

# ESTRATÉGIA



# RECONHECENDO O VALOR DO COOPERATIVISMO SOB A ÓTICA DA CADEIA MEIOS-FINS

RECOGNIZING THE VALUE OF COOPERATIVE UNDER THE PERSPECTIVE OF MEANS-END CHAIN

Agda Silva Prado  
Universidade Federal de Lavras

Luiz Henrique de Barros Vilas Boas  
Universidade Federal e Alfenas - Campus Varginha

Lilian Ferrugini  
Universidade Federal de Lavras

Donizeti Leandro de Souza  
Universidade Federal de Lavras

Caroline Mendonça Nogueira Paiva  
Universidade Federal de Lavras

---

**Data de submissão:** 02 Ago. 2013. **Data de aprovação:**

12 mar. 2014. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

As instituições cooperativistas são importantes promotoras do agronegócio brasileiro, pois por meio delas, pequenos, médios e grandes agricultores se unem para estabelecerem melhores condições de compra e venda de produtos. Entretanto, faz-se necessário averiguar mercadologicamente qual o valor das cooperativas para os cooperados, como forma de mantê-los unidos e proporcionar desenvolvimento para o setor. Assim, este trabalho tem como objetivo identificar a estrutura cognitiva de valor percebida pelos cooperados de uma cooperativa agropecuária no Sul de Minas Gerais. A pesquisa parte de uma abordagem qualitativa por meio da teoria de cadeia de meios-fins, utilizando o método de escalonamento laddering e a análise de conteúdo em 25 entrevistas em profundidade. Como resultados, identificou-se que os valores: tranquilidade, felicidade, realização, melhor qualidade de vida e sentimento de pertença são as principais motivações para a participação dos cooperados na cooperativa. Esse estudo contribui no desenvolvimento de pesquisas ligadas ao agronegócio, na compreensão de valores capazes de estimular o fortalecimento de ações cooperativistas e estratégias de marketing.

## PALAVRAS-CHAVE

Cooperativismo. Agronegócio. Cadeia meios-fim. Laddering. Valores.

## ABSTRACT

*The institutions cooperatives are important promoters of Brazilian agribusiness because through them, small, medium and big farmers join to establish better conditions of purchase and sale their products. However, it is necessary to examine which value of cooperatives to their members as a way to keep them joined and provide development for the sector. This study aims to identify the cognitive structure of value perceived by cooperative members of an agricultural cooperative in southern of Minas Gerais. The research is a qualitative approach through the theory of means-end chain using the laddering method and content analysis of 25 in-depth interviews. As a result, it was found that the values: peace, happiness, fulfillment, better quality of life and sense of belonging are the main motivations for keep themselves members of the cooperative. This study contributes to the development of research related to agribusiness, to understand the values that are able to stimulate the strengthening of cooperative and marketing strategies actions.*

## KEYWORDS

*Cooperativism. Agribusiness. Means-end chain. Laddering. Value.*

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o cooperativismo tem despertado a atenção de políticos e estudiosos pela importância econômica e social que as cooperativas têm assumido no desenvolvimento regional dos mais variados setores da sociedade. O paradoxo cooperar para competir tem sido um importante lema de pessoas e, ou, empresas que buscam, por meio de benefícios mútuos, garantir níveis mais sofisticados de competitividade num mercado cada vez mais globalizado, complexo e dinâmico (OLIVEIRA, 2007; SIMÃO, 2008).

Alguns números demonstram a importância e a capacidade das cooperativas como um instrumento capaz de mobilizar pessoas/empresas em prol de atividades conjuntas, desde a prestação de serviços diversos até a comercialização de produtos. De acordo com o relatório anual da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

(OCEMG, 2012), somente em Minas Gerais, estado que agrega a cooperativa pesquisada, somaram-se em torno de R\$ 14 bilhões as receitas advindas com as cooperativas do setor agropecuário. Este valor foi gerado a partir de 208 cooperativas, totalizando 160.393 cooperados e um total de 18.504 funcionários diretos. Esses dados demonstram a capacidade de geração de emprego e renda que as cooperativas agropecuárias proporcionam para o Estado.

Contudo, a função de uma cooperativa vai além da simples prestação de serviço e da realização de atividades econômicas. Objetiva-se também o bem-estar dos associados, ao passo que os mesmos veem na cooperativa, um meio para buscar satisfação de suas necessidades e de seus anseios. Cooperar é mais do que organizar cooperativas e garantir ganhos a partir delas. É, sobretudo, uma ação organizada com base em valores mutualistas, em que

o termo “cooperação” só se justifica quando for capaz de promover benefícios equivalentes entre os agentes que cooperam entre si, para obter ganhos de competitividade, transformando-se em um importante recurso capaz de superar dificuldades decorrentes do atual mercado competitivo (HIND, 1997; SCOPINHO, 2007; SEBRAE, 2009; OCEMG, 2012; LAGO; SILVA, 2012).

Nota-se, porém, que as cooperativas, em especial as do setor de agronegócios, têm se deparado com algumas dificuldades para se adaptarem ao ambiente competitivo imposto pelo mercado, levando-as, muitas vezes, a enfrentar diminuições das margens de ganhos, o que pode ocasionar até sua exclusão (JERÔNIMO; MARASCHIN; SILVA, 2006). Isso pode ocorrer devido à falta de maior mobilização e adaptação dos cooperados frente às novas exigências do mercado contemporâneo.

A partir do contexto supracitado, o problema central, que norteia este estudo, visa a responder as seguintes questões: Qual a importância de uma cooperativa para os cooperados? Quais os principais valores que uma cooperativa representa na relação com seus cooperados? Responder estas questões pode ser útil, a gestores de cooperativas, na identificação de estratégias capazes de motivar e fomentar o espírito cooperativista, estabelecendo uma relação de troca, não apenas econômica, mas também, e principalmente, de valores, capazes de motivar e construir uma imagem de satisfação de seus cooperados.

Assim, partindo dos pressupostos da Teoria de Meios-Fins, por meio da técnica de *laddering*, este trabalho tem por objetivo identificar a estrutura cognitiva de valor percebida pelos cooperados de uma cooperativa agropecuária localizada no Sul de

Minas Gerais, servindo de referência para o desenvolvimento de estratégias, gerenciais e mercadológicas, adotadas por cooperativas a partir das percepções de valor reconhecidas pelos cooperados.

Para tanto, o estudo se divide em quatro partes, além desta introdução. A seguir, faz-se uma breve revisão teórica sobre os conceitos de valores pessoais, valores cooperativistas e a utilização da Teoria de Meios-Fins, por meio da abordagem *laddering*. Em seguida, serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados para coleta e análise dos dados. Na sequência, tem-se a discussão dos resultados, seguida das conclusões do trabalho, além de expressar os limites da pesquisa e sugestões para futuros estudos. Por fim, as referências bibliográficas, que deram suporte a este estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Valores pessoais

Quando se trata sobre o assunto valores pessoais, geralmente aborda-se aquilo que é julgado como importante para a vida das pessoas, como segurança, felicidade, diversão, independência, sabedoria, sucesso, bondade, prazer, entre outros. Esses valores são definidos como crenças relativamente estáveis e crenças desejáveis, assumidas pelo forte impacto motivacional expresso por princípios que as pessoas seguem para guiar suas vidas (VRIENS; HOFSTEDE, 2000; SCHWARTZ, 2005, 2007; VILAS BOAS; SETTE; BRITO, 2006; TAMAYO, 2007).

Valor é toda conduta e tomada de decisão humana, pois permite identificar, dentre inúmeros fatores, aquilo que importa, de algum modo, e que, portanto, tem algum significado para o desenvolvimento da sua ação. Tudo que desperta a atenção de um agente social, no curso de uma ação e pas-

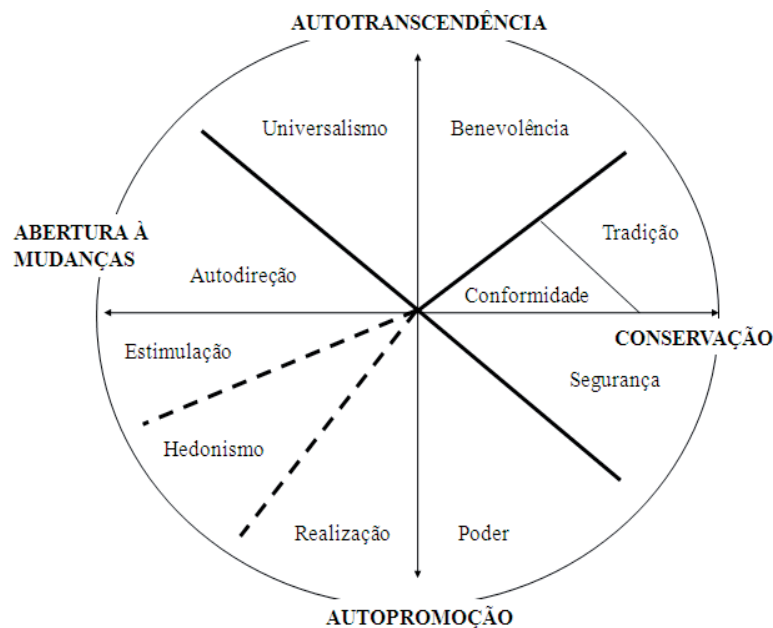
sa a influenciar suas escolhas, se relaciona a algum valor (PROCÓPIO, 2012). Importante ressaltar que, apesar dos valores serem comuns entre indivíduos e grupos, a importância relativa desses valores difere substancialmente, ou seja, as pessoas têm prioridades ou hierarquia de valores diferentes (TAMAYO, 2007).

Schwartz (2007) assevera que as principais características das concepções de valores pelos teóricos e pesquisadores são: (1) Os valores são crenças; (2) São construções motivacionais referentes a metas desejáveis que pessoas se esforçam para alcançar; (3) Valores transcendem ações e situações específicas, em que a natureza abstrata dos valores distingue de conceitos como normas e atitudes; (4) Valores orientam a seleção ou avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, servindo como padrões ou critérios; e (5) Os valores seguem uma hierarquia de importância para cada pessoa.

Schwartz (1992, p. 45) por meio de seus estudos, apresenta um modelo teórico de relações sobre dez tipos motivacionais de valores pessoais, agrupados por meio de quatro dimensões de valores bipolares: (1) Conservação (valores baseados na tradição, conformidade e segurança); (2) Abertura a mudanças (valores baseados na autodireção e estimulação); (3) Autopromoção (valores baseados no hedonismo, realização e poder); (4) Autotranscendência (valores baseados no universalismo e benevolência), conforme a Figura 1.

O modelo, segundo Schwartz (2007, p. 1-2) traduz uma tipologia universal de valores que podem ser vistos como motivações representativas dos indivíduos, por meio de dez fatores:

(1) Hedonismo: a meta motivacional desse valor é o prazer e a gratificação sensual para si mesmo. (2) Realização: sua meta é o sucesso pessoal obtido por uma demonstração de competência, de acordo com as



**FIGURA 1 - Relações entre os dez tipos motivacionais de valores**

Fonte: SCHWARTZ, 1992, p. 45.

normas sociais. (3) Poder: a meta é a procura de status social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos. (4) Autodireção: esse valor procura a independência de pensamento, de ação, de criação e exploração. (5) Conformidade: sua meta motivacional é a restrição de ações, é o controle de impulsos que possam perturbar ou prejudicar os outros e violar as normas sociais. (6) Benevolência: a meta motivacional é o interesse e a preocupação com o bem-estar das pessoas próximas que estão no seu convívio social. (7) Segurança: a meta deste valor é a harmonia, a estabilidade das relações sociais e consigo mesmo. (8) Tradição: a meta motivacional é o respeito, compromisso e aceitação de ideais e costumes da sua sociedade. (9) Estimulação: necessidade de excitação, novidades e desafios na vida. (10) Universalismo: a meta motivacional desse valor é a valorização, compreensão, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza.

Nesse sentido, a disposição circular dos valores representa um contínuo de motivação. Quanto mais perto de qualquer conjunto de valores em direção ao redor do círculo, mais semelhantes serão as suas motivações subjacentes. Por outro lado, quanto mais distante o conjunto de valores ao redor do círculo, mais antagônicas serão suas motivações subjacentes (SCHWARTZ, 2007).

Importante destacar que valores pessoais estão relacionados à cultura. Desse modo, são convenções sociais que podem ser transmitidas, ensinadas e aprendidas pelos membros de uma sociedade, orientando decisões e ações humanas. Todavia, a reprodução dos valores em uma cultura não ocorre de modo automático ou mecânico, sem a participação ativa do sujeito,

mas sim a partir da ação dos próprios indivíduos que emanam suas avaliações subjetivas sobre a importância social do valor em questão (PROCÓPIO, 2012).

Nessa perspectiva social, Knight, Dubro e Chao (1985) identificaram três regras sobre os valores cooperativos: (a) o altruísmo, em que os melhores resultados são gerados por meio da autoajuda e solidariedade; (b) a igualdade, em que as oportunidades e ganhos coletivos devem ser iguais; e (c) o aumento do ganho coletivo, gerado por meio de benefícios mútuos e equivalentes. Ainda segundo os autores, existem duas regras que representam valores sociais competitivos: minimização da rivalidade com o outro, cultivando um sentimento de cooperação ao invés de competição; e a superioridade em maximizar um resultado coletivo. Finalmente, há uma regra que representa um valor individualista social: o individualismo na maximização de um resultado próprio, por meio da coletividade.

### Valores cooperativistas

Nos últimos anos, os efeitos da globalização têm “forçado” as empresas a repensar suas estratégias de competitividade global, surgindo maior interesse no estudo de relações interorganizacionais como forma de gerar vantagens competitivas, por meio do paradoxo de cooperar para competir, em que um melhor desempenho competitivo deve transcender a perspectiva individual para relações coletivas entre empresas e demais instituições (BENGTSON; KOCK, 1999; EIRIZ, 2001; BRITO, 2002; MA, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2004; SCOPINHO, 2007; LAGO; SILVA, 2012; LACOSTE, 2012).

O Cooperativismo como movimento socioeconômico teve origem na Inglaterra, na década de 1840, com a Sociedade Ro-

chdale dos pioneiros equitativos, marcada pelo contexto da exploração do trabalho durante a revolução industrial, cujo êxito de suas ações frente ao capitalismo fez com que os ideais cooperativistas se expandissem na Europa e, depois, no resto do mundo (HIND, 1997; SINGER, 2002; CANÇADO, 2004; GAWLAK; RATZKE, 2010; CARVALHO, 2012). O termo “Cooperativismo” deriva, etimologicamente, da palavra latina *Cooperari*, que, em sentido amplo, significa agir simultaneamente ou coletivamente com outros, para um mesmo ideal, trazendo um sentido de trabalho em comum para o sucesso de um mesmo propósito (OCEMG/SESCOOP, 2010).

O cooperativismo assume um modelo de gestão em que a sociedade se organiza, por meio da ajuda mútua de seus membros, para resolver problemas rotineiros enfrentados no dia a dia. Nesse sentido, a união de esforços, em prol de um objetivo comum, pode fazer com que as pessoas realizem ações e obtenham resultados dificilmente alcançáveis individualmente. Cooperar é mais do que organizar cooperativas. É, sobretudo, uma ação organizada com base em valores mutualistas. Assim o termo “cooperação” só se justifica quando capaz de promover benefícios mútuos e equivalentes entre agentes que cooperam entre si, para obter ganhos de competitividade, transformando-se em um importante recurso capaz de superar dificuldades decorrentes do atual mercado econômico (HIND, 1997; SCOPINHO, 2007; SEBRAE, 2009; OCEMG, 2012; LAGO; SILVA, 2012).

Gawlak e Ratzke (2010, p. 13) asseveram que “cooperar é agir de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca do mesmo objetivo. A prática da cooperação educa a pessoa, desenvolvendo uma

mentalidade mais aberta, flexível, participativa, humana e solidária”, em princípios que buscam o resultado econômico, desenvolvimento social e a melhoria da qualidade de vida (CARVALHO, 2012). Para isso, as cooperativas baseiam-se nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e do cuidar dos outros (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2013).

O cooperativismo assume sete princípios fundamentais como linhas orientadoras de valores e práticas: (1) Adesão Voluntária e Livre; (2) Gestão Democrática pelos Cooperados; (3) Participação Econômica dos Cooperados; (4) Autonomia e Independência; (5) Educação, Formação e Informação; (6) Cooperação entre Cooperativas e; (7) Interesse pela Comunidade. Assim, valores como ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade comumente são atribuídos ao cooperativismo pelo ideal do benefício comum aos agentes envolvidos (GAWLAK; RATZKE, 2010; OCEMG, 2012).

Entretanto, na medida em que a percepção de valor atinge níveis mais complexos formam-se valores relacionais baseados em seis elementos fundamentais: confiança, cooperação, comprometimento, compartilhamento, comunicação e compensação (BEGNIS, 2007; GAWLAK; RATZKE, 2010). Nesse sentido, os valores percebidos pelos clientes/cooperados são bastante fragmentados, o que talvez explique, em parte, o porquê de muitas organizações não aproveitarem sua riqueza e complexidade. O valor, para o cliente, deve ser percebido

do por sua preferência e avaliação sobre o conjunto de atributos do produto/serviço, assim como as consequências que facilitam satisfazer um valor superior em situações de uso. Esta definição se ancora no modelo conceitual da Teoria de Meios-Fins (WOODRUFF, 1997) o qual será debatido na próxima seção.

### **Teoria de Meios-Fins e o uso da técnica de laddering**

A Teoria de Meios-Fins é um modelo que procura explicar como uma seleção de produtos/serviços facilita a realização dos estados finais desejados. Tal modelo consiste em elementos que representam os processos de consumo em que os valores apontam para seu comportamento. Duas suposições são fundamentais no modelo: (1) valores são definidos como estados finais desejados de existência e representam um papel dominante em guiar padrões de escolha; (2) as pessoas são capazes de criar categorias baseadas nas funções dos produtos/serviços que são de satisfação potencial de seus valores, agrupando-as de forma a reduzir a complexidade da escolha (GUTMAN, 1982).

Os pressupostos dessa teoria incidem sobre as ligações entre os atributos (características), que existem em produtos/serviços, sendo esses os “meios”, passando pelas consequências, até representar os valores pessoais, ou seja, os “fins”, principal foco de estudo. A premissa comum é que os consumidores aprendam a escolher produtos/serviços que contenham atributos fundamentais para alcançar um valor desejado. Nesse sentido, a cadeia meios-fins tem como objetivo determinar os conjuntos de ligações entre os principais elementos de percepções pessoais, agrupando e catego-

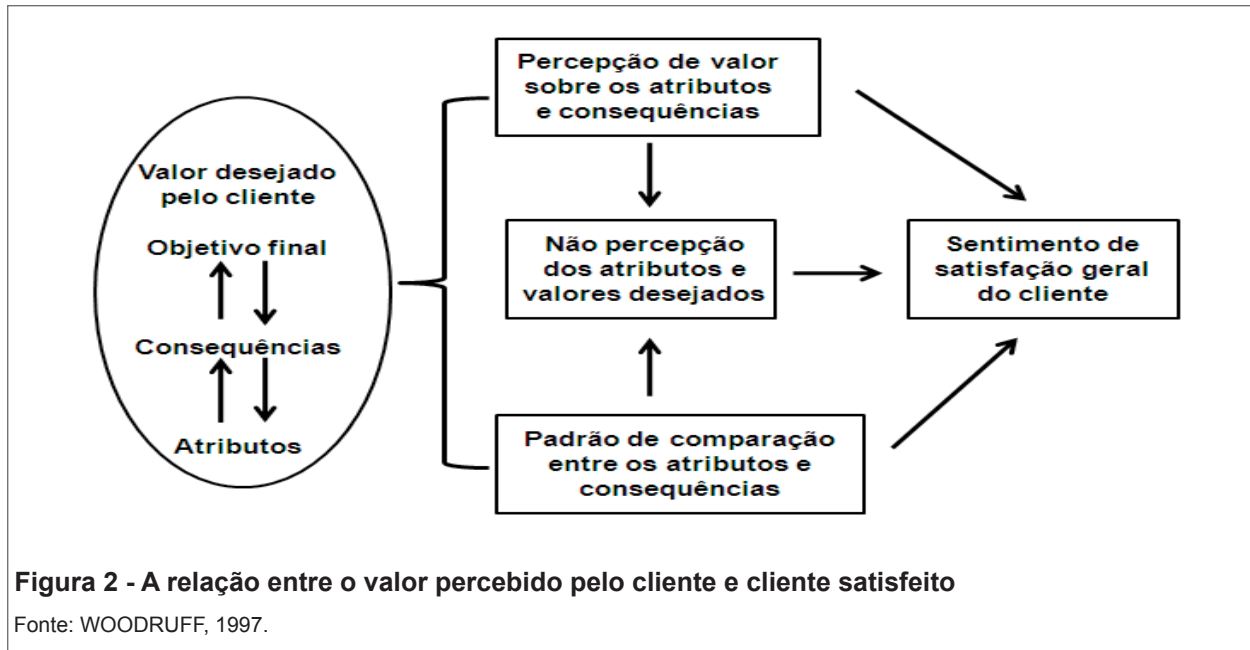
rizando atributos (A), consequências (C), e valores (V) de produtos/serviços que são significativamente relevantes (REYNOLDS; GUTMAN, 1988; VRIENS; HOFSTEDE, 2000; LEÃO; MELLO, 2003).

A compreensão dessas distinções de nível superior oferece uma perspectiva sobre a forma como as informações de determinados produtos/serviços são processadas a partir do que poderia ser chamado de uma perspectiva motivacional. Em outras palavras, quais razões de um atributo ou de uma consequência são importantes para serem reconhecidos numa perspectiva de valor (REYNOLDS; GUTMAN, 1988).

Woodruff (1997) apresenta um esquema do que seria a cadeia meios-fins de um determinado produto ou serviço. Nesse modelo, percebe-se que o valor desejado pelos consumidores parte de uma hierarquia de atributos, consequências e motivações finais do consumo, seguindo uma percepção de valor sobre os atributos e consequências, assim como o padrão de comparação entre eles. O sentimento final de satisfação e comportamento depende dessa percepção e reconhecimento, conforme apresentado na Figura 2.

Por meio da base epistemológica de comportamentos de consumo, surge, a partir dos estudos de Gutman (1982) e de Reynolds e Gutman (1988), uma técnica de pesquisa voltada para a área de marketing e administração, denominada de *laddering*, do inglês, “escalonamento”. Segundo Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2006) e Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2004, 2008), essa técnica pretende, como principal sentido, passar do nível mais superficial ao mais profundo, do mais concreto ao mais abstrato, do mais tangível ao mais conceitual, por meio de questões abertas, visando a descobrir *insi-*





ghts sobre os comportamentos humanos.

Do ponto de vista metodológico, a *laddering* assume uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade utilizadas para compreender como os consumidores traduzem atributos de produtos/serviços em ações significativas de valores pessoais, seguindo a Teoria de Meios-Fins, cuja noção geral é a de fazer o entrevistado apresentar fatores (ACV) e depois reagir a suas respostas por meio de níveis superiores de abstração. Assim, essa técnica auxilia na compreensão dos significados de determinados comportamentos, em que a pessoa passa a ser foco de estudo e não o produto/serviço (GUTMAN, 1982; REYNOLDS; GUTMAN, 1988; IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2006; VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2004, 2008).

Nota-se que o principal objetivo da *laddering* está em analisar o conteúdo discursivo e em descrever a estrutura cognitiva dos consumidores sobre seu próprio comportamento, em uma estrutura de associações de conceitos (GUTMAN, 1991; GEN-

GLER, KLENOSKY; MULVEY, 1995). Apesar de assumir uma abordagem qualitativa, a técnica mistura informações qualitativas com análises quantitativas e pode ser útil para ajudar pesquisadores a classificar consumidores, por meio de um conjunto de valores pessoais e não coletivos (RUSSELL; FLIGHT; LEPPARD, 2004).

A abordagem de *laddering* permite que o consumidor identifique atributos e consequências de um produto/serviço e valores pessoais que buscam satisfazer suas necessidades, em que níveis mais abstratos de conhecimentos levam a níveis mais concretos de significado. Quanto mais abstrato o nível de informação, mais direta se torna essa relação da informação com o indivíduo consumidor e sua relação com o produto e a ação de consumo (REYNOLDS; GENGLER; HOWARD, 1995; DEETER-SCHMELZ; KENNEDY; GOEBEL, 2002).

## METODOLOGIA

Para atingir o objetivo deste trabalho, o método escolhido para a pesquisa foi o es-

tudo de caso com cooperados pertencentes a uma Cooperativa Agropecuária do sul do estado de Minas Gerais. Segundo Gil (2002, p. 54) esse método “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos existentes”.

Já a técnica utilizada foi a *laddering*, por meio de entrevistas em profundidade, sistematizadas por meio da cadeia meios-fins. A escolha dessa técnica se justifica pela necessidade de compreensão do significado de valor da cooperativa percebido pelos próprios cooperados entrevistados, sendo a mais apropriada em estudos envolvendo a cadeia meios-fins (REYNOLDS; GUTMAN, 1988; REYNOLDS; GENGLER; HOWARD, 1995; IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2006; VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2008; GUTMAN, 1982, 1991; LEÃO; MELLO, 2003; VILAS BOAS; SETTE; BRITO, 2006). Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória e descritiva: exploratória por investigar uma área pouco explorada e sistematizada, por meio da técnica de *laddering*, e descritiva por apresentar a percepção de valor dos cooperados numa estrutura de cadeia meios-fins.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 21 de fevereiro de 2013 a 14 de março de 2013. A princípio, foram realizadas dez entrevistas em profundidade, como etapa de pré-teste, cujo objetivo era levantar os principais fatores citados da cadeia meios-fins. Nessa fase, algumas limitações foram identificadas, tanto por parte dos pesquisadores, na articulação das ideias, como por parte dos entrevistados, que apresentavam dificuldades em atingir níveis mais profundos de abstração, devido à insegurança ge-

rada durante as entrevistas. Dessa forma, optou-se por realizar as entrevistas em profundidade com a presença de dois entrevistadores, o que facilitou a articulação de ideias e questionamentos, apresentando um caráter mais informal.

A partir da definição das estratégias de pesquisa e das técnicas que melhor se ajustassem à coleta de dados, foram entrevistados vinte e cinco (25) cooperados. Frente às limitações da utilização da técnica *laddering* em grande escala, a quantidade de entrevistas mostrou-se suficiente pelo grau de saturação das respostas, corroborando diversos estudos, que apontam uma amostra próxima de 30 entrevistados como suficiente para identificar o conjunto de atributos, consequências e valores, mediante a repetição dos padrões de respostas, ao longo das entrevistas (VRIENS; HOFSTEDE, 2000; IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2006; VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2008).

A amostra se caracteriza como não probabilística por conveniência (HAIR; BLACK; BABIN *et al.*, 2009), sendo os cooperados selecionados quanto à sua presença na cooperativa nos dias da pesquisa. O único critério utilizado para a realização das entrevistas entre os cooperados, a fim de obter os dados relevantes ao objeto de estudo, foi que os mesmos deveriam possuir a quota-parte no próprio nome.

Os cooperados foram entrevistados com base em um roteiro semiestruturado, cumprindo-se os procedimentos metodológicos recomendados por Gutman (1991) e por Reynolds e Gutman (1988), para a construção da *laddering*, sendo também aplicado um questionário estruturado no início de cada entrevista, com o propósito de identificar o perfil dos cooperados

em relação à idade, tempo de cooperado e atividade rural, se a principal fonte de renda vem da atividade rural, tamanho da propriedade, dentre outros. Para tabulação do perfil dos cooperados foram utilizados os softwares: SPSS® *Statistical Package for the Social Science* - (FIELD, 2009) e *Microsoft Office Excel 2007*®. Ademais, mediante autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, para a análise de conteúdo e identificação das *ladders*, preservando a identidade dos respondentes.

Conforme orientação de Reynolds e Gutman (1988), no início de cada entrevista foram realizados alguns comentários introdutórios sobre a técnica, afirmando não existir respostas certas ou erradas, reforçando a noção de que o propósito da entrevista era simplesmente entender as formas em que o entrevistado percebe o valor da cooperativa.

No decorrer das entrevistas, os respondentes foram encorajados, por meio de perguntas repetidas e interativas, a se aprofundarem na discussão sobre os atributos, indicando, paulatinamente, consequências e valores pessoais (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2006). Na segunda etapa da pesquisa, as entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo (BARDIN, 1995), resultando em um conjunto de atributos, consequências e valores para cada um dos respondentes, sendo possível, a partir destes, desenvolver a Matriz de implicação, a qual buscou apresentar as relações entre os elementos. Por fim, foi desenvolvido o Mapa Hierárquico de Valores (MHV), para representar, graficamente, o conjunto agregado das respostas encontradas por meio de nós e linhas que ligam a cadeia meios-fins analisada (GENGLER;

KLENOSKY; MULVEY, 1995; VELUDO-DE-OLIVEIRA; IKEDA, 2008).

Por fim, o software utilizado para o tratamento dos dados, na tabulação das *ladders*, na criação da Matriz de implicação e na construção do Mapa Hierárquico de Valor, foi o *Mecanalytic*®, adotando-se, neste estudo, um ponto de corte 3, o que representa aproximadamente dois terços (2/3) das relações evidenciadas na Matriz de implicação, número considerado satisfatório (REYNOLDS; GUTMAN, 1988).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

A cooperativa pesquisada oferece, aos seus cooperados, serviços de assistência técnica, vendas de insumos para agricultura e pecuária, armazenagem e comercialização de café. Todas essas áreas são departamentalizadas e possuem um gerente ou técnico responsável.

Dentre os principais resultados do perfil sociodemográfico, verificou-se que a idade da maioria dos entrevistados está entre 56 a 65 anos (40%); a maior parte dos cooperados atua no campo, entre 21 e 30 anos ou entre 41 e 50 anos (28%) em cada faixa temporal; o grau de escolaridade predominante é o ensino fundamental incompleto (70,8%); 40% dos entrevistados possuem propriedade rural entre 6 a 15 hectares; para a maioria dos entrevistados (96%), a atividade agropecuária é a principal fonte de renda, sendo o café a maior e, em alguns casos, a única *commoditie* cultivada. Esses dados demonstram forte ligação dos cooperados com a atividade rural, principalmente com a cultura do café. Eles são, em sua maioria, pequenos agricultores com baixo nível de escolaridade.

Quanto ao tempo em que fazem parte da cooperativa, a maioria dos respon-

dentendes encontra-se na faixa de 11 a 20 anos como cooperados (32%). Além disso, 80% declararam que não são associados em outras cooperativas e que armazenam e comercializam café somente por meio da cooperativa pesquisada. Dessa forma, percebe-se o fato positivo dos cooperados antigos, sendo fiéis à cooperativa da qual fazem parte, priorizarem a comercialização de seus produtos no local, gerando, assim, capital para a própria instituição.

Partindo para a técnica *laddering*, por meio da análise de conteúdo, foi possível identificar 25 sinônimos ou códigos-resumo, classificados em 8 atributos, 12 consequências e 5 valores, conforme apresentado no Quadro 1. Convém destacar que esses códigos foram agrupados de acordo com o significado das respostas dadas pelos entrevistados.

A partir dos sinônimos ou códigos-resumo, foram identificadas as cadeias (*ladders*) A-C-V para cada entrevistado, por meio do software *MECAnalyst*<sup>®</sup> - *Skymax-DG*, tendo sido possível identificar a Matriz de implicação (Tabela 1),

representando as ligações (diretas e indiretas) entre os elementos (atributos, consequências e valores), e permitindo, também, a análise numérica das relações entre estes.

As ligações diretas e indiretas, retiradas da Matriz de implicação, permitiram formar as cadeias que compõem o mapa hierárquico de valor, como apresentado na Figura 3. O mapa em questão foi composto de 65 cadeias, representando um total de 2,6 cadeias por entrevistado. A relação total entre esses elementos formou 384 ligações ativas (diretas e indiretas). Com a utilização do ponto de corte 3, foi possível abranger 247 ligações da matriz de implicação, representando aproximadamente 2/3 do total. A partir da definição do ponto corte, o mapa hierárquico de valor foi representado por 7 atributos, 8 consequências e 5 valores. A força das ligações é representada no mapa pela espessura das setas entre os retângulos correspondentes. Os atributos são identificados pelos retângulos na cor amarela; as consequências na cor verde e os valores na cor rosa.

**QUADRO 1 - Sumário dos códigos de conteúdo**

Cód.	Atributos	Cód.	Consequências	Cód.	Valores
1	Assistência técnica	9	Aumenta a produtividade	21	Felicidade
2	Armazenagem do café	10	Maior lucro	22	Tranquilidade
3	Condições de pagamento	11	Melhores preços na venda do café	23	Sentimento de pertença
4	Comercialização do café	12	Evita preocupação com o negócio	24	Realização pessoal
5	Melhores preços	13	Liberdade de venda	25	Melhor qualidade de vida
6	Atendimento ao cooperado	14	Novas oportunidades de negócios		
7	Bolsão	15	Segurança para armazenar o café		
8	Facilidades/comodidade	16	Comprar no próprio nome		
		17	Fortalecimento da cooperativa		
		18	Permite cuidar da saúde		
		19	Aumenta os créditos		
		20	Gera motivação		

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 1 – Sumário da Matriz de implicação**

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1 - Assistência Técnica	'14,0	'0,12		'0,2		'0,2				'0,1			'0,2	'0,3		'0,1	'0,3
2 - Armazenagem do café		'0,3	'2,3	'0,2		'1,0	'5,1				'0,1		'0,4	'0,3	'0,1	'0,2	'0,1
3 - Condições de pagamento	'0,1	'4,0		'0,2		'3,2							'0,1	'0,1			'0,1
4 - Comercialização do café		'0,3	'5,2	'1,0	'1,0	'0,2		'0,1					'0,3	'0,2		'0,3	'0,1
5 - Melhores preços		'2,0				'1,1			'1,0				'0,1	'0,1			'0,1
6 - Atendimento ao cooperado	'1,0	'0,1	'0,1			'1,1			'1,0			'0,1	'0,1	'0,1	'2,2	'1,1	
7 - Bolsão	'0,3	'5,2	'0,1	'3,1		'3,2				'0,3	'0,2		'0,2	'0,4	'0,1	'0,1	'0,1
8 - Facilidades / Comodidade	'0,1	'4,0		'0,1		'1,2		'3,0					'0,2	'0,2			'0,2
9 - Aumenta a produtividade		'11,1		'2,1		'0,2				'2,0			'0,3	'0,4	'1,0	'0,1	'0,3
10 - Maior lucro	'2,0			'1,1		'10,0					'1,0		'3,6	'3,4	'1,1	'3,4	'3,1
11 - Melhores preços na venda do café	'0,1	'6,0		'1,1		'1,1	'1,0	'1,0			'0,1		'3,5	'0,4		'0,6	'0,1
12 - Evita preocupação com o negócio	'1,0	'2,1	'1,0							'0,1	'1,0		'2,0	'2,4			'0,2
13 - Liberdade de venda		'0,1	'1,0													'0,1	'0,1
14 - Novas oportunidades de negócio	'2,1	'1,1	'1,0	'2,1						'2,0			'2,1	'2,1	'1,1	'2,1	'0,2
15 - Segurança para armazenar o café		'0,1	'3,0	'1,1							'1,0		'0,4	'1,2			'0,1
16 - Comprar no próprio nome				'1,0											'1,1		'0,1
17 - Fortalece a cooperativa		'0,1	'0,1			'0,1									'0,1		'0,1
18 - Cuidar da saúde														'2,0		'0,1	'2,0
19 - Aumenta os créditos													'1,0	'2,0		'0,1	
20 - Motivação																	
21 - Felicidade														'3,0			
22 - Tranquilidade																'3,0	'1,0
23 - Sentimento de pertencimento												'1,0	'1,0				
24 - Realização pessoal													'3,0				
25 - Melhor qualidade de vida															'1,0	'2,0	

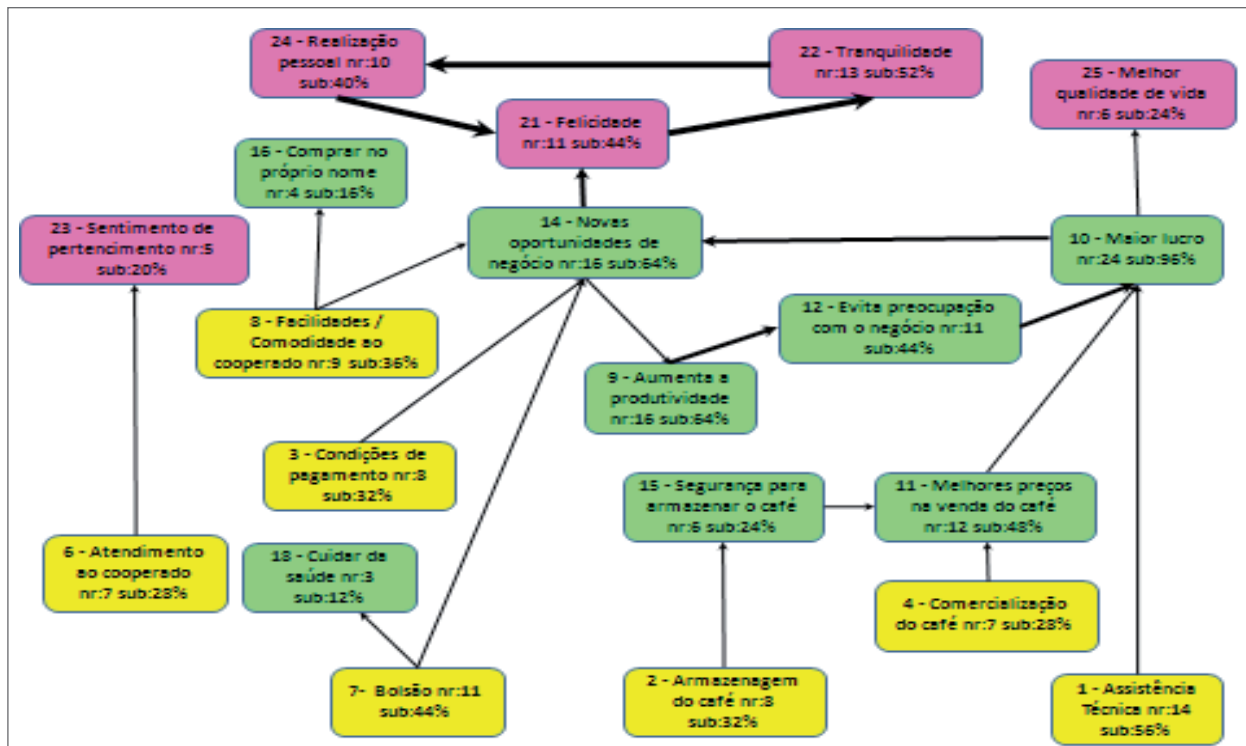
Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do MHV, foi possível identificar que os valores que orientam os cooperados a serem associados da Cooperativa são “Tranquilidade”, “Felicidade”, “Realização pessoal”, “Melhor qualidade de vida” e “Sentimento de pertencimento”.

Os valores identificados nas entrevistas se assemelham ao conjunto de valores apresentados no “Modelo teórico das relações entre os dez tipos motivacionais de valores” apresentado por Schwartz (1992, p. 45), pois estão representados na dimensão de AUTOPROMOÇÃO e ABERTURA A MUDANÇAS, como Hedonismo, representado pelo valor encontrado “Sentimento de pertencimento”; Realização, representado pelo valor “Realização pessoal”, “Melhor qualidade de vida” e “Felicidade”; e, por fim, Autodireção, citado como “Tranquilidade”. Nenhum valor foi classificado na dimensão de AUTOTRANCENDÊNCIA, que carac-

terizaria uma visão cooperativista, como Universalismo ou Benevolência. Não foram identificados também os valores cooperativos apresentados por Knight, Dubro e Chao (1985) como “altruísmo”, “igualdade” e “aumento do ganho coletivo”. Dessa forma, evidenciou-se uma maior preocupação entre cooperados com os valores pessoais ao invés dos valores coletivos.

A seguir, serão descritas as ligações com maior número de consequências, com o objetivo de proporcionar melhor entendimento das ligações de maior importância ocorridas no MHV. Posteriormente, serão descritos como os valores foram gerados. Vale ressaltar que, como os entrevistados estão ligados ao meio rural, eles possuem sua forma característica de expressão e, para exemplificar as ocorrências dessas ligações, as entrevistas foram expostas conforme a transcrição realizada.



**FIGURA 3 - Mapa Hierárquico de Valor (MHV)**

Fonte: Dados da pesquisa.

Os atributos “Condições de pagamento”, “Bolsão”, “Facilidades/Comodidade ao cooperado” têm ligações diretas com a consequência “Novas oportunidades de negócios”, sendo que essas oportunidades estão relacionadas às estratégias de produção na propriedade rural e, ou, negociações adotadas pelos cooperados, provenientes das formas de pagamento e comercialização que a cooperativa oferece. As “facilidades e comodidade” estão ligadas aos prazos de pagamento e ao fácil acesso à sede da cooperativa, pois, dessa forma, os cooperados conseguem articular suas dívidas para fazerem novos investimentos em suas propriedades ou até fora delas, conforme suas necessidades ou desejos.

A partir da consequência “Novas oportunidades de negócios”, gera-se uma segunda consequência “Aumenta a produtividade”, passando pela terceira, “Evita

preocupação com o negócio” e, por fim, “Maior Lucro”. Posteriormente, torna-se a gerar “Novas oportunidades de negócios”, reiniciando o ciclo. Esse ciclo é explicado pelo fato de alguns cooperados considerarem que essas “Novas oportunidades de negócios” estão atreladas à conquista do aumento da produção do café que, conseqüentemente, garantirá fonte de renda para os negócios, evitando-se endividamentos devido ao prazo de pagamento estendido. Assim, o lucro pode gerar novos investimentos e, ou, negociações. Percebe-se que esse ciclo de consequências é o que possui maior força entre as ligações, sendo possível identificar a preocupação que os cooperados possuem com o desempenho do próprio negócio. O relato de um entrevistado evidencia esse fato. “[...] *Importante porque as vezes você não tem o dinheiro e dá tempo de você*

*ganhar o dinheiro para pagar né! Cuidar do café, colher o café, quitar a dívida, pagar o adubo, e... você começa a vida com o dinheiro dos outros, você pode pegar uma lavoura em baixo, compra o adubo, vai trabalhando, ganhando dinheiro, cuidando da lavoura e arrumando dinheiro para pagar [...]* (E.6).

A “Assistência técnica” é o atributo com maior porcentagem de citações (56%) e também gera a consequência de “Maior lucro” e “Novas oportunidades de negócios”. Isso pode ser percebido quando um entrevistado relata que “*A assistência técnica para mim é ótimo, pelo menos uma vez por mês eles estão indo lá visitar, dá uma olhada na lavoura... [...] eles chegam lá, falam que eu estou precisando disto, tá na hora de fazer isto... aumentou a produção. [...] Este aumento da produção eu espero ter lucro e ampliar os negócios, aumentar a quantidade de café...*” (E.11)

Há também aqueles cooperados que consideram importante o atributo “Armazenagem de café” relacionado à consequência “Segurança para armazenar o café” que, por sua vez, gera uma terceira consequência “Melhores preços de venda”. Esta última também é proveniente do atributo “Comercialização do café”, e todas as consequências anteriores geram “Maior lucro” e, mais uma vez, “Novas oportunidades de negócios”. A “Armazenagem de café” na cooperativa traz aos cooperados a segurança de não serem roubados e terem um local adequado para armazenarem o produto. Além disso, muitos acreditam que, por meio da “Comercialização do café”, é possível conquistar maior preço de venda em detrimento dos preços que são oferecidos em outros armazéns da cidade, pois, como a cooperativa possui grandes lotes para comercialização, tem maior poder de

negociação em firmar o preço de venda final. Assim, (E.7) e (E.21) expressam, respectivamente: “*[...] O café tá seguro, tá muito bem guardado [...]*”; “*[...] segurança da área financeira... principalmente da comercialização... comercialização bem feita, as cooperativas vendem melhor que o particular, né... você tem a garantia dela que vai receber...*”.

Os atributos “Bolsão” e “Facilidades/Comodidade ao cooperado”, além de gerar a consequência “Novas oportunidades de negócios”, geram paralelamente outras consequências. O “Bolsão” é uma condição especial de pagamento oferecido aos cooperados, com prazo de 1 (um) ano para quitarem suas dívidas em relação às compras de insumos. Esse atributo nas respostas de alguns cooperados gerou a consequência “Cuidar da saúde”, que significa que o prazo de pagamento do “Bolsão” proporciona, além das “Novas oportunidades de negócios”, a possibilidade de adquirir implementos adequados que facilitam o próprio trabalho e não agridem a saúde de quem os utiliza. Desta forma (E.9) relata que “*É um risco, né? Às vezes, a gente ganha, às vezes perde... quando a gente ganha é bom, ajuda um “bucado”, a gente compra implemento para o trator com o que sobra [...] Trabalha mais pouco, judia mais pouco do corpo da gente*”.

Já o atributo “Facilidades/Comodidade ao cooperado” também está vinculado à consequência “Comprar no próprio nome”. Este fato foi observado entre os entrevistados que estão associados há menos tempo na cooperativa. “Comprar no próprio nome” traz, aos cooperados, os benefícios de terem a autonomia para negociarem suas compras e ao realizá-las, as notas fiscais são emitidas em seus respectivos nomes, utilizando-as os para fins pesso-

ais, como imposto de renda e aposentadoria. (E.9) e (E.3) afirmam, respectivamente: “[...] Porque fica mais fácil, eu posso comprar as coisas no meu nome. Não preciso ficar pedindo para ninguém [...]”; “[...] Cê tem nota fiscal no teu nome. Tá aí, ué. Então eu tenho imposto de renda... na hora da aposentadoria pode sair alguma coisa para mim [...]”.

Em relação aos valores “fins” percebidos pelos cooperados, o valor “Sentimento de pertencimento” é o único gerado pelo atributo “Atendimento ao cooperado”. Esse atendimento se refere ao trabalho realizado pelo departamento técnico ou pelos balconistas do departamento de venda, gerando para os cooperados a sensação de se sentirem importantes pela atenção transmitida a eles e pelo fato de serem informados sobre os eventos que a cooperativa promove, como exemplificado pelo entrevistado (E.4) “[...] Olha... eu sinto que sou importante. Pela atenção que eu tenho no lugar, por exemplo, você entra num shopping de uma capital... você é apenas um número... uma coisa sem “importância” [...] Tem qualquer coisa na cooperativa, me liga, me passa uma mensagem, entendeu? Mesmo sabendo que eu não venho, eu recebo convites, então é, é nesse ponto...”

Os demais valores gerados pelo MHV estão ligados a “Novas oportunidades de negócios” e “Maior lucro”, que geraram valores como “Felicidade”, “Tranquilidade”, “Realização pessoal” e “Melhor qualidade de vida”. O valor “Melhor qualidade de vida” é proveniente da consequência “Maior lucro”, e, para os cooperados, esse sentimento está relacionado ao sentimento de obter qualidade de vida e conseguir melhores condições para si, para a família e para melhorar as condições de trabalho na propriedade “[...] e isso serve para o meu bem estar... comprar um carrinho melhorzinho,

*reformatar a casa né... melhorar um pouquinho para nós viver [...]”* (E.24).

Por fim, as ligações mais fortes ocorridas em toda a cadeia estão relacionadas aos valores “Felicidade” que gerou “Tranquilidade” e por sua vez, gerou “Realização pessoal”. É importante ressaltar que o valor “Tranquilidade” foi atribuído pela maioria daqueles que chegaram a demonstrar um valor ocorrido pelas próprias escolhas. Por meio das respostas dos cooperados, percebe-se que esses valores foram gerados pelo fato de se sentirem alegres, felizes, terem tranquilidade e segurança. Também se referem a estarem em paz, a conseguirem seu sustento com o próprio trabalho e à satisfação que possuem ao adquirirem os bens desejados, conseguirem quitar as dívidas e não terem o nome “sujo” na praça, dentre outros. É possível notar essa relação quando os entrevistados afirmaram que “Tendo dinheiro no bolso, você tem mais tranquilidade.” (E.3); “[...] às vezes, tá sobrando um dinheiro você pode comprar umas terras [...] sente mais charmoso, agrada, né, farão e alegrão, né...” (E.10).

Verifica-se que os valores atribuídos pelos cooperados são originados pelo sucesso gerado por meio da atividade agropecuária, de conseguirem maior produção, compra de bens, implantação de melhores condições de trabalho em suas propriedades e de proporcionar melhor qualidade de vida para toda a família. Assim, a cooperativa é considerada como um meio para os cooperados atingirem suas necessidades e objetivos próprios em seus negócios. Ademais, a cooperativa é um meio que os cooperados possuem, ainda que minimamente, de obterem tranquilidade, melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, de se sentirem mais felizes e realizados.



## CONCLUSÕES

A partir dos resultados, julga-se que o estudo conseguiu atingir o objetivo proposto de “identificar a estrutura cognitiva de valor percebida pelos cooperados de uma cooperativa agropecuária localizada no Sul de Minas Gerais”. Por meio da técnica de *laddering*, identificaram-se diversas estruturas cognitivas de valor dos cooperados pesquisados. Os atributos mais importantes que os fazem permanecer na cooperativa foram nessa ordem: “Assistência Técnica”, “Bolsão”, “Facilidade/Comodidade ao cooperado”, “Condições de Pagamento”, “Armazenagem do Café” e, por último, “Comercialização de Café” e “Atendimento ao cooperado”. Esses atributos levam os cooperados a reconhecerem valores como “Tranquilidade”, “Felicidade”, “Realização Pessoal”, “Melhor Qualidade de Vida” e “Sentimento de Pertencimento”. Identifica-se, portanto, que os cooperados consideram que a cooperativa é um meio de melhorar a qualidade de vida, de se sentirem felizes e tranquilos para realização de suas atividades e alcançarem a realização pessoal.

Como meio de fortalecer o grupo (cooperados/cooperativa), sugere-se que a cooperativa promova ações que transmitam mensagens referentes aos valores que eles consideraram ser importantes para se manterem como membros da cooperativa. Assim, ações voltadas à segurança e tranquilidade (por meio da armazenagem do café), felicidade, realização pessoal, melhor qualidade de vida (maior lucro, comercia-

lização, assistência técnica), sentimento de pertencimento (atendimento diferenciado), são fundamentais para uma percepção positiva de “ser” membro.

Torna-se preciso realizar um trabalho conscientizador sobre o papel da cooperativa perante aos cooperados, desenvolvendo estratégias capazes de demonstrar a importância da cooperação entre os membros, visando a maior poder de negociação, permanência da cooperativa e ganhos efetivos para todos.

Por fim, a técnica mostrou-se eficiente para diagnosticar a percepção de valor entre os cooperados. Além disso, as entrevistas realizadas em dupla pelos pesquisadores assumiram fundamental importância ao permitir explorar de maneira mais eficiente os Atributos, Consequências e Valores (ACV) percebidos pelos entrevistados. Na maioria das vezes, durante o processo de entrevista, foi difícil fazer com que os entrevistados explicitassem suas convicções por meio da técnica utilizada, sendo essa a maior limitação encontrada.

Destaca-se que, por ser um estudo de caso, os resultados do presente estudo não podem ser generalizados para todas as cooperativas agropecuárias. Dessa forma, sugere-se reaplicar a pesquisa em outras cooperativas, a fim de comparar os valores percebidos pelos cooperados de diferentes instituições, objetivando fortalecê-las, as quais são fundamentais para o desenvolvimento local e regional do setor agropecuário.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. NORD, W. R. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.
- BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 2007. 269 f. Tese (Doutorado em Agonegócio) – Centro de estudo e pesquisas econômicas em agonegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- BENGTSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of business & industrial marketing**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 178-193, 1999.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CANÇADO, A. C. **Autogestão em Cooperativas populares: Os desafios da prática**. 2004. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Núcleo de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA, 2004.
- CARVALHO, A. D. C. The Cooperative Development and Strategy. **International Journal of Accounting and Financial Reporting**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 191-202, 2012.
- DEETER-SCHMELZ, D. R.; KENNEDY, K. N.; GOEBEL, D. J. Understanding sales manager effectiveness Linking attributes to sales force values. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], p. 617-626, 2002.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 65-90, 2001.
- FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 688 p.
- GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo: primeiras lições**. 4. ed. Brasília: SESCOOP, 2010.
- GENGLER, C. E.; KLENOSKY, D. B.; MULVEY, M. S. Improving the graphic representation of means-end results. **International Journal of Research in Marketing**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 245-256, 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUTMAN, J. A Means-End Chain Model based on consumer categorization processes. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 46, p. 60-72, spring 1982.
- GUTMAN, J. Exploring the Nature of Linkages between Consequences and Values. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 143-148, 1991.
- HAIR, J. F. JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise Multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HIND, A. M. The Changing Values of the Cooperative and Its Business Focus. **American Journal of Agricultural Economics**, [S. l.], v. 79, n. 4, p. 1077-1082, 1997.
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. A teoria de Meios-Fim: Uma aplicação em Marketing educacional. **FACES R. Adm.**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 11-25, 2006.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **Co-operative identity, values & principles**. Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em: 18 mar. 2013.
- JERÔNIMO, F. B.; MARASCHIN, A. F.; SILVA, T. N. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**, [S. l.], v. 14, n. 26, p. 71-90, 2006.
- KNIGHT, G. P.; DUBRO, A. F.; CHAO, C. C. Information Processing and the Development of Cooperative, Competitive, and Individualistic Social Values. **Developmental Psychology**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 37-45, 1985.
- LACOSTE, S. “Vertical cooperation”: the key account perspective. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 41, p. 649-658, 2012.
- LAGO, A.; SILVA, T. N. Condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 2, 2012.
- LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Conhecendo o “valor do cliente” de um jornal on-line. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 43, n. 3, p. 22-35, 2003.
- MA, H. Toward global competitive advantage: creation, competition, cooperation, and co-option. **Management Decision**, [S. l.], v. 42, n. 7, p. 907-924, 2004.
- OLIVEIRA, F. Os sentidos do cooperativismo de trabalho: As cooperativas de mão-de-obra à luz da vivência dos trabalhadores. **Psicologia & Sociedade**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 75-83, 2007.

- OCEMG/SESCOOP. **Livro comemorativo 40 anos OCEMG**. Sistema OCEMG/SESCOOP-MG. Belo Horizonte: Bigráfica Editora, 2010.
- OCEMG/SESCOOP. **Informações Econômicas e Sociais do cooperativismo mineiro**. Sistema OCEMG/SESCOOP-MG, Belo Horizonte: Bigráfica Editora, 2011.
- PROCÓPIO, M. L. Administração e valores: em busca de novos caminhos para a compreensão do comportamento administrativo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 233-254, 2012.
- REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. Laddering theory, method, analysis and interpretation. **Journal of Advertising Research**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 11-31, 1988.
- REYNOLDS, T. J.; GENGLER, C. E.; HOWARD, D. J. A means-end analysis of brand persuasion through advertising. **Journal of Research in Marketing**, [S. l.], v. 12, p. 257-266, 1995.
- RUSSELL, C. G.; FLIGHT, I.; LEPPARD, P.; VAN LAWICK VAN PABST, J. A.; SYRETTE, J. A.; COX, D. N. A comparison of paper-and-pencil and computerized methods of "hard" laddering. **Food Quality and Preference**, [S. l.], p. 279-291, 2004.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. **Advances in experimental social psychology**. Nova York: Academic Press, 1992. v. 25.
- SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- SCHWARTZ, S. H. Basic Human Values: Theory, methods and application. **Risorsa Uomo: Revista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione**, [S. l.], 2007.
- SCOPINHO, R. A. Sobre Cooperação e Cooperativas em assentamentos rurais. **Rev. Psicologia & Sociedade**, [S. l.], São Carlos, 2007. Edição Especial I.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Cooperativa de crédito**. Brasília: SEBRAE, 2009. (Série Empreendimentos Coletivos).
- SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S. l.], v. 23, p. 17-24, 2007.
- SIMÃO, V. M. **As Trajetórias e a Organização do trabalho cooperado e autogestor**. Tese (Doutorado em Política Social) – Programa de pós-graduação em Política Social da Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. Usos e limitações do método Laddering. **Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 197-222, 2004.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. Laddering em pesquisa de Marketing. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 6, n. 5, 2008.
- VILAS BOAS, L. H. B.; SETTE, R. S.; BRITO, M. J. Comportamento do consumidor de produtos orgânicos: uma aplicação da teoria da cadeia de meios e fins. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 25-39, 2006.
- VRIENS, M.; HOFSTEDE, F. T. Linking attributes, benefits and consumer values. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 4-10, 2000.
- WOODRUFF, R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.