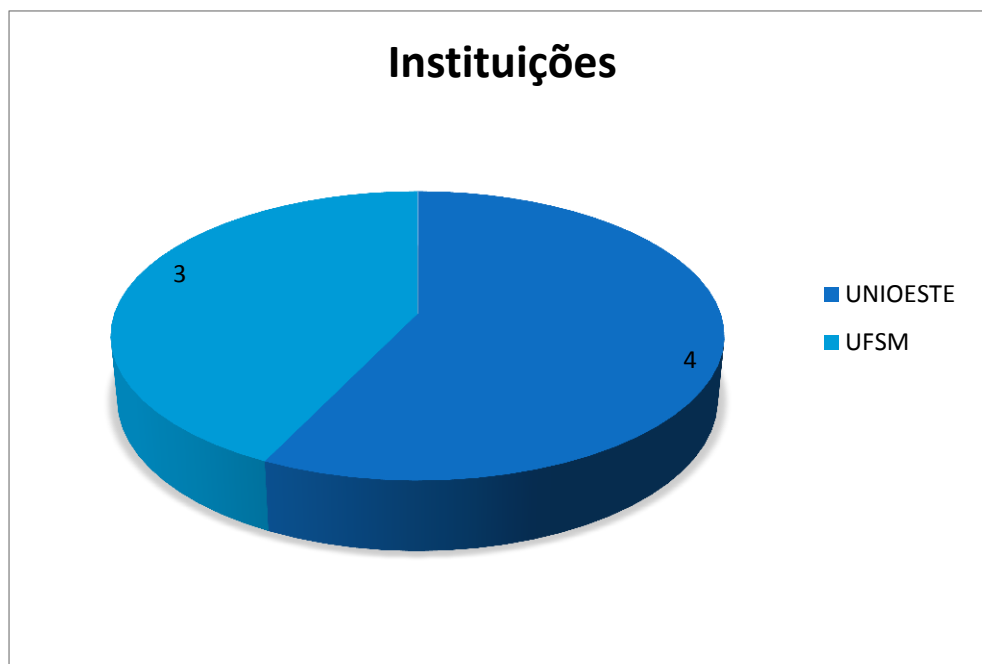
Quadro 2 – Vinculação institucional dos autores

<b>Instituição</b>	<b>Quantidade</b>
UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná	4
UFRG - Universidade Federal do Rio Grande do Sul	1
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria	3
Universidade Metodista de São Paulo	1
Colégio politécnico da UFSM, Santa Maria RS	1
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte	1
FEA/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo	1
UEL - Universidade Estadual de Londrina	1
UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuva - PR	2
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA	1
UFV - Universidade Federal de Viçosa	1
UNIMONTES - Universidade Estadual de Montes Claros	1
UNOCHAPECÓ - Universidade Comunitária da Região de Chapecó	1
UERN – Universidade do estado do Rio Grande do Norte	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A partir desses dados se faz possível observar as instituições com maior interesse no tema Gestão de Cooperativas, destacando a Universidade Estadual do Oeste do Paraná com 4 trabalhos seguido da UFSM com 3.

Gráfico 8 – Instituições com mais trabalhos



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Observa-se, no gráfico que duas instituições de ensino se destacam nas publicações sobre Gestão de Cooperativas de Agrícolas na base de dados do Google Acadêmico. Esses dados foram levantados com base nas instituições de ensino em que os autores estavam vinculados quando publicaram seu trabalho.

A Universidade do Oeste do Paraná e a Universidade Federal de Santa Maria foram as que mais publicaram. Elas foram destacadas no presente estudo por terem 4 trabalhos que é o caso da UNIOESTE e 3 trabalhos com a UFSM, isso acontece devido ao interesse no assunto das instituições, fazendo com que ocorra constante aprimoramento no assunto.

As universidades que se destacaram ficam localizadas na região Sul do Brasil, a UNIOESTE localizada no Paraná enquanto a UFSM se localiza no Rio Grande do Sul. Apesar de ser a menor região do país em extensão, é de extrema importância para o agronegócio brasileiro.

#### 4.6 ÁREAS TEMÁTICAS DOS TRABALHOS SELECIONADOS

No quadro a seguir, serão demonstradas quais áreas temáticas foram mais abordadas nos trabalhos selecionados, visando analisar quais delas tiveram mais relevância para os autores.

Quadro 3 – Área temática associada á Gestão de Cooperativas agrícolas

<b>Área temática</b>	<b>Número de artigos</b>
Relacionamento com os associados	5
Gestão de mercado	3
Planejamento estratégico	2
Desempenho da cooperativa	2
Gestão estratégica	1
Gestão empresarial	1
Gestão de produção	1
Gestão social	1
Gestão de pessoas	1
Gestão de contabilidade	1
Gestão administrativa	1
Sustentabilidade	1

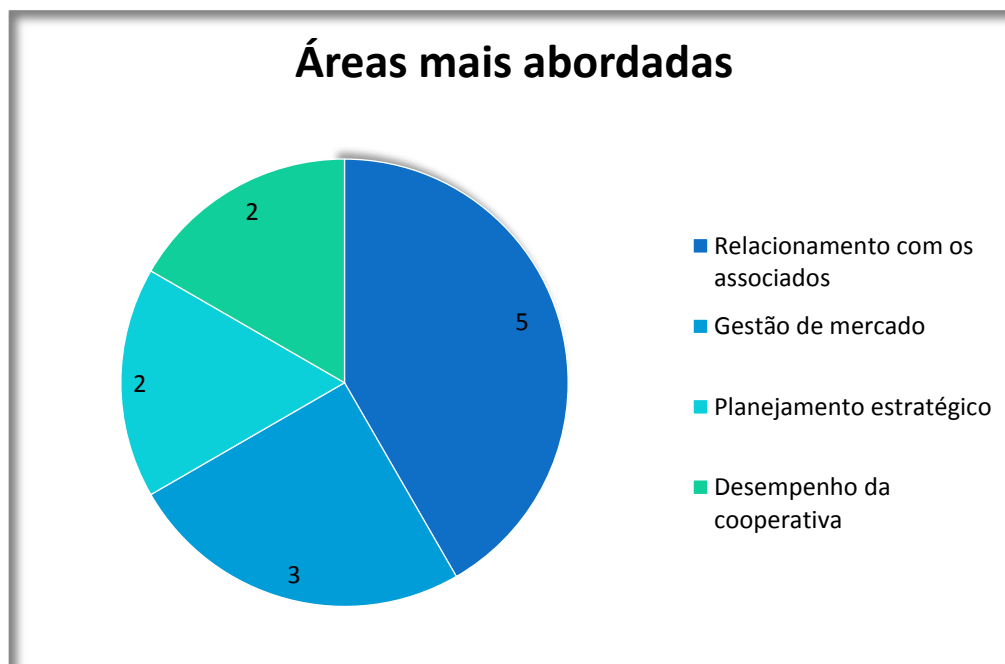
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Conforme evidenciado no quadro, a área temática relacionamento com os associados foi a área mais abordada nos estudos, somando 5 trabalhos referentes ao tema, que está ligado diretamente ao desempenho da empresa, levando em conta que os associados são os principais protagonistas de uma cooperativa, dessa maneira incentivando os gestores a buscar formas de contribuir para um melhor andamento da instituição. O ambiente econômico atual é volátil e dinâmico, fazendo com que as organizações cooperativas busquem maneiras de sobreviver e até formas de construir, crescer e prosperar.

Conforme demonstrado em pesquisa, as cooperativas agrícolas apresentam uma grande relevância dos estudos nas áreas social e administrativa. Os trabalhos de autores da área demonstraram que seus interesses estão em torno de questões práticas envolvendo o cotidiano de trabalho em cooperativas agrícolas. Isso demonstra o comprometimento dos pesquisadores e das cooperativas.

Outras áreas também tiveram destaque, como gestão de mercado, planejamento estratégico e desempenho da cooperativa, estas que são áreas importantes dentro das instituições, sendo cruciais para uma gestão de boa qualidade.

Gráfico 9 – Áreas temáticas mais abordadas

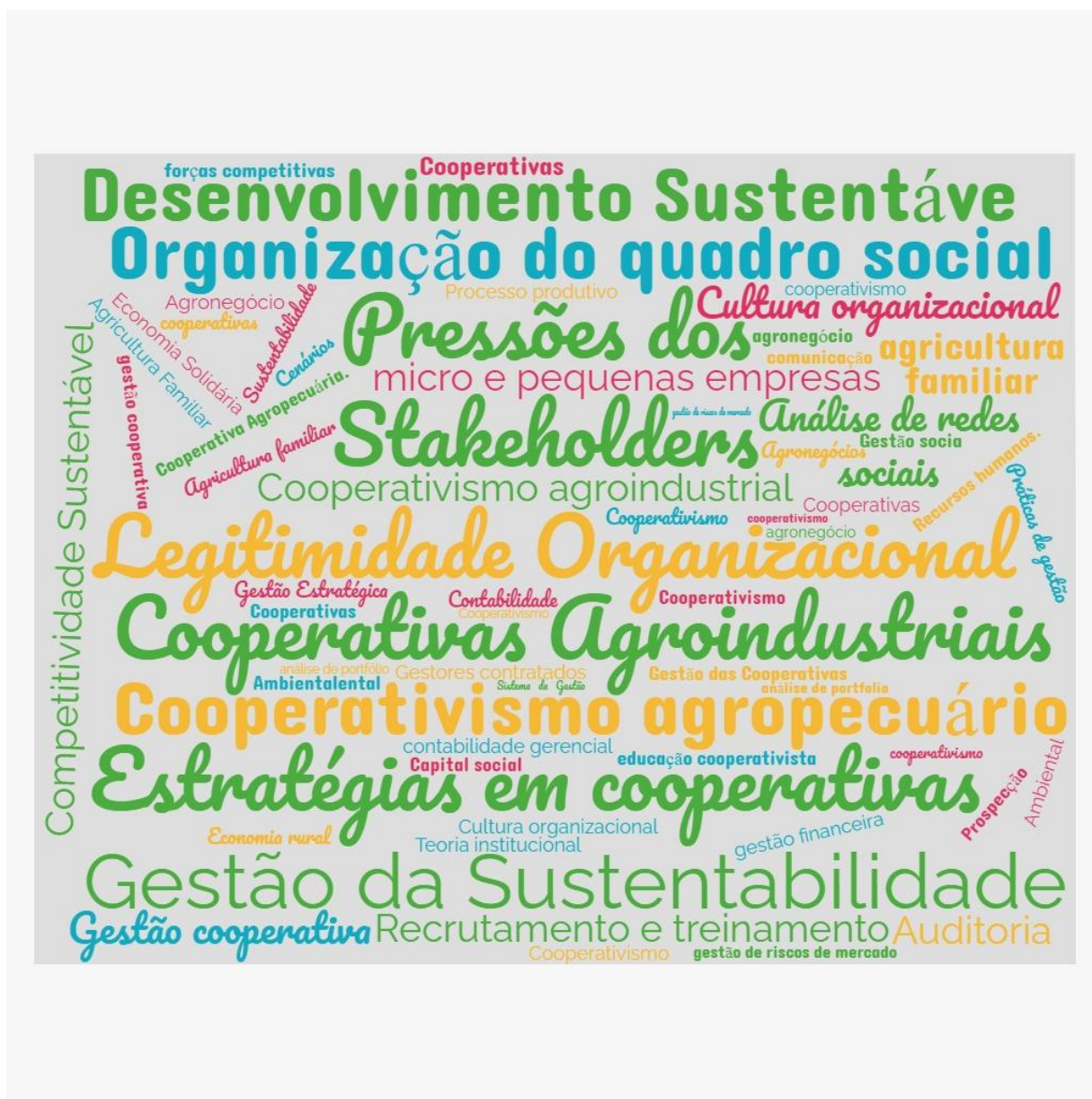


Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Como pode ser analisado o relacionamento com os associados foi a área mais abordada, totalizando 5 trabalhos, seguido da gestão de mercado que teve 3 trabalhos, e para finalizar os temas com 2 trabalhos foram planejamento estratégico e desempenho da cooperativa.



Figura 3 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A figura 3 demonstra uma nuvem que aborda o conjunto de palavras mais relevantes de todos os 20 artigos que foram selecionados para análise, essas que foram retiradas dos resumos dos trabalhos, totalizando 65. Tendo destaque para as que apareceram mais vezes, Cooperativismo e Cooperativas. O motivo da predominância destas duas se dá ao fato de estarem presente na grande maioria dos trabalhos, sendo abordadas desde o título até o conteúdo e tendo relevância em todos eles.

A área de estudo sobre Gestão de Cooperativas Agrícolas está crescendo com o passar dos dias, dessa forma, se tornando importante a abordagem destas palavras-chave, para possíveis autores utilizarem de conteúdo as envolvendo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de analisar os trabalhos sobre Cooperativas agrícolas publicados no Google Acadêmico nos anos de 2011 a 2021. Para realizar esse objetivo, inicialmente foi quantificado as produções durante o período selecionado.

Logo após, foi identificada a metodologia utilizada, dessa forma verificou-se que nos trabalhos relacionados a Cooperativas agrícolas são preponderantemente trabalhos de natureza qualitativa, o que está relacionado a temas como gestão, relacionamento com os associados. Esses temas requerem a realização de pesquisas que envolvem compreender a opinião dos associados, demandando assim uma análise qualitativa dos dados da pesquisa.

Em seguida, ao identificar as instituições em que os autores pertenciam ao realizar os trabalhos sobre Cooperativas agrícolas foi analisado que a região Sul do Brasil, teve mais trabalhos publicados que as demais regiões, demonstrando um maior interesse no assunto.

Por fim, para atingir todos os objetivos, foi feita uma análise de todas as áreas de investigação dos estudos selecionados, onde foi observado que as áreas relacionamento com os associados e gestão de mercado foram os temas mais abordados, pois compreender a opinião dos associados é de suma importância para um contexto de uma boa cooperativa, tornando assim um tema relevante para ser estudado.

Portanto, foi realizado este estudo bibliométrico para entender Aspectos da Pesquisa sobre Cooperativas Agropecuárias publicados no Google Acadêmico no período selecionado. Por se tratar de uma rica área de pesquisa, espera-se que este trabalho possa estimular novas pesquisas sobre o tema, onde o pesquisador possa utilizar de novas fontes de referência e outras metodologias para comparar com os resultados deste trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

AJALA, S. R. Diretrizes do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento local: o caso cooperoquê. 2014. Dissertação (Mestrado em gestão estratégica de organizações) URI, Santo Ângelo RS. Brasil. 2014.

AMODEO, N. B. P. **As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade.** 1999. 318p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica.

ANTONELLO, V. **Crise e mudança nas cooperativas empresarias rurais: ascensão ou falência? Perspectiva Econômica,** São Leopoldo, v.30, n.91, p.47-63,1995.

ANTONIALLI, L.M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais.** 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2000..

ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão,** v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BASTOS, A. T. **A difícil modelagem institucional da cooperação: uma análise do cooperativismo agropecuário do norte do Ceará.** In: ENANPAD, 26., Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

BENECKE, D. W. **Cooperação & Desenvolvimento.** Porto Alegre: Coojournal. 1980.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agronegócio cooperativo.** IN: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial: GEPAI – grupo de estudos e pesquisas agroindustriais.* 3 ed. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

BIALOKOSKI NETO, S. **“Gestão de Agribusiness Cooperativo”**, in Batalha, M. O. *Gestão Agrindustrial,* São Paulo, Atlas, 1997, Capítulo 10 pg 515-543

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas agropecuárias no estado de São Paulo: uma análise da evolução na década de 90.** *Informações Econômicas,* São Paulo, v. 35, p. 1-11, 2005a.

BOESSIO, A. T.; DOULA, S. M.. **Sucessão Familiar e Cooperativismo Agropecuário: Perspectivas de Famílias Cooperadas em um Estudo de Caso no Triângulo Mineiro.** *Desenvolvimento em Questão,* Ijuí, v. 15, n. 40, p.433-458, ago. 2017.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. Método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade,* Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p.120-135, 07 nov. 2011.

DE MOURA COSTA, Davi R.; CHADDAD, Fabio; FURQUIM DE AZEVEDO, Paulo. The determinants of ownership structure: evidence from Brazilian agricultural cooperatives. *Agribusiness*, v. 29, n. 1, p. 62-79, 2013.

DUARTE, WEHRMANN **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária no Meio Rural**, Janeiro 2006.

ESTEVAM, D. O.; SALVARO, G. I. J.; BUSARELLO, C. S. **Espaços de produção e comercialização da agricultura familiar: as cooperativas descentralizadas do Sul Catarinense**. *Interações, Campo Grande*, v. 2, n. 16, p.289-299, jul./dez. 2015.

FACHIN, Olívia. **Projeto de pesquisa. In: Fundamentos de metodologia: Noções** FERREIRA, R do N. **Índices-padrão e situação econômica, financeira e político-social de cooperativas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 1999.138 p. Dissertação (Mestrado em Administração).

FIGUEIREDO, Nilsa Terezinha Capiem de. **Cooperativas Sociais: Alternativa para Inserção**. Porto Alegre: Evangraf, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, 1997.

FRENKEL, M.; HOMMEL, U.; RUDOLF, M. (Ed.). **Risk management: challenge and opportunity**. Berlin: Springer-Verlag, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUILHOTO, J.J.M.; FURTUOSO, M.C.O.; BARROS, G.S.C. **O agronegócio na economia brasileira – 1994 a 1999**. Piracicaba: Relatório de Pesquisa Esalq-USP/Cepea, CNA, 2000.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. São Paulo: Loyola, 2003.

HELMBERGER, P. G. **Cooperative Enterprise as a Structural Dimension of Farm Markets**. *Journal of Farm Economics*, v. 46, n. 3, p. 603-617, Aug., 1966.

International Co-operative Alliance (2017). **What is a Co-operative?** Recuperado em 30 de março de 2017.

MAIA, Marta Andrade; ALVES, Daniela Cristina. Cooperativismo e Agricultura Familiar: um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 3, p. 194-208, 2013.

MANFREDO, M.R.; RICHARDS, T.J. **Cooperative risk management, rationale, and effectiveness: the case of dairy cooperatives**. *Agricultural Finance Review*, v.67, n.2, p.311-340, Fall 2007.

- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing 1: metodologia, planejamento**. 6. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011. 347 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2006. 288 páginas.
- OLIVEIRA, F.C.; MOURA, H.J.T. **Uso das metodologias de avaliação de impacto ambiental em estudos realizados no Ceará**. *Pretexto* 10(4): 79-98, 2009.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. OCB. Disponível em: [www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo](http://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo). Acesso em 15 de julho de 2022.
- PINHEIRO, Marcos A. H. Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. 6. Ed. Brasília: BCB, 2008. E-book (92 p.). Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras\\_pub\\_alfa/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf). Acesso em: 15 de dez, 2022.
- RODHES, J. V. *Large Agricultural Cooperatives: on the Road to where?* Washington, D.C.: USDA, 1987, 16p.
- RODRIGUES, R. **Cooperativismo, o rosto humano da economia**. Revista SEBRAE, 2002, nov./dez., 8 p., Brasília-DF.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2001. 144p.
- SCHULZE, E. **Estrutura do poder em cooperativas. Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 22, n. 59, p. 49-76, jun./dez. 1987. SILVA, J. P. Análise financeira das e SETTE, A., SETTE, R. S., & SOUZA, M. (2005). **A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados**. In CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL (Vol. 43).
- SHAFFER, JACK. **Historical Dictionary of The Cooperative Movement**. Lanham: Scarecrow Press, 1999.
- SILVESTRE, CRUBELLATE, **Cooperativismo no Agronegócio: Mudanças Organizacionais e Valores Culturais na COCAMAR Cooperativa Agroindustrial de Maringá**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.
- SINGER, P. 2002. **Introdução à economia solidária**. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 127 p.
- SPANVELLO, R. M. (2008). **A dinâmica sucessória na agricultura familiar**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo.** São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA). **Risk management** May 2006. 2007 Farm Bill Theme Papers. USA: USDA, 2007

VENTURA, Layse; FIALHO, Francisco. Uma revisão integrativa sobre a produção científica em Jornalismo. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO.** 2015. p. 1-15.

WCED. World Comission on Environment and Development. **Our Commom Future.** Oxford and New York: Oxford University Press, 1987.

ZEULI, K.A. **New risk-management strategies for agricultural cooperatives.** American Journal of Agricultural Economics, v.81, n.5, p.1234-1239, Dec. 1999