



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC

Texto para discussão

Texto para discussão nº 16/2004

*ASPECTOS SOBRE CONCORRÊNCIA E GRAU
DE SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS
COOPERATIVADOS: O CASO DA COTAPEL*

Silvia Fontana
Marco Antonio Montoya

ASPECTOS SOBRE CONCORRÊNCIA E GRAU DE SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS COOPERATIVADOS: O CASO DA COTAPEL¹

Silvia Fontana²
Marco Antonio Montoya³

RESUMO

Este artigo visa caracterizar alguns aspectos socioeconômicos dos associados da Cooperativa Agrícola Tapejara Ltda (Cotapel) bem como analisar a forma de atuação das empresas privadas concorrentes no mercado local. Para isso, foram aplicados questionários à população dos municípios de Tapejara e Vila Lângaro. Verificou-se que o perfil socioeconômico dos entrevistados caracteriza-se pela baixa escolaridade e faixa etária média alta. Predominam na região propriedades de pequeno porte, onde a diversidade de culturas e a mão-de-obra familiar são fatores fundamentais para a sua subsistência. Observou-se também que, segundo os associados, a cooperativa precisa melhorar em vários aspectos de sua forma de atuação. Apesar de não oferecer os melhores serviços, a Cotapel é líder de mercado na região até mesmo entre os não-associados. Contudo, chama a atenção o desinteresse da comunidade em fazer parte do quadro de associados da cooperativa, apesar de negociarem frequentemente com ela. Desta forma, conclui-se que a Cotapel e o cooperativismo, de maneira geral, apesar de ainda não se destacarem na prestação de serviços, estão recuperando a confiança da população e conquistando maior espaço no mercado local.

Palavras-chave: cooperativismo, satisfação, concorrência.

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo agrícola tem como função a promoção do bem-estar social dos cooperados e da sociedade na qual está inserido. Pinho (1966) afirma que a doutrina cooperativista tem como objetivo principal a correção do meio econômico e social, utilizando as cooperativas como instrumento. Além disso, o sistema é um meio de distribuição de renda mais igualitário no campo, uma vez que tem o poder de agregar valor aos produtos agrícolas e de oferecer maior poder de barganha aos associados nas disputas de mercado. Ressalta-se também que a atual conjuntura econômico-social do Brasil está sendo alavancada pelo setor primário, o que favorece a expansão do sistema.

Para isso, contudo, supõe-se que a satisfação das necessidades dos integrantes do sistema cooperativo seja encarada como fator primordial para o êxito desta atividade. Assim, considerando a falta de evidencia empírica no Codede Produção do RS que indiquem o desempenho das cooperativas neste quesito, propõe-se avaliar o grau de satisfação dos associados da Cotapel dos municípios de Tapejara e Vila Lângaro, região onde a cooperativa possui sua sede administrativa, bem como caracterizar o perfil socioeconômico desta população e de suas propriedades rurais.

A fim de estabelecer parâmetros comparativos, buscou-se também investigar e analisar a forma de atuação das principais empresas privadas daquela região, oportunizando mensuração da fatia de mercado que cada uma detém e o grau de satisfação dos seus respectivos clientes.

O artigo está dividido da seguinte maneira: a seção 2 apresenta, de forma sucinta, a base de dados utilizados e a metodologia de coleta dos dados; a seção 3 expõe as características da Cotapel, das propriedades rurais da região e o perfil da população; a seção 4 avalia o grau de satisfação dos

¹ Artigo baseado na monografia apresentada pela primeira autora para obter o título de Administradora na Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo.

² Administradora pela Universidade de Passo Fundo - RS, Funcionária do Sistema de Crédito Cooperativo- Sicredi.

³ Professor Titular da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade (FEAC) de Passo Fundo (UPF), RS. Pesquisador do Centro de Pesquisa e Extensão da FEAC e Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo. E-mail: montoya@upf.tche.br

associados da Cotapel, descrevendo seus pontos fracos e fortes; a seção 5 analisa a concorrência privada e o posicionamento de cada empresa no mercado daquela região; finalmente, as principais conclusões obtidas são apresentadas na última seção.

2 METODOLOGIA

Nesta seção são ilustrados os procedimentos adotados para a obtenção dos dados, os quais são de duas naturezas: a primeira diz respeito a dados secundários, que se apresentam como um ponto de partida para o desenvolvimento do estudo; O segundo, aponta para dados primários, coletados através da aplicação de questionários a cooperados e não-cooperados da Cotapel, selecionados do número total de propriedades existentes nas cidades de abrangência do estudo. Os instrumentos foram preenchidos individualmente em entrevistas realizadas nas dependências dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais dos municípios de Tapejara e Vila Lângaro. Os pontos de coleta de dados foram escolhidos estrategicamente em virtude da grande circulação diária de agricultores (público-alvo) nesses locais, permitindo, assim, maior imparcialidade na escolha dos entrevistados.

O questionário foi elaborado de tal forma que sócios e não-sócios da Cotapel respondessem basicamente as mesmas questões. Para isso, o instrumento foi dividido em três partes: na primeira, levantavam-se aspectos sobre as características gerais do agricultor e da propriedade; nas duas partes, destacavam-se uma para sócios, onde foi investigado o grau de satisfação dos associados com a atuação da cooperativa, e a outra aos produtores não associados à Cotapel, a fim de investigar o porque da preferência dos agricultores pelas empresas privadas. As questões abordadas foram basicamente as mesmas preenchidas pelos sócios, porém utilizando a empresa de preferência do entrevistado como ponto de referência as respostas.

A amostragem da população foi efetuada através de uma amostragem probabilística do tipo estratificada, onde a população foi dividida em grupos (estratos) distintos, procedendo-se, então, à amostragem em cada grupo. Fizeram parte da amostragem os produtores rurais dos municípios de Tapejara e Vila Lângaro, que correspondem a uma das regiões mais atuantes da Cotapel.

A existência de grupos distintos de produtores justificou a adoção de tal amostragem, pois havia a necessidade de classificá-los como sócios da Cotapel e não sócios. Extraiu-se uma amostragem probabilística com grau de significância de 90% e margem de erro de 10%, que pode ser considerada altamente significativa em se tratando de uma pesquisa descritiva qualitativa. Para o cálculo do número de amostras relativo a cada estrato, foi mantida a proporcionalidade de acordo com o número de propriedades rurais existentes nos dois municípios; da mesma forma apurou-se o número de amostras para sócios da cooperativa. Através de cálculos chegou-se ao número total de 96 amostras, sendo 19 destinadas a cooperados e 77 para não-sócios.

3 CARACTERÍSTICAS DA COTAPEL, DA POPULAÇÃO E DAS PROPRIEDADES

A Cooperativa Agrícola Tapejara Ltda iniciou suas atividades em 23 de outubro de 1985, com 86 associados e uma área subscrita de 1,609ha, situada na avenida Sete de Setembro, 2155, na cidade de Tapejara. Surgiu a partir da crise vivida pela Coopasso no ano de 1984, quando os produtores vinculados à unidade de Tapejara resolveram constituir sua própria cooperativa, dando origem, então, a Cotapel, que iniciou suas atividades como arrendatária das instalações da Coopasso.

Atualmente, a Cotapel abrange vários municípios vizinhos, contando com ampla infra-estrutura e com um total de, aproximadamente, 586 associados. O perfil dos produtores visualizado a partir da faixa etária demonstra que a maior parte da população entrevistada está acima de 45 anos (57,4% do total), o que caracteriza um público de idade média alta (Tabela 1). A maioria dos entrevistados (99%) reside na propriedade e dela tira o sustento da família (Tabela 2).

Tabela 1 – Idade dos produtores

Idade	Freqüência	Percentual
16 a 24 anos	4	4,2%
25 a 34 anos	19	19,8%
35 a 44 anos	17	17,7%
45 a 59 anos	5	36,5%
> 60 anos	21	21,9%
Total	96	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Local de residência dos produtores

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 – Escolaridade do Produtor

Nível de escolaridade	Freqüência
1º grau incompleto	60
1º grau completo	25
Até 2º grau completo	96
Total	96

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 – Relação entre faixa etária e nível de escolaridade

Idade	Nível de escolaridade			Total de respostas
	1º grau incompleto	1º grau completo	Até 2º grau completo	
16 a 24 anos	1	1	2	4
25 a 34 anos	2	10	7	19
35 a 40 anos	4	11	2	17
45 a 59 anos	32	3	0	35
> 60 anos	21	0	0	21
Total %	63%	26%	11%	96 ou 100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao nível de escolaridade, observa-se que 62,5% ou 63% da população não concluiu o primeiro grau (Tabela 3), índice que se acentua muito no grupo de indivíduos acima de 45 anos (88% dos que não concluíram o primeiro grau) e deixa claro o baixo índice de instrução dos produtores rurais (Tabela 4).

Observando esses dados em conjunto, pode-se dizer que a população rural tende a ser de faixa etária média alta com baixa escolaridade, na sua maioria. No entanto, constata-se que, quanto mais jovem o produtor, maior é a sua escolaridade, aspecto que tem o lado positivo e negativo. O positivo diz respeito à cultura adquirida com o aprendizado escolar, que vem para enriquecer os

conhecimentos adquiridos na prática dentro da propriedade; por sua vez o lado negativo está ligado ao êxodo rural dos jovens, que, na busca por novos conhecimentos e oportunidades, migram para os centros urbanos e não retornam para o interior.

As informações sobre o tipo de propriedade e as atividades nela desenvolvidas (Tabelas 5 e 6) permitem verificar que os produtores em sua maioria, são detentores das próprias terras e não arrendam outras áreas (95,8% do total). Percebe-se também que a faixa de terras explorada pela maioria é de até 25ha. Devido ao pequeno porte da maior parte das propriedades, a diversidade de culturas é predominante. Entre as atividades mais desenvolvidas podem-se citar as culturas da soja (100%), milho (95%), trigo (67%) e a criação de gado leiteiro (68%).

Tabela 5 – Faixa de hectares explorada pelo produtor

Hectares	Frequência	Percentual
1 a 10 há	20	20,8%
11 a 25 há	55	57,3%
26 a 50 há	17	17,7%
50 a 100 há	3	3,1%
> 100 ha	1	1,0%
Total	96	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Ramos de atividades desenvolvidas nas propriedades

Culturas	Frequência	Percentual
Soja	96	100%
Milho	91	95%
Fruticultura	8	8%
Trigo	64	67%
Cevada	10	10%
Aveia	14	15%
Avicultura	7	7%
Gado Leiteiro	65	68%
Suinocultura	1	1%
Fumo	3	3%

Fonte: Dados da pesquisa

O aspecto mais marcante é o que diz respeito ao tamanho das propriedades, em sua grande maioria compostas por mini e pequenos produtores, que tiram o sustento da família em áreas pequenas de até 25 ha, obtendo êxito na atividade agrícola por um lado, devido ao emprego de mão-de-obra familiar e por outro, em virtude da estratégia de diversificação de culturas que objetivam a maximização da renda na propriedade.

Esses fatores evidenciam também a necessidade de união dos pequenos produtores através de organizações associativas e/ou cooperativas a fim de poder competir de maneira mais justa e igualitária no lucrativo cenário do agronegócio. Isto é, unir esforços para competir num mercado que deixou de ser local para se tornar global; onde não basta produzir, mas deve-se ser eficiente para sobreviver.

4 AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DA COTAPEL SEGUNDO SEUS ASSOCIADOS

Os clientes são a alma de todas as organizações. No entanto, algumas empresas parecem ainda não ter descoberto a importância de prestar serviços que satisfaçam as necessidades de seus clientes.

Pensando em nível de cooperativismo, essa questão torna-se quase que obrigatória, pois não se está falando de clientes, mas, sim, de associados, pessoas que acreditaram e investiram num sistema, merecendo, dessa forma, uma prestação de serviços que gere níveis de satisfação elevados.

Atualmente, as empresas, sejam cooperativas ou não, buscam fidelizar seus clientes e criar vantagens competitivas através dos serviços prestados. Segundo Walker,

os serviços envolvem aspectos materiais como confiabilidade do produto, precisão de entrega, assim como o elemento pessoal representado pela interação dos funcionários na linha de frente com os clientes. Tanto o aspecto material como os pessoais dos serviços proporcionam oportunidades para ganhar e perder clientes, é preciso alcançar a excelência em ambas as áreas. (1991, p.1)

Ainda segundo o mesmo autor, “a vantagem competitiva pode basear-se em uma diferença perceptível de satisfazer melhor que os concorrentes as necessidades identificadas dos clientes.”(WALKER, 1991, p 02). O primeiro passo para pôr essas idéias em prática consiste em conhecer as necessidades e expectativas dos clientes, a fim de oferecer a melhor solução para o problema que se apresenta naquele momento. O segundo é monitorar as atividades dos concorrentes, saber o que as demais empresas do mercado estão fazendo para atrair consumidores. Também é preciso estar de olho no futuro, nas novas tendências e oportunidades que o mercado oferece.

Segundo Walker, deixar o cliente satisfeito com os produtos e serviços de uma empresa, depende das pessoas que trabalham nela, de seus conhecimentos e habilidades.

[...] os funcionários que tem contato direto com os clientes são responsáveis pelo maior efeito sobre a reputação da empresa, mas aqueles que trabalham nos bastidores não devem ser ignorados, já que prestam serviços aos colegas que estão lidando com os clientes e criam o produto e muitos sistemas de entrega. (1991, p. 8).

Isso demonstra a importância da atitude dos funcionários em relação aos clientes, podendo tanto enaltecer a imagem da empresa quanto dilapidá-la seriamente. Se eles não corresponderem às propostas da empresa, poderão estar comprometendo todo esforço e trabalho de uma equipe. Os funcionários são a “cara” da empresa; são eles que deixam transparecer as virtudes e vícios de uma instituição, justamente pelo fato de terem contato direto com o cliente no momento do atendimento.

As tabelas 7,8,9 e 10 permitem avaliar aspectos que dizem respeito à opinião dos associados de Tapejara e Vila Lângaro a respeito dos produtos e serviços prestados pela Cotapel. São abordados temas como atendimento, qualidade, preços, tecnologias, comunicação, produtividade, entre outros, com o intuito de medir o grau de satisfação dos associados com a cooperativa através das notas dadas pelos entrevistados. As notas são dadas de acordo com a percepção do produtor numa escala de 1 a 10, sendo que 1 corresponde à nota mínima e 10, à nota máxima.

É possível perceber, através das médias das notas dos produtos e serviços da Cotapel, que ela deixa a desejar ao associado. Relacionando as médias mais baixas, pode-se observar que um dos problemas está relacionado à orientação dos produtores no que se refere a palestras, cursos e seminários direcionados à atividade agrícola e, também, à gestão das propriedades, de forma a torná-las mais produtivas e rentáveis. Outro aspecto interessante diz respeito à qualidade dos produtos vendidos pela cooperativa, que obteve uma média baixa (7.6) em razão de um produto em especial, a farinha, que nas entrevistas era citada como de má qualidade. A prestação de contas da cooperativa por parte da administração destaca-se com a melhor média, o que indica a confiança dos associados nos dirigentes, graças à clareza nos processos e à sua idoneidade. O atendimento dos

funcionários internos é considerado bom, ao passo que o atendimento na propriedade “às vezes deixa a desejar”, segundo os entrevistados. A capacidade de estocagem de grãos também é considerada boa pelos produtores.

Tabela 7 - Avaliação da Cotapel segundo seus associados de Tapejara e Vila Lângaro

Fatores avaliados pelos entrevistados	Tapejara	Vila Lângaro	Média
Atendimento dos funcionários internos	8.7	8.3	8.5
Atendimento na propriedade	7.9	8.2	8.0
Serviço de estocagem de grãos	8.6	8.3	8.5
Qualidade dos insumos vendidos pela Cotapel	7.4	8.0	7.7
Diferença de preços em relação a concorrência	7.5	7.2	7.4
Orientação sobre tendências de mercado	8.3	7.0	7.7
Difusão de novas tecnologias	8.1	7.8	8.0
Difusão de novas cultivares	8.2	7.8	8.0
Realização de cursos e palestras direcionados	7.5	6.8	7.2
Prestação de contas pela administração	9.0	8.5	8.8
Forma de comunicação com o associado	8.5	7.7	8.1
Influência na produtividade da propriedade	7.4	7.8	7.6
Influência na lucratividade nas atividades	7.5	7.5	7.5
Maior competitividade de mercado	7.8	8.2	8.0
Maior poder de barganha na compra de insumos	8.1	8.3	8.2
Total	7.9	7.8	7.8

Analisando as notas dadas pelos sócios de Vila Lângaro da Cotapel, constata-se uma média mais baixa em relação à média geral. A realização de cursos e palestras e a orientação de mercado aparecem com as notas mais baixas. A diferença de preços em relação à concorrência é considerada pequena pelo associado, o que, às vezes, o leva a negociar com várias empresas ao mesmo tempo a fim de baixar o seu custo de produção ou aumentar a sua lucratividade na venda de produtos.

No geral, os associados de Vila Lângaro demonstram-se menos satisfeitos do que os de Tapejara, o que talvez ocorra pela falta de concorrência no local, pois se trata de um município pequeno, sem alternativas de comércio.

Os associados tapejarenses, no geral, demonstram-se mais satisfeitos principalmente em pontos como o atendimento interno dos funcionários (8.7), contrapondo-se à assistência na propriedade, que obteve média 7.9, o que demonstra uma séria deficiência num dos serviços que influencia diretamente na produtividade (7.4) e na lucratividade da propriedade (7.5).

Portanto, observa-se que, para suprir de maneira eficiente as necessidades dos associados, a cooperativa precisa aperfeiçoar, no geral, a sua forma de trabalho com o associado, principalmente no que se refere ao atendimento e orientação técnica. A qualidade dos produtos também pode ser melhorada.

Tabela 8 – Opinião do associado sobre o cooperativismo

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às unidades de recebimento, percebe-se que em Tapejara os associados estão mais satisfeitos em comparação aos de Vila Lângaro. A falta de concorrência neste último pode ser um dos motivos para isso. A cooperativa gerou uma expectativa na população ao se instalar no município, mas, talvez, não esteja correspondendo da forma almejada pelos associados locais.

Em relação ao sistema cooperativista, a tabela 8 mostra que 68,4% dos entrevistados consideram o cooperativismo um bom sistema, ao passo que 31,6% o consideram razoável. Ninguém considerou o sistema excelente, o que demonstra que ainda há desconfiança e falhas no sistema, justificando, assim, a pouca atratividade do cooperativismo no Brasil.

Tabela 9 – Prazo de pagamento adequado pelo produto segundo o produtor

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a tabela 9, constata-se a preferência do produtor pelo pagamento à vista na comercialização dos produtos. Levando-se em consideração o tamanho das propriedades e a predominância da mão-de-obra familiar, constata-se que as vendas de produtos geralmente são feitas em pequenas quantidades para o mantimento da família por determinado período. A venda a prazo acaba fazendo com que os produtores percam negócios, promoções e ofertas no mercado, além de gerar despesa com o deslocamento e perda de tempo, sua vez que os obriga a ir duas ou mais vezes para a cidade em virtude de não poder contar com o pagamento imediato pelo seu produto.

Tabela 10 - Percentual de produtores que negociam produtos e insumos com várias empresas diferentes

Alternativas	Frequência	Percentual
Sim	4	21,1%
Não	15	78,9%
Total	19	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 10 demonstra que 78,9% dos associados negociam exclusivamente com a Cotapel e que 21,1% preferem comprar insumos e depositar seus produtos em várias empresas. O motivo mais citado para essa prática é a diferença de preços entre as empresas, o que demonstra que, apesar de ser sócio de uma cooperativa que “deveria” oferecer vantagens aos associados, para o produtor às vezes é mais vantajoso comprar de empresas privadas.

5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA NOS MUNICÍPIOS DE TAPEJARA E VILA LÂNGARO

Segundo Kotler, é preciso entender como os clientes fazem suas escolhas em meio à vasta variedade de produtos, preços e marcas existentes no mercado.

Acreditamos que os consumidores estimam qual oferta entregará o maior valor. São maximizadores de valor; limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada. (1998, p.51)

Agregar esse valor ao produto ou serviço torna-se um diferencial competitivo para a empresa, que passa a ser reconhecida por essa prática. Além disso, para conquistar determinado mercado, é

preciso conhecer e monitorar a concorrência; saber quais são seus pontos fortes e fracos, estudar o que eles estão fazendo para se diferenciar no mercado.

Segundo Walker, “ser melhor que a concorrência raramente significa fazer uma coisa de maneira infinitamente melhor. Geralmente significa fazer muitas coisas pequenas apenas um pouco melhor”.(1991, p.17). Portanto, verifica-se a importância de saber o que os concorrentes estão fazendo. Mas como se pode saber isso? É aí que surge a necessidade de fazer pesquisas de satisfação dos consumidores. A pesquisa da área de atuação não fornecerá, necessariamente, uma análise detalhada dos fatos, mas apontará caminhos e critérios utilizados pelos clientes em suas escolhas de consumo.

Ressalta-se a necessidade de conhecer a própria empresa, tanto do ponto de vista interno quanto da ótica dos clientes que a percebem com olhar crítico e imparcial. Neste item são avaliados os pontos fortes e os pontos fracos das principais empresas concorrentes da Cotapel. As informações derivam dos 77 produtores entrevistados, correspondendo as avaliações das empresas de sua preferência.

Nas próximas tabelas, são levantadas informações sobre os não-sócios da Cotapel, tais como: interesse por parte dos entrevistados em, futuramente, associar-se à cooperativa; empresas por eles preferidas para negociar seus produtos e comprar seus insumos e a diferença de comportamento entre a população de municípios vizinhos.

Tabela 11 – Percentual de interessados em associar-se à Cotapel

Interesse em associar-se	Freqüência	Percentual
Sim	17	22%
Não	60	78%
Total	77	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 11 deixa claro o desinteresse por parte dos produtores em associar-se à Cotapel, num índice que chega a 78% dos entrevistados. Segundo eles, “a única diferença é que não precisa pagar a cota capital”. Afirmam não ser vantajoso, porque podem entregar seu produto e comprar insumos sem nenhuma desvantagem em relação aos sócios. Esse é um aspecto alarmante e demonstra que a comunidade não conhece ou não reconhece os benefícios no sistema, tratando a cooperativa como qualquer outra do mercado. Infere-se que, talvez tais benefícios realmente não sejam relevantes para os agricultores, mesmo porque, na avaliação dos próprios associados, a Cotapel não manteve um bom desempenho, principalmente nos quesitos que a tornam diferente das empresas privadas, que são os relacionados à orientação técnica, que influencia diretamente no desempenho da propriedade.

Na Tabela 12 pode-se avaliar cada uma das empresas concorrentes da região pesquisada. Os itens considerados são praticamente os mesmos avaliados pelos sócios da Cotapel. A pessoa entrevistada atribuía notas para os fatores apresentados, segundo o desempenho da sua empresa de preferência, numa escala de notas de 1 a 10. Primeiramente, tem-se uma análise individual de cada empresa; posteriormente, é feita uma comparação entre elas.

A empresa Rota Agrícola obteve um desempenho razoável na pesquisa. Deve-se ressaltar que esta empresa não possui serviço de estocagem de grãos, atuando no mercado exclusivamente com a venda de insumos agrícolas e na prestação de assistência técnica à lavoura para as clientes da empresa. A média geral que a empresa obteve é baixa devido à carência de informações oferecidas a seus clientes. A falta de instrução dos agricultores torna mais fácil a venda dos produtos, pois se obrigam a confiar na palavra do agrônomo ou balconista da empresa, e ambos possuem o mesmo interesse: vender. Nesse ponto é que surgem as diferenças entre as empresas: a que prestar os

melhores serviços e conquistar a confiança do produtor irá obter uma fatia maior do lucrativo mercado agrícola. Observa-se que o atendimento, tanto interno quanto na propriedade, obteve notas boas (8.7 e 8.5, respectivamente), o que acaba justificando o porquê de, apesar da média baixa, a empresa conquistar a preferência de 10% da população entrevistada. Destaca-se também que o índice de influência da empresa na produtividade e lucratividade da propriedade também é significativo. Nota-se, que a diferença dos preços dos insumos vendidos pelos concorrentes privados é pequena (6.3), o que aumenta a responsabilidade do atendimento e dos serviços prestados na conquista dos clientes.

Tabela 12 - Avaliação das empresas da região

Fonte: Dados da pesquisa

Fatores avaliados pelos entrevistados	Notas médias alc		
	Rota Agrícola	Cereais Planalto	Cereais Fontana
Atendimento dos funcionários internos	9.7	9.7	8.7
Atendimento na propriedade	8.5	8.4	6.3
Serviço de estocagem de grãos		8.6	8.3
Qualidade dos insumos vendidos	8.3	8.2	8.3
Dif. de preços em relação a concorrência	6.3	8.1	7.3
Orientação sobre tendências de mercado	7.6	7.5	7.0
Difusão de novas tecnologias	7.9	8.0	8.0
Difusão de novas cultivares	7.6	8.2	8.7
Real. de cursos e palestras direcionados	7.2	7.5	7.7
Influência na produtividade das propriedades	8.0	8.0	7.3
Influência na lucratividade das propriedades	8.3	7.9	8.0
Total	7.8	8.2	7.8

O ponto forte da empresa Cereais Planalto é o atendimento interno, que obteve nota 9.7, o que se pode considerar um excelente desempenho no atendimento. O atendimento no campo obteve nota mais baixa (8.4). O ponto que apresenta maior deficiência também é o que diz respeito à realização de cursos e palestras e a orientação de mercado. Considerando-se a média final obtida pela empresa (8.2), pode-se afirmar que possui um bom relacionamento com seus clientes, graças, principalmente, à habilidade e à competência de seus funcionários internos e externos, que transmitem segurança e confiança no suprimento das necessidades dos produtores rurais.

Como mostra a Tabela 12, a empresa Cereais Fontana não produzida pelas propriedades dos produtores, possuindo apenas 4% da preferência dos entrevistados. Na tabela 12, pode-se verificar que a média das notas também é baixa, principalmente no que diz respeito ao atendimento na propriedade (6.3), (fator indispensável para a obtenção de bons resultados no campo), o que, conseqüentemente, interfere no bom desempenho produtivo da propriedade (7.3). Consta-se, novamente, que a diferença de preços dos insumos entre os concorrentes é pequena (7.3), demonstrando que a conquista do cliente depende, basicamente, da habilidade da empresa em prestar serviços de qualidade.

Como ponto forte aparece o atendimento interno (8.7), que, segundo os produtores, geralmente é feito pelos proprietários da empresa. A difusão de novas cultivares também se destacou como ponto positivo (8.7).

A empresa AgroDaniele atua em diversos setores de mercado, dos quais o principal é a comercialização de carne de frango. Neste a empresa mantém parcerias com agricultores que criam os frangos num sistema integrado em que fornece os insumos e assistência técnica e o produtor, a

mão-de-obra. Recentemente, a empresa passou a receber grãos para a fabricação da ração consumida nos aviários integrados da empresa. Portanto, o interesse da empresa não está focado no mercado de cereais, e, sim, no frigorífico; o recebimento de grãos é uma estratégia de baratear seus custos de produção para ser mais atuante no mercado de carnes. Essas informações esclarecem, de certa forma, as baixas notas da empresa, que obteve média total 7.5. Portanto, segundo os produtores, a AgroDaniele ainda não oferece serviços satisfatórios em nível de assistência técnica e orientação dos produtores, tornando assim, mais atrativa para os produtores que estão a ela vinculados pela criação de frangos.

Com 24% da preferência dos entrevistados, a empresa Cereais Planalto destaca-se na realização de cursos e palestras direcionados à atividade agrícola (9.1), bem como nas demais atividades relacionadas à difusão de conhecimentos e tecnologias. Segundo os produtores, é através da realização dos chamados “dias de campo” que a empresa apresenta as novidades de mercado e aprimora os conhecimentos dos produtores. O atendimento dos funcionários também se destacou (8.6), juntamente com o serviço de estocagem de grãos da empresa. Verifica-se que a nota mais baixa foi atribuída à diferença de preços em relação à concorrência (7.5), o que reforça a tese de que a qualidade na prestação de serviços é primordial para a conquista da satisfação dos clientes. Esses fatores justificam a média total 8.3 e o percentual de 24% da preferência dos entrevistados, conquistados pela empresa, que, segundo os produtores, inspira segurança no trabalho que realiza e na tradição de mercado que adquiriu ao longo do tempo.

A Cotapel é líder da preferência dos entrevistados (não sócios) na região pesquisada (38%). Entre os pontos fortes destacados nas avaliações está o atendimento dos funcionários internos da cooperativa com, média 8.7. As orientações técnicas sobre tendências de mercados e a difusão de tecnologias obtiveram um desempenho mediano; segundo os produtores, é através do programa na rádio local que essas informações são transmitidas a comunidade de maneira clara e objetiva. Relacionado aos pontos fracos, observa-se que o atendimento a campo deixa a desejar (7.9), o que acaba influenciando diretamente na produtividade e lucratividade da lavoura. Quanto aos insumos vendidos, a média 7.4 deve-se, em grande parte, a insatisfação do produtor com a qualidade da farinha produzida pela Cotapel. No geral, a média 7.9 da Cotapel pode ser considerada razoável pelo tamanho da fatia de mercado que possui na região. A conclusão a que se chega é que o produtor se identifica com o sistema cooperativista e com o papel social que ele exerce na comunidade, juntamente com a confiança adquirida ao longo do tempo.

Comparando-se as empresas, observa-se que se destacam em quesitos diferentes na avaliação dos entrevistados. Segundo a Tabela 12, a empresa que possui o melhor atendimento na propriedade é a Rota Agrícola (8.5). Na opinião dos agricultores, o trabalho dos agrônomos da empresa é de primeira qualidade, o que, conseqüentemente gera um ganho significativo na produtividade e lucratividade da propriedade.

O diferencial percebido pelos produtores na empresa Cereais Planalto está no atendimento dos funcionários internos, o qual obteve a nota mais alta desta pesquisa: 9.7. Segundo os entrevistados, os atendentes são pessoas qualificadas, possuem autonomia e responsabilidade de tomar decisões que resolvam os problemas dos clientes, transmitindo-lhes assim, confiança e segurança no atendimento.

As empresas Cereais Fontana e AgroDaniele obtiveram um desempenho razoável em relação as concorrentes. A primeira obteve a nota mais alta no atendimento interno, que, por sinal, é feito pelos próprios donos da cerealista; já a AgroDaniele detém a pior média entre as concorrentes (7.5), talvez pelo fato de seu foco de negócio não ser o mesmo das demais.

A empresa destaque da pesquisa é a Adubos Coxilha, com média final 8.3. O diferencial desta empresa está no aprendizado que proporciona aos agricultores nos chamados “Dias de Campo”, eventos em que são repassadas aos participantes as novidades e tendências do agronegócio, geralmente realizadas na prática. Comparando-a com as outras empresas, verifica-se que a Adubos

Coxilha manteve boa média em todos os quesitos, o que demonstra a eficiência conjunta da empresa.

Tabela 13 – Prazo de pagamento pelo produto considerado ideal pelos entrevistados

Prazo	Freqüência	Percentual
Imediato	53	68,8%
1 dia	18	23,4%
7 dias	6	7,8%
Total	77	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 13 demonstra que 68% dos produtores preferem receber o pagamento pelo produto no ato da venda, opinião que se pode considerar justa pelo fato de os agricultores, historicamente, serem desfavorecidos por não terem o poder de estipular preços em suas mercadorias, ou seja, quem compra é que determina quanto e quando o produtor vai receber pelo produto. Essa situação é frustrante para o agricultor, principalmente para os pequenos, que trabalham basicamente para o sustento da família e da propriedade e raramente vendem quantias expressivas de produto de uma só vez, o que poderia ocasionar falta de recursos para as empresas pagarem no ato da venda. Segundo os produtores, o prazo de um dia também melhoraria a situação.

Tabela 14 – Percentual de produtores que negociam produtos e insumos com várias empresas diferentes

Alternativas	Freqüência	Percentual
Sim	35	45,5%
Não	42	54,5%
Total	77	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que 45,5% (Tabela 14) dos entrevistados negociam com várias empresas ao mesmo tempo, enquanto que 54,5% são fieis a uma única empresa. Esses índices demonstram que os produtores, pelo fato de se relacionarem com várias empresas, possuem forte tendência de migração de uma para outra em cada safra. Conclui-se, então, que as que oferecerem os melhores serviços terão maiores chances de conquistar o cliente definitivamente. Na Tabela 15 apresentam-se os principais fatores que levam os produtores a trabalhar com diversas empresas.

Tabela 15 – Razão pela qual o produtor prefere negociar com várias empresas ao mesmo tempo

Alternativas	Freqüência	Percentual
Maior segurança	4	6%
Estímulo à concorrência	5	8%
Amizade, vizinhança ou parentesco	7	11%
Preços diferenciados	21	34%
Qualidade dos produtos	11	18%
Condições de pagamento	14	23%
Total	62	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A preocupação dos produtores em baixar os custos de produção fica clara na tabela 15: 34% dos entrevistados apontaram a diferença de preços como fator responsável pela prática de negociar com várias empresas ao mesmo tempo. O produtor afirma que os custos de produção são elevados e que precisa controlá-los para obter maior lucratividade nas atividades. Nessa guerra de preços incluem-se também algumas vantagens oferecidas pelas empresas, tais como o pagamento do frete para o depósito dos grãos e, segundo os produtores, na última safra (2004) as empresas chegaram a oferecer até R\$ 1,5 a mais sobre o preço de tabela, valor a ser pago no ato da venda dos produtos, para atrair os produtores. Em segundo lugar na pesquisa, aparece com índice de 23% a forma e condições de pagamento oferecidas no mercado. Tratando-se de pequenos agricultores, geralmente os recursos para o custeio das safras são de terceiros, podendo ser do governo ou das próprias empresas, que facilitam as condições ou negociam para pagamento na safra. Ambos os sistemas praticamente obrigam o produtor a vender parte da safra no mês de maio para cobrir os custos de produção, período em que os preços estão baixos devido à grande oferta de produto no mercado. A qualidade dos insumos é relevante para 18% do público-alvo. Outra estratégia de concorrência que vem se expandindo na região é a de instalar unidades de recebimento de grãos no interior, conquistando, assim, a simpatia da vizinhança devido à comodidade da localização (11%). Mas o que chama a atenção nesta tabela, é o baixo índice de insegurança na solidez e adimplência das empresas (4%). Vale lembrar que os agricultores já tiveram muitos prejuízos, perdendo safras inteiras devido à falência, ou, como eles dizem, “golpes” de empresas e cooperativas da região, como a Coopasso e a Cocharrua.

Esse contexto demonstra um bom relacionamento da Cotapel com a comunidade, a ponto de ser líder na preferência dos entrevistados no mercado local. Mas, devido ao desinteresse da comunidade em fazer parte do sistema, pode-se perceber que, talvez, a cooperativa não esteja cumprindo adequadamente o seu papel perante os associados, ou seja, quase não há vantagens, do ponto de vista da comunidade, em ser sócio da cooperativa.

5.1 Comparação entre os entrevistados de Tapejara e Vila Lângaro

É interessante verificar se há diferença na preferência dos públicos de Tapejara e Vila Lângaro no que se refere à concorrência entre as empresas cerealistas da região e também, observar o comportamento dos dois públicos em relação à Cotapel.

Tabela 16 – Frequência de negócios com a Cotapel

Frequência	Vila Lângaro	Tapejara
Poucas vezes	18,5	44,0%
Freqüentemente	66,7	56,0%
Sempre	14,8	0
Total	100,0	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 17 – Percentual de interessados em associar-se à Cotapel

Interesse em associar-se a Cotapel	Vila Lângaro	Tapejara
Sim	26,0%	20,0%
Não	74,0%	80,0%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se na Tabela 16 que o público de Vila Lângaro, apesar de não ser sócio da cooperativa, mantém forte vínculo comercial com a mesma, visto que quase 80% dos entrevistados afirmaram negociar freqüentemente ou sempre com a Cotapel. Isso se deve, em parte, ao fato de a Cotapel ser a única empresa estabelecida em Vila Lângaro; as demais estão em Tapejara. O índice de interessados em associar-se à Cotapel (Tabela 5.1) também é maior em Vila Lângaro, 26%, contra 20% em Tapejara. Ressalva-se que esses dois índices são considerados muito baixos, o que demonstra desinteresse da comunidade em fazer parte do sistema cooperativo, apesar do freqüente contato com a mesma.

Tabela 18 – Relação das empresas e o percentual de preferência dos produtores nos dois municípios

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 18 pode-se verificar que há grandes diferenças de mercado ente as empresas. A mais significativa é a da Rota Agrícola, cuja clientela se concentra em Tapejara, assumindo o terceiro lugar no município. Situação contrária verifica-se com a AgroDaniele, que possui a maioria de seus clientes em Vila Lângaro, assumindo também o terceiro lugar no município. A Cotapel é líder nos dois municípios, mas com maior destaque em Vila Lângaro. As demais mantiveram seus índices praticamente inalterados.

Empresas	Vila Lângaro
Rota Agrícola	0
Cereais Planalto	14%
Cereais Fontana	3%
AgroDaniele	17%
Azubos Coxilha	24%
Cotapel	42%

Tabela 19 – Avaliação das empresas segundo os produtores de Tapejara

Fatores avaliados pelos entrevistados	Notas médias alcançadas pelas empresas						Média 100%
	Rota Agrícola	Cotapel Vila Lângaro	Cereais Fontana	Agro Daniele	Azubos Coxilha	Cotapel	
Atendimento dos funcionários internos	8.7	9.9	8.5	8.0	8.5	8.5	8.7
Atendimento na propriedade	8.5	7.7	7.0	8.0	7.9	8.0	7.9
Serviço de estocagem de grãos	-	8.9	8.5	9.0	8.9	8.6	8.8
Qualidade dos insumos vendidos	8.3	7.0	8.5	7.0	7.9	7.0	7.6
Dif. de preços em relação à concorrência	6.3	7.1	7.0	7.0	7.1	7.2	6.9
Orientação sobre tendências de mercado	7.6	7.7	7.0	7.0	7.4	7.7	7.4
Difusão de novas tecnologias	7.9	8.3	7.5	7.0	8.1	8.0	7.8
Difusão de novas cultivares	7.6	8.4	8.5	7.0	8.1	8.0	7.9
Real. de cursos e palestras direcionados	7.2	8.0	7.5	7.0	9.0	7.4	7.7
Influência na produtividade da propriedade	8.0	7.6	7.5	7.0	8.0	7.5	7.6
Influência na lucratividade nas atividades	8.3	8.0	8.0	8.0	8.3	7.7	8.1
Total	7.8	8.0	7.8	7.4	8.1	7.8	7.8

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 19 mostra a opinião dos produtores de Tapejara sobre a forma de atuação das empresas locais. Pode-se observar que, no geral, as notas dadas pelos tapejarenses são mais baixas em relação às dos entrevistados de Vila Lângaro, demonstrando que o público de Tapejara é mais

exigente quanto aos serviços de que necessita. Talvez isso ocorra devido à grande oferta de serviços no município. A empresa que obteve a média total mais elevada foi a Adubos Coxilha, com 8.1, ao passo que a mais baixa ficou com a AgroDaniele, com 7.4.

Tabela 20 – Avaliação das empresas segundo os produtores de Vila Lângaro

Fonte: Dados da pesquisa

A população de Vila Lângaro (Tabela 20), por sua vez, mostra-se mais satisfeita com o atendimento que recebe das empresas. Um dos pontos mais relevantes diz respeito à Rota Agrícola, que não é mencionada por nenhum dos entrevistados do município. A Cotapel surpreende em Vila Lângaro: os não-sócios demonstram-se mais satisfeitos (8.0) do que os entrevistados sócios (7.8) (Tabela 8). A maior média também foi alcançada pela empresa Adubos Coxilha, com 8.5, e a menor, Planalto, somente para a AgroDanieli, com 7.6

Portanto, devem-se considerar relevantes as diferenças apontadas entre os entrevistados dos dois municípios. Com base nisso, podem ser traçados planos de atuação específicos para cada município, aumentando consideravelmente a perspectiva de obtenção de êxito no suprimento das necessidades dos produtores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi descrever o nível de satisfação dos associados da Cotapel quanto aos serviços por ela prestados, tendo como referência comparativos as empresas privadas atuantes na região. Constatou-se, pelas respostas dos questionários, que a cooperativa, apesar de não oferecer serviços melhores que a concorrência, ainda é líder na preferência do público local.

O perfil socioeconômico dos produtores entrevistados revela um público de faixa etária média alta e baixa escolaridade, o que, no futuro, poderá ser a característica mais marcante da população rural, visto que apenas essas pessoas tendem a permanecer na propriedade; as gerações futuras tendem a migrar para as cidades. Quanto às propriedades, caracterizam-se, em sua grande maioria, por serem de pequeno porte, predominando a mão-de-obra familiar e a diversidade de culturas. Esses traços demonstram uma economia de subsistência, onde os esforços são direcionados à manutenção da propriedade e da família, demonstrando, dessa forma, a importância de uma cooperativa atuante neste meio, que venha ao encontro das necessidades da população local.

Constata-se também que a Cotapel ainda pode melhorar seus serviços, que, segundo os próprios associados, deixam a desejar em vários aspectos, entre eles a qualidade da farinha e a carência

Fatores avaliados pelos entrevistados	Notas médias alcançadas		
	Rota Agrícola	Cereais Fontana	Cereais Planalto
Atendimento dos funcionários internos	-	9.5	9.0
Atendimento na propriedade	-	8.0	5.0
Serviço de estocagem de grãos	-	8.3	8.0
Qualidade dos insumos vendidos	-	8.5	8.0
Diff. de preços em relação a concorrência	-	8.0	8.0
Orientação sobre tendências de mercado	-	7.3	7.0
Difusão de novas tecnologias	-	7.5	9.0
Difusão de novas cultivares	-	7.7	9.0
Real. de cursos e palestras direcionados	-	6.7	8.0
Influência na produtiv. da propriedade	-	7.5	7.0
Influência na lucratividade nas atividades	-	7.8	8.0
Total	-	7.9	7.8

de orientação técnica aos agricultores. Este último aspecto pode ser corrigido com investimentos de ordem educacional, voltado para os associados, com a realização de seminários, palestras, dias de campo e, até mesmo, através de aulas sobre diversos temas voltados ao dia-a-dia do agricultor e de sua família.

A confiança na administração, por parte dos associados, revelou-se como um aspecto positivo, demonstrando que é possível reverter a imagem negativa que o sistema cooperativista, lamentavelmente, adquiriu no passado. Por outro lado, o desinteresse em associar-se à cooperativa pelo restante da população é um aspecto negativo, que leva a duas hipóteses claras: ou a cooperativa não está divulgando de maneira adequada seu sistema de trabalho, de maneira que o público conheça as vantagens de ser associado, ou essas, na realidade, são de pouca expressão para os agricultores.

Através dos dados fornecidos pelo público não sócio da Cotapel, pôde-se mensurar a fatia de mercado que cada empresa possui naquela região e o grau de satisfação dos clientes de cada uma. Das seis empresas citadas na pesquisa, a que obteve maior frequência de respostas foi a própria Cotapel, com 38% da preferência dos produtores entrevistados; esse percentual é maior no município de Vila Lângaro. Observando os dados, pode-se concluir que a população, apesar de não possuir vínculo associativo com a cooperativa, identifica-se com ela, constatando-se que a marca Cotapel é bem vista e aceita no mercado local. Apesar da hegemonia de mercado, o grau de satisfação dos seus clientes, na média geral, conquistou apenas o terceiro lugar; o que reforça a idéia de que ainda pode ser melhorado o trabalho desenvolvido pela Cotapel.

Em segundo lugar no *ranking* de preferências aparece a empresa Adubos Coxilha. Esta empresa destacou-se na pesquisa pela frequência de respostas e por obter o índice mais alto de satisfação dos clientes entrevistados. De tradição no mercado local, a Adubos Coxilha foi a única empresa que obteve boas notas nos quesitos de orientação e realização de cursos e palestras direcionados às atividades agrícolas, demonstrando que é possível difundir esses tipos de informações de maneira clara e objetiva, contribuindo para a formação cultural e profissional dos produtores rurais.

A empresa Cereais Planalto vem logo em seguida, porém com frequência menor de respostas, mas com bom grau de satisfação de seus clientes, em grande parte devido ao excelente desempenho obtido pelos funcionários internos da empresa. Quase com a mesma frequência de respostas, porém com desempenho inferior na capacidade de satisfazer às necessidades de seus clientes, aparece a empresa Rota Agrícola, cujo diferencial, segundo os produtores, está no atendimento a campo. Segundo eles, os agrônomos da empresa são pessoas capacitadas e experientes, transmitindo, dessa forma, confiança para o produtor nas visitas regulares que costumam fazer às propriedades. A região de abrangência da empresa, segundo a pesquisa, é maior no município de Tapejara, onde abrange 22% do público-alvo.

Outras duas empresas também foram citadas na pesquisa, porém com frequências menores: Cereais Fontana, com 4% da preferência dos entrevistados e média 7.8, e a AgroDaniele, com 8% da preferência dos entrevistados e média de 7.5. Esta última obteve o menor grau de satisfação de seus clientes, talvez por não ser este o seu principal ramo de atuação, pois possui um abatedouro de aves. A AgroDaniele atua principalmente no município de Vila Lângaro.

No geral, observa-se que a prestação de serviços na lavoura possui grande influência na produtividade das mesmas.

Outro ponto a ser observado diz respeito à “infidelidade” dos produtores em relação às empresas. Segundo a pesquisa, 46% dos entrevistados costumam depositar seus produtos e comprar insumos em várias empresas diferentes. O principal motivo para essa prática, segundo os entrevistados, é a diferença de preços praticados pelos concorrentes. As condições de pagamento e a qualidade dos insumos também influenciam na escolha dos produtores. Isso demonstra a preocupação dos agricultores em baixar os custos de produção, o que, conseqüentemente, torna a propriedade mais lucrativa.

Sugere-se que a cooperativa invista no melhoramento da qualidade da farinha, pois dessa forma, estará reforçando o seu conceito perante a sociedade e melhor satisfazendo seus consumidores. Também é oportuno investir mais na orientação técnica prestada aos associados, tanto na qualificação dos funcionários responsáveis pelas visitas às lavouras quanto na criação de programas de orientação aos associados a respeito das tendências de mercado e novidades do setor agrícola.

Mas o ponto crucial para a cooperativa está na conscientização da população a respeito dos benefícios que os associados possuem. Dessa forma, despertará na população maior interesse pelo sistema cooperativo. Além disso, a Cotapel deve melhorar no geral a sua forma de atuação no mercado local.

Portanto, constata-se que, se a cooperativa focar seus esforços na satisfação dos associados, conseqüentemente, estará abrindo um viés para aumentar a difusão e a participação da população no sistema cooperativista, gerando o desenvolvimento da comunidade na qual está inserida, a exemplo da Europa, que possui um índice de mais 50% da população inserida no cooperativismo. Talvez o Brasil ainda não tenha percebido o potencial do sistema cooperativista na solução da desigualdade social no país, mas tudo indica que esse quadro tende a ser revertido através do esforço das cooperativas na satisfação dos associados que já possui.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FONTANA, S. *Grau de satisfação e análise da concorrência da Cotapel*. Monografia apresentada na FEAC-UPF, Passo Fundo. RS, 2004

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PINHO, D.B. *A doutrina cooperativista nos regimes capitalistas e socialista: suas modificações e sua utilidade*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1965. 161p.

WALKER, D. *O cliente em primeiro lugar*. São Paulo: Makron Books, 1991.