UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
MESTRADO PROFISSIONAL EM BIOTECNOLOGIA
E GESTÃO VITIVINÍCOLA

ALINE BUSETTI BENATO

ANÁLISE DA INCORPORAÇÃO DE COOPERATIVAS: UM ESTUDO DE CASO

CAXIAS DO SUL
2017

ALINE BUSETTI BENATO

ANÁLISE DA INCORPORAÇÃO DE COOPERATIVAS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia da Universidade de Caxias do Sul, visando à obtenção de grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves

CAXIAS DO SUL
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

Benato, Aline. B.
Análise da Incorporação de Cooperativas: Um estudo de caso / Aline Busetti Benato – 2017

Orientador: Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul – Instituto de Biotecnologia, Programa de Pós - Graduação em Biotecnologia, Caxias do Sul, 2017.
Bibliografia. Apêndice.
Inclui abreviaturas, lista de tabelas, lista de figuras, lista de quadros.

1. Cooperativismo. 2. Associado. 3. Incorporação.

CDU – 37. 018. 43

ALINE BUSETTI BENATO

ANÁLISE DA INCORPORAÇÃO DE COOPERATIVAS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola da Universidade de Caxias do Sul, visando à obtenção de grau de Mestra em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola.

Orientador: Dr. Roberto Birch Gonçalves

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 24 DE AGOSTO DE 2017.

Dr. Roberto Birch Gonçalves
Orientador

Dr. Roque Alberto Zin

Dr. Guilherme Bergmann Borges Viera

Dr. Sergio Echeverrigaray Laguna

Dedico este trabalho à minha família, pois sem vocês
nenhuma conquista valeria a pena e ao meu esposo
Anderson Benato por ter me acompanhado nesta jornada,
principalmente pelo incentivo e apoio nas
minhas decisões e escolhas.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a DEUS, por ter me dado a permissão de chegar até aqui, por me guiar, iluminar e me dar tranquilidade para seguir em frente com os meus objetivos e não desanimar com as dificuldades.

Agradeço à minha família, que sempre me motivou e incentivou nas minhas escolhas, por toda a ajuda na realização desse trabalho, certamente sem vocês nada disso eu estaria conquistando hoje.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves pela orientação e dedicação prestada para o desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que colaboram de forma direta ou indireta na realização deste trabalho.

Epígrafe

“O mais competente não discute,
domina a sua ciência e cala-se.”
(Voltaire)

Resumo

Cooperativismo é uma doutrina socioeconômica, que significa união de forças para uma necessidade, buscando um benefício comum. É um movimento capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, tendo como referenciais fundamentais a participação democrática, a solidariedade, a independência e a autonomia. Assim, a participação dos associados na cooperativa é fundamental para o bom andamento nas decisões, para que ocorram de forma conjunta. A modernização da cooperação assume formas empresariais distintas, o que torna necessário que as cooperativas busquem alternativas e estratégias de gestão para a sociedade cooperativa como um todo, sendo uma dela a incorporação. Essa estratégia busca a automação das atividades, aliando-se a tecnologias que lhes permitam agilidade, dinamismo, garantia nas decisões estratégicas e competitividade. Nesse sentido, o objetivo desse trabalho é analisar o processo da incorporação das cinco cooperativas que formaram a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA., sob o ponto de vista do associado. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa (*survey*) que permitiu verificar e apresentar um diagnóstico da real visão dos associados em relação à Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., por meio de 248 questionário válidos. Os dados foram analisados utilizando-se o programa SPSS™ (*Statistical Package for Social Sciences*). Realizando, assim, os testes de estatística descritiva, análise de regressão, análise fatorial e análise cruzada dos dados. Os resultados mostram as percepções gerais dos associados em relação à aspectos sobre gestão, atendimento, infraestrutura e assistência técnica. Através da análise descritiva dos dados, verificou-se que a questão relacionada ao atendimento que o associado tem na cooperativa obteve a melhor média, 4,67, em relação a todos os entrevistados e independente a cooperativa de origem. Ao avaliar a análise de regressão pode-se observar que a variável dependente refere-se a satisfação do associado com a cooperativa, assim, afirmando que todas as demais variáveis independentes estão diretamente ligadas a satisfação. A análise cruzada dos dados possibilitou entender como os procedimentos e aspectos da gestão afetam diferentemente cada uma das cooperativas analisadas. De modo geral, os resultados mostram que há um percentual maior em relação a concordância para todas as Cooperativas analisadas. Os associados da Cooperativa São Victor conforme a análise cruzada, são os mais favoráveis, em relação a todas as questões abordadas. Para as Cooperativa, Aliança, Linha Jacinto, Santo Antônio e São Pedro, os associados posicionaram-se diferentemente para cada questão. Afirmando que há visões, opiniões e interesses diferentes sobre o processo de incorporação, independente a cooperativa de origem.

Palavras-chave: Cooperativismo, associado, incorporação.

Abstract

Cooperativism is a socioeconomic doctrine, which means union of forces for a need, seeking a common benefit. It is a movement capable of uniting economic development and social welfare, with democratic participation, solidarity, independence and autonomy. Thus, the participation of the members in the cooperative is fundamental for the good progress in the decisions, so that they occur jointly. The modernization of cooperation takes different forms of business, which makes it necessary for cooperatives to seek alternatives and management strategies for the cooperative society as a whole, one of them being the incorporation. This strategy seeks the automation of activities, combining technologies that allow them agility, dynamism, guarantee in strategic decisions and competitiveness. In this sense, the objective of this work is to analyze the incorporation process of the five cooperatives that formed Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA., under the associate's point of view. For that, For that, a descriptive research with quantitative approach (survey) that allowed to verify and present a diagnosis of the real vision of the associates in relation to the Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., by means of a valid 248 questionnaire. The data were analyzed using the SPSS ™ program (Statistical Package for Social Sciences). Thus, the tests of descriptive statistics, factorial analysis, regression analysis and cross-analysis of the data. The results show the general perceptions of the associates regarding the aspects on management, service, infrastructure and technical assistance. Through the descriptive analysis of the data, it was verified that the question related to the attendance that the associate has in the cooperative obtained the best average, 4.67, in relation to all interviewed and independent the cooperative of origin. When evaluating the regression analysis it can be observed that the dependent variable refers to the satisfaction of the associated with the cooperative, thus, stating that all other independent variables are directly linked to satisfaction. The cross-analysis of the data made it possible to understand how the procedures and management aspects affect each of the cooperatives analyzed differently. In general, the results show that there is a higher percentage in relation to the agreement for all Cooperatives analyzed. The associates of the Cooperativa São Victor according to the cross-analysis, are the most favorable, in relation to all the issues addressed. For the Cooperative, Aliança, Linha Jacinto, Santo Antônio and São Pedro, the associates positioned themselves differently for each question. Affirming that there are different views, opinions and interests on the incorporation process, regardless of the origin cooperative.

Key words: Cooperativism, associate, incorporation.

Lista de figuras

Figura 01: Brasil Cooperativismo.....26

Lista de quadros

Quadro 1: Evolução dos princípios doutrinários cooperativistas 22
Quadro 2: Características que distinguem as cooperativas das sociedades mercantis 25
Quadro 3: Descreve os direitos e deveres dos associados 35
Quadro 4: Diferença entre empreendimento cooperativo e empresa mercantil para o associado: 36

Lista de tabelas

Tabela 1: Distribuição da Amostra, segundo dados referentes à idade, sexo, estado civil, escolaridade e tempo de associado. 52
Tabela 2: Estatística Descritiva dos dados da pesquisa. 53
Tabela 3: Resultados da análise de Regressão. 58
Tabela 4: Resumo do Modelo[b] explicado do R^2. 59
Tabela 5: Resultados do Teste de KMO e Bartlett. 61
Tabela 6: Variância total explicada 61
Tabela 7: Resultado da Análise Fatorial 62
Tabela 8: Processo de incorporação em relação ao crescimento individual. 65
Tabela 9: Administração da Cooperativa Nova Aliança. 65
Tabela 10: Estrutura da Cooperativa Nova Aliança. 66
Tabela 11: A visão do associado sobre o trabalho do Consad e Confisc. 67
Tabela 12: Participação do associado nas reuniões de núcleo. 68
Tabela 13: Satisfação do associado com o processo de safra e entrega da produção. 68
Tabela 14: Satisfação do associado em relação ao valor pago pela produção. 69
Tabela 15: Análise do trabalho realizado pelos técnicos agrícolas da cooperativa. 70
Tabela 16: Análise da incorporação das cooperativas na formação da Nova Aliança. 71
Tabela 17: Nível de satisfação do associado com a cooperativa Nova Aliança. 71

Lista de abreviaturas e siglas

CONFISC - Conselho Fiscal

CONSAD - Conselho Administrativo

ICA - *International Co-operative Alliance*

OCERGS - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul

OCB - Organizações das Cooperativas Brasileiras

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande Do Sul

SPSS - Pacote estatístico para as ciências sociais (do inglês, *Statistical Package for the Social Sciences*)

Sumário

1. INTRODUÇÃO 12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA 15
1.2 OBJETIVOS 16
1.2.1 Objetivo Geral 16
1.2.2 Objetivos específicos 16
1.3 JUSTIFICATIVA 17
2. REFERENCIAL TEÓRICO 20
2.1 COOPERATIVISMO 20
2.1.1 Cooperativismo no Brasil 24
2.1.2 Cooperativismo Agropecuário 27
2.2 ESTRUTURA COOPERATIVISTA 29
2.2.1 Estrutura e Inovações Tecnológicas em Cooperativas 31
2.3 ASSOCIADO 32
2.3.1 Papel do associado 34
2.3.2 Direitos e deveres dos associados 34
2.3.3 Organização do quadro social 36
2.4 GESTÃO COOPERATIVISTA 37
2.4.1 Formas de Medir a Satisfação do Associado 39
2.4.2 Gestão da Propriedade Rural 40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 43
3.1 MÉTODO DA PESQUISA 43
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 43
3.2.1 Quanto aos objetivos 43
3.2.2 Quanto a Abordagem do Problema 43
3.3 COLETA DOS DADOS 44
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 45
3.5 CASO ESTUDADO 45
4. RESULTADOS 49
4.1 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO 49
4.2 PERFIL DOS ASSOCIADOS ENTREVISTADOS 49
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS 53

4.4 ANÁLISE DE REGRESSÃO 58
4.5 ANÁLISE FATORIAL 60
4.6 ANÁLISE CRUZADA DE DADOS 64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 72
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS 74
5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS 75
REFERÊNCIAS 76
APÊNDICE A 85

1 INTRODUÇÃO

Cooperativismo é uma doutrina socioeconômica fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos. A cultura cooperativista visa a desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, procurando a sua melhoria contínua. Os seus princípios buscam, pelo resultado econômico, o desenvolvimento social através da melhoria da qualidade de vida e da boa convivência entre seus cooperados (OCERGS, 2015).

O Cooperativismo significa união de forças para uma necessidade, buscando um benefício comum. Se retornar à história, conclui-se que o cooperativismo surge em momentos de crise, com o intuito de solucionar problemas coletivos. Assim, pode-se dizer que o cooperativismo traz consigo uma série de vantagens para seus associados, uma vez que dá a garantia da comercialização dos produtos, assistência técnica e até mesmo uma possível assistência na gestão econômica da propriedade, ou seja, as vantagens da cooperação se transferem da cooperativa para os associados (BENECKE, 1980).

Do acordo com Rech (2000), as cooperativas apresentam-se como organizações de importância para agricultura e possibilitam aos associados ganhos de escala, poder de barganha e a industrialização da matéria prima, permitindo agregação de valor, bem como acesso à tecnologia, conhecimento e participação, sendo um ponto de atratividade para o desenvolvimento das propriedades e para a permanência do jovem no campo.

Desse modo, a participação dos associados na cooperativa é fundamental para o bom andamento nas decisões, para que ocorram de forma conjunta. As cooperativas são diferentes das demais sociedades de capitais, em que cada investidor tem direito ao seu voto conforme o capital investido na sociedade. As cooperativas são sociedades de pessoas, em que associado tem direito a um único voto. Rech (2000) destaca que as cooperativas são organizações populares, cuja prioridade do negócio são os associados e sua função é prestar serviços aos mesmos.

Esse elo entre a cooperativa e seus associados possibilita vantagens econômicas e sociais para dar suporte e retorno ao cooperado fazendo o associado se sentir integrado a sua cooperativa, refletindo, desse modo, em suas atividades rurais. Sendo assim, o associado irá produzir com mais qualidade e tecnologia e entregar uma produção que a cooperativa espera receber (BOONE ; KURTZ, 1998). Stropasolas (2006) destaca que é nesse momento que surge a necessidade de permitir a participação dos associados, para que se sintam como parte

integrante da cooperativa, o que se torna fundamental para a continuidade das atividades familiares e também para a continuidade da sucessão familiar de permanecer no campo.

Para Schneider (2007), a relação de compromisso entre cooperativa e associado não pode se basear apenas na força do estatuto, mas sim deve ser construída pela confiança de que a cooperativa satisfaz as necessidades de seus associados. Só assim poderá haver fidelidade de verdade, o que tem impacto direto no desempenho da cooperativa e também do associado.

Assim, a satisfação dos associados é componente do desempenho da cooperativa e tem grande importância para ele, uma vez que a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para suprir necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns (ICA, 2015), representando o alcance dos objetivos planejados pela cooperativa e, portanto, seu sucesso.

Empresas privadas ou cooperadas, com a expansão da globalização e a necessidade de aumentar a competitividade e a sustentabilidade nos mercados tiveram que tomar medidas para poder continuar atuando num mercado cada vez mais competitivo. O processo de incorporação ou fusão de empresas está sendo uma saída para redução de encargos tributário, maior organização para o desempenho de suas atividades, maior sustentabilidade. De certa forma, o mercado exige que as empresas evoluam a ponto de pensar no desenvolvimento acelerado, em razão principalmente da concorrência que não é mais apenas nos seus mercados nacionais, pois as transnacionais se expandem com grande velocidade, constituindo novas sociedades e revolucionando os mercados produtivos, societários, trabalhistas, consumidor, ambiental entre outros.

Nesse sentido, a incorporação das cinco cooperativas: a Cooperativa Vinícola Aliança LTDA, a Cooperativa Vinícola Linha Jacinto LTDA, a Cooperativa Vinícola Santo Antônio LTDA, a Cooperativa Vinícola São Pedro LTDA e a Cooperativa Vinícola São Victor LTDA, que formaram a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA no ano de 2010 tiveram mudanças Estatutárias, de Diretoria, de Conselhos e da razão social para contemplar na nova gestão Direção e Conselhos integrantes de todas as cooperativa incorporadas. Inicialmente, a incorporação era composta por 692 associados e hoje conta com 898 em seu quadro social. Atualmente, compreende um universo de 2.000 hectares de vinhedos e 43 milhões de kg de uvas processadas, com os quais elabora vinhos de mesa, vinhos finos, espumantes, sucos, coolers e outros derivados da uva e do vinho, (DALLE MOLLE; MENEGOTTO, 2011).

A formação da Cooperativa Nova Aliança, através do processo de incorporação teve por objetivo a aproximação do quadro social, a busca pela tomada de decisão de forma conjunta,

como também melhorias em infraestrutura para melhor receber a produção de seus associados e, assim, poder ter um processamento com mais tecnologia que gere maior qualificação no produto final. Além disso, a incorporação trouxe, para as cinco cooperativas, uma redução de custos administrativos, aquisições de técnicos, tanto na área enológica como agrícola, uma marca própria, tecnologia na fabricação de seus produtos e um melhor posicionamento frente aos concorrentes.

Com o processo de incorporação após esses sete anos, torna-se relevante estudar o ponto de vista dos associados pertencentes as cinco cooperativas que fizeram parte do processo, afim de saber qual a satisfação deles em relação a nova gestão da cooperativa, sua infraestrutura e assistência técnica a campo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

O Cooperativismo no Estado do Rio Grande do Sul nos últimos anos apresenta uma dinâmica de crescimento e de evolução contínua no que tange a seu volume de operações e de importância econômica, social e ambiental (SESCOOP, 2015). Possui relevantes aportes ao processo de desenvolvimento regional e vivencia desafios crescentes frente aos avanços e transformações tecnológicas, o que tem contribuído para que as cooperativas invistam recursos na educação e formação cooperativa, na acumulação de novas competências tecnológicas e de gestão para se manterem competitivas (BÜTTENBENDER, 2011).

De acordo com Pinho (1966), a Cooperativa é aquela que prima pelo bem estar de seus associados, tendo como princípio a cooperação e como principal objetivo a prestação de serviços. Schneider (1984) descreve que os valores e princípios do cooperativismo devem ser praticados de forma autêntica, gerando aos seus associados melhores condições de vida, de renda, de dignidade, de honestidade e, especialmente, de administração. A prática destes valores possibilitará uma nova ordem econômica e social.

Os associados, bem como os demais dirigentes, têm capacidades humanas e técnicas para aprimorarem as fortalezas da cooperativa como um todo, tendo liberdade e autonomia para expor suas ideias e opiniões. O processo de incorporação das cinco cooperativas ocorreu principalmente para o fortalecimento e o desenvolvimento de todas, trabalhando em conjunto e desenvolvendo novas tecnologias de produção. Assim, esta pesquisa está delimitada em analisar os associados, quanto à sua satisfação com a incorporação das cinco Cooperativas, sendo elas a Cooperativa Vinícola Aliança LTDA, Cooperativa Vinícola Linha Jacinto LTDA, Cooperativa Vinícola Santo Antônio LTDA, Cooperativa Vinícola São Pedro LTDA e, Cooperativa Vinícola São Victor LTDA, que, em 2010, formaram a Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda., que teve a razão alterada para Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda.

As Cooperativas que se uniram à Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA se localizam em diferentes cidades:

A) Cooperativa Vinícola Linha Jacinto Ltda. localizada na cidade de Farroupilha - RS, na Linha Jacinto, S/N. Fundada em 15/02/1931;

B) Cooperativa Vinícola São Victor Ltda. localizada na cidade Caxias do Sul - RS, na Rua Dr. Augusto Pestana, n° 55, Bairro São Pelegrino. Foi fundada em 21/11/1929;

C) Cooperativa Vinícola São Pedro Ltda. localizada na cidade de Flores de Cunha - RS, na Estrada Garibaldi, S/N. Fundada em 05/05/1930;

D) Cooperativa Vinícola Santo Antônio Ltda. localizada na cidade de Flores da Cunha - RS, na Av. 25 de Julho, n° 1080. Fundada em 12/07/1931;

E) Cooperativa Vitivinícola Aliança Ltda. Localizada na cidade de Caxias do Sul - RS, na Rua Feijó Júnior, n°164. Fundada em 04/01/1931.

Com a incorporação e formação da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., procederam-se algumas mudanças estatutárias, administrativas e a razão social para todas as cooperativas incorporadas, em relação ao Cadastro Nacional Pessoa Jurídica, manteve-se o da Cooperativa Vitivinícola Aliança LTDA (MENEGOTTO, 2010).

A incorporação das Cooperativas para a formação da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., teve por objetivo promover mudanças estruturais, tecnologia de produção, promovendo qualificação no desenvolvimento de novos produtos, bem como aperfeiçoamento técnico no campo na produção da matéria prima. Em função do contexto apresentado e visando a contribuir para uma melhor visualização, o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: **Qual a percepção dos associados a respeito dos resultados decorrentes da incorporação das cinco Cooperativas que formaram a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda.?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho visa analisar o resultado da incorporação das cinco cooperativas que formaram a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA, sob o ponto de vista dos associados.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Avaliar a satisfação dos associados em relação ao atendimento e aspectos tangíveis;
b) Analisar o processo da incorporação de acordo com a visão dos associados;
c) Identificar possíveis ações e melhorias a serem executadas dentro da Cooperativa de acordo com a opinião dos associados.
d) Comparar a satisfação dos associados conforme a Cooperativa de origem.

1.3 JUSTIFICATIVA

A abordagem do estudo tem como principal importância a opinião dos associados em relação à incorporação das cooperativas, como também as atividades gerais de uma cooperativa, devido o associado ser a pessoa que fala mais alto nas decisões gerais da cooperativa. Independentemente do número de cotas-partes que cada um possuiu, os direitos de opinião são iguais para todos. Tratando-se de uma gestão democrática, em que os associados devem trabalhar de forma coletiva em todos os processos produtivos (SINGER, 2002).

Segundo Albuquerque (2003) e Singer (2002), a participação dos associados é de extrema importância nas atividades da cooperativa, seja ela no processo participativo e criativo dos membros, na produtividade, nas gerenciais e direções de novos rumos para a organização.

A Cooperativa, além de trazer benefícios aos associados, também traz inúmeros outros para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da localidade onde está inserida e também buscam sempre se aprimorarem estruturalmente, fazendo assim surgir novos produtos.

Ou seja, o retorno financeiro através da cooperativa se concentra, geralmente, em sua localidade de origem, ou município, pois cada relação de troca ou de comercialização, consequentemente, gera outra e assim por diante. Dessa forma, o investimento na cooperativa e seus retornos permanecem no local (ANDRICH, 2013).

A escolha do tema justifica-se pela importância que as cooperativas tiveram e têm em relação ao desenvolvimento de toda a cadeia produtiva de seus associados. Hoje, no Brasil, as cooperativas estão classificadas em 13 ramos de atividades econômicas, sendo elas a Agropecuária, o Consumo, o Crédito, o Educacional, o Especial, o Habitacional, a Infraestrutura, a Mineral, a Produção, a Saúde, o Trabalho, o Transporte, o Turismo e o Lazer (SESCOOP, 2015).

Para Kotter (2002), a mudança organizacional que está ocorrendo no setor vitivinícola, bem como, o desenvolvimento acelerado das organizações empresariais, entende-se que muitas empresas privadas ou cooperativas, estejam rumando para uma modernização que busque a automação das atividades, aliando-se a tecnologias que lhes permitam agilidade, dinamismo, garantia nas decisões estratégicas e competitividade.

Dessa forma, a incorporação das cinco cooperativas ocorreu principalmente para o fortalecimento e desenvolvimento de todas, tendo a necessidade de incorporar-se para melhorar e reforçar a sua participação no mercado, como também era preciso, de alguma, forma aumentar a produção para poder ter mais produtos à disposição dos clientes, absorver concorrentes com

produtos que seriam elaborados com mais tecnologia de produção, reduzir os custos e assim criar vantagens competitivas. A formação da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., foi uma operação societária por meio da qual cinco cooperativas juntaram seus patrimônios a fim de formarem uma nova sociedade comercial, consequentemente deixando de existir individualmente (BULGARELLI, 1999).

De acordo com Oliveira (2006), o processo de incorporação de instituições ocorre principalmente para alavancar desempenhos empresariais, aumentar a participação de seus associados, como também aumentar a participação em mercados, eliminar concorrência entre empresas ou entre cooperativas de mesma atividade econômica, controle de preços e custos, gerar melhores resultados e sobras.

Por outro lado, a incorporação de cooperativas pode ter impactos diante do processo de aglutinação, que não podem ser analisados somente em relação aos aspectos financeiros e operacionais, pois o papel central de uma cooperativa é a percepção do valor que a cooperativa tem pelo seu grupo de associados. Ocorre que, com a incorporação, muitos associados perdem o vínculo que possuíam com a cooperativa, pois a cooperativa que antes era pequena, com a incorporação passa a ser formada por mais pessoas que muitas vezes, diante a esses fatores, acabam se afastando do vínculo que antes tinham na participação, na necessidade de informações, no processo de assembleias, ou seja, podem ocorrer também questões de desconforto do associado com a sua cooperativa que, de agora em diante, passa a ser uma cooperativa maior e com um número elevado de associados.

O processo de incorporação de empresas, além de suprir necessidades e de ser importante para desempenho das cooperativas, deve-se preocupar também em medir a satisfação de seus associados. Isso é essencial para a gestão estratégica. Por meio dela, é possível descobrir os pontos fortes, detectar falhas e determinar ações que levam à melhoria da eficácia. Móglia et al., (2004), “a fidelidade, princípio e condição básica do cooperativismo, é um dos fatores de importância para o sucesso de uma cooperativa, como também a reciprocidade, elemento de convivência em mutualidade, fundamental na questão da satisfação do cooperado”.

Devido à importância das cooperativas para o setor vinícola, torna-se relevante o conhecimento da visão dos associados perante a formação da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda. Assim, a pesquisa dá ênfase ao ponto de vista dos associados, em relação a aspectos administrativos, técnicos e estruturais da nova cooperativa. Nesse sentido, o presente projeto de dissertação de mestrado justifica-se:

a) pela importância da incorporação das cooperativas para os associados;

b) pela importância do estudo poder obter a visão satisfatória ou insatisfatória do associado nestes sete anos de incorporação;

c) pela importância do estudo também para a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA, que, de alguma forma, poderá ajustar alguns pontos colocados pelos associados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica referente ao tema proposto. Primeiramente, faz-se uma explanação sobre o Cooperativismo e o seu surgimento no Brasil, partindo para uma abordagem sobre gestão das Cooperativas.

2.1 COOPERATIVISMO

O Cooperativismo significa união de forças para uma necessidade, buscando um benefício comum. Se retornar a história, conclui-se que o cooperativismo surge em momentos de crise, com o intuito de solucionar problemas coletivos. Na antiguidade, homens primitivos reuniam-se para auxiliar-se na produção, no serviço, na colheita e até na divisão da propriedade (PINHO, 1977). Cooperações semelhantes a essas sempre existiram, entre os Astecas e Incas (na agricultura), babilônios e palestinos (ZENI, 2008).

Na Babilônia, no século IV A.C., havia sistemas organizados coletivamente em terras arrendadas. Já no século III A.C., o espírito comunitário e associativo sugeria na divisão das terras entre todos, escravos, crianças e, apesar da discriminação da mulher, está também tinha direito à partilha das terras. Em Roma, no século II A.C., difundiam-se as Escolas Cooperativas, que ensinavam profissões como sapateiro, ferreiro, carpinteiro, etc. Diante dessas atitudes de como é possível à ajuda mútua e a igualdade de direitos e deveres, essa essência do movimento cooperativista difundiu-se por todo o mundo (ZENI, 2008).

Pode-se dizer que o Cooperativismo moderno seguiu na mesma linha. Sua origem foi no século XVIII durante a Revolução Industrial na Inglaterra, com uma cooperativa de consumo formada por tecelões, na cidade de Rochdale (PIVOTO, 2015). Naquela época, a mão de obra perdeu poder de troca e os baixos salários, somados a longas jornadas de trabalho, trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Em meio a esse cenário, 28 operários, em sua maioria tecelões, reuniram-se para avaliar suas ideias. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Então em 21 de dezembro de 1844, abriram um pequeno armazém cooperativo no bairro de Rochdale em Manchester, na Inglaterra. Nascia a sociedade dos probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo (OCB, 2013).

Após esse momento histórico, o cooperativismo cresceu no âmbito mundial. Em 1895, foi fundada a Aliança Cooperativista Internacional, com o objetivo de unificar o movimento cooperativista mundial (BIALOSKORSKI NETO, 2012). A *International Co-operative*

Alliance (ICA) é órgão máximo de representação do cooperativismo e define atualmente a cooperativa sendo "uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada" (ICA, 2015).

Já, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) ainda destaca que o cooperativismo é um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia (OCB, 2013).

Segundo Valadares (2001), uma cooperativa tem, de um lado, o grupo cooperativo (a associação), e, de outro, a atividade cooperativista (a empresa), que objetiva servir às economias individuais associadas (cooperado). A associação, de modo geral, é entidade formada pelo agrupamento de pessoas com interesses semelhantes, diferente da empresa que é a unidade econômica criada pela associação para produzir bens ou serviços requeridos pelos indivíduos cooperados (VALADARES, 2001).

Para Frantz, (2003)

> Uma organização cooperativa é, antes de tudo, uma associação de pessoas (não de capitais) que se propõe atuar na perspectiva da economia individual.
> Porém, ao fazê-lo, essa associação cria, organiza e estrutura um instrumento adequado que vem a ser a empresa cooperativa: uma empresa comum com o objetivo de apoiar e complementar a administração das economias individuais, dando-lhes suporte no jogo competitivo do mercado.
> Essa característica diferenciada – como associação e como empresa – remete a duas questões fundamentais para o sucesso do empreendimento cooperativo. Primeiro, da natureza associativa decorre a necessidade da participação política de seus associados na condução do empreendimento e, segundo, da natureza empresarial decorre a necessidade da participação econômica dos associados na cooperativa.

Vê-se que independentemente dos conceitos de cada um, o fato é que, conceitualmente, cooperação pode ser apresentada de várias formas, com vários sentidos e, ainda, para vários usos. Mas, de forma geral, apresenta-se como uma alternativa frente a problemas enfrentados por determinados grupos em determinado local e que, geralmente, possuem viés para resolver problemas em comum, sobretudo os econômicos.

Pode-se dizer ainda que, em geral, a cooperação constitui-se de um espaço social de produção de bens ou serviços de forma articulada e coordenada entre os envolvidos, pessoas jurídicas ou físicas, onde todos participam, sob os pontos de vista político e econômico, entre outros.

Partindo desses conceitos, e acompanhando a evolução que o cooperativismo teve desde o seu surgimento, nota-se que o sucesso alcançado em Rochdale pelos pioneiros foi

transformado em símbolo do cooperativismo e os princípios elaborados naquela época pelos fundadores permanecem, na sua maioria, até os dias atuais.

Nesse sentido, Menegário (2000) apresenta de forma sintética um quadro demonstrando a evolução dos princípios doutrinários cooperativistas, que seguem no Quadro 1.

Quadro 1: Evolução dos princípios doutrinários cooperativistas

Rochdale (1844)	Paris (1937)	Áustria (1966)	Manchester (1995)
Livre adesão	Livre adesão	Livre adesão	Livre adesão
Gestão democrática (um home, um voto)	Gestão democrática (um home, um voto)	Gestão democrática (um home, um voto)	Controle democrático pelos sócios
Limitação dos juros sobre o capital	Limitação dos juros sobre o capital	Limitação dos juros sobre o capital	Independência e autonomia das cooperativas
Retorno proporcional das sobras	Retorno proporcional das sobras	Retorno proporcional das sobras	Participação econômica dos sócios
Governo da sociedade estabelecido mediante eleição	Neutralidade política, religiosa e racial	Neutralidade política, social, religiosa e racial	Preocupação com a comunidade
Vendas efetuadas a dinheiro	Desenvolvimento da educação	Educação cooperativista permanente	Educação, treinamento e formação
		Cooperação entre cooperativas	Cooperação entre cooperativas

Fonte: Menegário (2000).

Esses princípios tiveram algumas alterações ao longo dos anos, todos eles em congressos da ACI, tendo uma comissão designada para estuda-los. Segundo a OCB (2013), os princípios cooperativistas "são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática" os mesmos ainda são utilizados conforme citados no Congresso de Manchester em 1995.

Para Thesing (2015):

1º - Adesão voluntária e livre – as cooperativas são organizadas voluntárias abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros.

2º - Gestão democrática e livre – as cooperativas são organizadas democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos demais membros responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau superior, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto), as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º - Participação econômica dos associados – os membros contribuem equitativamente para a formação do capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível, benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa, apoio a outras atividades aprovadas pelos membros em assembleia.

4º - Autonomia e independência – as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, formação e informação – as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, especialmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º - Intercooperação – as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º - Preocupação com a Comunidade (Responsabilidade Social) – as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentando das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto a suas comunidades nas quais estão inseridas.

Para Valadares (2008), os princípios cooperativistas na atualidade definem e identificam as características distintas da forma empresarial cooperativista:

- O princípio do Dono - Usuário: os cooperados proprietários e financiadores da cooperativa são as mesmas pessoas que utilizam seus serviços e dele se beneficiam.

- O princípio do Usuário - Controlador: os cooperados que controlam a cooperativa são as mesmas pessoas que utilizam seus serviços e dela se beneficiam.

- O princípio do Usuário - Beneficiado: a finalidade da cooperativa é propiciar e distribuir benefícios e ganhos aos usuários proporcionalmente à sua participação no negócio.

Nota-se que os princípios norteiam a filosofia e a forma de condução das cooperativas, com foco na manutenção saudável da mesma, desenvolvimento dos membros, melhorando as condições dos associados e tornando-os participativos, democráticos e com apoio à sociedade

e ao desenvolvimento dos locais onde vivem. Para Mauad (2001), estes princípios não são de natureza estática, mas ao contrário, sua evolução sempre esteve marcada pela análise das experiências vividas em todo o ambiente do cooperativismo.

2.1.1 Cooperativismo no Brasil

O cooperativismo no Brasil veio por meio das iniciativas dos padres Jesuítas. Esses religiosos, utilizando-se da persuasão e movidos pelo princípio do auxílio mútuo, mutirão, que os índios brasileiros já praticavam, fundaram as reduções jesuítas: comunidades solidárias fundamentadas no trabalho coletivo com objetivo de promover o bem-estar dos membros da comunidade (OCERGS, 2015). O movimento cooperativista iniciou em 1847 quando o médico Francês Jean Maurice Faivre, através das ideias de Charles Fourier, fundou nos sertões do Paraná a Colônia Tereza Cristina, contribuindo para a consolidação do cooperativismo brasileiro (ZENI, 2008).

A cultura da cooperação no Brasil existe desde a época da colonização portuguesa. Esse processo emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século XIX, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades, e a OCB destaca que este movimento iniciou-se na área urbana, com a criação das primeiras sociedades cooperativas brasileiras, das quais pode-se destacar:

- Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, Fundada em Campinas-SP, em 1887.
- Cooperativa de Consumo dos Funcionários da Prefeitura de Ouro Preto-MG, fundada em 1889.
- Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro - RJ, fundada em 1894.
- Cooperativa de Consumo de Camaragipe - PB, fundada em Pernambuco em 1895.
- Caixa Rural de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul-RS, fundada em 1902.

As primeiras cooperativas brasileiras datam do fim do séc. XIX, tanto no setor de consumo dos centros urbanos quanto para atender aos interesses da zona rural. No Rio Grande do Sul, a partir de 1902, pelo padre Theodor Amstad, com a organização das primeiras caixas rurais do tipo Raiffeisen.

O padre Theodor Amstad era suíço, conhecedor da experiência alemã de cooperativismo, e incentivou a instalação das primeiras cooperativas de crédito e agrícolas, iniciando com uma cooperativa de crédito, sendo a primeira da América Latina e a segunda das Américas, localizada na comunidade de Linha Imperial, no interior do município de Nova

Petrópolis, denominava-se “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad”, hoje conhecida como Sicredi Pioneira RS. O modelo pregado pelo Pe. Amstad aplicava-se às pequenas comunidades rurais e baseava-se na honestidade de seus cooperados (OCERGS, 2013).

Segundo Zeni (2008),

> Essa proposta de trabalho associativo priorizava desenvolver o novo modelo de organização que pretendia aplicar seus fundamentos, preferencialmente junto a pequenas comunidades rurais ou pequenas vilas. Justificava-se pela honestidade de seus cooperados e atuava basicamente ao lado e em defesa dos pequenos produtores rurais, independentemente da situação econômica e do capital dos cooperados. O sistema admitia, portanto, que qualquer pessoa nele depositasse suas economias. Como a movimentação financeira era feita através de depósitos, a cooperativa recebia uma pequena remuneração a título de taxa administrativa. Fazendo sobrar, assim, algumas reservas econômicas para enfrentar as dificuldades e momentos de incertezas.

Porém, somente a partir de 1932 é que se verificou um número crescente de cooperativas, como consequência do decreto 22.239/32 e das campanhas divulgadas pelo governo federal. Apenas em 1969, no IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, é que foi criada a OCB, órgão nacional de representação e, no ano de 1998, nascia o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. A mais nova instituição do Sistema “S” veio somar à OCB com o viés da educação cooperativista. É responsável pelo ensino, pela formação profissional, pela organização e pela promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras (MENEGÁRIO, 2000; OCB, 2013).

No Brasil, as cooperativas estão reguladas pela Lei federal nº 5.764, de 1971, que definiu a política nacional de cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas e, conforme o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS (2013), as cooperativas distinguem-se das demais sociedades por algumas características, as quais se apresentam no Quadro 2:

Quadro 2: Características que distinguem as cooperativas das sociedades mercantis

COOPERATIVA	MERCANTIL
O principal é o Homem	O principal é o Capital
O cooperado é dono e usuário da sociedade	Os sócios são vendedores de produtos e serviços aos consumidores
É uma sociedade simples, regida por legislação específica.	Sociedade de capital – ações
Assembleia: quórum baseado no número de associados	Assembleia: quórum baseado na participação no capital social.
Controle democrático	Controle financeiro

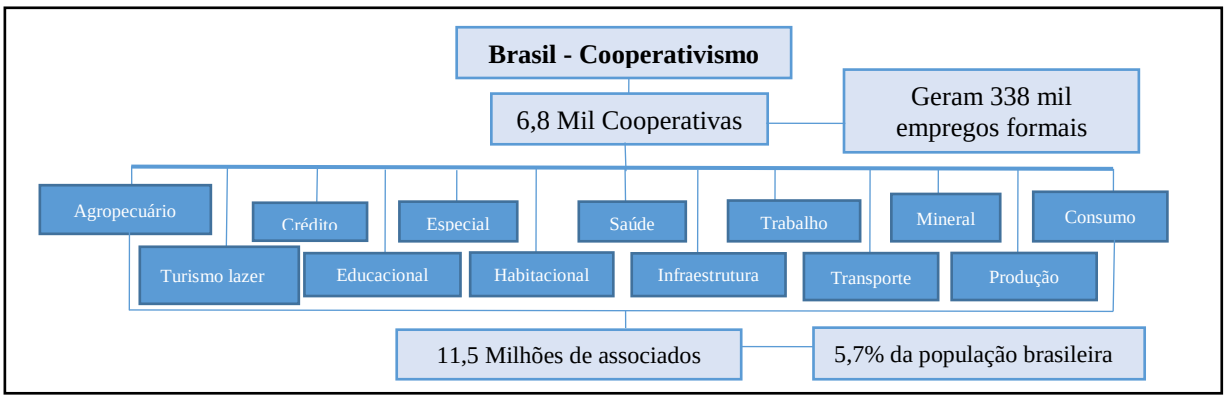
Sociedade de pessoal que funciona democraticamente.	Sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
As quota-partes não pode ser transferida a terceiros, estranhos à cooperativa.	As ações podem ser transferidas a terceiros.
Afasta os intermediários.	São, muitas vezes, os próprios intermediários.
Objetivo: melhoria da qualidade de vida dos cooperados.	Objetivo: lucro
O retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações com a cooperativa.	O dividendo é proporcional ao valor total das ações.

Fonte: OCERGS (2015).

Percebem-se, portanto, que as principais diferenças entre as cooperativas das demais sociedades mercantis estão principalmente ligadas ao foco de cada uma delas. Enquanto as cooperativas baseiam-se na democracia, com foco no homem e na melhoria das condições dos associados, as demais sociedades focam principalmente no capital e no lucro. Não que as cooperativas não tenham também interesse monetário, mas este é considerado uma consequência para o fim a que ela se propõe, como forma de sustentabilidade do negócio.

De acordo com os dados da OCERGS (2015), o cooperativismo brasileiro abrange 13 áreas econômicas: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo – e goza de reconhecimento no cenário socioeconômico do país. Em 2010, existiam mais de 6.652 cooperativas, congregando mais de 9 milhões de cooperados e empregando por volta de 290 mil trabalhadores, ou seja, trata-se de um sistema econômico e social de relevância indiscutível e que merece especial atenção. Já, em 2015, pode-se observar um aumento em relação ao número de cooperativa e de associados, conforme Figura 01.

Figura 01: Brasil Cooperativismo



Fonte: Elaborado pelo autor – Dados OCB (2015).

O sistema cooperativista foi espalhado para todos os setores da economia, pelos cinco continentes e dificilmente existirá algum país onde não tenha sido implantado o referido sistema (SCHERER, 2003). Segundo Veiga e Fonseca (2001), aproximadamente 1/6 da população mundial está ligada ao movimento cooperativista, e esse número demonstra que o cooperativismo tem sido o movimento socioeconômico mais importante do mundo.

2.1.2 Cooperativismo Agropecuário

O ramo de cooperativas agropecuárias é formado por produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado. As cooperativas caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social (OCB, 2013).

Nesse sentido, Gimenes e Gimenes (2007) destacam que "as cooperativas agropecuárias têm um papel importante na melhoria da distribuição de renda na zona rural, já que podem promover a agregação de valor aos produtos agrícolas em mercados relativamente imperfeitos". Fato caracterizado pela agricultura interagir com mercados oligopolizados, visto que o cooperativismo agroindustrial é responsável pela inclusão dos produtores no mercado e por participar de um negócio com estrutura competitiva, colocando-se como meros tomadores de preços, tanto no momento da compra de insumos como na venda de seus produtos, e também, na prestação de serviços e acesso à tecnologia, na agregação de valor e na atuação eficiente na cadeia produtiva, nas economias de escala, nos processos de compra e venda e, principalmente, no acesso a mercados (OCB, 2013).

As cooperativas, contudo, devem sempre avaliar as necessidades e o retorno em prol da industrialização de produtos, e no que diz respeito às decisões estratégicas em cooperativas agroindustriais, relativas à agregação de valor, e a mudança do foco de produtos *commodities* para produtos industrializados, tomando como base apenas a questão de margem, pois via de regra os produtos industrializados conseguem maiores margens de comercialização. Conforme (Machado Filho et al., 2004) destacam um ponto importante:

> Ocorre que a agregação de valor muitas vezes não compensa a agregação custos envolvida, em termos de inovações tecnológicas, desenvolvimento de produtos, ações de marketing, etc. Os produtos commodities, em geral, embora tenham margens menores, podem ter maior giro de vendas, mantendo ou ampliando a rentabilidade da

> empresa cooperativa. Esse é um ponto crucial a ser observado na implantação de projetos estratégicos em qualquer empresa, e em especial nas cooperativas.

Nesse sentido, os mesmos autores destacam a necessidade de trabalhar em conjunto de ações para garantir a boa rentabilidade das cooperativas agroindustriais e apontam que, dada à estrutura organizacional que apresentam estas cooperativas, existem alguns eixos estratégicos a serem priorizados e que devem ser desenvolvidos visando ao alinhamento estratégico das cooperativas, como por exemplo:

- Focalização em negócios estratégicos;
- Aumento de eficiência e otimização de margens nas cadeias agroindustriais em que as cooperativas atuam;
- Aumento da eficácia dos modelos de gestão;
- Profissionalização e equacionamento do processo sucessório;
- Otimização do processo de tomada de decisão;
- Equacionamento da relação com os cooperados;
- Otimização das estruturas administrativas;
- Fortalecimento da capacidade em lidar com o mercado. Profissionalização em marketing;
- Otimização da estrutura de capital. Reestruturação de passivos e aumento da eficiência em capitalização e captação de recursos.

Pode-se destacar aqui que, em geral, as cooperativas nunca tiveram um foco estratégico nas questões relativas ao investimento em marketing. Episódio no qual tem se verificado uma mudança, ainda que pequena, nos últimos tempos. Além disso, as cooperativas necessitam estar cada vez mais profissionalizadas e otimizadas no que diz respeito à eficiência produtiva, nas tomadas de decisões e nos modelos de gestão, onde se tem verificado um apelo para a introdução de boas práticas de governança (COLLEONI, 2012).

Segundo Pires (2003), o cooperativismo, o associativismo são vias de força em relação ao processo acelerado de globalização dos mercados. Cada vez mais, acirra-se a competitividade entre as organizações que disputam por espaços dentro dos mercados em que atuam.

Em face desse contexto, a união de forças, via associativismo e cooperativismo, constitui-se uma prerrogativa para a sustentabilidade da unidade produtiva e do negócio (PIRES, 2003). No âmbito da agricultura familiar, a criação de associações e cooperativas vem

sendo destacada pela literatura como um canal importante de produção, organização de produção, agregação de valor e de comercialização da produção (PIRES, 2003).

2.2 ESTRUTURA COOPERATIVISTA

O termo *Cooperativa*, segundo a *International Co-operative Alliance* (ICA), é descrito da seguinte forma:

> *"É uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida".*

Pode-se dizer que, as cooperativas apresentam uma organização democrática e participativa. É fundamental que a governabilidade seja promovida e vigiada a partir de sua base, ou seja, de seus associados. A governabilidade deve envolver não somente os associados, mas todos os segmentos que conformam a estrutura política e administrativa da cooperativa, sendo eles órgãos de direção, gerências e seu pessoal.

As cooperativas diferenciam-se das empresas tradicionais porque são criadas com o propósito de satisfazer às necessidades de seus associados. As pessoas que optam pelo cooperativismo o fazem pela solidariedade, pela transparência, pela democracia e pela equidade. (BÜTTENBENDER, 2009).

Como toda forma organizada de gestão, uma cooperativa tem por trás uma estrutura sólida e bem dividida. Cada pessoa interessada em participar de um empreendimento como este deve conhecer as formas adequadas de funcionamento, as determinações legais e todas as características que garantam a condução de ações, da maneira mais harmoniosa possível (OCERGS, 2015).

Segundo dados do SESCOOP 2015, as Cooperativas se estruturam da seguinte forma:

Assembleia Geral – órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito da legislação e no Estatuto Social, tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade. A responsabilidade coletiva se expressa pela reunião de todos, ou da maioria, nas discussões e nas deliberações. A reunião da Assembleia Geral dos cooperados ocorre, nas seguintes ocasiões:

- Assembleia Geral Ordinária (AGO) – realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses, após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados;

- Assembleia Geral Extraordinário (AGE) – realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa. É de competência exclusiva da AGE a deliberação sobre reforma do estatuto, fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos e dissolução voluntária.

Conselho de Administração – órgão superior da administração da cooperativa. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do Estatuto Social e das determinações da Assembleia Geral. O Conselho de Administração será formado por associados no gozo de seus direitos sociais, com mandatos de duração (no máximo 4 anos) e de renovação estabelecidos pelo Estatuto Social.

Conselho Fiscal – formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa, examinando livros e documentos entre outras atribuições. É um órgão independente da administração. Tem por objetivo representar a Assembleia Geral no desempenho de funções durante um período de doze meses.

Comitê Educativo, Núcleo Cooperativo ou Conselhos Consultivos – temporário ou permanente, constitui-se em órgão auxiliar da administração. Pode ser criado por meio da Assembleia Geral com a finalidade de realizar estudos e apresentar soluções sobre situações específicas, pode adotar, modificar ou fazer cumprir questões, inclusive no caso da coordenação e programas de educação cooperativista junto aos cooperados, familiares e membros da comunidade da área de ação da cooperativa.

Estatuto social – conjunto de normas que regem funções, atos e objetivos de determinada cooperativa. É elaborado com a participação dos associados para atender às necessidades da cooperativa e de seus associados. Deve obedecer a um determinado padrão. Mesmo assim não é conveniente copiar o documento de outra cooperativa já que a área de ação, objetivos e metas diferem uma da outra.

Capital social – é o valor, em moeda corrente, que cada pessoa investe ao associar-se e que serve para o desenvolvimento da cooperativa.

Demonstração de resultado do Exercício – no final de cada exercício social é apresentado, na Assembleia Geral, o Balanço Geral e a Demonstração do Resultado que devem conter:

- Sobras – os resultados dos ingressos menos os dispêndios. São retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa;

- Fundo indivisível – valor em moeda corrente que pertence aos associados e não pode ser distribuído e sim destinado ao fundo de reserva para ser utilizado no desenvolvimento da cooperativa e cobertura de perdas futuras, Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), e outros fundos que poderão ser criados com a Aprovação da Assembleia Geral.

De acordo com a OBC uma sociedade cooperativa se enquadra em classificação específica. Sendo a sociedade cooperativista classificada em três tipos:

- Singular ou de 1º grau: tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram;
- Central e federação ou de 2º grau: seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas;
- Confederação ou de 3º grau: organiza em comum e em maior escala os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma federação.

2.2.1 Estrutura e Inovações Tecnológicas em Cooperativas

As inovações tecnológicas e estruturais sustentam-se a partir da necessidade de explorar e participar de novos segmentos, tais como investimento em novos mercados, desenvolvimento de competências essenciais e na exploração de recursos.

Segundo Roberts (2003), as inovações podem ocorrer em produtos, em processos ou em serviços. Em produtos, frequentemente desencadeiam as inovações em processos que, por sua vez, desempenham importante papel competitivo ao resultarem em melhorias de processos e redução de custos de produtos que já são amplamente difundidos no mercado que é caracterizado pela competição. No caso das inovações em serviço, essas ganham importância em razão de estarem fortemente relacionadas à percepção dos consumidores.

Normalmente, as inovações impulsionam a evolução tecnológica e o desenvolvimento econômico, social e cultural da sociedade. Para os envolvidos em processos de inovação, elas

significam o alcance de mercados potenciais, ou seja, novos consumidores e novos investimentos associados a novas possibilidades de inovação (PADILHA et al., 2010).

Segundo Paladini (2004), a estrutura e o funcionamento do processo da qualidade envolvem um conjunto de referenciais, que direcionam todas as suas ações. Os mais relevantes, é evidente, referem-se à forma como se entende a qualidade, ou seja, o conceito de qualidade adotado em cada organização.

Para Crúzio (2005), as organizações cooperativas nunca estiveram em tanta evidência. O autor comenta que essa expansão está ligada à capacidade que as cooperativas têm em gerar resultados econômicos, oferecendo benefícios aos associados. Dessa forma, a consolidação do sistema cooperativista no Brasil tem papel significativo no desenvolvimento da sociedade, pois promove acesso à crédito, à saúde, à educação, à moradia, e ao mercado de trabalho, com responsabilidades sociais e ambientais, entre outros (OCB, 2009).

2.3 ASSOCIADO

Os associados, dirigentes, funcionários e parceiros são chamados a ampliar as suas capacidades humanas e técnicas, para assim aprimorarem as fortalezas da autogestão cooperativa. A liberdade e a autonomia cooperativa sustentam-se na limitada dependência dos fenômenos econômicos e financeiros externos e na amplitude da capacidade interna (endógena) para gerar respostas cooperativas e modernas aos fatores externos.

Segundo Nascimento (2002), a participação ativa dos associados na gestão e nas decisões da cooperativa é de extrema importância e devem caminhar concomitantemente. O simples fato de o associado entregar sua produção para a cooperativa não constitui cooperação, ela só se constitui quando este (o sócio) exerce suas obrigações de dono da cooperativa, também se envolvendo nas decisões da sua organização, por exemplo, se informando do que acontece no dia a dia da cooperativa.

O associado precisa ter consciência da necessidade dos gestores que gerenciam a cooperativa, porém por outro lado, este gerenciamento das atividades e decisões não cabe somente a eles e sim aos associados que precisam também planejar e organizar todas as decisões e atividades em conjunto (PANZUTTI, 2006). A cooperativa deve ser gerida democraticamente pelos associados, ou seja, quem deve decidir o futuro da cooperativa é o cooperado, municiado de informações precisas e fundamentadas, fornecidas pelos gestores, para que a assembleia,

órgão máximo de uma cooperativa e assim decidir os rumos da cooperativa a curto, médio e longo prazo.

Para a formação de uma cooperativa é necessário que as pessoas interessadas estejam conscientes do que pretendem. O associado deve estar ciente de sua função de dono e usuário da sociedade, devendo contribuir da melhor maneira possível em favor daqueles que recebem a incumbência da administração da cooperativa, auxiliando de forma a trabalhar em conjunto nas decisões corretas e representativas da vontade da maioria (OCB, 2015). Como também acompanhar o mercado, a economia para poder enxergar as melhores oportunidades e caminhos a ser seguidos.

De acordo com Albuquerque (2003) e Singer (2002), a participação dos associados é fundamental, no sentido de que o processo participativo impulsiona a criatividade dos membros, aumenta a produtividade, cria uma identidade de grupo, corrige falhas gerenciais e direciona novos rumos para a organização.

De acordo com OCB (2015), quem faz à cooperativa é o associado, pois é a pessoa que decide, discute e toma a decisão sobre o seu negócio. Assim, cada associado tem a cooperativa que merece, pois, nessa sociedade, as pessoas são livres e decidem pelas suas escolhas, dirigentes, suas leis e normas. Podemos ainda destacar, em relação a isso, o Sócio omisso do Sócio autêntico. Sendo que o omisso é aquele associado individualista, oportunista e descomprometido, formando uma cooperativa pobre, morosa, ineficiente e problemática. Por outro lado, o autêntico é aquele associado participativo, comprometido e convicto, formando uma cooperativa ágil, dinâmica, prestativa, eficaz e eficiente.

Nas cooperativas tradicionais, conforme Zylbersztajn (2002), existe falta de percepção sobre ser dono da cooperativa e ser o reclamante de direito dos resultados da organização, sendo responsável por grande parte dos problemas de gestão que as cooperativas enfrentam no Brasil. Para os associados, à cooperativa é uma prestadora de serviço, não uma organização que pode trazer resultados econômicos por meio de sobras operacionais.

As cooperativas têm, desde a sua constituição, peculiaridades importantes, pois são uma sociedade sem fins lucrativos. Os associados são, ao mesmo tempo, usuários e empresários da cooperativa, têm direitos e obrigações conforme decisões aprovadas em assembleia geral. Cada associado tem somente um voto, independentemente do número de quotas partes que possui, (uma pessoa = um voto). O voto por sua vez é único e exclusivamente do associado. Assim, são eleitos os associados que passaram a integrar a cooperativa por livre adesão, que serão o

conjunto de pessoas as quais deveram estar alinhadas com os objetivos e finalidade da cooperativa (OLIVEIRA, 2007).

O capital social é representando por quotas-partes, que é um número limitado do capital de cada associado, estabelecido no momento que a pessoa se associa em uma cooperativa. Esse capital não rende juros ao cooperado, somente em eventuais sobras que são apuradas em balanço. Caso ocorra, o valor então é distribuído de forma proporcional aos associados (ALVEZ; MILANI, 2002).

Para o associado, é fundamental entender o significado de Cooperação, Cooperativa e Cooperativismo. As três palavras têm o mesmo significado "cooperar" que é o mesmo de "trabalhar juntos" em comunidade, em grupo, em companhia, superando o individualismo e o egoísmo (LIMBERGER, 1996). Dessa forma, o associado passar a estar ciente de como funciona uma cooperativa, e qual deve ser sua postura como usuário e dono da cooperativa a qual tomou a decisão de se associar.

2.3.1 Papel do associado

O associado deve ter participação consciente e eficiente nas decisões da cooperativa, contribuindo, da melhor maneira possível, em favor daqueles que estão à frente das ações administrativas da cooperativa para que todas as decisões sejam corretas e da vontade de todos. O associado, de forma frequente, não espera resgatar o seu capital social ou remuneração de seu capital, porque a função-objetivo das cooperativas é maximizar no tempo os preços, os serviços e outros benefícios (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

2.3.2 Direitos e deveres dos associados

Uma cooperativa só é forte quando todos trabalham com empenho em suas atividades, afinal, a cooperativa depende de cada um (SESCOOP, 2010). Destacando que é de fundamental importância que o associado compreenda todos os seus direitos e obrigações, uma vez que isso determinará o funcionamento da cooperativa como um todo. O associado precisa entender que ele faz parte dessa organização, precisa sentir-se participativo e valer-se de seus direitos e obrigações. São também, deveres dos associados, compreender sua importância para que a organização cooperativa funcione de forma equilibrada, na busca dos benefícios comuns (ROLOFF, 2002).

Assim são apresentados os direitos e deveres dos associados no Quadro 3:

Quadro 3: Descreve os direitos e deveres dos associados

DIREITOS	DEVERES
Participar das assembleias da cooperativa	Satisfazer, pontualmente, seus compromissos assumidos perante a Cooperativa.
Votar e ser votado	Cumprir as leis, do Estatuto, do Regimento Interno e de Resoluções tomadas pelo Conselho de Administração e Assembleias Gerais.
Opinar e defender suas ideias	Zelar pelos interesses econômicos e políticos da Cooperativa
Participar das operações da cooperativa	Não desviar aplicação de recursos específicos obtidos na Cooperativa
Examinar livros e documentos	Depositar preferencialmente na Cooperativa seus numerários e economias
Pedir esclarecimentos aos conselhos de administração e/ou fiscal	Permitir fiscalização da Cooperativa sobre a aplicação de recursos obtidos para fins específicos.
Convocar a assembleia, caso seja necessário.	Participar, ativamente, da vida societária da Cooperativa.
Receber sobras proporcionais no fim do ano	Cobrir sua parte nas perdas apuradas em balanço, na forma determinada por este Estatuto.
Votar nas eleições e respeitar as decisões tomadas coletivamente	Atualizar anualmente ou quando for solicitado, seu cadastro pessoal junto à Cooperativa.
Manter-se informado a respeito da cooperativa	Acatar as instruções e recomendações dos serviços de assistência técnica e extensão rural, definidas nos projetos financiados pela Cooperativa.
Respeitar o Estatuto Social	
Cumprir seus compromissos em dia	
Respeitar as boas práticas de movimentação financeira	
Zelar pelo bom nome e pelo patrimônio da cooperativa	

Fonte: OCB, 2009.

Ao mesmo tempo em que o associado deve cumprir com o seu papel de sócio, em outros casos, pode ocorre a incompatibilidade de objetivos dentro de uma cooperativa (OCB, 2015).

- **Demissão:** o associado de livre e espontânea vontade requer, por escrito, seu pedido de afastamento da cooperativa, sendo que este não poderá ser negado pela administração, desde que o associado esteja em dia com as suas obrigações;
- **Eliminação:** será sempre realizada por decisão e aprovação do Conselho de Administração, quando ocorrer desrespeito à lei, ao estatuto ou às normas internas da cooperativa. Os motivos de eliminação devem constar no livro de matrícula;

- **Exclusão:** ocorre por dissolução da pessoa jurídica, por morte da pessoa física, por incapacidade civil não suprida ou por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

É importante destacar as enormes diferenças da ideologia e a prática cooperativista enquanto forma de gestão participativa e igualitária, comparativamente às formas agressivas do mercado capitalista-mercantil. Veja abaixo as principais dessas diferenças no quadro 4:

Quadro 4: Diferença entre empreendimento cooperativo e empresa mercantil para o associado:

EMPREENDIMENTO COOPERATIVO	EMPRESA MERCANTIL
Sociedade simples, regida por legislação específica.	Sociedade de capital – ações
Número de associados limitado à capacidade de prestação de serviços;	Número limitado de sócios
Controle democrático: cada pessoa corresponde a um voto;	Cada ação – um voto
Objetiva a prestação de serviços	Objetiva o lucro
Quorum de uma assembleia é baseado no número de associados	Quorum de uma assembleia é baseado no capital
Não é permitida a transferência de quotas-parte a terceiros	É permitida a transferência e a venda de ações a terceiros
Retorno dos resultados é proporcional ao valor das operações	Dividendo é proporcional ao valor de total das ações

Fonte: OCB (2009).

O ingresso em uma cooperativa é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados por ela, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto da cooperativa conforme Lei federal nº 5.764, de 1971 (OCERGS, 2015).

2.3.3 Organização do quadro social

Em muitas cooperativas, faz-se necessária a implantação do sistema de dividir o quadro social em grupos chamados de núcleos. Esses grupos de associados são formados conforme sua localização geográfica, facilitando a participação de todos os associados em reuniões e assembleias, como também no processo de gestão e desenvolvimento da cooperativa (SANTOS, 2015).

O núcleo também é o espaço que os associados possuem para debates e deliberações sobre todos os assuntos que interessam ao negócio da cooperativa ou do futuro dela. Para Pagnussatt (2004), a cooperativa que adota algumas práticas reúne as condições básicas de uma gestão equilibrada, partilhada e voltada para atender aos objetivos para os quais foi constituída. Os núcleos, de forma geral, são canais de comunicação entre os associados e os gestores da cooperativa, assim, repassar as necessidades para os administradores, como ter outro ponto que ao mesmo tempo aproxima o quadro social em relação à transparência de gestão.

O benefício que a implantação dos núcleos de associados trouxe para as cooperativas é notável pela maior participação dos associados, pela troca de ideia de formal mais global, e principalmente contribui na tomada de decisão de forma mais conjunta, o que garante mais assertividade e sustentação de empreendimento futuros. Assim, cada núcleo é mediado por um coordenador, que possui função de facilitar a comunicação entre os associados e a direção. Este também será o representante do núcleo nas Assembleias Geral Ordinária (SANTOS, 2015).

Para o mesmo autor, a organização do quadro social é necessária quando se analisa o aumento da participação do número de associados. A participação é um exercício da autoridade que requer o posicionamento de todos os membros de um grupo em uma direção comum (VERDEJO, 2006). Dessa forma, o associado, de modo geral, sente-se reconhecido como parte de um grupo ou de um processo. O reconhecimento, enquanto membro de um grupo, é a primeira motivação para o desenvolvimento de ações coletivas.

2.4 GESTÃO COOPERATIVISTA

Na gestão de cooperativas, deve existir uma organização econômica intermediária, colocada a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados, havendo a agregação inicial do fator produção de trabalho, ao invés das sociedades de capital que se caracterizam pela agregação inicial do fator de produção capital (BATALHA, 2009).

De acordo com Schardong (2003), o cooperativismo caracteriza-se como um sistema socioeconômico baseado na união de pessoas e na soma de esforços de cada um e procura melhorar as condições econômicas e sociais dos produtores e dos consumidores. Desenvolve-se por meio de associações de pessoas formando cooperativa, cujo escopo não é somente o lucro, mas também valorizar o homem e integrá-lo à comunidade.

Para Frantz (2003), uma organização cooperativa é, antes de tudo, uma associação de pessoas (não de capitais) que se propõe atuar na perspectiva da economia individual. Já, Lago

e Silva (2011) afirmam que o cooperativismo se baseia na ajuda mútua, ou seja, no princípio de cooperação. Em busca de maior produtividade e rentabilidade para as famílias associadas, as pessoas unem-se para atuar em mercados concorrenciais mais sofisticados.

Visando ao êxito e ao bem comum, a cooperativa exige compromisso de todos e comprometimento de quem a pratica com os parceiros do empreendimento (RAMBO; ARENDT, 2012). Assim, o associado, a partir do momento em que ingressa na cooperativa, precisa saber que está assumindo um compromisso com a instituição e com os demais associados. A cooperativa reflete em toda a comunidade, pois todos os investimentos realizados nelas, também resultam na comunidade. Os associados precisam estar organizados para gerar valor à empresa. Assim, a gestão social e empresarial é complementar e imprescindível para o êxito da cooperativa (AMODEO, 2006).

A modernização da cooperação assume formas empresariais distintas, o que torna necessário que as cooperativas busquem alternativas e estratégias de gestão para a sociedade cooperativa como um todo (NAVES, 1999). Para Oliveira (2011), a gestão cooperativista pode ser entendida como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa.

Segundo Maximiano (2000), uma gestão eficiente possibilita um ótimo funcionamento das organizações, auxiliando os tomadores de decisões, garantindo o bom funcionamento das organizações, por meio da tomada de decisões racionais estratégicas. Estas devem ser fundamentadas nos dados e informações relevantes que, por sua vez, contribuem para a sustentabilidade financeira, para a dinamização econômica e social, para o desenvolvimento da própria organização e para a satisfação dos interesses de todos os envolvidos. O fortalecimento das organizações cooperativas depende diretamente do modelo de gestão praticado por elas, que deve refletir os princípios e valores cooperativistas (FREITAS et al., 2010).

Para o mesmo autor, a relação da Cooperativa com os associados é concomitantemente em relação à cooperativa com os mercados, deste modo, a gestão garante à participação dos associados, proporcionando acesso à informação e colocando o associado como parceiro no negócio cooperativo, ao mesmo tempo com a inserção estratégica da cooperativa em mercados competitivos, obtém crescimento e desenvolvimento organizacional.

Os associados precisam entender a realidade da administração para que haja uma participação mais ativa em questões de capitalização e na evolução de seus negócios. A institucionalização da participação perpassa, então, pela criação de um fluxo de comunicação

que possibilite ao cooperado o entendimento e a visão crítica sobre seu papel no negócio (CRÚZIO, 2005).

Hoje, com a expansão da globalização, muitas empresas tiveram como alternativa a concorrência unir-se na forma de fusão ou incorporação de duas ou mais sociedades. Buscando crescimento e fortalecimento para seus negócios e principalmente garantir sua sobrevivência no mercado (AMARAL, 2012).

De acordo com Amaral (2012), na incorporação societária, uma empresa denominada incorporadora absorve outra sociedade denominada incorporada. Nesse sentido, a sociedade incorporada deixa de existir, mas ela não se dissolve na fusão. Nesse caso, a empresa incorporadora assume a responsabilidade dos débitos da incorporada. Os ativos das empresas são somados e o passivo da incorporada assumido pela incorporadora. Nesses processos de incorporação, ocorrem muitas mudanças estruturais nas relações sociais e de influência entre todos aqueles que são afetados em função dos interesses que são gerados.

A incorporação tem inúmeros efeitos, quando analisado pelo associado, pois se por um lado irá beneficiar a cooperativa incorporadora e as incorporadas, por outro lado, muitos associados ficam duvidando e assumem posição de defesa de seus interesses patrimoniais e, principalmente, operacionais, uma vez que seu maior interesse, na maioria das vezes, não está no capital investido na sociedade, mas nos produtos e serviços que a cooperativa lhes oferece (KRUEGER; MIRANDA, 2007).

Diante a esses fatores, muitos associados têm questões emocionais com suas cooperativas de origem e pensam que irão perder suas influências, não de benefícios econômicos, mas de atenção ou até mesmo de serviço.

Geralmente após o processo de incorporação de empresas, seja ela privada ou cooperada, há e inexistência da distribuição das sobras e de retorno de capital social investido. Este fator, faz com que o associado pense estar longe de seus benefícios, bem como, de atenção, de influência e convívio. Segundo Bialoskorski Neto (2006), em muitos processos de incorporações de empresas devido não correr essa distribuição de sobras, inicialmente os membros envolvidos não entenderem de modo transparente os benefícios dessa estratégia de incorporação.

2.4.1 Formas de Medir a Satisfação do Associado

Para o bom desempenho da cooperativa, a maioria de seus associados devem estar satisfeitos. Satisfação essa que, para muitas empresas, traduz-se como qualidade total por meio

de melhorias continuas em seus serviços e produtos. Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender as suas expectativas. Gianesi e Correa (2008), apresentam 09 critérios para avaliar a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado ou recebido: tangíveis, consistência, competência, velocidade no atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso e custo.

Medir a qualidade é um desafio para qualquer empresa, privada ou cooperada, pelo fato de estar ligado diretamente com a satisfação de seus clientes e também por ser formada por vários fatores intangíveis (não podendo ser facilmente medida) (NETO et al., 2006). Por esse fato, um tipo de escala largamente utilizada para medir atitudes é a escala de Likert. Gil (1999) destaca que a escala de Likert é de elaboração simples e tem caráter ordinal, e não mede quanto uma atitude é mais ou menos favorável. É uma escala onde os participantes registram sua concordância ou discordância com um enunciado. As escalas de Likert utilizam enunciados ou proposições como afirmações sobre as quais o respondente tem que se manifestar. O formato mais comum desse tipo de escala é um contínuo de pontos, que variam da concordância extrema à discordância extrema, na aplicação de um questionário (ROBERTS, 1997).

Conforme Sparemberger e Zamberlan (2011), identificar a satisfação dos clientes deve ser uma busca constante, pois se torna uma questão de sobrevivência para qualquer organização, fazendo-a permanecer forte e em constante crescimento, fornecendo serviços e produtos de qualidade, juntamente com a transparência e seriedade dos trabalhos realizados por todo o conjunto cooperativista.

2.4.2 Gestão da Propriedade Rural

Segundo Raíces (2003), o produtor rural de sucesso deve ficar sempre atento às entradas e saídas do caixa e buscar sempre a gestão de custos de produção, assim certamente manterá uma empresa saudável, viável e de forma organizada.

Todas as suas atividades precisam ter controle financeiro, o qual impacta nas condições administrativas. A falta de controle e organização acontece pela não separação dos gastos particulares com os das atividades desenvolvidas, não atingindo os resultados obtidos com suas culturas (CREPALDI, 2009).

De forma geral, a administração se faz necessário a fim de gerir os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e de maximizar os resultados. É um processo de planejar, organizar, dirigir, e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 1999).

Em alguns casos, há a necessidade de que as pequenas propriedades rurais comecem a fazer trabalhos em conjunto, como uma forma de unificação de forças. Com isso, a figura do cooperativismo ganha espaço, pois pode auxiliar tanto para a comercialização dos produtos cultivados pelas pequenas propriedades, como também sendo uma forma de apoio na parte técnica e administrativa da propriedade.

A gestão da propriedade rural é uma ferramenta pouco utilizada pelos produtores rurais. Para Callado (2009), a apuração dos custos na propriedade geralmente apresenta uma das maiores dificuldades de implantação e desenvolvimento dos trabalhos, devido à necessidade de rigor no controle dos seus elementos de forma a obter uma correta apropriação dos custos de cada produto e, principalmente, sobre os gastos gerais que devem ser rateados pelos diversos produtos cultivados.

Além de toda a questão administrativa e financeira da propriedade, outro ponto fundamental para o bom desempenho da propriedade é a questão da orientação técnica. Muitas empresas possuem um grupo de técnico e agrônomos a fim de orientar seus associados no manejo e no desenvolvimento da produção. O conhecimento técnico tornou-se um fator limitante para agricultura em geral, pois a ocorrência de pragas sejam elas patógenos, insetos, ácaros ou plantas daninhas, podem gerar grandes perdas, caso medidas de controle adequado não sejam realizadas (BOTTON et al., 2003; SOUZA; PALLADINI 2005; NAVES et al., 2006).

Assim, o produtor a campo necessita de orientações técnicas, nas mais diversas etapas de desenvolvimento de suas culturas, seja na conservação e funcionamento de equipamentos e máquinas agrícolas, como também, na orientação sobre agroquímicos, a fim de alcançar-se uma aplicação correta, o aumento da eficiência dos tratamentos, a diminuição dos custos de produção e a redução da contaminação ambiental (SOUZA; PALLADINI, 2005; PALLADINI, 2011).

A assistência técnica na propriedade de muitos produtores até pouco tempo atrás, foi através de vendedores de empresas agrícolas. Que, apesar de serem criticadas pelo seu interesse em vender, essa era a única forma que o agricultor podia ter contato com profissionais das ciências agrárias (DUARTE ; CASTRO, 2004). Assim, em muitos casos, Técnicos ou vendedores eram quem auxiliavam e orientavam os agricultores, principalmente em relação a utilização de semente e mudas ou na aplicação de defensivos ou fertilizantes em sua propriedade (CASTRO et al., 2010b).

O governo vem desenvolvendo programas e políticas de assistência técnica ao meio rural. Isso tem extrema importância no processo de desenvolvimento da cadeia produtiva no contexto da agricultura. Para Franco (2007), é de suma importância o papel da assistência técnica e Extensão Rural, tendo em vista que o produtor rural, normalmente, encontra-se desassistido.

O ideal é que a informação seja passada, levando em conta a realidade do produtor rural, considerando suas experiências adquiridas ao longo da vida, sua cultura e também o ambiente social (SCALABRIN et al., 2009). Assim o conhecimento técnico, auxilia e capacita o produtor em relação às novas tecnologias de produção e aplicação na propriedade, proporcionando geração, assimilação e qualificação de recursos tecnológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

O método de pesquisa pelo qual foi conduzido este trabalho foi de caráter quantitativo, pois apresenta uma análise dos dados através de um questionário que, segundo Richardson (1999) "caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas", caracterizando-se como um modelo onde se encontra a maior precisão nos resultados, permitido, desta forma, uma margem de erro muito pequena, evitando uma análise e interpretação precipitada das informações.

Esta pesquisa foi classificada também como descritiva, que conforme Gil (1999) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Quanto aos objetivos

Em relação aos objetivos, foi utilizada a pesquisa descritiva, que visa descrever as características de determinada população. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (Gil, 2008). Nesse tipo de pesquisa, não pode haver interferência do pesquisador, que deverá apenas descobrir a frequência com que o fenômeno acontece ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade.

A utilização desse tipo de pesquisa permitiu verificar e apresentar um diagnóstico da real visão dos associados em relação à Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda.

3.2.2 Quanto a Abordagem do Problema

A presente pesquisa se classifica como quantitativa, obtendo uma análise generalizada da atual situação sob o ponto de vista dos associados da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., após sete anos de incorporação. Foi levantada ainda a questão do envolvimento dos associados com a Cooperativa a fim de entender o que o associado vê de perspectivas

futuras e melhorias, analisado os dados por meio de técnica estatística. Richardson (1999) afirma que a abordagem quantitativa é caracterizada pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas desde a mais simples as mais complexas. A pesquisa quantitativa é utilizada em estudos de levantamento, numa tentativa de entender por meio de uma amostragem o comportamento de uma população.

Para Malhotra (2005), a pesquisa quantitativa busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise. A opção pelo método de pesquisa quantitativa permite mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de determinado público alvo, por meio de uma amostra que represente de forma estatisticamente comprovada, que vai de encontro aos objetivos propostos desse estudo, que visa a identificar e analisar o grau de satisfação dos associados da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada através de um questionário composto por quatro dimensões: gestão cooperativista, associado, infraestrutura e treinamento técnico agrícola. Segundo Gil (1999), o questionário desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação são iguais para todos os entrevistados. Sendo assim, esta técnica permitiu que o pesquisador utilize entrevistadores para auxiliá-lo em sua aplicação.

Malhotra (2001) descreve que “o questionário é uma técnica estruturada para a coleta dos dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder”. O questionário da presente pesquisa foi respondido de forma direta aos entrevistados e também por e-mail de modo a facilitar a obtenção dos dados.

Sendo assim, o questionário foi entregue aleatoriamente aos associados Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., a fim de obter 248 (Duzentos e quarenta e oito) respostas validadas ao problema desta pesquisa. O questionário foi respondido numa escala tipo Likert. Para Malhotra (2006), é uma escala não-comparativa, do tipo otimizada, que pode ser utilizada para avaliar produtos/serviços, no qual o entrevistado assinale um único item de acordo como seu grau de satisfação. Neste trabalho, a escala Lickert foi composta de cinco pontos, os quais foram pontuados de (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo parcialmente, (5) Concordo Totalmente.

A pesquisa foi realizada com os associados da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., que possui 898 associados, localizados nas cidades de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Cotiporã, Dom Pedrito, Encruzilhada do Sul, Flores da Cunha, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santana do Livramento.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados utilizando o programa SPSS™ (*Statistical Package for Social Sciences)* com nível de significância de 5%. Assim, foram realizando os testes de estatística descritiva, análise fatorial, análise de regressão e cruzamento de dados. A análise descritiva mostrará um panorama das percepções gerais dos associados. Através da análise fatorial será possível avaliar o agrupamento das variáveis por suas correlações dentro de um mesmo grupo. A análise de regressão possibilitará avaliar a relação entre uma ou mais variáveis explicativas (variáveis independentes) e uma única variável resposta (variável dependente) (MARTINS, 2000).

Já, o cruzamento de dados esclarecerá percepções de grupos mais específicos, possibilitando entender como os procedimentos e aspectos da gestão afetam diferentemente cada uma das cooperativas participantes.

3.5 CASO ESTUDADO

A Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., surgiu da incorporação de cinco cooperativas que buscavam por um objetivo comum, valores, união, força e principalmente dar continuidade do trabalho realizado a mais de 80 anos. A incorporação tinha como objetivo principal melhorar a situação financeira das cooperativas envolvidas e realizar programas de assistência técnica qualificada para o associado. Em outubro de 2010, ocorreu oficialmente à incorporação das Cooperativas, Aliança, Linha Jacinto, Santo Antônio, São Pedro e São Victor que passam a ser Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., para juntas dar continuidade ao trabalho que desenvolviam até então de forma individual. A seguir descrevem-se as cooperativas que fizeram parte da incorporação.

A Cooperativa Vitivinícola Aliança Ltda., foi fundada em 04 de janeiro de 1931 e localizava-se na cidade de Caxias do Sul, na Rua Feijó Júnior, 164. A cooperativa tinha um quadro social de 263 associados, situados em Caxias do Sul, Farroupilha, Bento Gonçalves, Cotiporã e Flores da Cunha. Possuía um condomínio vitícola localizado em Encruzilhada do

Sul e em 2005, através de um processo de expansão comprou uma unidade em Santana do Livramento com 450 hectares, que continha uma vinícola e parreirais, cuja matéria prima foi destinada à elaboração de vinhos finos e espumantes. No geral, a cooperativa Aliança processava em média 6,6 milhões de quilos de uva.

A Cooperativa Vinícola Linha Jacinto Ltda., foi fundada em 15 de fevereiro de 1931 e instalada na localidade de mesmo nome, no município de Farroupilha. Era proprietária de uma filial em Pinto Bandeira e possuía a maior capacidade de recebimento de uva que, em média, ficava em torno de 10,3 milhões de quilos, além de contar com uma ampla capacidade de estocagem de vinho, 14 milhões de litros. O quadro social da cooperativa Linha Jacinto era formado por 172 associados, muitos deles filhos dos fundadores da cooperativa. Seus associados pertenciam aos municípios de Farroupilha, Nova Roma do Sul e Pinto Bandeira. Com o tempo adquiriu uma área de três hectares na localidade de Linha Vicentina, Farroupilha, onde desenvolvia atividade administrativa e industrial.

A Cooperativa Vinícola Santo Antônio Ltda., foi fundada em 12 de julho de 1931, na cidade de Flores da Cunha - RS, na Av. 25 de Julho, nr. 1080. A Cooperativa Santo Antônio inicia sua história semelhante à chegada dos imigrantes, que cultivaram a videira na região. Por isso, o Governo do Estado, para ajudar o setor que crescia sem infraestrutura, trouxe da Itália o especialista em associativismo Stefano Paternó para organizar o setor e criar as primeiras cooperativas vinícolas. Assim, na região várias vinícolas foram formadas, sendo uma delas instalada em Nova Pádua que se chamava Paternó, porém por falta de elementos técnicos o empreendimento logo fracassou e Paternó retornou a Itália.

Sem apoio a vitivinicultura gaúcha procurava soluções para solucionar os problemas que agora estava enfrentando, pois, os parreirais aumentando, a produção precisava ser processada e comercializada. Entre 1928 a 1932, duas correntes tentam solucionar o problema. De um lado os pequenos comerciantes de vinhos fundam a Cia. Vinícola Rio-grandense S.A., do outro lado, os viticultores se organizam novamente no modelo associativo, o que resulta no ressurgimento de diversas cooperativas. Assim, em 12 de julho de 1931, na antiga Cooperativa Paternó, aconteceu a assembleia de fundação da nova Cooperativa Agrícola Santo Antônio Ltda.

Em 31 de agosto de 1938, quatro outras cooperativas incorporam-se a Santo Antônio e a cooperativa passa a funcionar em Caxias do Sul. Após, em 1977, com a sua evolução construiu uma nova unidade industrial e transferiu-se para Flores da Cunha, local que permaneceu como matriz desta cooperativa, conta ainda com uma filial na cidade de Nova Pádua, local em que se

originou. Essa cooperativa possuía um quadro social de 201 associados e recebia cerca de 8,4 milhões de quilos de uva.

A Cooperativa Vinícola São Pedro Ltda., foi fundada em 05 de maio de 1930, com localização na cidade de Flores da Cunha, na Estrada Garibaldi, S/N. Assim, como a Cooperativa Linha Jacinto, a São Pedro também aderiu nome do Santo padroeiro da cidade de Flores da Cunha e iniciou sua cooperativa com 56 associados em 1930. Com o tempo, o quadro social foi aumentando chegando a 105 associados. Assim, a Cooperativa São Pedro foi investindo em novos equipamentos e aumentando sua estrutura de capacitação, mas manteve a originalidade dos seus prédios de pedra e madeira construídos em 1930, ao mesmo tempo preservou sua característica e, aos poucos foi modernizando sua estrutura que possui capacidade de 4,2 milhões de quilos de uva.

A Cooperativa Vinícola São Victor Ltda., foi fundada em 21 de novembro de 1929, era a cooperativa mais antiga das cinco. Possuía sua matriz na cidade de Caxias do Sul - RS, na rua Dr. Augusto Pestana, n° 55, Bairro São Pelegrino e uma filial em Fazenda Souza, distrito de mesma cidade.

Sua história inicia com pouco associados e por iniciativa do Sr. Agostinho Zandomenegui, que recebeu as primeiras safras de uva em sua própria residência e ali mesmo processava as uvas e fazia o vinho. Assim, se explica o nome da Cooperativa, que derivou-se da localidade onde residia o Sr. Agostinho: a Capela São Victor da Quinta Légua, em Caxias do Sul – RS. No momento da incorporação, contava com 115 associados e recebia em média 1,3 milhões de quilos de uva.

Todas as cinco cooperativas trazem uma bagagem de conhecimento, respeito e dedicação aos seus 898 associados que fazem parte do quadro social. Segundo dados da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda, hoje são 692 associados vindos da incorporação que ocorreu em 2010 e após este período há a admissão de mais 206 associados. A maioria de seus associados é proveniente principalmente da agricultura familiar e possuem em média 2,2 hectares de uvas plantadas.

As cooperativas incorporadas passaram a ser filiais da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., que conta hoje com 13 filiais, sendo 07 delas em funcionamento. No município de Flores da Cunha está a matriz e uma filial operando, nos municípios de Farroupilha e Caxias do Sul conta com duas filiais em funcionamento, respectivamente. Em Nova Pádua e Santana do Livramento com uma filial operando, respectivamente. Com a incorporação, todo o quadro

de funcionários das cinco cooperativas foi integrado à Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA.

Inicialmente em 2010, a Cooperativa Nova Aliança Ltda., projetou sua planta industrial em Flores da Cunha. Em 2014, ocorreu o primeiro processamento da safra na nova planta. Essa estrutura moderna de processamento é toda projetada para ser duplicada e tem capacidade para processar até 30 milhões de quilos de uva. Além, da matriz outras três filiais ainda processam a matéria prima, ficando a matriz destinada a elaboração de sucos, e as filiais destinadas a elaboração de vinhos e espumantes.

De modo geral, a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., neste primeiro período de incorporação desenvolveu planos de apoio aos associados, modernizou sua infraestrutura, criou vantagens competitivas para a absorver os concorrentes. Além, de melhorar e reforçar sua participação no mercado e manter seus princípios de cooperação.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos após a aplicação dos questionários aos associados da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., serão apresentados neste Capítulo. Afim de, verificar o ponto de vista dos associados em relação a incorporação das cinco cooperativas que formaram a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., identificando os principais fatores relacionados à gestão, à infraestrutura e ao atendimento, avaliados no período pós-incorporação.

4.1 PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO

Após finalizar as questões do questionário (APÊNDICE A) que seria remetido aos associados, foi realizado o pré-teste a fim de identifica algum problema quanto ao entendimento das perguntas pelo entrevistado. O questionário foi respondido por 10 associados, escolhidos ao acaso e que pertenciam à Cooperativa Aliança, à Linha Jacinto, à Santo Antônio, à São Pedro e à São Victor. Não havendo dificuldade de interpretação, o questionário (APENDICE A) foi aprovado por unanimidade por todos os associados participantes, não sofrendo alterações.

4.2 PERFIL DOS ASSOCIADOS ENTREVISTADOS

No estudo, retornaram 248 (Duzentos e quarenta e oito) questionários válidos aos associados da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA, sendo 57 (Cinquenta e sete) questionários respondidos pelos associados da Cooperativa Aliança, 59 (Cinquenta e nove) questionários respondidos pelos associados Cooperativa Linha Jacinto, 50 (Cinquenta) questionários respondidos pelos associados da Cooperativa Santo Antônio, 50 (Cinquenta) questionários respondidos pelos associados da Cooperativa São Pedro e 32 (Trinta e dois) questionários respondidos pelos associados da Cooperativa São Victor. O instrumento (APENDICE A) possuía 29 questões relacionadas às dimensões gestão cooperativista, infraestrutura, associado e treinamento técnico agrícola, tendo sido aplicado de 15/01/2017 a 15/03/2017.

Primeiramente, é importante descrever o perfil dos entrevistados, conforme (Tabela 01), a fim de conhecer o público estudado e obter informações que contribuíram aos resultados dessa pesquisa, o associado em relação à cooperativa.

Os dados exibidos na (Tabela 01) mostram que 38,3% dos associados abordados encontra-se na faixa etária acima de 50 anos, a maioria, enquanto outros 35,5% possuem idade entre 41 a 50 anos. Quando comparamos as faixas etárias mais extremas, verifica-se a concentração de associados de idade mais elevada são superiores àquelas encontradas para as camadas mais jovens de 21 a 30 anos e 31 a 40 anos, representando um percentual de 8,1% e 18,1% respectivamente.

De acordo com Maia (2014), a faixa etária da população jovem, em relação às demais faixas etárias, nos últimos 20 anos vem caindo de forma expressivamente nas áreas rurais, ocorrendo a migração para as áreas urbanas, fato que ocasiona uma mudança significativa na estrutura das famílias rurais, resultando um processo de envelhecimento das populações rurais.

Ao analisar a variável sexo, mostra que a maioria expressiva dos entrevistados associados é formada por homens, sendo 89,5%, índice quase que total, se comparado com as mulheres, que apresentam um percentual de 10,5%. Este resultado demonstra a realidade da baixa participação da presença feminina dentro da cooperativa, que muitas vezes é explicado por questões, colocadas por elas, em relação aos afazeres da casa e acabam deixando as responsabilidades com a cooperativa aos homens (SALVARO et al., 2014). Outro ponto que se pode colocar em relação a essa situação da baixa contribuição feminina é pelo fato de 81,9%, ou seja, 203 associados entrevistados serem casados, e grande parte do quadro social da Cooperativa é composto por grupo familiar, quanto mais uma vez o homem tem o compromisso de representante familiar na cooperativa inserida (Tabela 01).

Em situação correlata, Bernardi (2011) descreve a baixa participação feminina nas cooperativas, seja como associada, seja como diretora ou líder de grupo, o que ocasiona um menor envolvimento feminino. O autor descreve que as mulheres participam da geração da vida, desde a criação da agricultura até diversas áreas, e o fato delas gerarem filhos. Antigamente, já era uma valorização.

Bernardi (2011) complementa:

> As agricultoras familiares camponesas da região Fronteira Noroeste e Missões têm protagonizado diversas lutas desde o reconhecimento da profissão de agricultora familiar e a aposentadoria rural, na década de 1990, participando ativamente em movimentos sociais como o Movimento das Margaridas e o Movimento das Mulheres Camponesas, na disputa e participação de direções de sindicatos de trabalhadores rurais e na organização das próprias cooperativas de agricultura familiar.

Outro fator que diminui a participação feminina dentro da vida cooperativista é o seu desconhecimento em relação à questão do direito de seu voto, devido a sua não participação em assembleia, isso acaba ficando no papel do homem da família, o que, de modo geral, já perpetua

a sua fragilidade de participação. Além disso, o articulador das tarefas agrícolas geralmente é o homem, como transportar a produção até a cooperativa, por exemplo, o que demarca a mulher como coadjuvante, definindo claramente o que são tarefas do homem e da mulher (MINTKEVICZ, 2015).

Para Pinho (2000), a questão chave da pouca participação das mulheres no cooperativismo é a falta de conscientização de homens e também das próprias mulheres, em relação ao seu papel enquanto trabalhadora e cidadã em suas funções sociais (econômicas, sociais, políticas culturais). Essa é uma barreira que terá que ser vencida pelas cooperativas para a inclusão efetiva das mulheres nas mais diversas ações na cooperativa, de forma a realizar um equacionamento nas questões de gênero.

Ao observar o estado civil dos associados (Tabela 01), os resultados mostram que, 81,9% dos associados entrevistado são casados, e 12,5% são solteiros. Assim, pode-se observar que a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., apresenta uma elevada porcentagem em relação aos associados que pertencem a agricultura familiar e tem a cooperativa como meio para a entrega da matéria prima produzida através do seu próprio trabalho, representando um importante papel no desenvolvimento econômico e social (DINIZ, 2012).

Ao analisar o perfil dos associados com relação à escolaridade, os resultados mostram que a maioria expressiva é de 52,4% declararam ter concluído apenas o Ensino Fundamental, e 36,3% dos associados ter concluído o Ensino Médio. Enquanto isso, os demais associados que possui Ensino Superior Incompleto e Ensino Superior Completo é de apenas 7,7% e 3,6% respectivamente (TABELA 01).

Diante ao exposto, pode-se dizer há poucos associados no meio rural que têm ou tiveram acesso ao ensino superior, é preciso que os jovens rurais de hoje mostrem diferentes perspectivas frente à vida neste meio (CARNEIRO, 1999). De acordo com Castro et al., (2009), o papel atribuído aos jovens rurais entre os anos 90 e 2000 focaliza a importância desse segmento para o futuro da agricultura familiar. Os jovens rurais seriam aqueles que vivem o “dilema” do trânsito entre o campo e a cidade, e sofreriam de forma mais direta as transformações sociais do meio rural, a implantação de novas tecnologias e a utilização de atividade modernas para desenvolver uma agricultura mais moderna e sustentável.

Nesse sentido, Redin (2012) ao considerar oportunidades de ingresso à educação superior dos jovens rurais vinculados à agricultura, no sul do país, enfatiza que:

> Contracenar com a valorização do jovem no campo é, antes de tudo, fornecer condições materiais, espaços de sociabilidade, possibilidade de continuar os estudos sem necessitar migrar para grandes centros urbanos, dar subsídios ao produto do trabalho na agricultura familiar, proporcionar formas de amenizar o isolamento

> cultural, político e social, bem como aumentar o leque de alternativas de desenvolvimento. A premissa fundamental é, portanto, assegurar condições que possibilitem, ao jovem rural, munir qualidade de vida aliada aos projetos individuais ou aos coletivos, no rural (REDIN, 2012).

Quanto à relação do tempo de associado na cooperativa, observa-se que 79,2 % dos associados continuaram cooperados a cooperativa desde a incorporação. Por outro lado, nota-se uma parcela de 21,4 % que possui tempo de associado que vai de 5 a 10 anos. Este grupo representa os associados que tiveram a oportunidade de associar-se no momento que as cooperativas estavam no período de transição da incorporação na formação da Cooperativa Nova Aliança (TABELA 01).

Destaca-se o percentual de 42,5% dos associados que têm mais de 20 e 30 anos de cooperativismo. Isso representa uma relação de compromisso entre cooperativa e cooperado, que não pode ter como base apenas a força do estatuto e, sim, observa-se a questão de troca mútua, a confiança construída (TABELA 01). O associado, acima de tudo, trabalha ciente que é dono da cooperativa e que de forma conjunta o trabalho entre ambos alcança os objetivos esperados e atende a necessidade da cooperativa e principalmente de seus associados, o que, certamente, faz terem fidelidade de verdade e um impacto direto no desempenho da cooperativa (SCHNEIDER, 2007).

.

Tabela 1: Distribuição da Amostra, segundo dados referentes à idade, sexo, estado civil, escolaridade e tempo de associado.

VARIÁVEL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Idade		
Entre 21 a 30 anos	20	8,1
Entre 31 a 40 anos	45	18,1
Entre 41 a 50 anos	88	35,5
Acima de 51 anos	95	38,3
Sexo		
Feminino	26	10,5
Masculino	222	89,5
Estado Civil		
Solteiro	31	12,5
Casado	203	81,9
União estável	5	2
Viúvo	8	3,2
Divorciado	1	4
Escolaridade		
Ensino fundamental	130	52,4
Ensino médio	90	36,3

Ensino superior incompleto	19	7,7
Ensino superior completo	9	3,6
Tempo de associado		
De 5 a 10 anos	53	21,4
Mais de 10 anos	91	36,7
Mais de 20 anos	70	28,8
Mais de 30 anos	34	13,7

Fonte: dados da pesquisa

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A análise descritiva dos dados está presente sempre que a coleta, o processamento, a interpretação e a apresentação de dados numéricos se fizerem necessárias. Com a análise descritiva, consegue-se descrever algumas situações através da pesquisa descritiva, o que inclui contagens de frequência (quantidade), medidas de tendência central como a média ou moda, ou uma medida de variação, como o desvio padrão (HAIR JR. et al., 2005).

Após realizar a estatística descritiva dos dados coletados nos questionários, verificou-se o grau de concordância do estudo, onde os valores foram atribuídos de 1 a 5, indicando o grau 1 (um) discordo totalmente e o 5 (cinco) concordo totalmente.

Com base na pesquisa realizada, identificou-se que as questões Q26, Q5, Q6, Q3, Q25 obtiveram as melhores médias em relação a todos os entrevistados e independentes a cooperativa de origem, e as questões Q19, Q13, Q23, Q18, Q29 com as piores médias, conforme os dados apresentados na análise descritiva (TABELA 02).

Tabela 2: Estatística Descritiva dos dados da pesquisa.

Estatísticas descritivas						
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	
Q26 - Considero o atendimento da cooperativa bom.	245	1	5	4,67	3,283	
Q5 - A nova estrutura física da cooperativa está melhor.	244	1	5	4,50	,767	
Q6 - A nova estrutura física da cooperativa desenvolve e produz novos produtos.	246	1	5	4,48	,856	
Q3 - Tenho conhecimento dos direitos e deveres dos associados.	247	1	5	4,44	,903	
Q25 - Sigo as recomendações técnicas da área agrícola.	246	1	5	4,32	1,228	
Q27 - Os associados que agem de forma oportunista com a cooperativa, são punidos e eliminados do quadro social.	233	1	5	4,09	1,394	
Q1 - A incorporação das cinco cooperativas foi fundamental para o crescimento de todos.	248	1	5	4,08	1,268	
Q15 - Estou satisfeito com o processo de safra e entrega da produção.	246	1	5	4,05	1,143	
Q11- Participo de todas as reuniões de núcleo.	243	1	5	4,01	1,211	
Q17 - Estou satisfeito com a cooperativa em relação a forma de pagamento da safra.	247	1	5	3,96	1,244	
Q2 - Considero a atual administração da cooperativa boa.	248	1	5	3,91	1,224	

Q4 - A estrutura atual da cooperativa está como eu imaginava que deveria estar atualmente.	246	1	5	3,89	,972	
Q20 - Quando necessito de adiantamento, a cooperativa me proporciona este benefício.	248	1	5	3,76	1,122	
Q16 - Estou satisfeito com a cooperativa em relação ao preço pago pela produção.	248	1	5	3,62	1,211	
Q10 - O Consad e Confisc esclarecem todas as minha dúvidas.	244	1	5	3,61	1,213	
Q9 - O Consad e realizam seus trabalhos de acordo com as minhas expectativas.	244	1	5	3,60	1,255	
Q28 - Sou ainda a favor da incorporação das cooperativa na formação da Nova Aliança.	248	1	5	3,59	1,511	
Q21- O trabalho realizado pelos técnicos agrícolas da cooperativa é bom.	247	1	5	3,55	1,497	
Q22 - As visitas técnicas atendem a todas as minhas necessidades.	247	1	5	3,55	1,458	
Q8 - Os cursos oferecidos relacionados a cooperativa possibilitam-me participar mais da gestão da cooperativa.	245	1	5	3,46	1,081	
Q24 - Participo do programa de compras coletivas de insumos da cooperativa.	248	1	5	3,44	1,737	
Q14 - Os delegados de cada núcleo realizam suas obrigações de acordo com as minhas expectativas.	246	1	5	3,43	1,589	
Q7 - O valor investido na matriz, beneficiou todos os setores da cooperativa.	245	1	5	3,38	1,445	
Q12 - Nas reuniões de núcleo consigo expor todas as minhas ideias.	246	1	5	3,36	1,507	
Q29 - Meu nível de satisfação com a cooperativa atualmente.	246	1	5	3,25	,970	
Q18 -A credito que o preço pago pela produção é o principal critério para a fidelização do cooperado	239	1	5	3,07	1,549	
Q23 - A quantidade de visitas técnicas realizadas durante o ano é suficiente para esclarecer minhas dúvidas	247	1	5	2,97	1,563	
Q13 - Minha contribuições nas reuniões de núcleo são executadas na cooperativa.	245	1	5	2,82	1,527	
Q19 - A forma de pagamento da safra em 12 vezes é adequada.	245	1	5	1,49	1,031	
N válido (de lista)	213					

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as questões que apresentaram as melhores médias a Q26, Q5, Q6, Q3, Q25 que se obtiveram 4,67, 4,50, 4,48, 4,44, 4,32 respectivamente, referem-se ao atendimento do associado na cooperativa, à nova estrutura física, ao conhecimento dos associados quanto seus direitos e deveres, ao desenvolvimento de novos produtos e a seguir as recomendações técnica (TABELA 02).

Ao analisar os resultados, observa-se que a melhor média obtida em relação a todas as questões é referente ao atendimento da cooperativa. Esse fator é de extrema importância para a cooperativa, pois demonstra o comprometimento com seu associado, de modo a prestar um bom atendimento ao associado, de forma clara e transparente, com agilidade nas orientações de suas dúvidas, bem como, atendê-lo da melhor maneira possível, a fim orientá-lo de acordo com as suas necessidades dentro da sua cooperativa.

Esses resultados corroboram com Simioni et al., (2009) ao analisar cooperativas agropecuárias, de infraestrutura, de serviços e de crédito, nas regiões oeste e planalto sul Catarinense, e região de Campinas (SP) concluíram que na percepção dos associados as variáveis mais importantes na manutenção da lealdade dos mesmos são, respectivamente:

atendimento ao cooperado, confiança na cooperativa, qualidade, prazo de pagamento, crédito dos cooperados, imagem da organização, preço e condições de pagamento.

O bom atendimento e a assistência técnica dentro da cooperativa são dois pontos fundamentais para o associado, geralmente o que eles buscam é ser bem atendido e obter orientações para a propriedade. Esses fatores certamente serão importantes, pois auxiliam na maximização de resultados no geral e, consequentemente, na própria imagem da cooperativa perante o quadro social, demonstrando confiança e credibilidade (MORAVSKI et al., 2009).

Outro fator importante analisado nos resultados da pesquisa foi em relação à nova infraestrutura da cooperativa. A construção de uma nova estrutura possibilitou atender melhor o associado em relação ao recebimento da produção em períodos de safra, fazendo com que o escoamento da produção fosse de modo mais rápido, como também possibilitou adquirir equipamentos e desenvolver novas linhas de produtos dentro da cooperativa. Verificou-se uma média satisfatória com esses dois fatores por parte do quadro social, o que resultará crescimento da própria cooperativa num mercado cada vez mais competitivo.

Fitzsimmons (2005) afirma que, hoje, algumas empresas de serviços se diferenciam das concorrentes por oferecerem novos produtos e serviços, mas para isso é necessário que a empresa esteja bem estruturada para atender novos cliente prestar bem o serviço a eles. Bretzke (2000), complementa que uma nova estrutura física sempre gera valor agregado, o que os diferencia, melhorando seu posicionamento como empresa, além de aperfeiçoar seu atendimento, atender e reconhecer melhor seu cliente.

Outro ponto satisfatório obtido refere-se ao conhecimento do associado dos seus direitos e deveres dentro da cooperativa. Demonstrando que a maioria dos associados busca por interesses comuns em prol do benefício de todos e da própria cooperativa, citando como participação em assembleias, discutindo e votando em assuntos abordados, integralização das quotas-partes, obediência ao estatuto e respeitando às decisões tomadas na cooperativa.

Em toda organização, seus componentes possuem direitos e deveres, responsabilidades que devem ser seguidas para o bom andamento das atividades da entidade. Os associados não fogem a essa regra, assim para o bom andamento da cooperativa é fundamental que fomentem o seu comprometimento em relação aos seus direitos e deveres enquanto associados (OLIVEIRA, 2007).

Quando analisamos a questão referente a que o associado segue orientações técnica no desenvolvimento da produção, isso demonstra que ele tem consciência do quanto é importante fornecer para a cooperativa uma matéria prima de qualidade, sem doenças e principalmente sem

resíduos de agroquímicos. Porém, vale ressaltar que esse dado, muitas vezes refere-se a uma assistência técnica que o associado procura fora da cooperativa, devido ao grupo técnico da cooperativa não realizar visitas frequentes, fazendo com que as necessidades diárias sejam sanadas por vendedores de agroquímicos na maioria das vezes.

Além disso, hoje muitos associados por incentivo da própria cooperativa, passaram a produzir no manejo orgânico, pode-se dizer que nesse manejo as dificuldades são ainda maiores. Hoje existem vários tipos de insumos orgânicos para o controle de pragas, porém o que falta é informações sobre o mesmo, além de profissionais e pesquisas nesta área da produção orgânica (HAMERSCHMIDT et al., 2012).

Ao analisar as questões que apresentaram as piores médias sendo a Q19, Q13, Q23, Q18, Q29, obteve-se as médias de 1,49, 2,82, 2,97, 3,07, 3,25 respectivamente, referem-se à forma de pagamento da safra em 12 vezes, às contribuições do associado executadas na cooperativa, à quantidade de visitas técnicas realizadas durante o ano pelos técnicos da cooperativa, ao preço pago pela produção ser o principal critério de fidelização do cooperado e ao nível de satisfação geral com a cooperativa (TABELA 02).

A questão referente à forma de pagamento da safra em 12 vezes apresentou a pior média, conforme os dados da análise descritiva. Os associados entrevistados pontuaram que quanto antes receberem pela produção melhor, pois ficaria difícil trabalhar se o pagamento for efetuado em 12 vezes que, geralmente seus negócios e planejamentos são de altos valores, como por exemplo, aquisição de insumos e implementos agrícolas, renovação e manutenção da propriedade.

Essa forma de pagamento limitaria seus negócios e talvez obrigasse a buscar auxílios bancários, principalmente empréstimos, momento este em que o associado precisa ter certos cuidados, créditos subsidiados sem amparo de planejamento, em muitos casos pode criar dependência e certos endividamentos (GRAZIANO, 2003).

Segundo Batalha (2001), as propriedades rurais que perdem o controle dos seus custos e orçamentos apresentam certos riscos dentre eles o desconhecimento do resultado do negócio, o aumento ou diminuição das atividades exploradas, os investimentos desnecessários, a facilidade de endividar-se e a perda de ganhos obtidos por produtividade.

Ao analisar a Q13 verificou-se uma média baixa em relação às contribuições dos associados nas reuniões de núcleo a serem executadas dentro da cooperativa. Observa-se que o associado não está sendo ouvido pelos dirigentes da cooperativa, uma vez que suas atribuições não estejam sendo executadas. Motter (2005) reforça a ideia da necessidade de ser cada vez

mais aperfeiçoada a mediação das relações sociais existentes nas organizações, para que se estabeleçam e propaguem, no interior de cada uma, a cultura e a dinâmica que lhes são próprias. Assim, para que uma cooperativa tenha um processo dinâmico e interativo entre o associado e a cooperativa, devem-se aplicar os básicos processos de comunicação para viabilizar a transmissão de valores e princípios.

Esse resultado é explicado de acordo com Desroche (2006), nas cooperativas o público interno classifica-se em associados, dirigentes ou administradores, executivos nomeados pelo Conselho de Administração e funcionários/empregados. Esse autor informa que, quando se trata de cooperativas pequenas, há uma modalidade de maior interação entre as quatro categorias de público, quando comparado à que existe em cooperativas maiores. Em outras palavras, à medida que a cooperativa cresce, aumenta, igualmente, a obrigação de refinar sua estrutura, de recorrer a uma comunicação interna mais complexa e de ter profissionais com elevada qualificação, que transformam a democracia direta em indireta e implantam uma administração mais racional e exigente.

Verificando a Q23, questão referente à assistência técnica, observou-se que a quantidade de visitas dos técnicos agrícolas na propriedade dos associados é baixa, com uma média de 2,97, analisando pela média que as visitas não são feitas ou são insuficientes de acordo com os associados.

As visitas têm por objetivo auxiliar os produtores rurais, repassado conhecimento para o bom desenvolvimento de sua produção; ajudar com o manejo do solo, plantio, combate a pragas e colheita. Também tem como função analisar o cultivo e oferecer respostas para os problemas agrícolas, aplicando soluções precisas, eficientes e economicamente viáveis (CHAVES; CAMPOS, 2012).

A sua falta pode significar num manejo inadequado e trazer algumas consequências na produção de seus associados, contribuindo significativamente no aumento com problemas ambientais, quais sejam: perda de fertilidade do solo, da biodiversidade, desmatamento, poluição das águas, da atmosfera, erosão entre outros (MAROUELLI, 2003).

Com uma média baixa, mas com um resultado satisfatório, a questão referente ao preço pago pela produção é o principal critério de fidelização do cooperado. A média de 3,07 representa que os associados da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., no quesito de fidelização, não acreditam que somente o preço pago pela produção é critério de fidelização e, sim, que existem outros fatores de fundamental importância como: relações de trocas, parcerias, mutualidade e reciprocidade entre a cooperativa e o associado.

Para Zylbersztajn (2002), a fidelização possibilita aos associados identificarem na cooperativa uma relação de longo prazo e não uma opção de mercado de curto prazo. Podemos dizer que há diferentes processos de estímulo à fidelidade dos cooperados, que vão desde incentivos econômicos até gerar, somar e complementar um plano de benefícios dentro da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Analisando a média encontrada referente ao nível de satisfação do associado com a cooperativa obteve-se uma média de 3,25. Conforme Sparemberger e Zamberlan (2011), identificar a satisfação dos clientes deve ser uma busca constante, pois se torna uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Já, Lovelock e Wright (2006), explicam que a satisfação (ou insatisfação) trata-se de uma sensação decorrente da comparação entre o serviço esperado (expectativa) e o serviço percebido (situação real). Assim, as cooperativas precisam estar em constante crescimento para poder fornecer serviços e produtos de qualidade.

Pode-se dizer ainda que o associado satisfeito com a sua cooperativa, dificilmente irá buscar fora da cooperativa o que já lhe é oferecido. Nas cooperativas, conforme Martins (2008), quando seus cooperados estão satisfeitos com os resultados alcançados por ela, o grau de satisfação aumenta, criando, dessa forma um sentimento de cooperação. Isso faz com que todos se auxiliem mutuamente, pois sabe que se houver mútua colaboração, o resultado do trabalho terá maior retorno, tanto financeiro quanto operacional.

4.4 ANÁLISE DE REGRESSÃO

A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para entender a relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes. O objetivo é usar as variáveis independentes cujos valores são reconhecidos para prever os valores da variável dependente selecionada pelo pesquisador (HAIR et al., 2005).

O teste realizado pela ANOVA (Tabela 03) é: H0: b1 = 0 vs. H1: b1 $\neq$ 0 Como o p-value = 0. Nesse caso, para qualquer nível de significância, rejeita-se H0 $\Rightarrow$ b1 $\neq$0. Portanto, a regressão linear tem significado para qualquer nível de significância. Assim utilizou-se a regressão.

Tabela 3: Resultado da análise de Regressão.

Modelo		Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	115,903	28	4,139	9,108	,000[b]
	Resíduo	83,627	184	,454		

	Total	199,531	212			

Fonte: Dados da pesquisa.

Como a regressão apresenta significado, optou-se por realizá-la mesmo com o valor de R quadrado ajustado de 0,517 (Tabela 04). Isso significa que 51,7% da variável dependente Q29 (satisfação com a incorporação) é explicada pelas demais variáveis independentes do questionário. A Q29 refere-se ao nível de satisfação do associado com a atual formação da cooperativa. Assim, cada variável independente garante a máxima previsão a partir do conjunto de variáveis dependentes (HAIR JR. et al., 2005).

Tabela 4: Resumo do Modelo[b] explicado do R^2.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão	Durbin-Watson
1	,762[a]	,581	,517	,674	1,637

a. Preditores: (Constante), Q28, Q26, Q11, Q18, Q19, Q25, Q20, Q3, Q4, Q17, Q14, Q8, Q27, Q2, Q24, Q6, Q9, Q15, Q23, Q12, Q16, Q1, Q13, Q10, Q22, Q7, Q5, Q21
b. Variável Dependente: Q29
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Teste Durbin-Watson (Tabela 04), obteve-se o valor 1,637. Essa estatística avalia a existência de independência dos resíduos, ou seja, testa a hipótese nula de que a covariância entre as variáveis residuais seja zero. Detecta a presença de autocorrelação (dependência) nos resíduos de uma análise de regressão. Assim, quando resíduos sucessivos são positivamente autocorrelacionados, o valor de D irá se aproximar de 0. Se os resíduos não forem correlacionados, o valor de D estará próximo de 2 como é o caso dessa análise, validando o seu uso.

Assim, os resultados (Tabela 04) da análise de regressão confirmam que as questões (Q28, Q26, Q11, Q18, Q19, Q25) são as que mais intensamente explicam a variável dependente, sendo elas relacionadas à incorporação das cooperativas (Q28), atendimento (Q26), participação nas reuniões de núcleo (Q11), pagamento da produção como critério de fidelização (Q18), forma de pagamento (Q19) e assistência técnica (Q25). Dessa forma, a satisfação do associado depende dos critérios supracitados, uma vez que esses têm forte poder sobre a satisfação do associado com a cooperativa.

Esses resultados se assemelham aos encontrado por (Lizote et al., 2013), que obtiveram como resultados da análise de regressão e correlação as variáveis, comprometimento, confiança, cooperação e poder em relação à satisfação do associado com a cooperativa.

De acordo com os resultados do estudo realizado (Moravski et al., 2009), afirmam que alto nível de satisfação dos associados do Sicredi Estação é remetido principalmente aos produtos e serviços oferecidos, ao atendimento e à estrutura física. O associado quer que sua cooperativa esteja sempre pronta para lhe atender nas suas necessidades, seja nos períodos de safra, até no atendimento que precisa em sua propriedade, ele espera da cooperativa da mesma forma que contribui com ela. Assim, para saber se o associado está satisfeito com a cooperativa, muitos são os aspectos que estão relacionados a esta satisfação.

Bastos e Borges (2002), complementam que hoje os novos processos produtivos exigem que os trabalhadores ou cooperados sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os resultados da organização à que pertencem. Dessa forma, cada uma das partes precisa se comprometer a fim de satisfazer os interesses de todos.

Ferreira et al., (2010), afirmam que o nível de satisfação dos associados está relacionado a fatores essenciais, obtendo em seu estudo o atendimento como item que melhor explica o índice de satisfação dos associados da Capal Cooperativa Agroindustrial.

Outro ponto importante a ser analisando na variável dependente, satisfação do associado com a cooperativa, é destacar que uma das variáveis independentes que explicam essa satisfação refere-se à incorporação das cooperativas. Nesse período pós-incorporação, observamos que muitos associados posicionam-se de forma insegura com o processo de incorporação. Sendo fundamental a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda., demonstrar transparência, dedicação e crescimento para seu quadro social. Na concepção de Barroso (2009), a cooperação é influenciada diretamente pela confiança e pelo comprometimento, pois as parcerias existentes entre a empresa e seus públicos, baseadas nessas duas categorias, geram, em ambas as partes, esforços para a continuidade do relacionamento e do trabalho.

A cooperação é um humanismo, ou seja, uma concepção do homem no seu ambiente social, cultural e ecológico. As práticas cooperativistas, através de e na ação solidária, homem – grupo – comunidade – ambiente, só podem favorecer uma tomada de consciência crescente nos membros e na sua interdependência necessária, favorável ao desenvolvimento das pessoas e aos benefícios para todos (COUVANEIRO, 2004).

4.5 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial analisa a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis (por exemplo, escores de testes, itens de testes, respostas de questionários), definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas fatores. A análise fatorial obtém dimensões latentes que, quando interpretadas e compreendidas, descrevem os dados variáveis individuais originais (HAIR JR. et al., 2005).

Matematicamente, a análise fatorial é semelhante à análise de regressão múltipla, pelo fato de cada variável ser expressa como uma combinação linear de fatores subjacentes (MALHOTRA, 2001).

A (Tabela 5) mostra os valores dos testes KMO e Bartlett. O teste KMO é um indicador que compara a magnitude dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial e varia entre 0 e 1. Pequenos valores de KMO (abaixo de 0,5) indicam que o uso da análise fatorial não é adequado. O valor do índice KMO encontrado (0,844) indica que a Análise Fatorial é apropriada, pois são valores aceitáveis entre 0,5 a 1,0 (HAIR et al., 1987). Também Kaiser e Rice (1977) apontam que, para a um modelo de análise fatorial, o valor de KMO deve ser maior que 0,8, que é o caso.

Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade. Se essa hipótese não for rejeitada, o uso do modelo de análise fatorial deve ser reavaliado (HAIR et al., 2005). Para esse teste obteve-se um nível de significância sig. de 0,00 (<0,05), o que indica, conforme Corrar et al., (2009), que a análise fatorial pode ser aplicada (TABELA 05).

Tabela 5: Resultados do Teste de KMO e Bartlett.

Teste de KMO e Bartlett[a]		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,844
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2877,118
	Df	406
	Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Procedeu-se a redução de fatores optando-se por quatro fatores (Tabela 06) com 49,205% da variância explicada pelo modelo.

Tabela 6: Variância total explicada

Componente	**Valores próprios iniciais**			**Somas de extração de carregamentos ao quadrado**			**Somas rotativas de carregamentos ao quadrado**		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa

1	8,396	28,951	28,951	8,396	28,951	28,951	4,384	15,117	15,117
2	2,256	7,779	36,73	2,256	7,779	36,73	3,523	12,15	27,267
3	1,928	6,649	43,379	1,928	6,649	43,379	3,459	11,926	39,193
4	1,69	5,826	49,205	1,69	5,826	49,205	2,904	10,012	49,205

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo fatorial tem por base a suposição de que variáveis podem ser agrupadas por suas correlações, ou seja, supõe-se que todas as variáveis, dentro de um grupo, sejam altamente correlacionadas, mas que possuam correlação relativamente pequena em relação às variáveis de grupos diferentes (JOHNSON; WICHERN, 2007).

De posse da solução fatorial, devem-se examinar todas as variáveis destacadas em cada fator e nomear um rótulo que melhor represente-o. As variáveis com maior carga fatorial são consideradas de maior importância e devem influenciar mais sobre o rótulo do fator (HAIR et al., 2005).

Assim, o fator 1 foi denominado Treinamento Técnico Agrícola (Tabela 07). Esse fator aborda questões relacionadas sobre o trabalho dos técnicos agrícolas com os associados da cooperativa, analisa o atendimento na propriedade, quantidades de visitas técnicas durante o ano, ajudando a sanar suas dúvidas em relação ao manejo na propriedade, além de considerar as experiências que os associados já possuem, adquiridas ao longo da vida (SCALABRIN et al., (2009).

Tabela 7: Resultado da Análise Fatorial

	Componente			
	1	**2**	**3**	**4**
Q1 – A incorporação das cinco cooperativas foi fundamental para o crescimento de todos.	,364	**,477**	,240	,285
Q2 – Considero a atual administração da cooperativa boa.	,349	**,459**	,354	,046
Q3 - Tenho conhecimento dos direitos e deveres dos associados.	-,035	,139	,226	**,255**
Q4 - A estrutura atual da cooperativa está como eu imaginava que deveria estar atualmente.	,111	,329	,188	**,538**
Q5 – A nova estrutura física da cooperativa está melhor.	-,059	-,032	,196	**,831**
Q6- A nova estrutura física da cooperativa desenvolve e produz novos produtos.	,093	,139	,141	**,812**
Q7 - O valor investido na matriz, beneficiou todos os setores da cooperativa.	,388	,418	**,499**	,132
Q8 - Os cursos oferecidos relacionados a cooperativa possibilitam-me participar mais da gestão da cooperativa.	,086	,359	**,438**	,138
Q9 - O Consad e realizam seus trabalhos de acordo com as minhas expectativas.	,262	,436	**,522**	,014
Q10 - O Consad e Confisc esclarecem todas as minha dúvidas.	,100	,521	**,551**	,123
Q11 – Participo de todas as reuniões de núcleo.	-,031	-,300	**,570**	,278

Q12 - Nas reuniões de núcleo consigo expor todas as minhas ideias.	,271	,013	**,734**	,207
Q13 - Minhas contribuições nas reuniões de núcleo são executadas na cooperativa.	,234	,094	**,773**	,141
Q14 – Os delegados de cada núcleo realizam suas obrigações de acordo com as minhas expectativas.	**,561**	,077	,315	-,061
Q15- Estou satisfeito com o processo de safra e entrega da produção.	,294	**,558**	,035	,282
Q16 - Estou satisfeito com a cooperativa em relação ao preço pago pela produção.	,147	**,737**	,036	,025
Q17 - Estou satisfeito com a cooperativa em relação a forma de pagamento da safra.	,196	**,652**	-,028	,062
Q18 - A credito que o preço pago pela produção é o principal critério para a fidelização do cooperado.	**,393**	,075	,341	-,208
Q19 -A forma de pagamento da safra em 12 vezes é adequada.	-,058	**,313**	,076	-,061
Q20 - Quando necessito de adiantamento, a cooperativa me proporciona este benefício.	,291	,148	-,053	**,466**
Q21 - O trabalho realizado pelos técnicos agrícolas da cooperativa é bom.	**,851**	,116	,190	,153
Q22 - As visitas técnicas atendem a todas as minhas necessidades.	**,849**	,118	,123	,128
Q23 - A quantidade de visitas técnicas realizadas durante o ano é suficiente para esclarecer minhas dúvidas.	**,705**	,183	,284	-,084
Q24 - Participo do programa de compras coletivas de insumos da cooperativa.	,368	-,107	,249	**,508**
Q25 - Sigo as recomendações técnicas da área agrícola.	**,576**	-,035	-,011	,363
Q26 – Considero o atendimento da cooperativa bom.	-,072	**,283**	-,068	,182
Q27 – Os associados que agem de forma oportunista com a cooperativa, são punidos e eliminados do quadro social.	**,589**	,200	-,030	,180
Q28 - Sou ainda a favor da incorporação das cooperativas na formação da Nova Aliança.	,263	**,490**	,336	,260
Q29 - Meu nível de satisfação com a cooperativa atualmente.	,452	**,478**	,338	,039

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator 2 denominado como Gestão cooperativista (Tabela 07), correlaciona a satisfação do associado de modo geral com os aspectos relacionados ao processo de incorporação das cooperativas, à administração, ao pagamento da produção e ao atendimento. Além disso, a cooperativa deve ponderar os interesses de cada associado e os objetivos coletivos (BOESCHE ; MAFIOLETTI 2005).

Conforme Machado (2006), na gestão das cooperativas prevalece a autogestão, o que significa que a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados por meio da Assembleia Geral. Porém, para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa tenham conhecimento dos limites legais, da diversidade, de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas.

O fator 3 denominado como Associado (Tabela 07). Esse fator aborda sobre o conhecimento de seus direitos e deveres dentro da cooperativa, participação em reuniões de núcleo, satisfação em relação ao Consad e Confisc, como também avaliação sobre suas contribuições dentro da cooperativa.

A eficiência dos associados da cooperativa também confere eficiência à própria cooperativa, pois não há como dissociar essas duas organizações. Cada associado é uma empresa que possui o papel de crescer forte em conjunto com o seu empreendimento cooperativo (BIALOSKORSKI NETO, 2000). É fundamental a participação do associado para garantir o sucesso e a perenidade da cooperativa, para assim acompanhar e fiscalizar as ações de gestores, podendo ser por meio da participação em reuniões de núcleo e assembleias ou através da atuação do Consad e Confisc.

Fator 4 denominado como infraestrutura (Tabela 07), aborda a questão da nova estrutura da cooperativa, os benefícios que trouxe para a cooperativa em termo de qualidade no processamento e também no desenvolvimento de novos produtos. Em função da globalização, assim como outras empresas, as cooperativas também tiveram que buscar soluções em relação a mudanças estruturais para garantir a competitividade (PINHO, 2004).

Analisando as cargas fatoriais, possibilitou verificar qual possui a maior carga. Os coeficientes das cargas fatoriais podem ser interpretados como os coeficientes de correlação entre as variáveis e os respectivos fatores, que podem ser tanto positivos quanto negativos. A (Tabela 7) mostra que a Q21 (O trabalho realizado pelos técnicos agrícolas é bom) teve a maior carga fatorial de 0.851, e a questão com menor carga refere-se a Q3 (Tenho conhecimento dos direitos e deveres do associado) com carga fatorial de 0,255, representando como uma variável inobservável entre o grupo analisado.

4.6 ANÁLISE CRUZADA DE DADOS

Objetivando-se entender como os procedimentos e aspectos da gestão pós-integração afetam diferentemente cada uma das cooperativas participantes realizou-se análises cruzadas dos dados.

Ao analisar a (Tabela 08), que refere-se ao processo de incorporação das cooperativas em relação ao crescimento individual de cada cooperativa, os associados avaliaram que houve um crescimento dentro de cada cooperativa incorporada e que neste período inicial de incorporação muitos foram os resultados planejados e executados dentro da nova cooperativa.

Assim pode-se observar que dentre as cinco cooperativas estudadas houve um maior percentual em relação a concordância total e parcial sobre o processo de incorporação. Este processo em muitos casos é a opção ao fortalecimento e essencial a sobrevivência de muitos negócios seja em empresas cooperada ou privadas.

Em relação a discordância total ou parcial, foi observado pequenas porcentagens para as cooperativas estudadas, em especial para Cooperativa São Pedro e Santo Antônio, com 18,0% de discordância parcial e 13,6 de discordância total, respectivamente.

De fato, Serigati e Azevedo (2013), afirmam que as cooperativas devem ser cautelosas ao utilizar estratégias de fusões e aquisições como meio de crescimento, visto que esse processo pode gerar a incorporação de cooperados e atividades conflitantes com os interesses dos membros vigentes, implicando maiores custos de coordenação no momento pós-incorporação.

Tabela 8: Processo de incorporação em relação ao crescimento individual.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	6,0%	18,0%	0,0%	30,0%	46,0%
São Victor	0,0%	6,2%	0,0%	21,9%	71,9%
Santo Antônio	16,0%	16,0%	4,0%	32,0%	32,0%
Linha Jacinto	13,6%	1,7%	1,7%	25,4%	57,6%
Aliança	1,8%	3,5%	0,0%	38,6%	56,1%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na (Tabela 09), abordou a questão referente à atual administração da cooperativa, questionando os associados quanto a sua satisfação em relação ao modelo de administração adotado pelos dirigentes após o processo de incorporação das Cooperativas.

Ao analisar os resultados, pode-se observar que, os associados das Cooperativas São Victor, Linha Jacinto e Aliança concordam totalmente com a atual administração com, 75%, 49% e 47%, respectivamente.

Ao analisar os resultados de discordância, verifica-se pequena porcentagens, para os associados da Cooperativa São Pedro, há uma discordam total e parcial de 12% e 22%, respectivamente. O mesmo é observado para a Cooperativa Santo Antônio, apresentando uma discordância total e parcial de 10% e 22%, respectivamente (TABELA 09).

Estudo realizado na Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, com finalidade de avaliar a importância da utilização de um modelo de gestão na administração de cooperativas, concluiu que os seus cooperados concordam parcialmente em relação à administração da cooperativa (ROSSÉS, et al., 2010).

Tabela 9: Administração da Cooperativa Nova Aliança.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	12,0%	22,0%	2,0%	44,0%	20,0%

São Victor	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75%
Santo Antônio	10,0%	22,0%	8,0%	44,0%	16,0%
Linha Jacinto	5,0%	11,9%	5,1%	28,8%	49,2%
Aliança	1,6%	5,3%	5,3%	40,4%	47,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as respostas obtidas na (Tabela 10), que aborda sobre a estrutura atual da cooperativa, se está como eu imaginava que deveria estar atualmente. Os resultados mostram para todas as Cooperativas analisadas, que seus associados concordam totalmente e parcialmente com a nova estrutura da Cooperativa. Assim, afirmando que, o planejamento da nova planta industrial neste primeiro período de incorporação foi concluído de acordo com o que foi projetado inicialmente, com resultados de 62% e 71% de concordância parcial para a Cooperativa São Pedro e Aliança, respectivamente. Já para a Cooperativa São Victor 53% de concordância total.

Porém observou-se para a Cooperativa Linha Jacinto, uma porcentagem de 40,0% que responderam como indiferente em relação a estrutura da cooperativa. Esse resultado é explicado devido a distância que eles têm com a matriz, o que obriga a entregar sua produção à antiga Linha Jacinto, a qual possui estrutura tradicional, diferente ao encontrado na matriz (TABELA 10).

Tabela 10: Estrutura da Cooperativa Nova Aliança.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	8,0%	10,0%	4,0%	62,0%	16,0%
São Victor	0,0%	0,0%	6,3%	40,6%	53,1%
Santo Antônio	0,0%	20,0%	4,0%	48,0%	28,0%
Linha Jacinto	3,4%	5,2%	39,6%	25,9%	25,9%
Aliança	0,0%	5,4%	3,6%	71,4%	19,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a análise cruzada dos dados que avaliou o trabalho do Conselho Fiscal e Administrativo da Cooperativa Nova Aliança, pode-se observar entre as cinco Cooperativa estudas (Tabela 11), obteve-se altas porcentagem em relação a concordância total e parcial.

Os resultados obtidos para a concordância foram expressivos para os associados da São Victor, que concordam totalmente com 53% e parcialmente com 40% em relação ao trabalho

realizado do Consad e Confisc. Uma porcentagem elevada também é observada para a concordância parcial, para as Cooperativa Aliança e São Pedro, 50% e 40%, respectivamente.

Ao avaliar os resultados obtidos para a discordância, nota-se que, em relação as demais Cooperativas, a Linha Jacinto é a única que apresenta discordância total de 19%. Já, a Cooperativa Santo Antônio, também avaliou o trabalho do conselho fiscal e administrativo com discordância parcial de 24,5% (TABELA 11).

Nesse sentido, diante dos resultados obtidos, avaliar o trabalho do Consad e Confisc é de extrema importância, uma vez que o Conselho Administrativo é responsável pela execução das atividades-meio da cooperativa, tais como, administrações financeiras e do fundo de reserva, negociação de contratos, divulgação de produtos e/ou serviços, negociações de compra.

Já, o Conselho Fiscal é responsável por fiscalizar a administração em suas ações e contratos, como principal função deve-se reportar aos demais associados sobre as conclusões que obteve durante o exercício social, recomendando ou não a aprovação das contas do exercício.

Tabela 11: A visão do associado sobre o trabalho do Consad e Confisc.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	8,2%	14,3%	24,5%	40,8%	12,2%
São Victor	0,0%	6,3%	0,0%	40,6%	53,1%
Santo Antônio	4,1	24,5%	16,3%	40,8%	14,3%
Linha Jacinto	19,0%	8,6%	10,3%	25,9%	36,2%
Aliança	10,7%	7,1%	10,8%	50,0%	21,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os resultando da (Tabela 12), que se remete à participação dos associados nas reuniões de núcleo, conclui-se que, em relação as cinco cooperativas, todos os associados avaliaram a importância da sua participação nessas reuniões, a fim de poder decidir e aprovar as ações a serem executadas dentro da Cooperativa.

Para todas as Cooperativa, verificou-se porcentagens de concordância total acima de 40%, ou seja, a maioria dos entrevistados avalia as reuniões de núcleo de grande importância.

Segundo Nascimento (2000), a maioria dos problemas enfrentados pelas cooperativas, inclusive financeiros e gerenciais, pode ser resolvida pelo maior nível de participação dos

associados, o que é possível através do processo de educação cooperativa desenvolvido com os membros da organização.

A "Educação Cooperativa" é uma proposta que visa aumentar o nível de participação dos associados com a cooperativa, bem como, propõe educação, formação e informação. Proporcionando treinamento para os associados, de modo, a contribuir efetivamente com o desenvolvimento da cooperativa.

Tabela 12: Participação do associado nas reuniões de núcleo.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	4,3%	10,6%	4,3%	40,4%	40,4%
São Victor	3,1%	9,4%	6,2%	31,3%	50,0%
Santo Antônio	4,1%	12,2%	8,2%	30,6%	44,9%
Linha Jacinto	18,6%	3,4%	0,0%	35,6%	42,4%
Aliança	3,6%	5,4%	5,2%	42,9%	42,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da (Tabela 13), observa-se que 62% dos associados da Cooperativa São Victor concordam totalmente com o processo de safra e entrega da produção, resultado semelhante é observado para a Cooperativa Aliança com 53,6% também de concordância total.

O período de safra é o momento em que o associado segue diversas normas estabelecidas pela Cooperativa, a fim de entregar uma produção que esteja de acordo com as exigências da mesma. Os associados avaliados conforme resultados obtidos na (Tabela 13) veem de forma positiva e estão satisfeitos com o processo, por mais que esse período exija mais deles, os mesmos executam com honestidade e responsabilidade todas as normas e processos durante a safra, para que sua produção seja recebida de forma correta e de acordo com o que é estabelecido.

Uma pequena porcentagem em relação a discordância parcial é observada para a Cooperativa São Pedro, 24% (Tabela 13). De acordo com os associados, após o processo de incorporação muitas mudanças ocorreram em relação a entrega da produção, principalmente em relação a qualidade, sanidade, entre outros fatores que pesam muito no processo de entrega da produção.

Tabela 13: Satisfação do associado com o processo de safra e entrega da produção.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

São Pedro	4,0%	24,0%	0,0%	38,0%	34,0%
São Victor	3,1%	6,3%	0,0%	28,1%	62,5%
Santo Antônio	0,0%	18,3%	0,0%	49,0%	32,7%
Linha Jacinto	11,9%	10,1%	0,0%	37,3%	40,7%
Aliança	0,0%	1,8%	7,1%	37,5%	53,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os resultados da (Tabela 14), que se refere à satisfação do associado com a cooperativa em relação ao valor pago pela produção. Observou-se ao comparar os resultados obtidos para a concordância e discordância, que após a incorporação pode-se afirmar que em geral os associados estão satisfeitos com o valor pago pela safra da uva.

Para as Cooperativas Aliança, Linha Jacinto e Santo Antônio, obteve-se concordância parcial de 66%, 55% e 40%, respectivamente. Já, ao analisar a discordância, observa-se que os associados da Cooperativa São Pedro apresentaram 36% de discordância parcial em relação ao valor pago pela produção.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que, por mais que a Cooperativa Nova Aliança neste período de incorporação teve investimentos estruturais e econômicos, ela não deixou de cumprir com seu papel em relação ao pagamento a seus associados. O que de fato mostrou e refletiu de forma positiva a todos os associados que fazem parte desta nova Cooperativa hoje.

Tabela 14: Satisfação do associado em relação ao valor pago pela produção.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	12,0 %	36,0%	0,0%	46,0%	6,0%
São Victor	9,4%	12,5%	0,0%	43,7%	34,4%
Santo Antônio	14,0%	18,0%	10,0%	40,0%	18,0%
Linha Jacinto	3,4%	6,8%	0,0%	55,9%	33,9%
Aliança	1,8%	12,3%	1,7%	66,7%	17,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os resultados da (Tabela 15), que aborda o trabalho realizado pelos técnicos agrícolas da cooperativa. Observa-se que os associados das Cooperativas avaliadas responderam de forma positiva ao trabalho realizado a campo, porém conforme relatos e também observado nos resultados há pequenas porcentagens de discordância presente em todas as respostas obtidas.

As maiores porcentagens de concordância total referem-se as Cooperativas Aliança, São Victor e Linha Jacinto, com 42%, 42% e 56%, respectivamente. O acompanhamento do Técnico

agrícola na propriedade do associado certamente representará em uma maior produtividade e qualidade no produto que será entregue na Cooperativa.

Todos o auxílio técnico necessário em determinadas épocas do ano será refletido no momento da colheita, pois muitas são as dúvidas que o associado tem no seu dia a dia. O técnico é a única pessoa a qual poderá saná-las. Assim, se o trabalho for bem desenvolvido, certamente o associado também poderá fornecer a matéria prima com a qualidade que a cooperativa espera. Outro fator frisado pelos associados é relacionado diretamente à produção orgânica, ao projeto que a cooperativa desenvolve nessa produção, porém aqui se verifica a grande falta de orientação técnica conforme relatado pelos associados.

Tabela 15: Análise do trabalho realizado pelos técnicos agrícolas da cooperativa.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	22,0%	16,0%	0,0%	42,0%	20,0%
São Victor	6,3%	3,1%	3,0%	31,3%	56,3%
Santo Antônio	24,0%	12,0%	2,0%	48,0%	14,0%
Linha Jacinto	16,9%	8,5%	6,8%	25,4%	42,4%
Aliança	17,9%	10,7%	3,5%	25,0%	42,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos na (Tabela 16) remete-se a questão se o associado seria ainda a favor da incorporação das cooperativas para a formação da Cooperativa Nova Aliança. Em relação a concordância, observa-se que as maiores porcentagens refere-se a Cooperativa São Victor, 93% de concordância total e parcial.

Muitos associados da São Victor têm idade acima de 50 anos e pode-se dizer que poucos dos seus filhos se associaram à Cooperativa, tornando a São Victor uma Cooperativa de associados com idade avançada. Assim, a incorporação para eles foi à opção de ver a continuidade do trabalho que iniciou em 1929 e que em mais alguns anos poderia deixar de existir.

No entanto, para as demais Cooperativas avaliadas a concordância total e parcial também obteve resultados acima de 50% (Tabela 16), porém, ao observar os resultados em relação a discordância, nota-se que, houveram alguns associados que posicionaram-se em discordar, ou seja, hoje não seriam mais a favor do processo de incorporação das cinco cooperativas, sendo porcentagens pequenas sobre a discordância total e parcial (TABELA 16).

Para um pequeno grupo de associados, talvez, nesses primeiros anos, a incorporação seja totalmente diferente do que se esperava, devido ao fato de agora pertencerem a uma

Cooperativa maior, cujas informações são diferentes de se obter. O próprio processo de administrativo é diferente. Os processos vinculados à safra tiveram modificações, melhorias e regras a serem seguidas. De modo geral, pode-se concluir que a incorporação foi e é um processo que, no futuro, favorecerá a todos, independentemente da cooperativa de origem.

Tabela 16: Análise da incorporação das cooperativas na formação da Nova Aliança**.**

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	16,9%	12,1%	4,5%	27,8%	38,7%
São Victor	0,0%	0,0%	6,3%	15,6%	78,1%
Santo Antônio	16,0%	22,0%	4,0%	38,0%	20,0%
Linha Jacinto	25,4%	13,6%	5,0%	11,9%	44,1%
Aliança	17,5%	8,8%	5,3%	29,8%	38,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar o nível de satisfação do associado com a cooperativa atualmente (Tabela 17), os resultados mostram que as maiores porcentagens de concordância estão relacionadas aos associados da Cooperativa São Victor, representando mais de 80%.

Para as demais Cooperativa avaliadas, observa-se que, o nível de satisfação teve as maiores porcentagens em relação a concordância parcial e indiferente (TABELA 17). Vários são os fatores que o associado leva em conta ao avaliar a sua satisfação com a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança hoje. O atendimento, os serviços prestados pela cooperativa, o pagamento da produção e a assistência técnica são os principais fatores que o associado vê como importantes para estar satisfeito com a cooperativa, uma vez que, se todos esses itens estiverem ocorrendo de forma equilibrada, certamente o associado estará satisfeito com a cooperativa.

Tabela 17: Nível de satisfação do associado com a cooperativa Nova Aliança.

Cooperativa	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
São Pedro	8,0%	28,0%	38,0%	22,0%	4,0%
São Victor	0,0%	0,0%	19,3%	58,1%	22,6%
Santo Antônio	6,0%	28,0%	32,0%	34,0%	0,0%
Linha Jacinto	0,0%	17,2%	32,8%	44,8%	5,2%
Aliança	7,0%	8,8%	36,8%	40,4%	7,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância das organizações cooperativas é fortalecer seus associados para a obtenção de vantagens econômicas, trabalho em conjunto, tendo como referenciais fundamentais a participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. De forma geral, é uma alternativa frente a problemas enfrentados por determinados grupos em determinado local, e que geralmente possuem viés para resolver problemas em comum, sobretudo os econômicos.

A presente dissertação teve como principal objetivo analisar o resultado da incorporação das cinco Cooperativas que formaram a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança LTDA, sob o ponto de vista dos associados. Diante da importância de avaliar a satisfação do associado, os aspectos tangíveis e a função cooperativa.

Assim, um dos objetivos do estudo eram analisar a satisfação dos associados com relação a incorporação das cooperativas. Percebe-se que, ao analisar a análise descritiva dos dados, a questão que obteve a melhor média refere-se ao atendimento que o associado tem na cooperativa. O atendimento prestado pela cooperativa a seu associado faz-se necessário e se torna um diferencial. Nos últimos anos, as cooperativas vêm buscando aperfeiçoar técnicas para melhorar o atendimento com os associados, pois se acredita que este tem grande importância e merece ser observado com muita atenção, para que o mesmo possa a ser diferenciado. Assim, a satisfação de seus associados é algo essencial para alcançar seus objetivos, não devendo medir esforços para melhorar a qualidade no atendimento.

Entretanto, à forma de pagamento da safra em 12 vezes, obteve a pior média em relação a todas as questões presentes no questionário. Entende-se que, o pagamento da safra em muitas parcelas dificulta o associado no planejamento financeiro do ano que, geralmente realizam compras de insumos únicas o que demanda um valor expressivo, como também a manutenção da propriedade e de máquinas agrícolas. Essas principais disposições destacadas pelos associados os fez se posicionarem de forma a discordarem do pagamento da safra em 12 vezes. Então, cabe à cooperativa analisar a necessidade dos seus associados a fim de pagar a safra em menos parcelas para que os mesmos possam administra sua propriedade e seus gastos anuais.

Com base na análise de regressão, pode-se afirmar que as variáveis, incorporação (Q28), atendimento (Q26), participação nas reuniões de núcleo (Q11) pagamento da produção como critério de fidelização (Q18), forma de pagamento (Q19) e assistência técnica (Q25) estão interligadas e têm forte poder sobre a satisfação do associado com a cooperativa. Logo, a satisfação não é deixar o associado surpreso ou alegre, mas sim, atender ou superar as suas

expectativas, de modo que fique contente com os resultados prestados e alcançados pela cooperativa.

Além disso, a análise cruzada dos dados, possibilitou entender como os procedimentos e aspectos da gestão afetam diferentemente cada uma das cooperativas participantes. Então conclui-se que, com as questões Q1, Q2, Q4, Q9, Q11, Q15, Q16, Q21, Q28, Q29 pode-se comparar as cooperativas e analisar a posição dos associados quanto à concordância e discordância. De maneira geral, para as cinco Cooperativa, a Aliança, a Linha Jacinto, a Santo Antônio, a São Pedro e a São Victor, em todas as questões abordadas as respostas obtidas foram em relação a concordância total ou parcial, demonstrando de modo geral que, boa parte dos associados avaliados estão satisfação com o processo de incorporação.

Assim, ao avaliar o posicionamento dos associados sobre ser ou não ainda a favor do processo de incorporação, os resultados mostraram porcentagens de concordância total e parcial de 93% para os associados da Cooperativa São Victor, para as demais Cooperativa avaliadas também obteve porcentagens satisfatórias em relação a concordância total e parcial, obtendo-se resultados acima de 50%. Afirmando que a incorporação das cooperativas que ocorreu em 2010, hoje grande parte dos associados avaliados e pertencentes a cinco cooperativas envolvidas seriam ainda favoráveis à incorporação das cinco cooperativas na formaram a Cooperativa Nova Aliança.

Para a questão que abordou a satisfação do associado conclui-se que, os associados da Cooperativa São Victor demonstraram-se mais satisfeitos em relação as demais Cooperativa incorporadas na Nova Aliança. Os resultados apontaram uma porcentagem de 80% de concordância total e parcial. Para as demais Cooperativa avaliadas, pode-se observar que, o nível de satisfação teve as maiores porcentagens em relação a concordância parcial e muitos também responderam como indiferente. O associado ao responder avalia vários fatores, os quais representam sua satisfação, seja no atendimento que recebe na cooperativa, o recebimento de sua produção dentro da cooperativa, a forma como sua produção é paga e a assistência técnica que recebe durante o ano em sua propriedade.

Certamente, o processo de incorporação das cinco cooperativas envolveu muitas questões societárias e humanas. Grande parte de seus associados inicialmente receava e tinha medo de se incorporarem e formar a Nova Aliança. No entanto, nesse primeiro período de sete anos após a incorporação, pode-se observar que muitos dos objetivos traçados inicialmente já foram alcançados, principalmente em questões de infraestruturas, na construção de uma nova fábrica industrial, que proporcionou receber a matéria prima de seus associados e processa-la

com equipamentos e máquinas modernas, oferecendo ao mercado consumidor produtos com maior qualidade.

A incorporação das Cooperativas Aliança, Linha Jacinto, Santo Antônio, São Pedro e São Victor na formação da Nova Aliança, segundo seus dirigentes foi a alternativa encontrada para dar continuar ao trabalho iniciado a mais de 80 anos pelos seus associados. De maneira geral, a incorporação das cinco Cooperativas foi um grande desafio, que envolveu muitas famílias associadas, cabendo a seus dirigentes a responsabilidade e o comprometimento em administrar a nova Cooperativa.

O estudo levantou muitas informações importantes sobre a visão dos associados em relação ao processo de incorporação das cinco Cooperativas. Portanto, conclui-se que este estudo é de grande importância, tanto para o acadêmico que teve a oportunidade de investigar de maneira mais detalhada os associados, como para a Cooperativa Nova Aliança. Através dele, obtiveram-se informações a respeito da satisfação dos associados sobre a incorporação das Cooperativas, ficando a cargo da Cooperativa Nova Aliança avaliar e propor ações de melhorias e possíveis implementações.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O estudo, embora abrangente, limita-se à cooperativa estudada e as peculiaridades das cinco demais que foram integradas na incorporação da Nova Aliança. Assim, o estudo limitou-se a analisar os associados que fazem parte das cooperativas integradas. As dimensões abordadas no questionário foram: gestão, atendimento, infraestrutura e assistência técnica. Os respondentes posicionaram-se relacionando as dimensões com à incorporação das cinco Cooperativas que hoje é a Nova Aliança.

Nessa busca de desvendar aspectos da visão do associado, novas inquietações foram surgindo, as quais se configuram como oportunidades para pesquisas futuras e que poderiam trazer contribuições relevantes ao tema aqui abordado.

Diante disso, relacionam-se algumas sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras:

- Ampliar a pesquisa para os associados que foram admitidos após a incorporação;
- Aplicar esta metodologia aos associados, especialmente para os jovens e para as mulheres da cooperativa, a fim de analisar a opinião de cada grupo específico;

- Analisar o grupo de associados que veio da antiga Cooperativa Pompéia, a fim de estudar o porquê da escolha dê-se associar à Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda.;
- Investigar as razões que justificam o porquê e o que levou cada uma das cooperativas a se incorporarem e formar a Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

De acordo com os resultados obtidos neste trabalho, podem-se destacar algumas ações a serem planejadas e executadas na Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda.

- Desenvolver um planejamento de trabalho para a assistência técnica, a fim de que os agrônomos consigam atingir todo o quadro social, independente ao manejo que o associado está inserido;
- Ouvir o posicionamento do associado nas reuniões. Atentando à suas opiniões e ideias, ou seja, dar atenção às suas contribuições;
- Melhorar a infraestrutura das demais unidades da cooperativa, principalmente a áreas de recebimento da matéria prima. Assim, satisfazendo o associado que não tem acesso a matriz;
- Criar um sistema informacional que mantenha o associado informado das decisões da cooperativa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, P. P. Associativismo. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, p. 15-20. 2003.

ALVES, F.; MILANI, I. **Sociedades Cooperativas: Regime Jurídico e Procedimentos Legais Para Constituição e Funcionamento.** 1ª Edição. Ed. Juarez de Oliveira. São Paulo. 2002;

AMARAL, I. C. **Fusões e Incorporações e o Desempenho das Cooperativas de Crédito Brasileiras.** Viçosa, Minas Gerais. 2012.

AMODEO, N. B. P. **Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural**. In: AMODEO, N. B. P; ALIMONDA, H. (Orgs) Ruralidades: capacitação e desenvolvimento. Viçosa: Ed. UFV, p.151-176, 2006.

ANDRICH, M. **Foco nas pessoas.** Revista Brasileira de Administração, Salvador, maio/jun. 2013.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROSO, L. R. **Curso de direito constitucional contemporâneo; os fundamentos constitucionais e a Constituição do novo modelo**. São Paulo: Saraiva. 2009.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, 2002.

BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento; o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo.** Porto Alegre, Coojornal, 1980.

BERNARDI, C. M. **Agricultura familiar e organizações cooperativas: a luta social das agricultoras familiares camponesas**. 2011. Disponível em: http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/579. Acesso em: 06 de maio de 2017.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte, 2006.

_____. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Cooperativas: Um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade**. IN: III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Anais. Ribeirão Preto. 2002.

_____. **Economia e gestão de negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, p. 235 -253, 2000.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense.** Curitiba: SISTEMA OCEPAR. 2005.

BOONE, L, E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
BOTTON, M.; SORIA, S. J.; MAIA, J. D. G. Insetos pragas e seu controle. In: CULTIVO da videira Niágara Rosada em regiões tropicais do Brasil. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2003. (Embrapa Uva e Vinho. Sistema de Produção, 5). Disponível em: <http:// http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/ >. Acesso em:10 de maio de 2016.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM** (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

BULGARELLI, W. **Fusões, Incorporações e Cisões de Sociedades**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BÜTTENBENDER, P. L. **Fundamentos e estrutura do cooperativismo**. Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil, 2009.

BÜTTENBENDER, P. L. **Gestão de Cooperativas: fundamentos, estudos e práticas**, Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

CHAVES, A. M; C.AMPOS, A. L. T. **Boas práticas em educação ambiental na agricultura familiar: exemplos de ações educativas e práticas sustentáveis no campo brasileir**o. Ministério do Meio Ambiente (MMA). Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental.v1. Brasília, 2012.

CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

CARNEIRO, M. J. **O ideal urbano: campo e cidade no imaginário de jovens rurais.** In: TEIXEIRA DA SILVA, Francisco Carlos et al. (Org.). Mundo rural e política. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. **Análise Multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia.** 1ª ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, C. N.; AGUIAR, J.; ROCHA, M. G. da.; SOUSA, T. C. R. Ambientes institucional e organizacional do CAI do biodiesel. In: CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; SILVA, J. F. V. **Complexo agroindustrial do biodiesel no Brasil: competitividade das cadeias produtivas de matérias-primas**. Brasília: Embrapa Agroenergia, 2010b.

CASTRO, E.G.; MARTINS, M.; ALMEIDA, S. L.; RODRIGUES, M. E. B.; CARVALHO, J. G. **Os jovens estão indo embora?:** Juventude rural e a construção de um ator político. Rio de Janeiro: MAUAD X; Seropédica, RJ: EDUR, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: **O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1999.

COLLEONI, R. **Principais elementos necessários para a implantação de uma Governança Corporativa em uma Cooperativa: Estudo de Caso Aplicado à Cooperativa Vinícola Nova Aliança Ltda**. 2012, 84f. Monografia (especialização em cooperativismo) -- Universidade do

Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Cooperativismo, 2012.

COUVANEIRO, C. S. **Práticas Cooperativas Personalização e Socialização**: Lisboa Instituto Piaget, 2004.
CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural: uma abordagem decisória**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DALLE MOLLE; A. MENEGOTTO, M. L. A. Case da Aliança de Cooperativas Vitivinícola da Região da Serra do Rio Grande do Sul: Análise SWOT. Congresso Internacional de Costos, Punta del Leste, Uruguay, 2011.

DESROCHE, H. **Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação e ética**. In: THIOLLENT, M. (Org.). Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche. São Carlos: Ed UFSCAR, 2006.

DINIZ, E. R. **Agricultor familiar**. Versão 1 Ano 2012.

DUARTE, J.; CASTRO, A. M. G. **Comunicação e tecnologia na cadeia produtiva da soja em Mato Grosso**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2004.

FERREIRA, H. C.; COPETTI, J.; KOVALESKI, J. L.; MICHALSKI, C. Estudo de caso Capal – Unidade Itararé: **Grau de satisfação dos cooperados em relação aos serviços prestados pela cooperativa.** Congresso Internacional de Administração, 2010.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F.; SAMPAIO, D. O.; MAXIMO, M. S. **Organização do Quadro Social (OQS):** Uma Inovação Institucional na Gestão Social de Cooperativas. APGS, Viçosa, v.2, 2010.

FRANCO, C. F. de Oliveria. **Dinâmica da Difusão de Tecnologia no Sistema Produtivo da Agricultura Brasileira**. EMEPA-PB, 2007.

FRANTZ, W. **Caminhos para o desenvolvimento pelo cooperativismo**. Ijuí, Unijui. 2003.

FITZSIMMONS, J. A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIANESI, I.; CORREA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**.1 ed.17 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. **Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade**. Santa Cruz do Sul: REDES, v. 12, n. 2, p. 92-108, mai.-ago. 2007.

GRAZIANO DA SILVA, J. F. Tecnologia e agricultura familiar.2 ed. Porto Alegre/RS: Editora da UFRGS, 2003.

HAMERSCHMIDT, I.; SILVA, J. C. B. V.; LIZARELLI, P. H. **Manual de Olericultura Orgânica**. Instituto Emater. Curitiba, 129 p. 2012.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. L.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis with readings**. 2nd ed. New York: Macmillan Publishing Company; p. 449. 1987.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). What is Co-operative?. Disponível em: <http://www.ica.coop/coop/index.html>. Acesso em: 19 de outubro de 2015.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 773p. 2007.

KAISER, H. F.; RICE, J. "Little Jiffy, Mark IV," Educational and Psychological Measurement, 34, 111 -117, 1977.

KOTTER, J. P. **O Coração da Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KRUEGER, G.; MIRANDA, A. B. **Comentários à legislação das sociedades cooperativas** -Tomo I. Belo Horizonte: Mandamentos, 2007.

LAGO, A.; SILVA, T. N. **Fatores Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2011.

LIMBERGER, E. **Cooperativa Empresa Socializante**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; ZIMMERMANN, M.; SILVEIRA, T.; ROSA, E. T. **Análise de variáveis de relacionamento em cooperados: um estudo exploratório com associados a cooperativas de crédito**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. Disponível em http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/318443.pdf. Acesso em 10 de maio de 2017.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, p. 416 - 420, 2006.

MACHADO, S. M. C. F. **Gestão de Cooperativa: um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006.

MACHADO FILHO, C.; MARIANO, M. K.; CONEJERO M. A. **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. Caderno de pesquisa em administração.** São Paulo, v.11, n. 2, p. 61-69, 2004.

MAIA, A. G. O esvaziamento demográfico rural. IN: BUAINAIN, Antônio Márcio et al. (Orgs.). **O mundo rural no Brasil do século 21.Brasília**, DF: Embrapa, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**.São Paulo: Prentice Halll do Brasil. 2005.

_____. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookamm, 2001.
_____. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookmamm, 2006.

MAROUELLI, R. P. **O desenvolvimento sustentável da agricultura no cerrado brasileiro**. Pós-Graduação (Especialização em Gestão Sustentável da Agricultura Irrigada, com área de concentração em Planejamento Estratégico. Brasília-DF, 2003.

MARTINS, L. C. **Relação entre poluição atmosférica e algumas doenças respiratórias em idosos: avaliação do rodízio de veículos no município de São Paulo**. São Paulo, 2000.

MARTINS, S. P. **Cooperativas de trabalho**. 3ª Edição. São Paulo. Atlas 2008.

MAUAD, M. **Cooperativas de trabalho: sua relação com o direito do trabalho**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: LTR, 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores socioeconômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 139f. Dissertação (Mestrado em Ciências) -- Área de concentração: Economia Aplicada, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, 2000.

MENEGOTTO, M. L. A. **Práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul**. 2010, 128f. Dissertação (mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2010.

MINTKEVICZ, M. **Gênero e Geração. Revista Programa de Agentes Comunitários de Desenvolvimento**. Caderno do agente. Vol 1. 2015.

MÓGLIA, L. C.; PARADA JÚNIOR, I.; BIALOSKORSKI NETO, S.; MARCHI, D. **Fidelidade e reciprocidade do cooperado**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42. 2004, Cuiabá. Anais. Cuiabá: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2004.

MOTTER, M. L. **Economia solidária: cooperativismo e organizações não governamentais.** In: Fígaro, R. (Org) Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo. São Paulo: Atlas, 2005.

MORAVSKI, E. H.; BRANDALISE, F. F.; SOARES, J. L.; VARELLA, A. **Identificação do nível de satisfação dos associados Sicredi estação**. ISSN 1809-6212 Vol.4 - n.8 - Janeiro – Junho 2009.

NASCIMENTO, F. R. **Cooperativa como alternativa de mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

NAVES, F. L**. Prática de gestão em organizações capitalistas e cooperativistas: similaridades e centralizações. Perspectiva Econômica.** São Leopoldo, v.34, n.105, p.67-80, 1999.

NAVES, R. L.; GARRIDO, L. R.; SÔNEGO, O. R**. Controle de doenças fúngicas em uvas de mesa na região Noroeste do Estado de São Paulo. Bento Gonçalves**: Embrapa Uva e Vinho, 17 p. 2006.

NETO, L. F. F.; SAUER, L; BORGES, G. R. C.; BELIZÁRIO, J. B. **Método servqual: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006.

OLIVEIRA, J. R. **Comprometimento do Cooperado com a Cooperativa**, Santa Maria, Brasil. 2007.

OLIVEIRA, D. P. **Manual de gestão das cooperativas:** uma abordagem prática - 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Manual de gestão das cooperativas:** Uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo; Atlas, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O Cooperativismo brasileiro: Uma história**. Brasília: Versão Br. Comunicação e Marketing, 150 p. 2009.

_____. Cooperativismo Agropecuário – ano 2013. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/Insumos_agropecuarios/71O/app_ocb> Acesso em: 01 de setembro de 2016.

_____. Agenda Institucional do Cooperativismo – ano 2015. Disponível em: http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda_institucional_d_cooperativismo_2015.pdf Acesso em: 01 de setembro de 2016.

OCERGS - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul Conceitos e princípios do cooperativismo – anos 2015. Disponível em: http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios Acesso em 20 de outubro de 2015.
_____. História do cooperativismo – ano 2013. Disponível em: http://www.ocergs.coop.br/historia-do-cooperativismo1. Acesso em 20 de outubro de 2015.

PADILHA, A. C. M.; SEVERO, L. S.; DELGADO. N. A.; SILVA, T. N. **Inovação tecnológica em indústrias competitivas do Agronegócio:** uma análise na Cooperativa Vinícola Aurora Ltda. – RS. Lajeado, v.17, n. 1, p. 91, 2010.

PAGNUSSATT, A. **Guia do Cooperativismo de Crédito** – Organização, Governança e Políticas Corporativas. 1º edição, Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALLADINI, L. A.; SOUZA, R. T. **Tecnologia de aplicação para fruticultura**. In: Simpósio Internacional de Tecnologia de Aplicação de Agrotóxicos, 5., Cuiabá, 2011. Anais. Cuiabá: FEPAF, 2011.

PANZUTTI, R. **Cooperativismo ao alcance de todos**. 3ed. São Paulo. Ocesp-Sescoop-SP, 2006.

PINHO, D. B. **Que é Cooperativismo**. São Paulo: Desa, 154p. 1966.

_____. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

_____. **Gênero e desenvolvimento em cooperativas**. ESET ec – Santo André: Editores Associados. 2000.

_____. **O cooperativismo no Brasil – da vertente pioneira à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004.

PIRES, M. L. Lins e Silva. A (re) significação da extensão rural. O cooperativismo em debate. In: LIMA, Jorge R. T. (Org.). **Extensão rural e desenvolvimento sustentável**. Recife: Bagaço, 2003.

PIVOTO, D. **Governanças cooperativas**: os problemas dos direitos de propriedades difusores em cooperativas agropecuárias. Porto Alegre, RS, 160p. 2015.

PRASS, M R.; SANT'ANNA C. L.; GODOY, P. L.; **Avaliação da qualidade de serviços prestados na área educacional através do modelo servqual**: Revista Gestão Industrial v. 06, n. 02, 2010.

RAÍCES, C. **Guia valor econômico de agronegócios**. São Paulo: Globo, 2003.

RAMBO, A. B.; ARENDT, I. C. **Cooperar para Prosperar e Terceira Via**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2012.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP e A Editora, 2000.

REDIN, E. **Jovem rural em questão**. Sociais e Humanas, Santa Maria, v. 25, n. 01, jan./jun. 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTS, E. **Types of innovation**. In: Managing Creativity and Innovation. Boston: Harvard Business Essentials, 2003.

ROBERTS, J. S. **Comparative validity of the Likert and Thurstone approaches to atitudes measurement**. (Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association), 1997.

ROLOFF, F.; MUSSKOPF, H. **Cooperativismo: um rumo e um ideal**. Coleção Letras da Terá V.1. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2002.

ROSSÉS, G. F.; FERREIRA, G. M.; STECCA, J. P.; GELATTI, C. B. **Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.

SALVARO, G. J.; ESTEVAM, D. O.; FELIPE, D. F. **Mulheres em cooperativas rurais virtuais: reflexões sobre gênero e subjetividade**. 2014.

SANTOS, S. R.T. **Estratégias de gestão aplicadas às cooperativas**. 1ed. Porto Alegre, RS, 2015.

SCALABRIN, A. C.; SIMÃO, J.C. A.; BRÍGIDA, M. B. S. S.; PERES, P. A.; OLIVEIRA, C. M. **A Importância do Reconhecimento dos Saberes do Agricultor Familiar para o Desenvolvimento Rural da Amazônia**. Porto Alegre, 2009.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito**: Instrumento de organização Econômica da Sociedade. 2. Ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SCHNEIDER, J. O. **Uma proposta para o balanço social das cooperativas: avaliação do desempenho social das cooperativas. Perspectiva Econômica**. v.14 n.45, ago/out. 1984.

_____. **A fidelidade societária en el contexto de la globalización: seus desafios hoje**. In: RUBIO, M. R. (Cord.). El rol de las cooperativas em um mundo globalizado. Sherbrooke, Canadá: IRECUS. p.67-89, 2007.

SCHERER, L. P. **Cooperação, Solidariedade e Ação**. 2. ed. Santa Rosa, 2003.

SERIGATI, F. C.; AZEVEDO, P. F. **Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas.** R.Adm., São Paulo, v.48, n.2, p.222-238, abr./maio/jun. 2013.

SESCOOP/RS – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul. **Expressão do cooperativismo Gaúcho**. 2015. Disponível em: http://www.ocergs.coop.br/ Acesso em 02 de outubro de 2015.

SESCOOP/RS – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul. **Tipos de Cooperativas**. 2010. Disponível me: http://portaldocooperativismo.org.br/cooperativismo/4/tipos-de-cooperativa/ Acesso em 02 de outubro de 2015.

SIMIONI, F. J.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SPERS, E. E.; ARAUJO, Z. A. S. de. **Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão**. RESR, Piracicaba, SP, vol. 47, n° 03, p. 739-765, jul/set 2009 . Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/resr/v47n3/v47n3a10. Acesso em: 18 de maio de 2017.

SINGER, P. **A Recente ressurreição da economia solidária no Brasil**. In: SANTOS, B. de S. (Org.). Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, p. 81-129, 2002.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Vendas: Fundamentos e relacionamento com os**

clientes. Ijui. Editora Unijui, 2011.

SOUZA, R. T.; PALLADINI, L. A. **Sistema de produção de uva de mesa no norte do Paraná**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2005.

STROPASOLAS, V. L. **O mundo rural no horizonte dos jovens**. Florianópolis: Editora da UFSC, 346 p. 2006.

THESING, N. J. **Por um mundo melhor: cooperação e desenvolvimento**. 1 ed, Porto Alegre, RS. 112p. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VALADARES, J. H. **A moderna administração de cooperativas**: curso de preparação para futuros dirigentes da UNIMED-RO. Porto Velho: FGV, 78p. 2001.

_____. **Cooperativismo contemporâneo**. Apostila FORMACOOP, maio 2008.

VEIGA, S. M.; FONSECA, I. **Cooperativismo uma revolução pacífica em ação**. Rio d Janeiro: DP&A, 2001.

VERDEJO, M. E. **Diagnóstico rural participativo: o guia prático DRP**. Revisão e adaptação Décio Cotrim e Ladjane Ramos. Brasília: DATER/SAF/MDA, 2006.

ZENI, A. E. **Trabalho Cooperativo: à luz da Legislação e Doutrina Brasileira e Espanhola**. Sescoop, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (ORG) **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégia**. Viçosa: Suprema, p. 55-76, 2002.

APÊNDICE A

Caxias do Sul, 07 de novembro de 2016.

Prezado senhores

Estamos encaminhando o instrumento de coleta de dados, cujas respostas serão utilizadas na elaboração da Tese de Mestrado, desenvolvido por Aline Busetti Benato, do Curso de Pós Graduação Mestrado em Biotecnologia e Gestão Vitivinícola da Universidade de Caxias do sul - UCS - Orientador Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves.

Neste sentido, gentilmente solicitamos que o referido instrumento seja respondido por V.Sa., contribuindo assim de forma decisiva na elaboração da pesquisa. O estudo tem por objetivo analisar a percepção do associado diante da incorporação das cinco cooperativas na formação da Cooperativa Agroindustrial Nova Aliança Ltda.

Salientamos que as respostas fornecidas somente serão divulgadas sob aspecto global, nunca de forma especifica ou se reportando a um respondente em especial.

Agradecemos a vossa colaboração e permanecemos à disposição para prestar quaisquer informações adicionais.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário	Até 20 anos	Entre 21 a 30 anos	Entre 31 a 40 anos	Entre 41 a 50 anos	Acima de 51 anos
Qual sua idade?					
	Feminino	Masculino			
Qual seu sexo?					
	Solteiro (a)	Casado (a)	União estável	Viúvo (a)	Divorciado
Estada civil?					
	Analfabeto	Ensino fundamental	Ensino médio	Ens Superior inc	Ens Superior Comp.
Qual sua escolaridade?					
	5 anos	De 5 a 10 anos	10 a 20 anos	20 a 30 anos	Mais de 30 anos
Tempo de associado?					
	Coop. Aliança	Coop. Linha Jacinto	Coop. Santo Antônio	Coop. São Pedro	Coop. São Vitor
Cooperativa de origem?					

Questionário						
Dimensão - Gestão Cooperativista	**Discorda totalmente**			**Concorda totalmente**		
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Autores**
Q1- A incorporação das cinco cooperativas foi fundamental para o crescimento de todos.						Amaral (2012) Krueger e Miranda (2007)
Q2- Considero a atual administração da cooperativa boa.						Amodeo (2006)
Q7- O valor investido na matriz, beneficiou todos os setores da cooperativa.						Amaral (2012)
Q8- Os cursos oferecidos relacionados à cooperativa possibilitam-me participar mais da gestão da cooperativa.						Schardong (2003)
Q16- Estou satisfeito com a cooperativa em relação ao valor pago pela produção.						Bialoskorski Neto (2012)

Q17- Estou satisfeito com a cooperativa em relação a forma de pagamento da safra.						Bialoskorski Neto (2012)
Q18- Acredito que o preço pago pela produção é o principal critério para a fidelização do cooperado.						Bialoskorski Neto (2012)
Q19- A forma de pagamento da safra em 12 vezes é adequada.						Bialoskorski Neto (2012)
Q20- Quando necessito de adiantamento, a cooperativa me proporciona este benefício.						Maximiano (2000) Freitas (2010) Raíces (2013)
Q26- Considero o atendimento da cooperativa bom.						Naves (1999)
Q27- Os associados que agem de forma oportunista com a cooperativa, são punidos e eliminados do quadro social.						Roloff (2002)
Q28- Sou ainda a favor da incorporação das cooperativas na formação da Nova Aliança.						Amaral (2012) Krueger e Miranda (2007)
Q29- Meu nível de satisfação com a cooperativa atualmente.						Naves (1999)
Dimensão – Infraestrutura	**Discorda totalmente**				**Concorda totalmente**	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Autores**
Q4- A estrutura atual da cooperativa está como eu imaginava que deveria estar atualmente.						Crúzio (2000)
Q5- A nova estrutura física da cooperativa está melhor.						Roberts (2003)
Q6- A nova estrutura física da cooperativa desenvolve e produz novos produtos.						Roberts (2003)
Q15- Estou satisfeito com o processo de safra e entrega da produção.						Naves (1999)
Dimensão – Associado	**Discorda totalmente**				**Concorda totalmente**	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Autores**
Q3- Tenho conhecimento dos direitos e deveres dos associados.						Roloff (2002)
Q9- O consad e o Confisc realizam seus trabalhos de acordo com as minhas expectativas.						Santos (2015) Verdejo (2006) Pagnussatt (2004)
Q10- O Consad e o Confisc esclarecem todas as minhas dúvidas.						Santos (2015) Verdejo (2006) Pagnussatt (2004)
Q11- Participo de todas as reuniões de núcleo.						Santos (2015) Verdejo (2006) Pagnussatt (2004)
Q12- Nestas reuniões consigo expor todas as minhas ideias.						Santos (2015) Verdejo (2006) Pagnussatt (2004)
Q13- Minhas contribuições nas reuniões de núcleo são executadas na cooperativa.						Santos (2015) Verdejo (2006) Pagnussatt (2004)
Q14- Os delegados de cada núcleo realizam suas obrigações de acordo com as minhas expectativas.						Santos (2015) Verdejo (2006) Pagnussatt (2004)
Dimensão - Treinamento Técnico Agrícola	**Discorda totalmente**				**Concorda totalmente**	
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**Autores**
Q22- As visitas técnicas atendem a todas as minhas necessidades.						Naves et al., (2006), Souza & Palladini (2005), Botton (2005), Scalabrin et al., (2009)
Q23- A quantidade de visitas técnicas realizadas durante o ano é suficiente para esclarecer minhas dúvidas.						Naves et al., (2006), Souza & Palladini (2005), Botton (2005), Scalabrin et al., (2009)
Q24- Participo do Programa de Compras Coletivas de Insumos da cooperativa.						Naves et al., (2006), Souza & Palladini (2005), Botton (2005), Scalabrin et al., (2009)
Q25- Sigo as recomendações técnicas da área agrícola.						Naves et al., (2006), Souza & Palladini (2005), Botton (2005), Scalabrin et al., (2009)
Q21- O trabalho realizado pelos técnicos agrícolas da cooperativa é bom.						Naves et al., (2006), Souza & Palladini (2005), Botton (2005), Scalabrin et al., (2009)