



Redes. Revista do Desenvolvimento Regional

ISSN: 1414-7106

ISSN: 1982-6745

revistaredes@unisc.br

Universidade de Santa Cruz do Sul

Brasil

Birch Gonçalves, Roberto; Buseti Benato, Aline  
Análise do processo de incorporação de cooperativas  
Redes. Revista do Desenvolvimento Regional, vol. 25, núm. 2, 2020, Maio-, pp. 671-695  
Universidade de Santa Cruz do Sul  
Brasil

DOI: <https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.14663>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552064726014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UNESC  
[redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto



## **Análise do processo de incorporação de cooperativas**

**Roberto Birch Gonçalves**

*Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul – RS – Brasil*

*Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-6451-9034>*

**Aline Buseti Benato**

*Universidade de Caxias do Sul – Caxias do Sul – RS – Brasil*

*Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2585-5139>*

### **Resumo**

O cooperativismo é um movimento capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, tendo como pilares fundamentais a participação democrática, solidariedade, independência e autonomia; portanto, a participação dos membros da cooperativa é importante para o desempenho e a boa gestão. A modernização da cooperação assume diferentes formas de negócios, o que torna necessário que as cooperativas busquem alternativas e estratégias de gestão para a sociedade cooperativa como um todo, uma das quais é a incorporação. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é analisar o processo de incorporação de cinco cooperativas que formaram uma nova cooperativa, analisada pelo ponto de vista do associado. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa (survey) que permitiu verificar e apresentar um diagnóstico da percepção dos associados sobre a cooperativa resultante da incorporação, através de 248 questionários válidos. O questionário foi construído em quatro dimensões: gestão cooperativa, gestão de associados, infraestrutura e treinamento técnico agrícola. Os resultados mostram as percepções gerais dos associados e apontam a importância do atendimento, gestão, infraestrutura e assistência técnica, como os principais responsáveis pela satisfação, confiança e comprometimento dos associados.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Incorporação. Percepção do associado. Desenvolvimento regional.

### **Analysis of the cooperatives incorporation process**

#### **Abstract**

Cooperativism is a movement capable of uniting economic development and social welfare, having as its fundamental cornerstones a democratic participation, solidarity, independence and autonomy, so the participation of members in the cooperative is important for performance and good management. The modernization of cooperation takes different business forms, which makes it necessary for cooperatives to seek alternatives and management strategies for the cooperative society as a whole, one of which is incorporation. In this sense, the objective of this work is to analyze the process of incorporating five cooperatives that formed a new cooperative, analyzed by the point of view of the associate. For this, a descriptive research with quantitative approach (survey) was carried out that allowed to verify and present a diagnosis of the perception of the

associates about the cooperative resulting from the incorporation, through 248 valid questionnaires. The questionnaire was build by four dimensions: cooperative management, associate management, infrastructure and agricultural technical training. The results show the general perceptions of the associates and point out the importance of attendance, management, infrastructure and technical assistance, as the main responsible for the satisfaction, trust and commitment of the associates.

**Keywords:** Cooperativism. Incorporation. Membership perception. Regional development.

### Análisis del proceso de incorporación de cooperativas

#### Resumen

El cooperativismo es un movimiento capaz de unir el desarrollo económico y el bienestar social, teniendo como pilares fundamentales la participación democrática, la solidaridad, la independencia y la autonomía; Por lo tanto, la participación de los miembros de la cooperativa es importante para el desempeño y la buena gestión. La modernización de la cooperación supone diferentes formas de negocio, lo que hace necesario que las cooperativas busquen alternativas y estrategias de gestión para la sociedad cooperativa en su conjunto, una de las cuales es la incorporación. En este sentido, el objetivo de este trabajo es analizar el proceso de incorporación de cinco cooperativas que formaron una nueva cooperativa, analizada desde el punto de vista del asociado. Para ello, se realizó una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo (encuesta) que permitió verificar y presentar un diagnóstico de la percepción de los asociados sobre la cooperativa resultante de la incorporación, a través de 248 cuestionarios válidos. El cuestionario se construyó en cuatro dimensiones: gestión cooperativa, gestión asociada, infraestructura y capacitación técnica agrícola. Los resultados muestran las percepciones generales de los asociados y señalan la importancia de la asistencia, gestión, infraestructura y asistencia técnica, como los principales responsables de la satisfacción, la confianza y el compromiso de los asociados.

**Palabras clave:** Cooperativismo. Incorporación. Percepción del asociado. Desarrollo regional

## 1 Introdução

Cooperativismo é uma doutrina socioeconômica fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos, em que cada associado tem direito a um voto. 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). Significa a união de forças para uma necessidade, buscando um benefício comum trazendo consigo um conjunto de vantagens para seus associados, tais como: garantia da comercialização dos produtos, assistência técnica, assistência na gestão econômica da propriedade (BENECKE, 1980).

Para Rech (2000) as cooperativas 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. De fato, devido à globalização liberal e seu consequente acirramento da concorrência, as cooperativas tem sido objeto de estudo e desenvolvimento nos últimos anos. Uma das vertentes trata as cooperativas como elementos estratégicos para alcançar um desenvolvimento econômico sustentável e maior coesão social, pois além de participação no mercado

internacional promovem o desenvolvimento local e a estabilidade das comunidades locais de associados (ZEULI; RADEL, 2005; BRETOS; MARCUELLO, 2017; DEBELA; BEKELE, 2018).

O elo entre a cooperativa e seus associados possibilita vantagens econômicas e sociais para dar suporte e retorno ao cooperado, 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. De fato, a relação de compromisso entre a cooperativa e o 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 (SCHNEIDER, 2007). Até porque, como as cooperativas rurais são principalmente empresas de serviços, a confiança é um fator fundamental para a satisfação (JENSEN-AUVERMANN; ADAMS; DOLUSCHITZ, 2018).

Nesse sentido, diversas estratégias de crescimento podem ser utilizadas visando ampliação ou conquista de mercados. Dentre essas, o processo de incorporação ou fusão de empresas é uma alternativa para redução de encargos tributário, maior organização para o desempenho de suas atividades, maior sustentabilidade.

Diante do exposto, o objetivo do presente trabalho é analisar o resultado da incorporação de cinco cooperativas que formaram uma única, com melhores condições de sobrevivência competitiva e atendimento as necessidades de seus associados. A incorporação aconteceu no ano de 2010 gerando mudanças estatutárias, na diretoria, nos conselhos e na razão social para contemplar na nova gestão direção e conselhos integrantes de todas as cooperativas incorporadas. Inicialmente, a incorporação era composta por 692 associados e conta atualmente com 898 em seu quadro social (2017). 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).

O presente estudo é norteado pela seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos associados a respeito dos resultados decorrentes da incorporação das cinco cooperativas? A abordagem do estudo estrutura-se na percepção dos associados em relação à incorporação das cooperativas, devido à representatividade do associado e o impacto sentido das decisões gerais tomadas na cooperativa. Salienta-se que objetivando manter-se a privacidade denominou-se de Futura a cooperativa resultante da incorporação, e de C1, C2, C3, C4 e C5 as cooperativas que se uniram.

Para tanto se realizou estudo descritivo com abordagem quantitativa, em que foram analisados 248 (duzentos e quarenta e oito) questionários válidos, aplicados presencialmente durante a época da colheita e entrega de uvas de 2016. A abordagem do estudo estrutura-se na percepção dos associados em relação à incorporação das cooperativas.

## 2 O cooperativismo

O Cooperativismo significa união de forças para uma necessidade, buscando um benefício comum, com igualdade de direitos e deveres, essa é a essência do movimento cooperativista que se difundiu pelo mundo todo (ZENI, 2008). O Cooperativismo moderno tem sua origem 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).

Em 1895, foi fundada a Aliança Cooperativista Internacional (ICA), com o objetivo de unificar o movimento cooperativista mundial (BIALOSKORSKI NETO, 2012). A *International Co-operative Alliance* (ICA) é o órgão máximo de representação do cooperativismo e define a cooperativa como 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, 2013) 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). Também para Frantz (2003) a organização cooperativa é, antes de tudo, uma associação de pessoas (não de capitais) que se propõe atuar na perspectiva da economia individual.

Nota-se que embora existam diversas abordagens, o fato é que a cooperação 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. Constitui-se, portanto, de um espaço social de produção de bens ou serviços de forma articulada e coordenada entre os envolvidos, pessoas jurídicas ou físicas, em que todos participam em condições similares.

Analisando-se a evolução que o cooperativismo desde o seu surgimento, 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.



De acordo com a OCB (2013) estes princípios tiveram uma evolução ao longo dos anos, sempre aprovados pela ICA, e podem ser caracterizados como linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática, ainda sendo utilizados conforme definidos no Congresso de Manchester em 1995 (THESING, 2015)

No Brasil o cooperativismo 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 que eram 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, partindo das ideias de Charles Fourier, fundou nos sertões do Paraná a Colônia Tereza Cristina, contribuindo para a consolidação do cooperativismo brasileiro (ZENI, 2008).

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 criado 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-se à OCB com o viés da educação cooperativista, sendo responsável pelo ensino, pela formação profissional, pela organização e pela promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras (MENEGÁRIO, 2000; OCB, 2013).

As cooperativas brasileiras 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 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 2019, se pode observar um aumento em relação ao número de cooperativa e de associados, pois aumentou para 425.318 mil trabalhadores e 6.828 cooperativas com 14,6 milhões de associados representando cerca de 7 % da população brasileira (OCB, 2019).

O sistema cooperativista se disseminou em todos os setores da economia, pelos cinco continentes e dificilmente existirá algum país que não tenha tido implantado o referido sistema (SCHERER, 2003). De fato, 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, com forte impacto na agroindústria (VEIGA; FONSECA, 2001).

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. Como a agricultura interage com mercados oligopolizados, o cooperativismo agroindustrial é responsável pela inclusão dos produtores no mercado deixando de serem meros tomadores de preços, tanto no momento da compra de insumos como na venda de seus produtos, para serem participantes da cadeia global de valor tendo acesso à tecnologia agregando valor, atuando de modo mais eficiente na cadeia produtiva e, principalmente, no acesso a mercados (OCB, 2013).

Nesse sentido, Machado Filho et al. (2004) afirmam que as cooperativas devem avaliar o retorno por meio da industrialização de produtos, pois agregam valor, permitindo a mudança do foco de produtos *commodities* para produtos industrializados. Destacam, ainda, que para garantir a boa rentabilidade das cooperativas agroindustriais existem alguns eixos estratégicos a serem priorizados e que devem ser desenvolvidos visando ao alinhamento estratégico das cooperativas, como por exemplo: i) focalização em negócios estratégicos; ii) aumento de eficiência e otimização de margens nas cadeias agroindustriais em que as cooperativas atuam; iii) aumento da eficácia dos modelos de gestão, profissionalização e equacionamento do processo sucessório; iv) equacionamento da relação com os cooperados; v) fortalecimento da capacidade em lidar com o mercado profissionalizando o marketing; e, vi) otimização da estrutura de capital.

Além disso, as cooperativas necessitam se profissionalizarem para que possam otimizar a eficiência produtiva, a tomada de decisão e os modelos de gestão, inclusive se tem verificado um apelo para a introdução de boas práticas de governança (COLLEONI, 2012). Embora já existam comprovações de cooperativas com performance semelhantes, em termos de inovação e produtividade, das empresas capitalistas tradicionais consideradas mais eficientes e inovadoras (BASTERRETXEA; MARTÍNEZ, 2012; SOBOH; OUDE LANSINK; VAN DIJK, 2012).

De fato, para Crúzio (2005) as organizações cooperativas nunca estiveram em tanta evidência, esta 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 a crédito, à saúde, à educação, à moradia, e ao mercado de trabalho, com responsabilidades sociais e ambientais, entre outros, sobretudo beneficiando o associado (OCB, 2009).

### 3 A incorporação estudada e os associados

A formação da Cooperativa Futura (nome fictício para preservar a privacidade da empresa) por meio 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 gerasse 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.

A incorporação objetivava melhorar o desempenho das cooperativas envolvidas aproveitando as capacidades individuais desenvolvidas das empresas individuais (BIJMAN; HANISCH, 2012). As cooperativas envolvidas no processo foram C1, C2, C3, C4 e C5 que passaram a ser a Cooperativa Futura., para juntas dar continuidade ao trabalho que desenvolviam até então de forma individual. A Tabela 1 mostra às características principais das cooperativas incorporadas descrevendo a data e local de fundação, o número de associados, a quantidade de uvas processadas e a produtividade por associado no momento da integração.

Tabela 1 - Características das cooperativas incorporadas

Cooperativa	Fundação	Cidade	Associados	Kg uvas (milhões)	Prod/assoc
C1	04/01/1931	Caxias do Sul	263	6,6	25.095,06
C2	15/02/1931	Farroupilha	172	10,3	59.883,72
C3	12/07/1931	Flores da Cunha	201	8,4	41.791,04
C4	05/05/1930	Flores da Cunha	105	4,2	40.000,00
C5	21/11/1929	Caxias do Sul	115	1,3	11.304,35

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Segundo dados da Cooperativa Futura, atualmente são 898 associados, sendo que 692 associados se originam da incorporação que ocorreu em 2010 e após este período houve 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. A Cooperativa Futura processou 45 milhões de kg de uva em 2018, restando uma média por associado de 50.111,36 Kg, percebe-se que aumentou a relação por associado em quatro das cinco cooperativas incorporadas, indicando que os resultados estão sendo alcançados.

As cooperativas incorporadas passaram a ser tratadas como filiais da Cooperativa Futura, que em 2018 contava 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 possuem duas filiais em funcionamento cada um. 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 Futura. Inicialmente em 2010, a Cooperativa Futura, projetou sua planta industrial em Flores da Cunha (capacidade



para processar até 30 milhões de quilos de uva), e em 2014 ocorreu o primeiro processamento da safra na nova planta. Além da matriz, outras três filiais ainda processam a matéria prima ficando a matriz destinada à elaboração de sucos, e as filiais destinadas a elaboração de vinhos e espumantes.

No primeiro período de incorporação a Cooperativa Futura desenvolveu planos com foco nos associados, modernizou sua infraestrutura, além de melhorar e reforçar sua participação no mercado e manter seus princípios de cooperação. Essa preocupação com os associados e sua relação com os dirigentes e funcionários é fundamental, pois a participação ativa dos associados na gestão e nas decisões da cooperativa é benéfica e devem ser feitas em conjunto (PANZUTTI, 2006). O simples fato de o associado entregar sua produção para a cooperativa não constitui cooperação, ela só se constitui quando o associado exerce suas obrigações de dono da cooperativa, também se envolvendo nas decisões da sua organização (NASCIMENTO, 2000; ZYLBERSZTAJN, 2002). 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).

De fato, Singer (2002) e Albuquerque (2003) concordam ao alegarem que 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. É o associado quem faz à cooperativa (OCB, 2015), trabalhando juntos em comunidade, em grupo, em companhia, superando o individualismo e o egoísmo (LIMBERGER, 1996; SESCOOP, 2010). Ao fim e ao cabo, este estudo observa a incorporação pelo ponto de vista deste grupo tão importante ao êxito do empreendimento, os cooperados.

#### 4 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa classifica-se como descritiva com abordagem quantitativa, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (incorporação de cinco vinícolas em uma única), estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2008). Caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

A 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 (MALHOTRA, 2005). Esta perspectiva vai ao encontro dos objetivos propostos desse estudo, o qual visa a identificar e analisar o grau de satisfação dos associados da Cooperativa Futura.

Para a coleta dos dados seguiu-se o sugerido por Gil (1999) utilizando-se um questionário a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação são iguais para todos os entrevistados. O questionário é composto por quatro dimensões: gestão cooperativista, associado, infraestrutura e treinamento técnico agrícola. Após finalizar as questões do questionário foi realizado o pré-teste a fim de identificar algum problema quanto ao entendimento das perguntas pelo entrevistado. O questionário foi respondido por 10 associados, escolhidos ao acaso

e que pertenciam às Cooperativas C1, C2, C3, C4 e C5. Não havendo dificuldade de interpretação apenas ajustes gramaticais, o questionário foi aprovado pelos associados participantes.

O questionário com 29 questões relacionadas foi aplicado pessoalmente de 15/01/2017 a 15/03/2017 durante a entrega de uvas na safra 2017, no universo possível de 898 associados, obteve-se 248 (duzentos e quarenta e oito) respostas válidas totalizando 27,6 %. O questionário utiliza uma escala tipo Likert composta de cinco pontos, os quais foram pontuados de (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente, (5) concordo totalmente.

Os dados foram analisados utilizando o programa SPSS<sup>TM</sup> (*Statistical Package for Social Sciences v.21*), procedendo-se a testes de estatística descritiva, análise de regressão e cruzamento de dados. A análise descritiva mostrou um panorama das percepções gerais dos associados. A análise de regressão possibilitou avaliar a relação entre uma ou mais variáveis explicativas (variáveis independentes) e uma única variável resposta (variável dependente). Por meio da análise de cruzamento diferenciaram-se os impactos por grupos de respondentes.

## 5 Resultados - Perfil dos associados entrevistados

No estudo, obteve-se 248 (Duzentos e quarenta e oito) questionários válidos sendo 57 (Cinquenta e sete) questionários respondidos pelos associados da Cooperativa C1, 59 (Cinquenta e nove) questionários da Cooperativa C2, 50 (Cinquenta) questionários respondidos da C3, 50 (Cinquenta) questionários respondidos da Cooperativa C4 e 32 (Trinta e dois) questionários respondidos pelos associados da Cooperativa C5.

Os dados exibidos na (Tabela 2) mostram o perfil dos entrevistados, Nota-se que 38,3% dos associados encontram-se na faixa etária acima de 50 anos, enquanto outros 35,5% possuem idade entre 41 a 50 anos, prevalecendo à idade acima dos 41 anos. Esse fato está de acordo com Maia (2014), que aponta o expressivo decréscimo nos últimos 20 anos da população jovem nas áreas rurais, ocorrendo à migração para as áreas urbanas, fato que ocasiona uma mudança significativa na estrutura das famílias rurais, resultando em um processo de envelhecimento das populações rurais.

Tabela 2 - Perfil dos associados respondentes

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 2017

Ao analisar a variável sexo, percebe-se que a maioria expressiva dos entrevistados é formada por homens (89,5%). Este resultado mostra a realidade da baixa participação da presença feminina dentro da cooperativa, que muitas vezes é explicado pelos afazeres da casa, deixando as responsabilidades com a cooperativa aos homens (SALVARO et al., 2014). Além disso, a baixa contribuição feminina também pode ser explicada pelo fato de que 203 associados têm estado civil casado (81,9%) e, culturalmente na região estudada, o homem tem o compromisso de ser o representante familiar na cooperativa. 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 (LECOUTERE, 2017). Já 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, aproveitando o potencial da participação da mulher, fato que repercute positivamente na gestão doméstica devido ao empoderamento da mulher cooperativada (LECOUTERE, 2017).

Ao analisar o perfil dos associados com relação à escolaridade, os resultados mostram que a maioria expressiva de 130 (52,4%) declarou ter concluído apenas o Ensino Fundamental, e 90 (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 02). Portanto, ainda é reduzido o número de 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), pois é muito importante esse segmento para o futuro da agricultura familiar (CASTRO et al., 2009). Nesse sentido, Redin (2012) 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.

Quanto à relação do tempo de associado na cooperativa, observa-se que 195 (79,2 %) dos associados são associados à cooperativa desde a incorporação. Por outro lado, nota-se uma parcela de 53 (21,4 %) que possui tempo de associado que vai de 5 a 10 anos. Este grupo representa os associados que se associaram no momento que as cooperativas estavam no período de transição da incorporação na formação da Cooperativa Nova Aliança (Tabela 03). 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 tem como base apenas a força do estatuto e, sim, o benefício da troca mútua, pois a antiguidade do membro promove a confiança (JENSEN-AUVERMANN; ADAMS; DOLUSCHITZ, 2018). Na medida em que o associado trabalha ciente de que é dono da cooperativa e que, de forma conjunta, o trabalho entre cooperativa e cooperados alcança os objetivos esperados, amplia a fidelidade e tem impacto direto no desempenho da cooperativa (SCHNEIDER, 2007).

### 5.1 Resultados - Análise descritiva dos dados

De acordo com o proposto por Hair jr. et al. (2005) procedeu-se a contagem de frequência (quantidade), medidas de tendência central como a média ou moda, medida de variação como o desvio padrão, partindo-se dos valores que foram atribuídos de 1 a 5, indicando o grau 1 (um) discordo totalmente até o 5 (cinco) concordo totalmente.

Analysaram-se as cinco questões com maiores e menores médias. A Tabela 3 mostra que as questões Q26 (4,67), Q5 (4,50), Q6 (4,48), Q3 (4,44), Q25 (4,32) obtiveram as médias mais altas. Estes dados referem-se ao atendimento do associado na cooperativa Q26, à nova estrutura física Q5, e desenvolvimento de novos produtos Q6, ao conhecimento dos associados quanto seus direitos e deveres Q3 e recomendações técnica Q25. Já as questões Q19, Q13, Q23, Q18, Q29 apresentaram as médias mais baixas.

Tabela 3 - Estatística Descritiva das questões organizadas por média

Questão	Média	D. P.
Q26 - Considero o atendimento da cooperativa bom.	4,67	3,283
Q5 - A nova estrutura física da cooperativa está melhor.	4,50	0,767
Q6 - A nova estrutura física da cooperativa desenvolve e produz novos produtos.	4,48	0,856
Q3 - Tenho conhecimento dos direitos e deveres dos associados.	4,44	0,903
Q25 - Sigo as recomendações técnicas da área agrícola.	4,32	1,228
Q27 - Os associados que agem de forma oportunista com a cooperativa, são punidos e eliminados do quadro social.	4,09	1,394
Q1 - A incorporação das cinco cooperativas foi fundamental para o crescimento de todos.	4,08	1,268
Q15 - Estou satisfeito com o processo de safra e entrega da produção.	4,05	1,143
Q11- Participo de todas as reuniões do núcleo.	4,01	1,211
Q17 - Estou satisfeito com a cooperativa em relação à forma de pagamento da safra.	3,96	1,244
Q2 - Considero a atual administração da cooperativa boa.	3,91	1,224
Q4 - A estrutura atual da cooperativa está como eu imaginava que deveria estar hoje.	3,89	0,972
Q20 - Quando necessito de adiantamento, a cooperativa me proporciona este benefício.	3,76	1,122
Q16 - Estou satisfeito com a cooperativa em relação ao preço pago pela produção.	3,62	1,211
Q10 - O Consad e Confisc esclarecem todas as minhas dúvidas.	3,61	1,213
Q9 - O Consad e realizam seus trabalhos de acordo com as minhas expectativas.	3,60	1,255
Q28 - Sou ainda a favor da incorporação das cooperativas na formação da Futura.	3,59	1,511
Q21- O trabalho realizado pelos técnicos agrícolas da cooperativa é bom.	3,55	1,497
Q22 - As visitas técnicas atendem a todas as minhas necessidades.	3,55	1,458
Q8 - Os cursos oferecidos relacionados à cooperativa possibilitam-me participar mais da gestão da cooperativa.	3,46	1,081
Q24 - Participo do programa de compras coletivas de insumos da cooperativa.	3,44	1,737
Q14 - Os delegados de cada núcleo realizam suas obrigações de acordo com as minhas expectativas.	3,43	1,589
Q7 - O valor investido na matriz beneficiou todos os setores da cooperativa.	3,38	1,445
Q12 - Nas reuniões de núcleo consigo expor todas as minhas ideias.	3,36	1,507
Q29 - Meu nível de satisfação com a cooperativa atualmente.	3,25	0,970
Q18 - A crédito que o preço pago pela produção é o principal critério para a fidelização do cooperado	3,07	1,549
Q23 - A quantidade de visitas técnicas realizadas durante o ano é suficiente para esclarecer minhas dúvidas	2,97	1,563
Q13 - Minhas contribuições nas reuniões de núcleo são executadas na cooperativa.	2,82	1,527
Q19 - A forma de pagamento da safra em 12 vezes é adequada.	1,49	1,031

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Observa-se que a média mais alta Q26 (4,67) em relação a todas as questões é referente ao “atendimento da cooperativa”. Esse fator é muito importante para a relação entre a cooperativa e os associados, pois demonstra o comprometimento, eficiência na prestação de serviço com agilidade nas orientações de acordo com as suas necessidades dentro da sua cooperativa. Esses resultados corroboram com Simioni et al., (2009) que 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. Esses fatores são importantes, pois auxiliam na maximização de resultados e, conseqüentemente, na própria imagem da cooperativa perante o quadro social, demonstrando confiança e credibilidade (MORAVSKI et al., 2009). De fato, Yacob et al. (2016) demonstraram a existência de uma relação positiva entre a qualidade do serviço, a satisfação dos membros e a lealdade.

O segundo fator com maior média Q5 (4,5) 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. Bretzke (2000) complementa que, uma nova estrutura física pode gerar valor agregado, melhorando seu posicionamento como empresa além de aperfeiçoar seu atendimento, atender e reconhecer melhor seu cliente. Porém é preciso cuidado porque quanto menor a cooperativa maior o capital social, expresso em termos de envolvimento, confiança, satisfação e lealdade dos membros (FENG; FRIIS; NILSSON, 2016)

O terceiro fator com maior media Q6 (4,48) mostra que a nova estrutura possibilitou adquirir equipamentos e desenvolver novas linhas de produtos dentro da cooperativa. Depreende-se que a junção de esforços permitiu investimento e desenvolvimento de produtos, o que provavelmente seria mais difícil individualmente.

Outra questão bem avaliada Q3 (4,44) refere-se ao “conhecimento do associado dos seus direitos e deveres dentro da cooperativa”. Como em toda organização, seus componentes possuem direitos e deveres, responsabilidades que devem ser seguidas para o bom andamento das atividades da entidade, para os associados não é diferente, 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). Além disso, comunicação, transparência e a definição conjunta de metas compatíveis são importantes para o estabelecimento da confiança (SOMOGYI, 2010)

A questão que obteve quinta maior média Q25 (4,32) é referente à que o associado “segue orientações técnica no desenvolvimento da produção”. Isso demonstra que o associado tem consciência do quanto é importante fornecer para a cooperativa uma matéria prima de qualidade, sem doenças e principalmente sem resíduos de agroquímicos. Além disso, muitos associados por incentivo da própria cooperativa passaram a produzir no manejo orgânico, pode-se dizer que nesse manejo as dificuldades são ainda maiores. Atualmente 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).

Por outro lado, ao se analisar as questões que apresentaram as piores médias Q19, Q13, Q23, Q18, Q29, (1,49, 2,82, 2,97, 3,07, 3,25). A questão Q19 “forma de pagamento da safra em 12 vezes” apresentou a pior média (1,49). Os associados pontuaram que quanto antes receber pelas entregas de uvas melhor, pois geralmente seus negócios e planejamentos são de altos valores com prazo de

pagamento escasso, 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, situação em que o associado precisa ter certos cuidados, créditos subsidiados sem amparo de planejamento, em muitos casos pode criar dependência e endividamentos (GRAZIANO, 2003). Segundo Batalha (2009), as propriedades rurais que perdem o controle dos seus custos e orçamentos apresentam riscos, dentre eles o desconhecimento do resultado do negócio, os investimentos desnecessários, a facilidade de endividar-se e a perda de ganhos obtidos por produtividade.

A segunda questão com menor média (2,82) foi a Q13 a respeito das “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 que cada vez mais deve ser 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. Esse resultado é explicado por Desroche (2006), 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 qualificação, que transformam a democracia direta em indireta e implantam uma administração mais racional e exigente.

A terceira com menor média foi a questão Q23 (2,97) referente “a quantidade de visitas técnicas realizadas durante o ano pelos técnicos da cooperativa”, denotando que as visitas não são feitas ou são insuficientes. As visitas têm por objetivo 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).

A quarta questão Q18 com um valor de média (3,07) trata do “preço pago pela produção ser o principal critério de fidelização do cooperado”. Este resultado é interessante de observar, pois uma média baixa mostra que os associados não acreditam que somente o preço pago pela produção é critério de fidelização. Isto mostra 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). É importante para a cooperativa investir na fidelização possibilitando aos associados identificarem na cooperativa uma relação de longo prazo e não uma opção de mercado de curto prazo (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Na questão Q29 “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 desenvolvimento para poder fornecer serviços e produtos de qualidade, pois o associado satisfeito com a qualidade do serviço oferecido pela sua cooperativa se manterá leal à empresa (YACOB et al., 2016). Os resultados alcançados promovem o aumento do grau de satisfação, criando e aprofundando o sentimento de cooperação (MARTINS, 2008). Este resultado esclarece que há um substancial espaço para a gestão aprofundar suas estratégias de relacionamento e cooperação.

### 5.3 Resultados - Análise de regressão

Utilizou-se a análise de regressão múltipla para entender a relação entre uma única variável dependente (satisfação do associado) com as várias variáveis independentes (HAIR et al., 2005) elaboradas no instrumento de pesquisa. Primeiramente foi realizado a estatística ANOVA (Tabela 4), como o p-value = 0 revelando um nível de significância adequado, rejeita-se  $H_0 \Rightarrow b_1 \neq 0$ , portanto a regressão tem significado para qualquer nível de significância, podendo ser utilizada.

Tabela 4 - Análise de regressão para satisfação do associado

Modelo		Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	Z	Sig.
5	Regressão	106,201	5	21,240	47,109	,000 <sup>f</sup>
	Resíduo	93,330	207	0,451		
	Total	199,531	212			

Fonte: Dados da pesquisa 2017

Como a regressão apresenta significado optou-se por realizá-la, o resultado apresenta o valor de R quadrado ajustado de 0,534 (Tabela 5). Isso significa que 53,4% da variável dependente Q29 (satisfação com a incorporação) é explicada pelas demais variáveis independentes do questionário (predictoras), assim, a variável independente garante a máxima previsão a partir do conjunto de variáveis dependentes (HAIR et al., 2005).

Tabela 5 - Modelo que melhor explica a satisfação

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão	Durbin-Watson
6	0,740 <sup>f</sup>	0,547	0,534	0,662	1,663

Fonte: Dados da pesquisa 2017

O valor do Teste Durbin-Watson (D&W) (Tabela 6) foi de 1,663 mostrando a existência de independência dos resíduos, e testando a hipótese nula de que a covariância entre as variáveis residuais é zero. Portanto não foi detectada a presença de autocorrelação (dependência) nos resíduos, pois quando os resíduos não são correlacionados, o valor de D&W estará próximo de 2 como é o caso dessa análise, validando o seu uso. A Tabela 6 mostra como a satisfação do associado é explicada pelas variáveis independentes de acordo com o modelo escolhido de número 6 na análise de regressão.

Tabela 6 - Detalhamento do modelo de regressão

Modelo 6	Coeficientes não padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão		
Q28	0,277	0,037	7,432	0,000
Q23	0,062	0,035	1,739	0,084
Q18	0,110	0,032	3,434	0,001
Q2	0,119	0,046	2,586	0,010
Q14	0,083	0,033	2,543	0,012
Q10	0,095	0,044	2,174	0,031

Fonte: Dados da pesquisa 2017

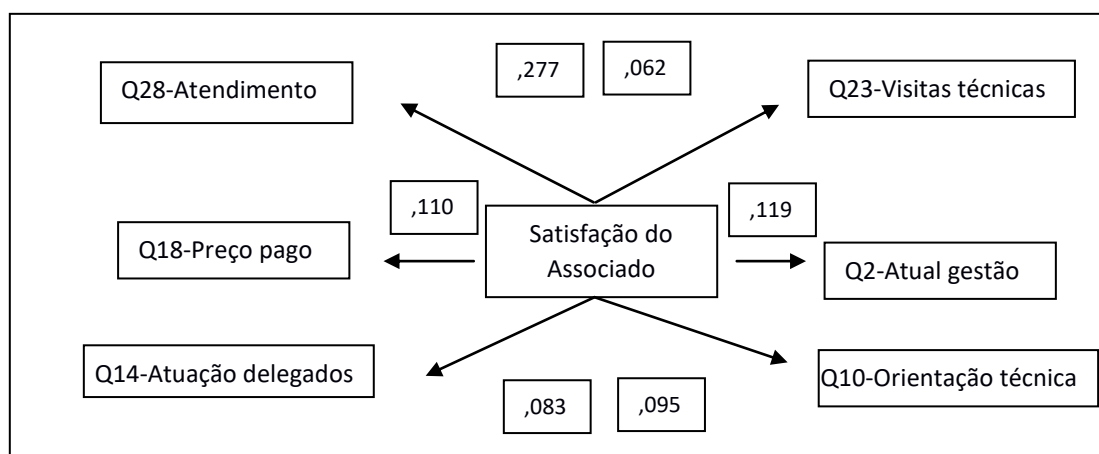
A análise do modelo de regressão resulta na seguinte ordem de variável com seu percentual de explicação da satisfação do associado com a cooperativa: Q28 (0,277) atendimento; Q2 (0,119) considero a atual administração da cooperativa boa; Q18 (0,11) acredito que o preço pago pela produção é o principal critério para a fidelização do cooperado; Q10 (0,095) o Consad e o Confisc esclarecem todas as minhas dúvidas; Q14 (0,083) os delegados de cada núcleo realizam suas obrigações de acordo com as minhas expectativas; Q23 (0,062) a quantidade de visitas técnicas realizadas durante o ano é suficiente para esclarecer minhas dúvidas

Portanto, a equação a seguir representa a regressão matematicamente, destacando a variável Q28 “atendimento” (27,7%) com o maior poder de explicação da satisfação do associado com a cooperativa.

$$\text{Satisfação} = (0,277) * Q28 + (0,119) Q2 + (0,11) Q18 + (0,095) Q10 + (0,083) Q14 + Q23 (0,062)$$

Portanto, caso a cooperativa pretenda melhorar sua relação com o associado deveria preocupar-se em agir de acordo com as variáveis descritas na Figura 1. O valor de explicação de cada variável denota intensidade das relações regressivas a satisfação do associado, delineando a prioridade das ações que deveriam ser tomadas pela cooperativa.

Figura 1 - Variáveis e sua intensidade para explicar a satisfação do associado



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Esses resultados se assemelham aos encontrados por Lizote et al. (2013), que obtiveram como resultados da análise de regressão e correlação das variáveis

relacionadas à satisfação do associado com a cooperativa os itens, comprometimento, confiança, cooperação e poder. Também de acordo com os resultados encontrados por Moravski et al. (2009), o alto nível de satisfação dos associados é devido aos produtos e serviços oferecidos, ao atendimento e à estrutura física. Ainda, Ferreira et al. (2010) afirmam que o nível de satisfação dos associados está relacionado ao atendimento como item que melhor explica o índice de satisfação dos associados.

Nessa perspectiva, para que os associados sintam-se mais seguros e confiantes em relação ao processo de incorporação, é fundamental que a Cooperativa Futura demonstre transparência, dedicação e crescimento para seu quadro social. A cooperação é influenciada diretamente pela confiança e pelo comprometimento (JENSEN-AUVERMANN; ADAMS; DOLUSCHITZ, 2018), 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 (BARROSO, 2009).

De fato, a cooperação é uma concepção humanística do homem no seu ambiente social, cultural e ecológico. As práticas cooperativistas, por meio de ação solidária, homem – grupo – comunidade – ambiente, favorecem a tomada de consciência crescente nos membros e na sua interdependência necessária, favorável ao desenvolvimento das pessoas e aos benefícios para todos (COUVANEIRO, 2004; ZEULI; RADEL, 2005).

## 6 Conclusões

A importância das organizações cooperativas é fortalecer seus associados para a obtenção de vantagens econômicas e bem estar, tendo como referenciais fundamentais a participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. O presente artigo teve como principal objetivo analisar o resultado da incorporação das cinco cooperativas que formaram a Cooperativa Futura, sob o ponto de vista dos associados.

Na análise do perfil do respondente alguns aspectos se destacam. É marcante a presença masculina nos respondentes, isso mostra que as atividades relacionadas à cooperativa são desempenhadas principalmente pelos homens (SALVARO et al., 2014). Os dados também indicam o alto número de associados com formação de ensino fundamental ou médio totalizando 88,7 %, fato que oportuniza um desenvolvimento educacional no sentido de ampliar a capacidade do produtor rural em diversas áreas. Um percentual de 42,5% dos associados tem mais de 20 e 30 anos de cooperativismo, representando uma relação forte entre cooperativa e cooperado, o que demonstra benefícios mútuos.

O estudo mostrou que os aspectos mais importantes foram: o atendimento; a satisfação com a nova estrutura; a satisfação com os novos produtos gerados pela nova estrutura; o conhecimento dos direitos e deveres e a confirmação de que os associados seguem as orientações técnicas. De fato, é comum na literatura a relação de que o atendimento é gerador da satisfação com cooperativas (SIMIONI et al., 2009; MORAVSKI et al., 2009, YACOB et al., 2016), portanto, os gestores de cooperativas podem alicerçar neste item suas estratégias de para a satisfação do associado. Outro fator que denota o benefício da incorporação foi a geração de



novos produtos, devido à entrada de novos conceitos e ideias das cooperativas incorporadas. Além disso, nota-se que o nível de conhecimento do associado de seus deveres e direitos se ampliou, denotando maturidade na vivência cooperativada. Por fim, fica clara a importância da orientação técnica, pois é seguida rigorosamente, impactando a produtividade da produção dos associados e, por extensão, da cooperativa como um todo.

Por outro lado, ao se analisar as questões que apresentaram as médias mais baixas, evidenciou-se que a questão do parcelamento do pagamento da safra, é fator crucial e preocupante para o associado, pois promove o endividamento do agricultor (GRAZIANO, 2003). A participação do associado nas reuniões ainda é pequena, o que não promove um debate mais intenso e maior disseminação de ideias (DESROCHE, 2006). A questão Q23 merece uma análise mais profunda, pois se refere ao número baixo de visitas técnicas. Este fato é crucial considerando que uma das respostas com maior média é justamente seguir as orientações técnicas, como as visitas são poucas é provável que as orientações também sejam, pouco contribuindo com o dia a dia da propriedade (MAROUELLI, 2003). Já o preço não é se mostrou um fator tão preocupante se relacionados a outros, como o atendimento ou mesmo a forma de pagamento. Em suma, as análises das questões com maiores e menores médias permitem a gestão da cooperativa conduzir estratégias mais assertivas em benefício do associado, considerando que serão embasadas na percepção do associado, seu real sentimento.

A análise da questão Q 29 por meio de regressão linear mostrou que os fatores que melhores explicam a satisfação são: atendimento, gestão, preço, orientação técnica, atuação dos delegados e visitas técnicas. Portanto, estes são os fatores primordiais que devem ser tratados em primeira instância pela gestão da cooperativa.

Certamente, o processo de incorporação das cinco cooperativas envolveu muitas questões societárias e humanas. No entanto, nesse primeiro período de sete anos após a incorporação, pode-se observar que muitos dos objetivos traçados inicialmente foram alcançados, principalmente em questões de infraestruturas, na construção de uma nova unidade industrial, que proporcionou receber a matéria prima de seus associados e processá-la com equipamentos e máquinas modernas, oferecendo ao mercado consumidor produtos com maior qualidade.

Ao fim e ao cabo, o estudo obteve informações a respeito da satisfação dos associados sobre a incorporação das Cooperativas, levantando importantes pontos críticos para a Cooperativa Futura avaliar e ampliar possíveis ações de melhorias.

### 6.1 Limitações e sugestões de estudos futuros

O estudo, embora abrangente, limita-se às cooperativas estudadas que foram integradas na incorporação da Cooperativa Futura. Assim, o estudo limitou-se a analisar uma amostra dos associados que fazem parte das cooperativas integradas, levando em consideração as quatro dimensões abordadas no questionário: gestão, atendimento, infraestrutura e assistência técnica.

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, tais como: focalizar uma pesquisa para os associados que foram

admitidos após a incorporação; investigar os grupos jovens e as mulheres a fim de analisar a opinião de cada grupo específico; conduzir grupos focais com os gestores da época da incorporação para entender as razões principais que levou cada uma das cooperativas a se incorporarem e formar a Cooperativa Futura, fato que pode trazer sensíveis diferenças.

## REFERÊNCIAS

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

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

BASTERRETXEA, Imanol; MARTÍNEZ, Ricardo. Impact of management and innovation capabilities on performance: Are cooperatives different? **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 3, p. 357-381, 2012.

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

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

BIALOSKORSKI NETO, S. 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 Organizações Cooperativas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIJMAN, J; HANISCH, M. **Support for Farmers' Cooperatives: developing a typology of cooperatives and producer organisations in the EU**. Wageningen UR, 2012.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRETOS, I.; MARCUELLO, C. Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 88, n. 1, p. 47-73, 2017.

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

CHAVES, A. M; CAMPOS, A. L. T. **Boas práticas em educação ambiental na agricultura familiar: exemplos de ações educativas e práticas sustentáveis no**

**campo brasileiro.** Ministério do Meio Ambiente (MMA). Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental.v1. Brasília, 2012.

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.

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.

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.

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

DEBELA, M.; DIRIBA, S.; BEKELE, H. Impact of cooperatives membership on economy in eastern Oromia: The case of Haramaya Agricultural Farmers' Cooperative Union (HAFUCU). **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 89, n. 2, p. 361-376, 2018.

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 ostos**, Punta del Leste, Uruguay, 2011.

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

FENG, L; FRIIS, A.; NILSSON, J. Social capital among members in grain marketing cooperatives of different sizes. **Agribusiness**, v. 32, n. 1, p. 113-126, 2016.

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.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 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, S. 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.

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

JENSEN-AUVERMANN, T.; ADAMS, I.; DOLUSCHITZ, R. Trust—Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 6, n. 2, p. 100-110, 2018.

LECOUTERE, E. The impact of agricultural co-operatives on women's empowerment: Evidence from Uganda. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 5, n. 1, p. 14-27, 2017.

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 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 Hall do Brasil. 2005.

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

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.

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.

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

OCB. 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/710/app\\_ocb](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/Insumos_agropecuarios/710/app_ocb)> Acesso em: 01 de set. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Agenda Institucional do Cooperativismo** – ano 2015. Disponível em: [http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda\\_institucional\\_d\\_cooperativismo\\_2015.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/agenda_institucional_d_cooperativismo_2015.pdf). Acesso em: 01 de set. de 2016.

\_\_\_\_\_. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro**, 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: 31 de mar. de 2020.

OCERGS - Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul  
Conceitos e princípios do cooperativismo – ano 2015. Disponível em:



<http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/conceitos-principios> Acesso em: 20 de out. de 2015.

\_\_\_\_\_. História do cooperativismo – ano 2013. Disponível em: <http://www.ocergs.coop.br/historia-do-cooperativismo1>. Acesso em: 20 de out. de 2015.

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

PINHO, D. B. **Gênero e desenvolvimento em cooperativas**. ESET ec – Santo André: Editores Associados. 2000.

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

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

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.

ROSSÉS, G. F.; FERREIRA, G. M.; STECCA, J. P.; GELATTI, C. B. **Sistema de Gestão m 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.

SCHNEIDER, J. O. 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.

SESCOOP/RS – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul. **Tipos de Cooperativas**. 2010. Disponível em: <http://portaldocooperativismo.org.br/cooperativismo/4/tipos-de-cooperativa/> Acesso em: 02 de out. 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, nº 03, p. 739-765, jul/set 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/resr/v47n3/v47n3a10> . Acesso em: 18 de maio de 2017.

SOBOH, R.; OUDE LANSINK, A.; VAN DIJK, G. Efficiency of cooperatives and investor owned firms revisited. **Journal of Agricultural Economics**, v. 63, n. 1, p. 142-157, 2012.

SOMOGYI, S. et al. Enhancing long-term grape grower/winery relationships in the Australian wine industry. **International Journal of Wine Business Research**, v. 22, n. 1, p. 27-41, 2010.

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**. Ijuí. Editora Unijui, 2011.

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.

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

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

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

ZEULI, K. A.; RADEL, J. Cooperatives as a community development strategy: Linking theory and practice. **Journal of Regional Analysis and Policy**, v. 35, n. 1100-2016-89741, 2005.

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.

YACOB, Y. et al. How far members' satisfaction mediated members' loyalty? Investigating credit cooperative in Sarawak Borneo. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 224, p. 376-383, 2016.

**Roberto Birch Gonçalves.** Doutor em Administração. Universidade de Caxias do Sul. Diretor do Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (IPES). Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 - Caxias do Sul. [rbgoncal@ucs.br](mailto:rbgoncal@ucs.br)

**Aline Busetti Benato.** Mestre em biotecnologia e gestão vitivinícola. Universidade de Caxias do Sul. Cargo. Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 - Caxias do Sul. [alinebusetti@hotmail.com](mailto:alinebusetti@hotmail.com)

Submetido em: 03/01/2020

Aprovado em: 05/04/2020

Como citar: GONÇALVES, Roberto Birch; BENATO, Aline Busetti. Análise do processo de incorporação de cooperativas. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, Santa Cruz do Sul, v. 25, n. 2, p. 671-695, maio 2020. ISSN 1982-6745. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/14663> Acesso em: 22 maio 2020. doi: <https://doi.org/10.17058/redes.v25i2.14663>

#### CONTRIBUIÇÃO DE CADA AUTOR

- a. Fundamentação teórico-conceitual e problematização: Aline Busetti Benato, Roberto Birch Gonçalves
- b. Pesquisa de dados e análise estatística: Aline Busetti Benato (pesquisa), Roberto Birch Gonçalves (análise estatística)
- c. Elaboração de figuras e tabelas: Aline Busetti Benato, Roberto Birch Gonçalves
- d. Fotos: não se aplica
- e. Elaboração e redação do texto: Aline Busetti Benato, Roberto Birch Gonçalves
- f. Seleção das referências bibliográficas: Aline Busetti Benato, Roberto Birch Gonçalves