UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

MÔNICA MARTINS MENDES

Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados:
verdades incertas

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Cláudia Souza Passador

Ribeirão Preto

2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Chefe do Departamento de Administração

MÔNICA MARTINS MENDES

**Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados:
verdades incertas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração de Organizações da
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de
São Paulo para obtenção do título de mestre em
Administração de Organizações

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cláudia Souza Passador

Ribeirão Preto

2010

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES
TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA
FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Mendes, Mônica Martins

Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação
dos cooperados: verdades incertas. Ribeirão Preto, 2010.

233 p. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de
São Paulo. Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientadora: Passador, Cláudia Souza.

1. Educação Cooperativa.
2. Educação.
3. Participação.
4. Satisfação.

FICHA DE APROVAÇÃO

Mônica Martins Mendes

Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados: verdades incertas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre em Administração de Organizações

Aprovada em: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____

Assinatura: _____

Aos meus queridos pais, Marcelo e Dag, exemplos de amor, superação e união, pelo apoio
durante essa e tantas outras caminhadas.

Ao meu amor, Clayton, pelo carinho, paciência, incentivo e por se dispôr a compartilhar
minhas alegrias e tristezas

DEDICO

AGRADECIMENTOS

À FEA-RP e aos professores do departamento de Administração nos cursos de graduação e mestrado que contribuíram para a minha formação, profissional e pessoal, nesses oito anos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Superior (CAPES), pelo auxílio financeiro durante a realização do mestrado.

Ao professor David Hahn, da Ohio State University, que me recebeu tão bem em Columbus-EUA, durante um semestre do curso, e tornou minha estada bem mais agradável e produtiva. Suas aulas e conversas foram fundamentais para a idealização deste trabalho.

Ao presidente da Minasul, Marcelo Martins, por abrir as portas da cooperativa e aos funcionários da mesma, em especial Brígida, Dalise, Eduardo e João Márcio, pela disponibilidade, ajuda e atenção sempre.

A todos aqueles que contribuíram com a realização da pesquisa de campo: o presidente da Credivar, José Pedro Reis, que apoiou a pesquisa; os gerentes das agências que ajudaram na coleta de dados; e todos os cooperados que se empenharam em responder seriamente o questionário. Sem eles este trabalho não seria possível.

Aos amigos do mestrado, em especial Éwerton e Saulo, por dividirem as angústias e compartilharem as alegrias tornando esta fase bem mais divertida.

A todos os amigos do Grupo de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas – GPublic - em especial ao querido Thiago Alves, que me ajudou com as análises, pela paciência e palavras de incentivo e apoio. Nunca vou me esquecer!

A minha orientadora, prof^a. Cláudia Souza Passador, por me abrir tantas oportunidade, por fazer dos estudos e da pesquisa uma tarefa gostosa e agradável e, principalmente, por acreditar e confiar em mim.

A minha família: meus irmãos, Teodoro e Marina; meus cunhados, Marcos, Kátia e Cássia; e meus sobrinhos Francisco, Daniel e Alice que chegaram trazendo muita alegria a todos. Mesmo distantes, estão todos muito presentes.

*“A mente que se abre para uma nova idéia jamais voltará a ter
o tamanho original”*

Albert Einstein

RESUMO

MENDES, M. M. **Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados: verdades incertas.** 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

Por ser o cooperativismo um modelo de organização que promove desenvolvimento econômico e social, estudos de soluções que levem ao aumento de seu desempenho e a redução de seus problemas são cada vez mais importantes. Estas passam não só por melhorias na gestão e finanças das cooperativas, mas principalmente pelo incentivo à educação e a participação dos cooperados. Assim, o objetivo deste trabalho foi observar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa de forma a contribuir para a elaboração de propostas e medidas que promovam o aumento do desempenho da cooperativa. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório no qual foi desenvolvido um questionário próprio e lançou-se mão de um estudo de caso, escolhendo uma cooperativa do ramo agropecuário como objeto de análise. Os resultados apontam que apenas a escolaridade não garante a educação cooperativa, a qual, por sua vez, está relacionada com a participação de forma positiva. Também se constatou que a maior participação não está relacionada com a menor satisfação, como se esperava, e sim com o maior poder econômico. Tudo isso reforça a idéia de que se deve investir em ações específicas para a educação cooperativista como forma de aumentar a participação de todos, bem como o desempenho da cooperativa. Apesar de suas limitações, a pesquisa é ponto de partida para outros estudos nesta área além de contribuir para a construção de um modelo de análise.

Palavras-chave: cooperativa, educação cooperativista, participação, satisfação

ABSTRACT

MENDES, M. M. **The relationship between cooperative education, participation and satisfaction of the cooperative's members: uncertainties truths.** 2010. 102 f. Thesis (Master) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

Because cooperatives are a model of organization that promotes economic and social development, studies of solutions that increase its performance and reduce its problems are very important. Those solutions involve not only improvement in managing and financing areas, but mostly the participation and the cooperative education. Thus, the objective of this work was to observe the relation between cooperative education, participation, and satisfaction of the members of a cooperative, as a way to contribute for the creation of proposals and plans that improve the performance of the cooperatives. To achieve this aim, it was done an exploratory study, using a questionnaire in a case study of an agricultural cooperative. The results show that high level of formal education does not implies high level of cooperative education, which is related with participation in a positive way. It also turned out that the higher participation is not connected with lower satisfaction, as imagined, but with higher economic power. All this reinforce the idea that is necessary investments in cooperative education to improve participation and cooperative performance. Despite its limits, the research is a start to others in the same area and contributes to the development of an analysis model.

Keywords: cooperatives, cooperative education, participation, satisfaction

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução dos princípios cooperativistas propostos pela ACI	33
Quadro 2: Relação dos valores com os princípios cooperativistas	34
Quadro 3: Características das cooperativas brasileiras de acordo com a LEI 5.764/71	39
Quadro 4: Comparação entre empresas e cooperativas	47
Quadro 5: Direitos e deveres dos cooperados	75
Quadro 6: Dimensões dos interesses do cooperado utilizadas por Meurer e Marcon (2007)..	79
Quadro 7: Dimensões da qualidade conforme os requisitos dos clientes	80
Quadro 8: Proposições do estudo de caso para cada um dos objetivos da pesquisa	89
Quadro 9: Questões elaboradas para as proposições do estudo de caso	95
Quadro 10: Resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados	103
Quadro 11: Relação das variáveis com missing significativo	118
Quadro 12: Procedimentos adotados em cada etapa da análise de cluster.....	126
Quadro 13: Variáveis que compõem o aspecto Adesão	127
Quadro 14: Variáveis que compõem o aspecto Controle Democrático	129
Quadro 15: Variáveis que compõem o aspecto Participação Econômica	132
Quadro 16: Variáveis que compõem o aspecto Educação e Treinamento	135
Quadro 17: Variáveis que compõem o aspecto Preocupação com a comunidade.....	137
Quadro 18: Variáveis que compõem o aspecto Definição	140
Quadro 19: Variáveis que compõem o aspecto Coletividade.....	143
Quadro 20: Resumo das relações entre os grupos dos aspectos de educação cooperativista e características do perfil	148
Quadro 21: Variáveis do aspecto Participação	151
Quadro 22: Variáveis do aspecto Satisfação	154

Quadro 23: Resumo das relações entre os grupos dos aspectos participação e satisfação e características do perfil.....	156
Quadro 24: Relações entre os grupos do aspecto Adesão com os grupos dos demais aspectos	160
Quadro 25: Relações entre os grupos do aspecto Controle Democrático com os grupos dos demais aspectos.....	163
Quadro 26: Relações entre os grupos do aspecto Participação Econômica com os grupos dos demais aspectos.....	165
Quadro 27: Relações entre os grupos do aspecto Educação e Treinamento com os grupos dos demais aspectos.....	167
Quadro 28: Relações entre os grupos do aspecto Preocupação com a comunidade com os grupos dos demais aspectos.....	169
Quadro 29: Relações entre os grupos do aspecto Definição com os grupos dos demais aspectos	171
Quadro 30: Relações entre os grupos do aspecto Coletividade com os grupos dos demais aspectos	173
Quadro 31: Relações entre os grupos do aspecto Participação com os grupos dos demais aspectos	175
Quadro 32: Relações entre os grupos do aspecto Satisfação com os grupos dos demais aspectos	176
Quadro 33: Variáveis relacionadas aos problemas do cooperativismo.....	180
Quadro 34: Conclusões obtidas em cada um dos objetivos	187

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição das cooperativas e dos cooperados nas regiões brasileiras em 2008..	38
Gráfico 2: Evolução do número de cooperativas e cooperados do ramo agropecuário brasileiro	42
Gráfico 3: Distribuição das cooperativas nos ramos cooperativistas da OCB em 2008	43
Gráfico 4: Distribuição das cooperativas e dos cooperados nos ramos cooperativistas da OCB em 2008	44
Gráfico 5: Quantidade de questionários entregue em cada ponto de coleta.....	114
Gráfico 6: Distribuição dos participantes e dos associados Minasul quanto ao sexo	119
Gráfico 7: Distribuição da amostra e do total de cooperados por faixa etária	119
Gráfico 8: Grau de escolaridade dos respondentes	120
Gráfico 9: Comparação da cidade de residência dos cooperados da Minasul e dos participantes da pesquisa	120
Gráfico 10: Comparação do tempo de associado dos respondentes e da população	121
Gráfico 11: Frequência com que os participantes vão pessoalmente à cooperativa	121
Gráfico 12: Distribuição da amostra de acordo a área plantada	123
Gráfico 13: Divisão da amostra entre os clusters do aspecto “adesão”	128
Gráfico 14: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto “controle democrático”	130
Gráfico 15: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto Participação econômica	133
Gráfico 16: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto educação e treinamento	135
Gráfico 17: Divisão da amostra entre os clusters do aspecto Preocupação com a comunidade	138
Gráfico 18: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto Definição	140
Gráfico 19: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto Coletividade	143

Gráfico 20: Distribuição das respostas relacionadas à participação social	152
Gráfico 21: Distribuição das respostas de V93: Estou satisfeito com o desempenho geral da cooperativa	153
Gráfico 22: Frequência das respostas das variáveis relacionadas aos problemas do cooperativismo	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de Missings em cada variável.....	117
Tabela 2: Porcentagem de respostas em cada uma das questões.....	122
Tabela 3: Relação da porcentagem de produtor e produção dos respondentes e da população	122
Tabela 4: Frequência das respostas às variáveis V21, V22, e V23	124
Tabela 5: Distribuição dos respondentes que são ou já foram da diretoria entre os grupos de cada aspecto.....	183

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Serviços prestados pela Minasul.....	108
Figura 2: Organograma da Minasul	110
Figura 3: Relações dos aspectos analisados	158
Figura 4: Representação das relações significativas entre os grupos de cada aspecto	179

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AGO	Assembleia Geral Ordinária
BMF	Bolsa de Mercados e Futuros
CNC	Conselho Nacional do Café
CREDIVAR	Cooperativa de Crédito Rural e de Pequenos Empresários, Micro Empresário e Micro Empreendedores da Região de Varginha
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FUNCAFÉ	Fundo de Defesa da Economia Cafeeira
IBC	Instituto Brasileiro do Café
MINASUL	Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Varginha
NGC	Cooperativas de Nova Geração
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCE	Organização Estadual das Cooperativas
OCEMG	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
RATES	Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social
RECOOP	Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. CONTEXTO DA PESQUISA	19
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3. OBJETIVO	21
1.3.1. Geral	21
1.3.2. Específicos	22
1.4. CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	22
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2. EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO	24
2.1. HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO NO MUNDO	24
2.1.1. Princípios do Cooperativismo	28
2.2. COOPERATIVISMO NO BRASIL	35
2.2.1. Legislação Cooperativista Brasileira	38
2.2.2. Ramo Agropecuário	41
3. ASPECTOS ESTRUTURAIS E TEORIAS DO COOPERATIVISMO	46
3.1. COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS DE CAPITAL E COOPERATIVAS	46
3.1.1. Vantagens e desvantagens	48
3.2. TEORIAS DO COOPERATIVISMO	49
3.2.1. Teoria de Münster	51
3.2.2. Teoria Neoclássica e a Nova Teoria Institucional	53
3.2.3. Teoria dos Custos de Transação	54
3.2.4. Teoria de Agência	56
3.2.5. Teoria do Direito de Propriedade	57
3.3. ESTRATÉGIAS E TENDÊNCIAS	62
4. EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA, PARTICIPAÇÃO E SATISFAÇÃO	68
4.1. EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA	68
4.1.1. Breve Histórico	68
4.1.2. Importância da Educação	70
4.2. PARTICIPAÇÃO	74
4.3. SATISFAÇÃO	76
5. METODOLOGIA	82
5.1. TIPO E MÉTODO DE PESQUISA	82
5.2. MÉTODO DO ESTUDO DE CASO	83
5.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA	84

5.3.1.	<i>Questão de Pesquisa.....</i>	84
5.3.2.	<i>Proposições do estudo de caso.....</i>	86
5.3.3.	<i>Unidade de Análise</i>	90
5.3.3.1.	<i>Escolha do caso.....</i>	90
5.3.3.2.	<i>Coleta de dados.....</i>	91
5.3.3.3.	<i>Definição, seleção e abordagem do sujeito da pesquisa</i>	96
5.3.4.	<i>Ligação entre os dados e as proposições: Análise dos dados.....</i>	97
5.3.5.	<i>Crítérios para interpretar as descobertas.....</i>	101
6.	ESTUDO DE CASO.....	104
6.1.	DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	104
6.1.1.	<i>Cooperativismo em Minas Gerais</i>	104
6.1.2.	<i>Cooperativas de café</i>	105
6.1.3.	<i>A Minasul.....</i>	106
6.2.	PESQUISA DE CAMPO	113
6.2.1.	<i>Coleta de dados.....</i>	113
6.2.2.	<i>Tabulação dos dados.....</i>	115
6.3.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	115
6.3.1.	<i>Preparação dos dados</i>	116
6.3.2.	<i>Descrição da amostra.....</i>	118
6.3.3.	<i>Análise da educação cooperativista</i>	124
6.3.4.	<i>Análise do nível de Participação e Satisfação</i>	149
6.3.5.	<i>Análise das relações entre os aspectos.....</i>	157
6.3.6.	<i>Outras Análises</i>	180
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	185
7.1.	CONCLUSÕES.....	185
7.2.	LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA PESQUISAS POSTERIORES.....	189
	REFERÊNCIAS.....	191
	APÊNDICES	199

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo é tido como um dos principais instrumentos para a promoção de desenvolvimento econômico e social ao gerar e distribuir renda, e promover o capital social nas comunidades que o praticam (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Além disso, a cooperativa também resgata a cidadania por meio da participação, do exercício da democracia, da liberdade e autonomia, podendo ser considerada uma das formas mais avançadas de organização da sociedade civil (MORATO e COSTA, 2001).

Criadas com um propósito inicial de “defender” e proteger o sustento de comunidades das imperfeições do mercado (COOK e PLUNKETT, 2006), as cooperativas hoje estão presentes nos mais diversos setores e promovem, dentre outros benefícios, o acesso ao crédito, à saúde, à educação, à moradia, e ao mercado de trabalho, com responsabilidades sociais e ambientais (OCB, 2004).

No Brasil, o cooperativismo possui importância significativa na economia. Um dos setores em que as organizações cooperativas mais estão presentes no país é o agrícola. Segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), em 2008, havia ao todo 1.611 cooperativas classificadas no ramo agropecuário, o que representa 21% do total e garante ao ramo a segunda posição neste quesito, perdendo apenas para o ramo de trabalho (OCB, 2009a). Além disso, ainda segundo os dados da OCB, as cooperativas agropecuárias respondem por cerca de 1/3 do PIB do agronegócio no país e são as responsáveis pela maior parte das exportações do cooperativismo brasileiro.

Apesar do cenário positivo e do fato de as cooperativas agropecuárias brasileiras virem crescendo, tanto em número de unidades, de cooperados e faturamento (OCB, 2009a), pode-se dizer que elas têm tido dificuldades em se manter no mercado com o aumento da industrialização e da competitividade advindas da globalização (MARTINS et al, 2004; CHADDAD, 2007a, BARROSO et al, 2007).

Esta constatação traz à tona a discussão da literatura apontada por Chaddad (2007b) sobre o papel das cooperativas agropecuárias: afinal, elas terão menos importância à medida que o setor for se tornando mais industrializado e global, como defenderam alguns autores, ou terão uma participação crescente para melhorar as falhas do mercado, reduzir os custos de transação e aumentar a renda dos produtores, como afirmaram outros?

Pelas vantagens já citadas provenientes do cooperativismo, o desejável seria que a participação fosse crescente, porém isso nem sempre tem ocorrido. As causas são diversas e passam pelos problemas de gestão, pela dificuldade de capitalização e pela limitação de atuação da cooperativa advindos de seus próprios princípios e particularidades. Diferentemente das empresas, as cooperativas têm que lidar com demandas específicas dos sócios, com o conflito de papéis dos membros, além de outros problemas inerentes à sua forma de organização.

Muitos autores, baseados nas teorias econômicas, afirmam, portanto, que a solução seria lançar mão de mudanças nos princípios do cooperativismo e adotar estratégias de gestão semelhantes às das empresas. A Nova Geração de Cooperativas, por exemplo, sugere que só com a exclusão de alguns princípios, como o de “livre-adesão”, de igualitarismo e com a utilização de contratos mais rígidos será possível que as cooperativas se tornem tão eficientes quanto as empresas e sobrevivam no mercado atual.

Outra corrente, porém, ainda acredita que a doutrina cooperativa traz mais vantagens do que problemas e seus princípios podem sim levar à maior competitividade. Schneider (2007) por exemplo, afirma que a relação de compromisso entre cooperativa e cooperado não pode se basear apenas na força do estatuto, e 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 das cooperativas. No entanto, para isso é de fundamental importância o desenvolvimento da educação cooperativista e da participação

de todos. Esses princípios são as bases do movimento cooperativista e sem os quais ele não se sustenta.

Na consulta à literatura, encontram-se inúmeros trabalhos preocupados com a sobrevivência das cooperativas no ambiente competitivo, os quais concentram seus esforços em discutir as eficiências técnica e gerencial das cooperativas. No entanto, eles pouco se interessam pela gestão social, ou seja, pelas relações entre cooperados, cooperativa e funcionário. Segundo Presno (2001), a gestão social também contribui para melhorar o desempenho econômico das cooperativas e de seus cooperados. A cooperativa deve, portanto, privilegiar a relação com os cooperados transformando esta sua característica intrínseca em atributo que gere valor. Neste contexto, pode-se considerar a educação cooperativista e a participação social como fatores essenciais para o desempenho das cooperativas.

A educação cooperativista tem por tarefa principal promover a integração social e a participação ativa dos cooperados, ou seja, fazer com que eles intervenham de forma crítica na gestão do empreendimento e no usufruto dos produtos e serviços econômicos e assistenciais oferecidos pela instituição. Segundo Nascimento (2000), a maioria dos problemas enfrentados pelas cooperativas, inclusive financeiros e gerenciais, pode ser resolvida com a maior participação de todos os envolvidos e isto passa pela educação.

Desta forma, estudos sobre a educação dos cooperados podem ajudar a elucidar os motivos dos problemas das cooperativas e contribuir para a elaboração de soluções que permitam não só melhorar a eficiência, mas também o desenvolvimento e perpetuação do modelo cooperativista que tantos benefícios trazem à economia e à sociedade.

1.1. Contexto da Pesquisa

A definição do tema e do problema de pesquisa a ser tratado em uma dissertação pode ser um processo muito particular, uma vez que não há regras para defini-los, podendo partir

de um interesse ou uma curiosidade teórica ou ser motivada por situações práticas. Neste trabalho, essas escolhas partiram da convivência da autora com o cooperativismo agropecuário, pois vem de uma família de produtores rurais que participam ativamente de organizações cooperativas.

Desde a infância ouve histórias do dia a dia de cooperativas, suas vantagens e seus problemas. Presenciou inclusive a liquidação de uma cooperativa de leite e suas consequências para a comunidade. Assim, a motivação para este estudo partiu de várias indagações sobre as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas. Por que um tipo de organização que traz tantos benefícios não consegue manter-se no mercado? O que é preciso para que isso ocorra? Onde estão as falhas? Qual o caminho para o sucesso? É uma questão cultural, educacional ou gerencial? A ideologia cooperativista tradicional não cabe mais dentro do capitalismo e da globalização?

No estudo da literatura pode-se constatar que há um grande esforço dos pesquisadores em responder a essas mesmas questões, geralmente se concentrando nas questões econômicas e baseando-se nos modelos de eficiência das empresas e em casos internacionais de sucesso. Ao mesmo tempo, depara-se com uma falta de informações sobre os aspectos sociais e, principalmente, com relação às práticas de educação no cooperativismo brasileiro. Observa-se um grande movimento a favor da profissionalização da gestão, mas não foram encontrados muitos trabalhos sobre a educação e a participação dos cooperados, especificamente. Tudo isso despertou o interesse de fazer um estudo que permitisse entender melhor a visão dos conhecimentos que aqueles que estão envolvidos com o cooperativismo têm a respeito do próprio modelo, para então fazer considerações a respeito da educação.

Após várias reflexões, chegou-se a idéia de realizar um estudo de caso no qual são entrevistados os sócios de uma cooperativa, como forma de medir seus conhecimentos e visão

do cooperativismo, bem como sua participação e satisfação com relação à cooperativa da qual fazem parte.

1.2. Problema de Pesquisa

Para a definição do problema de pesquisa, levou-se em consideração a expectativa de investigar o conhecimento e a visão dos cooperados sobre a teoria e doutrina cooperativista, a participação e a satisfação dos mesmos com a cooperativa da qual fazem parte. Ou seja, verificar o grau de educação cooperativista dos cooperados e observar se há alguma relação desta com a participação e com a satisfação.

Acredita-se que com estas informações seja possível elaborar e direcionar políticas educacionais que melhorem o entendimento do movimento cooperativista, refletindo positivamente na participação, satisfação e fidelidade dos cooperados e, de uma maneira mais ampla, no desempenho da cooperativa. Assim, chegou-se ao problema de pesquisa a ser estudado que pode ser expresso pela questão:

QUAL o grau de educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa e COMO estas variáveis se relacionam?

1.3. Objetivo

Com este problema de pesquisa em mente e com o intuito de responder a questão levantada, foram definidos os seguintes objetivos para este trabalho.

1.3.1. Geral

Observar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa.

1.3.2. Específicos

- a) Analisar a visão e compreensão dos cooperados quanto ao cooperativismo;
- b) Verificar o nível de participação e satisfação dos cooperados;
- c) Analisar o perfil dos cooperados;
- d) Analisar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados;

1.4. Contribuições do Estudo

Ao cumprir os objetivos propostos, espera-se que este trabalho contribua para:

- a) Ampliar a discussão sobre educação cooperativista e sua importância para a eficiência e a sustentabilidade do modelo cooperativista;
- b) Compreender melhor o grau de conhecimento e a visão dos cooperados do modelo cooperativista;
- c) Compreender a relação entre educação, participação e satisfação dentro de uma cooperativa agropecuária;
- d) Contribuir para o desenvolvimento de um modelo de análise de educação, participação e satisfação em cooperativas.

1.5. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em sete capítulos, sendo o primeiro reservado a esta introdução. No capítulo dois é realizada uma revisão da bibliografia sobre o cooperativismo, seus princípios e histórico, sua presença e características no Brasil e no agronegócio. No capítulo seguinte são analisadas as estruturas das cooperativas e as teorias que permitem compreender melhor o seu papel na economia, suas vantagens e problemas frente às empresas. No capítulo quatro, é discutida, de forma mais aprofundada, a importância da

educação cooperativista e da participação dos cooperados, bem como aspectos de sua satisfação. No quinto capítulo é explicado o método utilizado para alcançar os objetivos propostos e no sexto o objeto do estudo é descrito e apresenta-se a análise e a discussão de resultados. Por fim, o sétimo capítulo é destinado às considerações finais do trabalho, englobando, assim, as conclusões e os limites do estudo.

2. EVOLUÇÃO DO COOPERATIVISMO

Os termos cooperação, cooperativa e cooperativismo derivam do verbo cooperar, de origem latina (cum e operari), que significa “a prestação de auxílio para um fim comum”. Portanto, cooperação exprime a idéia de ação conjunta na busca de um mesmo objetivo (PINHO, 1966). Este capítulo tem como objetivo apresentar a evolução do cooperativismo, em termos de princípios, legislação e números, no mundo e no Brasil até os dias atuais.

2.1. Histórico do Cooperativismo no mundo

Organizar-se cooperativamente para atingir objetivos mútuos é algo instintivo e descobrir seu início é praticamente impossível. A cooperação é uma idéia tão antiga quanto a civilização e deve ter sido praticada desde o primeiro convívio dos humanos em grupos. Na história há registros de atividade cooperativa nas principais civilizações antigas como a chinesa, a babilônica, a egípcia, a grega, a romana, a asteca e a maia (KLAES, 2005; NAMORADO, 2005; CROPP, 2002).

Segundo Cropp (2002), apesar de ter ficado restrita aos mosteiros durante a Idade Média, a idéia de cooperação ressurgiu no Renascimento juntamente com o crescimento do comércio, a exploração do mundo e a explosão de tecnologias. A Revolução Industrial que veio em seguida trouxe desenvolvimento econômico, mas também muitos problemas sociais, para os quais a cooperação era uma das soluções uma vez que balancearia melhor as relações entre trabalho e capital.

Quando a cooperação começou a ser organizada segundo estatutos previamente estabelecidos surgiram grupos sociais como as cooperativas que visavam, em primeiro lugar, fins econômicos e educativos. A doutrina que deu base teórica às realizações cooperativistas constitui o cooperativismo (PINHO, 1966).

Desta forma, o movimento cooperativista tal como é conhecido hoje surgiu na Europa, no início do século XIX, como uma reação contra os abusos da concorrência do capitalismo industrial liberal da época e como forma de minimizar as consequências da introdução das máquinas na produção (PINHO, 1982). Seus maiores idealizadores foram: Robert Owen, Charles Fourier, Philippe Joseph Benjamim Buchez e Louis Blanc, dos quais o cooperativismo recebeu inspiração fundamental (SINGER, 2002).

Owen, um industrial britânico de sucesso, foi um dos fundadores do socialismo utópico e pregava que a propriedade privada deveria ser substituída por algum método de co-propriedade dos meios de produção, no qual a cooperação entre os indivíduos era a principal ferramenta. Seu intuito era eliminar a competição e a geração de lucro individual por considerá-los os principais responsáveis pela deturpação do meio social, pelos males e injustiças sociais (PINHO, 2001). Ele propôs, assim, a criação de aldeias cooperativas ao redor das fábricas, onde os meios de produção seriam possuídos e geridos coletivamente.

Fourier, por sua vez, estava mais interessado nos direitos dos produtores e tinha como sugestão para acabar com os problemas sociais da época a criação de ‘falanstérios’. Estes eram comunidades autossuficientes capazes de atender as necessidades das pessoas que a ela pertenciam e permitiriam reformar toda a sociedade. Sua idéia era substituir a competição pela cooperação, mas manter a propriedade privada, que ele descrevia como a “mais poderosa alavanca para eletrizar os civilizados”, ou seja, era ela que tornava o trabalho atraente e produtivo. (SINGER, 2002; PINHO, 2001).

Outro socialista utópico, Buchez defendeu a associação cooperativa de produtores livres, pacífica e sem exploração. Esta seria regida por contratos e teria as disposições principais como apresentadas por Pinho (2001):

- 1) os associados teriam também a qualidade de empresários, cabendo-lhes escolher um ou vários representantes; 2) cada associado seria pago segundo os critérios adotados na profissão, isto é, por dia, semana, tarefa, etc.; 3) uma soma, equivalente ao ganho dos empresários intermediários, seria reservada,

formando o lucro líquido a ser repartido, no fim de cada ano, em duas partes: 20% para formar (e aumentar) o capital social; o restante para assistência ou distribuição entre os associados, "pro rata" de seu trabalho; e 4) o capital social, aumentado anualmente com a porcentagem de 20%, seria inalienável e pertenceria à associação. Esta [a associação] teria caráter indissolúvel, não porque os associados não pudessem separar-se dela, mas porque se perpetuaria através da admissão de novos membros. Assim, o capital social pertenceria às pessoas e não estaria sujeito às leis de sucessão hereditária.

Essas idéias influenciaram e ainda estão de certa forma presentes nos princípios que regem o cooperativismo atualmente.

Por fim, Blanc, francês como Fourier e Buchez, condenava a livre-concorrência e idealizava uma associação cujo financiador e organizador seria o Estado. Esta funcionaria não só para suprir as necessidades dos associados, como os falanstérios de Fourier, mas também para a comercialização. Além disso, a repartição das sobras seria feita através dos princípios de igualdade dos salários e as sobras líquidas teriam três destinos: remuneração dos operários, constituição de reservas e aquisição de novos meios de produção (PINHO, 2001).

As idéias cooperativas começaram a ser elaboradas, portanto, sob a influência do pensamento econômico e social dos socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX. Assim, as cooperativas eram “produto da miséria e da utopia entendidas como busca da própria massa trabalhadora no sentido de superar seus problemas por seus próprios meios e riscos, isto é, pela união de suas forças, de seus próprios recursos e da sua vontade de vencer” (PINHO, 2001).

Várias associações de caráter cooperativo surgiram na Europa ao longo do século XIX influenciadas por estas idéias. Entretanto, o sucesso de um grupo em particular teve maior impacto no desenvolvimento do cooperativismo e no surgimento de cooperativas pelo mundo, além de determinar suas características operacionais (Silva Filho, 2001). Trata-se da *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*, fundada em 1844 no norte da Inglaterra por 28 operários de diversos ofícios. Eles foram inspirados pela idéias de Owen e tinham como objetivo a

criação de uma colônia autossuficiente e o apoio a outras entidades com este propósito (SINGER, 2002).

Com o capital inicial de apenas uma libra cada, a primeira realização foi a construção de um armazém para fornecer-lhes alimento. Os planos seguintes seriam: a construção de casas a preço justo; criação de estabelecimentos industriais e agrícolas que produzisse tudo o que fosse indispensável à classe operária além de dar empregos e salários descentes àqueles que precisassem; educação e luta contra o alcoolismo; e cooperação integral (PINHO, 1966).

A cooperativa de Rochdale prosperou, sobreviveu às duas guerras mundiais e, em 1963, possuía mais de 44 mil associados e um capital de aproximadamente 510 mil libras (PINHO, 1966).

O movimento de Rochdale tinha como linha mestra a valorização humana que, até hoje, o cooperativismo continua a seguir. Essa origem, baseada nos ideais de justiça e fraternidade dos socialistas utópicos, marca a vertente doutrinária do movimento cooperativista. Mais tarde, a vertente teórica será desenvolvida de modo esparso, por autores do meio acadêmico (PINHO, 2001), assunto que será explorado mais adiante.

Ainda no século XIX, aos poucos, começam a surgir as cooperativas de crédito e de produção, e o sistema cooperativista rochdaleano vai ser sistematizado pela Escola de Nimes¹, da qual faziam parte um grupo de intelectuais como Gide, De Boyve e Fabre e começam a se organizar congressos de cooperativas. Gide sintetiza a importância das cooperativas para a classe operária ao dizer: “as sociedades cooperativas servem para conferir à classe operária conhecimentos e virtudes sem os quais não conseguiria ela ocupar o lugar a que aspira e ao qual tem direito” (PINHO, 1982, p.35).

Com a sistematização, o cooperativismo então prosperou e a difusão das idéias cooperativistas fez necessária a criação de uma entidade que congregasse as cooperativas de

¹ Este nome faz referência a uma pequena cidade do Sul da França.

todo mundo, e em 1895, foi então criada a Aliança Cooperativa Internacional, ACI (International Cooperative Alliance - ICA). Esta instituição é uma associação não-governamental e independente cujos objetivos, definidos na sua criação e válidos até hoje, são: prover informações, definir e defender os princípios cooperativistas e desenvolver o comércio internacional.

Em 1946, a ACI foi declarada órgão de status consultivo pelo Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ECOSOC), e, nas últimas décadas, as duas entidades se uniram em programas de colaboração para o desenvolvimento e suporte das cooperativas (ACI, 2009a)

O movimento cooperativista se tornou muito forte mundialmente. De acordo com os dados da ACI (2009b), ele envolve atualmente cerca de 800 milhões de pessoas em todo o mundo, gerando 100 milhões de empregos, número 20% maior do que o gerado por empresas multinacionais. É possível constatar que os países com maior proporção de cooperados são também os mais desenvolvidos. A ACI conta, em 2009, com 224 organizações filiadas em mais de 85 países.

A definição de cooperativa dada pela ACI e sobre a qual este trabalho é concebido é a seguinte: associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para suprir necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de um empreendimento de propriedade comum e controlado de forma democrática (ACI, 2009c).

2.1.1. Princípios do Cooperativismo

Princípios são leis que regem a conduta, uma verdade geral ou fundamental, sobre a qual as leis são construídas e as regras são ditadas. Os princípios cooperativistas são as principais características das cooperativas e descrevem com mais detalhes como elas devem proceder e operar. O estudo e a análise destes princípios são fundamentais para a compreensão desta forma única de organização que são as cooperativas. Além disso, segundo

Barton (2000), a compreensão e a aderência aos princípios são fatores tão importantes para o sucesso do negócio cooperativo quanto as questões gerenciais, que também estão presentes nos outros tipos de organização.

Não é possível determinar como e quando surgiram os princípios cooperativistas, porém é de consenso geral que os atuais são derivados das regras de conduta e pontos da organização da sociedade de Rochdale.

Os princípios de Rochdale surgiram da própria experiência da cooperativa cujos pioneiros eram mais realistas do que idealistas. Eles queriam construir uma cooperativa que fosse ao encontro de suas necessidades e sobrevivesse como um negócio. Elaboraram então uma série de regras de conduta e procedimentos de organização que guiariam os negócios da associação. Portanto, na realidade, eles não estavam propondo princípios, mas estes foram assim chamados anos depois por aqueles que estudaram esta cooperativa e suas regras.

Além da prática, outra fonte dos princípios foram as filosofias sobre as melhores maneiras de suprir as necessidades financeiras dos membros através da ação coletiva, e as teorias econômicas e sociais. As cooperativas, mais do que qualquer outro modo de organização, tentaram combinar as teorias e os sistemas econômicos para desenhar um novo tipo empreendimento.

A ACI (2009d) define sete princípios como sendo os originais de Rochdale:

- I. Adesão aberta de novos membros no mesmo “pé de igualdade” dos antigos;
- II. Controle democrático, um sócio, um voto;
- III. Distribuição de parte do excedente proporcional às compras;
- IV. Juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito;
- V. Neutralidade política religiosa;
- VI. Vendas à vista, sem crediário;
- VII. Promoção da educação.

Outros autores acrescentam mais algumas regras como sendo parte destes princípios. Singer (2002) inclui o princípio de que a cooperativa só deveria comercializar produtos puros e de alta qualidade. Barton (2000) acrescenta que o comércio de produtos e serviços deveria obedecer aos preços de mercado; que o capital social era formado pelos membros e havia uma limitação das cotas de capital por indivíduos; que deveria haver igualdade dos sexos na sociedade e esta não se exporia a riscos exagerados.

Conforme já ressaltado, os princípios de Rochdale se tornaram a base do cooperativismo moderno. Em 1921 os sete princípios citados primeiramente começaram a ser recomendados como critérios para filiação à ACI. Desde então, eles foram revisados e alterados três vezes (1937, 1966 e 1995) com o intuito de modernizar o cooperativismo, manter sua relevância e adaptar o conceito do que pode ser classificado como cooperativa.

Em 1937, os três últimos princípios (neutralidade política e religiosa; vendas à vista e promoção da educação) perderam seu caráter obrigatório e passaram a ser apenas “métodos”. Tais mudanças estavam relacionadas ao contexto histórico da época, quando a Europa estava sofrendo com a grande influência do Estado e dos partidos políticos nas cooperativas.

As mudanças em 1966 foram feitas para se adequar à nova realidade das cooperativas no pós-guerra. As mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e o aparecimento de grandes multinacionais e de empresas estatais tornaram o ambiente muito mais competitivo e as cooperativas tiveram que crescer, tornando-se muito mais complexas.

Desta forma, no Congresso da ACI de 1966, em Viena, os princípios cooperativistas foram aprovados com a seguinte redação: 1) adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social); 2) gestão democrática; 3) distribuição das sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados *pró rata* das operações; 4) taxa limitada de juros ao capital social; 5) constituição de um fundo para educação dos cooperados e do público em geral; 6) ativa cooperação entre as cooperativas, em

plano local, nacional e internacional. Nota-se, assim, a volta do princípio relacionado à educação e a inserção da noção de cooperação entre cooperativas.

A terceira e última revisão dos princípios iniciou-se em 1988 e foi implantada em 1995, em Manchester. Tida como diferente das anteriores, esta revisão procurou ser mais profunda na questão da identidade das cooperativas. O crescimento das cooperativas em tamanho e complexidade e a busca por uma eficiência econômico-administrativa no mercado cada vez mais competitivo fez com que valores básicos do cooperativismo fossem sendo substituídos. A nova redação dos princípios cooperativistas, aprovada pela ACI, preocupou-se em dar uma definição formal e internacional do que é uma cooperativa.

Desta forma, a definição de 1995, em vigor até hoje, e na qual este trabalho está baseado, consiste nos sete princípios básicos que seguem: 1) adesão livre e voluntária; 2) controle democrático pelos sócios; 3) participação econômica dos sócios; 4) independência e autonomia dos sócios; 5) educação, treinamento e formação; 6) cooperação entre cooperativas; 7) preocupação com a comunidade (ACI, 2009d). Cada um desses princípios será descrito em detalhes a seguir:

1. Adesão livre e voluntária: sociedades cooperativas são organizações voluntárias de livre adesão, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e, como membros, assumem as responsabilidades, sem discriminações de sexo, raça, classe social, religião e políticas. O cooperado é aceito se preencher as condições estabelecidas no estatuto e só pode ser demitido por vontade própria ou por infração legal/estatutária.
2. Controle democrático pelos sócios: as sociedades cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que na formulação das políticas e na tomada de decisões, participam ativamente. Nas cooperativas singulares todos os membros têm direito igual de voto (um membro, um voto); as federações (conjunto de três cooperativas)

e confederações (conjunto de três federações) também são organizadas de maneira democrática.

3. Participação econômica dos sócios: os membros contribuem equitativamente para a formação do capital das suas cooperativas, o qual é controlado democraticamente. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem frequentemente o resultado da cooperativa, que pode ser denominado excedente ou sobras limitadas ao capital integralizado como condição de adesão. Normalmente os excedentes são destinados a um dos seguintes objetivos: o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através da criação de reservas, sendo que uma parte destas será indivisível; benefício aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
4. Autonomia e independência: as sociedades cooperativas são organizações autônomas, de mútua ajuda, controladas por seus membros. Se a estas se fizer necessário firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, e mesmo recorrerem à capital externo, devem fazer de maneira que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a sua autonomia.
5. Educação, treinamento e informação: as sociedades cooperativas devem promover a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de maneira que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa. Informando o público em geral sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
6. Cooperação entre cooperativas: as sociedades cooperativas servem de forma eficaz os membros e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7. Preocupação com a comunidade: as sociedades cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros (ACI, 2009d).

O quadro 1 resume a evolução dos princípios do cooperativismo da Aliança Cooperativa Internacional, desde os originais surgidos em Rochdale até os atuais revisados em 1995.

Originais de Rochdale (1844)	Revisão de 1937	Revisão de 1966	Revisão de 1995
1) Adesão aberta de novos membros no mesmo pé de igualdade dos antigos	1) Adesão aberta de novos membros no mesmo pé de igualdade dos antigos	1) Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social)	1) Adesão livre e Voluntária
2) Gestão democrática, um sócio, um voto	2) Gestão democrática, um sócio, um voto	2) Gestão democrática, um sócio, um voto	2) Controle Democrático dos Sócios
3) Distribuição de parte do excedente proporcional às compras	3) Distribuição de parte do excedente proporcional às compras	3) Distribuição das sobras ao(s): a) desenvolvimento da cooperativa; b) serviços comuns; c) associados pró rata das operações	3) Participação Econômica dos Sócios
4) Juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito	4) Juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito	4) Taxa limitada de juros ao capital social	4) Independência e Autonomia dos Sócios
5) Neutralidade política e religiosa		5) Neutralidade social, política, religiosa e racial	5) Preocupação com a comunidade
6) Promoção da educação		6) Educação cooperativista permanente	6) Educação Treinamento e formação
7) Vendas à vista, sem crediário		7) Cooperação entre cooperativas	7) Cooperação entre cooperativas

Quadro 1: Evolução dos princípios cooperativistas propostos pela ACI

Fonte: ACI 2009d.

Segundo Barton (2000), os princípios de Rochdale tinham orientação mais econômica e gerencial, enquanto os atuais princípios da Aliança Cooperativa Internacional têm caráter social mais forte. No entanto, pode-se dizer que desde que surgiram, os princípios cooperativistas se basearam nos valores de liberdade, igualdade, solidariedade e fraternidade.

O quadro 2, a seguir, relaciona os princípios atuais com esses valores, ressaltando a importância destes para o cooperativismo.

Valor	Princípios Cooperativistas
Liberdade	Adesão livre e Voluntária Independência e autonomia das cooperativas
Igualdade	Participação econômica dos sócios Controle democrático pelos sócios
Solidariedade	Cooperação entre cooperativas Preocupação com a comunidade
Fraternidade	Educação, treinamento e formação

Quadro 2: Relação dos valores com os princípios cooperativistas

Fonte: Menegário (2000)².

Os princípios da Aliança Cooperativa Internacional norteiam as leis cooperativistas de cada país, que podem ou não alterá-los. No Brasil, como será exposto posteriormente, as leis contemplam todos os princípios cooperativistas pregados pela ACI.

Segundo Alves (2003), os princípios do cooperativismo, uma vez seguidos adequadamente, podem prestar uma grande contribuição para o desenvolvimento econômico e social de uma região, estado ou país através do aumento das oportunidades de trabalho; da diminuição da desigualdade de renda; do fortalecimento das instituições democráticas; da defesa das liberdades individuais e da humanização das relações econômicas.

Desta forma, os princípios cooperativistas são a base do cooperativismo. São eles que estabelecem as regras de conduta das cooperativas e transformam os valores de liberdade, igualdade, fraternidade e solidariedade em práticas. Compreendê-los e segui-los é fundamental para o desenvolvimento das cooperativas.

² O quadro de Menegário (2000) foi adaptado de Irion (1997): IRION, J. E. *Cooperativismo e Economia Social*. São Paulo: STS. 344p. 1997.

2.2. Cooperativismo no Brasil

A idéia de cooperação no Brasil existia desde as sociedades indígenas e também foram incentivadas durante a colonização portuguesa, principalmente pelos jesuítas. Durante a escravidão, no entanto, ela tinha participação discreta nas relações sociais e econômicas. Somente no final do século XIX a cultura da cooperação ressurgiu com força no país (PINHO, 2004).

Desta forma, o cooperativismo no Brasil teve início no final do século XIX. A primeira cooperativa de que se tem registro é a *Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Outro Preto-MG*, fundada em 1889, e marca, portanto, o início do cooperativismo rochdaleano no Brasil (OCB, 2009b).

Outras iniciativas marcam o período inicial do cooperativismo brasileiro, dentre as quais se pode citar a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, fundada em 1891 em Limeira, no estado de São Paulo; a Cooperativa Militar de Consumo, fundada no então Distrito Federal, em 1894; e, a Cooperativa dos Empregados da Companhia Paulista, em 1897, em Campinas (SP). Vale destacar o surgimento da primeira cooperativa Central, a Cooperativa Central dos Agricultores do Brasil, fundada em 1911, no estado do Rio de Janeiro (LUZ FILHO, 1961³ apud VAZZOLER, 2004).

No entanto, os principais modelos europeus de cooperativa encontraram muitos obstáculos para se espalharem por aqui. O país tinha uma economia marcada pela escravidão e individualismo, a população não era densa, os meios de transporte e comunicação eram escassos e não havia tradição de associativismo na atividade econômica. Tudo isso dificultava o desenvolvimento do modelo cooperativista. Foi só quando o governo federal viu as cooperativas como instrumento de reestruturação das atividades agrícolas, que passavam por

³ LUZ FILHO, F. **Teoria e prática das sociedades cooperativas**. Rio de Janeiro: Irmãos Pongetti, 1961.

crises constantemente, e passou a estimulá-las é que esse tipo de organização cresceu (PINHO, 1981; OCB, 2009b).

As primeiras três décadas do século XX foram marcadas por iniciativas espalhadas e pela ausência de uma legislação específica para as cooperativas, cuja regulamentação era vaga, imprecisa e estava incorporada a decretos de outros assuntos como sindicatos e sociedades anônimas (PINHO, 1966).

Em 1932, finalmente é promulgada a lei básica do cooperativismo brasileiro, a qual definiu melhor as especificidades desse movimento diante de outras formas de associação. Assim o cooperativismo rochdaleano incorpora-se à legislação brasileira. Foi neste período que se verificou aumento significativo do número de cooperativas no país (PINHO, 1996). Devido às características agrárias do Brasil, as cooperativas agrícolas se mostram as mais importantes em termos de volume de negócio e foram as responsáveis pela difusão do ideário cooperativista no país (SILVA et al, 2003).

Também devido às características agrárias de latifúndios monocultores e grande concentração de renda é que muitos autores, tais como Rios (1987) e Loureiro (1991) afirmam que as cooperativas brasileiras tinham caráter autoritário e corporativo, foram impostas de cima para baixo e representavam a promoção das elites políticas e agrárias apenas. O Estado não só regulamentava suas normas de criação como também as fiscalizavam.

Em 1971, foi promulgada a lei nº 5.764 que rege o cooperativismo brasileiro até hoje. Essa lei também regulamentou a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, que havia sido criada dois anos antes, como sendo o órgão técnico-consultivo do governo e dando-lhe a incumbência de congregar as organizações estaduais de cooperativa (OCEs), que são constituídas com as mesmas características da entidade nacional. Hoje a OCB é o órgão máximo de representação das cooperativas brasileiras, sendo “responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais. É

de sua responsabilidade também a preservação e o aprimoramento desse sistema, o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas” (OCB, 2009c).

Após a estabilização monetária da economia, com o Plano Real em 1994, ocorreu maior crescimento do número de cooperativas no país, apesar de no início ela ter resultado na descapitalização das cooperativas. Contribuiu também para esse aumento o incentivo à terceirização das atividades públicas e privadas por meio de cooperativas, através de dispositivo legal (Silva et al, 2003).

O cooperativismo hoje é uma importante força para a economia do país. Segundo a OCB, em 2008, existiam 7.682 organizações cooperativas ativas, com aproximadamente 7,8 milhões de associados e gerando 255 mil empregos. O faturamento desse conjunto chega a quase 85 bilhões de dólares, e suas exportações ultrapassam os 4 bilhões de dólares (OCB, 2009a).

No entanto, a distribuição das cooperativas no território brasileiro é desigual. A maior parte das cooperativas está concentrada na região Sudeste (37%), a região Nordeste é a segunda maior em números de cooperativas com 25% do total, seguida da região Sul, com 19%. As regiões Centro-Oeste e Norte possuem menor quantidade de cooperativas, 9% e 10% do total do país, respectivamente (OCB, 2009a).

Quando se trata de número de cooperados, as diferenças regionais se acentuam ainda mais. A região Sudeste concentra mais de 51% dos associados, seguida pela região Sul, que possui 36%. As regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste vêm em seguida com cerca de 5% cada uma. O resumo destas informações pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Distribuição das cooperativas e dos cooperados nas regiões brasileiras em 2008

Fonte: OCB, 2009

Os dados mostrados no Gráfico 1 demonstram que as cooperativas do Sul e Sudeste congregam um número médio de cooperados bem maior do que as do Norte e Nordeste, ou seja, concentram cooperativas de maior porte.

Analisando a história do cooperativismo brasileiro pode-se concluir que apesar de ele ter se iniciado há mais de cem anos, seu crescimento em número de iniciativas e importância vem ocorrendo apenas nas últimas décadas. A falta de leis adequadas e de incentivos são os principais motivos do lento desenvolvimento do modelo no país. Apesar da grande participação das cooperativas na sua economia, esta ainda é pequena quando comparada a dos países desenvolvidos.

2.2.1. Legislação Cooperativista Brasileira

A Política Nacional do Cooperativismo no Brasil, até a data de elaboração deste estudo, é definida pela lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Esta manteve a linha doutrinária da legislação anterior (1932), porém apresenta maior flexibilidade à renovação e modernização estrutural das cooperativas brasileiras, possibilitando sua atuação como empresas modernas e dinâmicas. Através dela foi instituído o regime jurídico das sociedades

cooperativas, que diferentemente das sociedades mercantis (empresas), apresentam não só compromisso econômico, mas também educativo e social.

Desta forma, a legislação cooperativista brasileira coloca as sociedades cooperativas em uma posição diferenciada. Elas são constituídas como sociedades civis com fins econômicos e comerciais, formada por cotas dos cooperados. Além disso, não há intenção de obter lucros e, portanto, não estão sujeitas ao pagamento de impostos sobre os mesmos (BIALOSKORSKI NETO, 2004a). As características das sociedades cooperativas brasileiras, de acordo com a Lei nº 5.764/71, estão resumidas no quadro 3.

Definição	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade de pessoas, de natureza civil - Forma e natureza jurídica próprias - Sem finalidade lucrativa
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> - Variabilidade do capital social, representado por quotas-partes; - Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade; - Incensibilidade das quotas-partes do capital a terceiros estranhos à sociedade
Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Adesão voluntária - Número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços - Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade - "Quorum" para funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital - Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral - Indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica, Educacional e Social
Outros	<ul style="list-style-type: none"> - Neutralidade política e não discriminação religiosa, racial, social - Prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos aos empregados da cooperativa

Quadro 3: Características das cooperativas brasileiras de acordo com a LEI 5.764/71

Fonte: Adaptado de Brasil (1971)

Pode-se notar, no Quadro 3, que as características das cooperativas brasileiras descritas na legislação vigente vão ao encontro dos princípios do cooperativismo rochdaleano adotados pela Aliança Cooperativa Internacional.

A Constituição de 1988 trouxe importantes vitórias para o cooperativismo brasileiro como, por exemplo, a sua independência do Estado (auto-gestão), a possibilidade de articular um sistema financeiro próprio e uma situação tributária diferente em relação ao ato comercial. No entanto, vários projetos de leis começaram a tramitar pelo Congresso Nacional com o intuito de ampliar as margens de ação diante do mercado globalizado e diminuir as “brechas legais” a fim de evitar as fraudes (PIRES, 1999), sinalizando que a lei ainda não atende adequadamente as necessidades do modelo.

Em 1998, foi aprovada a medida provisória 1.715 que criou o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP), como forma de auxiliar as cooperativas que se encontravam muito endividadas. A mesma medida provisória autorizava a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), cujo regimento foi aprovado no ano seguinte pelo Decreto 3.017. Este definia como objetivos do SESCOOP:

- I - organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e dos cooperados das cooperativas em todo o território nacional;
- II - operacionalizar o monitoramento, a supervisão, a auditoria e o controle em cooperativas, conforme sistema desenvolvido e aprovado em Assembleia Geral da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB;
- III - para o desenvolvimento de suas atividades, o SESCOOP contará com centros próprios ou atuará sob a forma de cooperação com órgãos públicos ou privados. (BRASIL, 1999)

Desta forma, a intenção deste órgão é contribuir não só para a divulgação da doutrina e filosofia cooperativista no país, mas principalmente promover ações que levem à melhoria da gestão das cooperativas através de treinamentos, capacitação e monitoramento de cooperados, dirigentes e empregados.

Essa foi a última resolução nacional a respeito das cooperativas em geral. Leis específicas para a regulamentação de cada ramo continuam sendo elaboradas e promulgadas. Além disso, cada estado ainda possui algumas outras leis que apóiam as cooperativas de seu território.

2.2.2. Ramo Agropecuário

As cooperativas são classificadas e distribuídas de acordo com os setores econômicos a que fazem parte. Irion (1997) agrupa as cooperativas em três grandes grupos, de acordo com os três setores da economia: produção, finanças e consumo. A ACI divide o cooperativismo em nove (9) setores: agricultura, banco e crédito, consumo, pesca, saúde, moradia, indústria e serviço, segurança e turismo.

Já a OCB, para melhor compreender as cooperativas brasileiras, classifica-as em 13 ramos: agropecuária, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo e lazer. São estes os ramos oficiais do cooperativismo brasileiro.

Para a OCB, as cooperativas agropecuárias são aquelas nas quais os produtores rurais se associam para a execução das etapas que envolvem a agricultura ou a pecuária, tais como, comercialização dos produtos, compra de insumos, beneficiamento, armazenamento da produção, além de prover assistência técnica, educacional e social (OCB, 2009d).

O ramo agropecuário, principal interesse deste trabalho, é, como já apresentado, um dos mais antigos e mais importantes ramos do cooperativismo brasileiro. Mas nem sempre foi assim. Segundo Pinho (1982), até a década de 1960, as cooperativas urbanas ainda eram as mais numerosas no cenário brasileiro. No entanto, com o aumento do apoio do governo ao setor agrícola como forma de superar as crises da década de 1970, as cooperativas rurais

começaram a se desenvolver rapidamente. Em pouco tempo passaram de pequenos armazéns a formas empresariais complexas, expandindo sua área de atuação e serviços oferecidos.

Os planos de desenvolvimento do setor agrícola brasileiro que se seguiram até o início da década de 1980, como o III Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) – 1980-1985 beneficiaram também as cooperativas do setor. No entanto, os planos econômicos criados em seguida, na tentativa de estabilizar a economia, juntamente com a variação das dívidas e dos preços agrícolas, prejudicaram o desenvolvimento das cooperativas (PINHO, 1982).

O Plano Real de 1994 estabilizou a economia, mas provocou a descapitalização das cooperativas, que tiveram seu capital de giro e recursos para investimentos reduzidos. Para sobreviverem, as cooperativas tiveram que se adaptar e se tornarem mais competitivas, concentrando-se na melhora da eficiência da gestão e da qualidade dos serviços e produtos oferecidos aos cooperados.

O Gráfico 2, a seguir, mostra a evolução das cooperativas agropecuárias desde a década de 1940. Nele, nota-se claramente a expansão destas cooperativas até 1980, sua queda após este período e sua atual recuperação.

Gráfico 2: Evolução do número de cooperativas e cooperados do ramo agropecuário brasileiro
 Fonte: Elaborado a partir de Pinho (1982) e OCB (2008a)

Atualmente o ramo agropecuário é um dos mais importantes do cooperativismo brasileiro. Com relação ao número de unidades é o segundo do país com 1.611 (21%), atrás apenas do setor de trabalho que possui 1.746 (23%) (OCB, 2009a). O Gráfico 3 apresenta a distribuição das cooperativas brasileiras nos 13 ramos, em 2008, de acordo com a OCB.

Gráfico 3: Distribuição das cooperativas nos ramos cooperativistas da OCB em 2008

Fonte: Elaborado a partir de OCB (2009a).

No entanto, a divisão de volume de associados a cada um dos ramos é completamente diferente. As cooperativas agropecuárias ficam em terceiro lugar neste quesito com 12% dos cooperados, atrás das cooperativas de crédito, que concentram 41%, e das de consumo com 29% (OCB, 2009a). A proporção de cooperativas e número de cooperados em cada um dos ramos da OCB pode ser visualizada no Gráfico 4.

Gráfico 4: Distribuição das cooperativas e dos cooperados nos ramos cooperativistas da OCB em 2008

Fonte: Elaborado a partir de OCB, 2009^a

Além da grande participação em número de unidades e cooperados, as cooperativas agropecuárias geram mais de 134 mil empregos diretos, são responsáveis por 38,4% do PIB agropecuário e quase metade do PIB cooperativo (47,5%).

Com relação à distribuição geográfica das cooperativas agropecuárias, estas estão em maior número na região Nordeste, Sudeste e Sul com 420, 407 e 380 unidades, respectivamente. No entanto, o estado que possui maior número de cooperativas agropecuárias é Minas Gerais (223 unidades) e a região que congrega maior número de cooperados neste setor é a Sul, com mais de 450 mil.

A maior parte dos estabelecimentos rurais associados às cooperativas é menor que 50 hectares (69%) e, segundo a OCB (2009a), a rentabilidade dos estabelecimentos associados a cooperativas é mais de duas vezes maior do que a dos não associados. Todos estes dados não deixam dúvidas da importância destas cooperativas para a economia e o desenvolvimento do país.

Síntese do Capítulo

Este capítulo teve como objetivo analisar a trajetória do cooperativismo no mundo e no Brasil. A compreensão de seu surgimento e das transformações que ele sofreu ao longo dos anos é fundamental para se analisar a situação atual das cooperativas.

Além disso, é possível notar o quanto este tipo de organização foi e é importante não só para as economias, mas principalmente para o desenvolvimento social de cada região ou país. Ressaltou-se ainda a importância histórica e econômica das cooperativas agropecuárias no Brasil.

Após o entendimento da evolução do cooperativismo, o capítulo seguinte irá examinar mais a fundo as estruturas desse tipo de organização e suas particularidades.

3. ASPECTOS ESTRUTURAIS E TEORIAS DO COOPERATIVISMO

Este capítulo tem como objetivo discorrer sobre as especificidades das cooperativas fazendo uma comparação com as empresas de capital. Em um segundo momento, são apresentadas as teorias cooperativistas como forma de compreender estas particularidade e quais as suas consequências, vantagens ou desvantagens para o sistema cooperativista. Por fim, são apresentadas algumas tendências e perspectivas para o cooperativismo atual.

3.1. Comparação entre empresas de capital e cooperativas

A melhor forma de compreender as características estruturais de uma cooperativa é compará-la com as empresas de capital, analisando suas diferenças. No entanto, convém ressaltar que as duas não são excludentes nem opostas. Ambas fazem parte e convivem no mesmo sistema capitalista, sendo apenas formas diferentes de organizar uma atividade econômica.

A maioria das diferenças entre cooperativas e empresas está baseada nos princípios do cooperativismo. A primeira diferença é mais básica é o fato de as cooperativas serem sociedades de pessoas e não de capital, sendo gerida por decisões democráticas em que cada pessoa tem um voto independentemente de seu número de cotas. Outra diferença fundamental está relacionada ao objetivo das cooperativas que é a prestação de serviços aos seus associados antes do lucro (PINHO, 1966).

Destes pontos básicos surgem as outras diferenças. No quadro 4, é apresentada esta comparação a partir de diversas características, sendo possível observar o quanto as cooperativas diferem das empresas.

Características	Empresa	Cooperativa
1. Princípio	Competição	Cooperação
2. Objetivo	Lucro como motor essencial	Prestação de serviço sem objetivo de lucro
3. Número de acionistas/sócio	Limitado	Ilimitado
4. Cultura	Consumista	Conservacionista
5. Iniciativa	Individual/grupal sem fim social	Individual/grupal com fim social
6. Decisões	Voto do capital	Voto de pessoas
7. Operação de mercado entre a instituição e os sócios	Existe	Não existe
8. Princípio da dupla qualidade	Não possui	Possui
9. Instrumento que formaliza a instituição	Contrato social	Estatuto social
10. Natureza do vínculo do sócio	Pessoa física e/ou jurídica	Pessoa física e excepcionalmente pessoa jurídica
11. Natureza do vínculo	Natureza societária	Natureza institucional
12. Método de produção	O capital arrenda o trabalho	O trabalho arrenda o capital
13. Propriedade dos meios de produção	Privado como direito absoluto	Privado como meio social
14. Unidade de capital	Ações	Quotas
15. Capital como fator de produção	Fator principal	Fator secundário, o fator principal é o sócio
16. Função do capital	Capital é o fim	Capital é o meio
17. Ações e quotas	Transferíveis a terceiros, valor conforme o mercado (oferta/procura)	Intransferíveis a terceiros, valor independente do mercado
18. Tipo de resultado	Tangível: lucro que remunera o capital	Tangível: sobras que remuneram as operações Intangível: serviços prestados ao quadro social
19. Distribuição dos resultados	Distribuído conforme o capital	Distribuído conforme a operação de cada sócio
20. Sujeito à falência	Sim	Não

Quadro 4: Comparação entre empresas e cooperativas

Fonte: Adaptado de PINHO (1966) e TEIXEIRA (2000).

São todas essas diferenças que tornam as cooperativas mais complexas em sua estrutura e, portanto, na forma de gerenciá-las. Assim, as cooperativas são formas únicas de organização e suas características trazem, ao mesmo tempo, vantagens e desvantagens.

3.1.1. Vantagens e desvantagens

Os princípios cooperativistas, da mesma forma que conferem algumas vantagens para as cooperativas, podem também representar problemas na sua organização. Os objetivos da cooperativa, por exemplo, por serem de auxílio mútuo, devem estar muito bem definidos para que não haja conflitos de interesses ou problemas de foco. Neste aspecto as empresas levam vantagem porque seu objetivo é claro e único: o lucro.

O princípio básico da livre entrada e saída pode gerar comportamentos oportunistas, ou seja, os cooperados só utilizam a cooperativa quando lhe é conveniente, pois não há um grande comprometimento. Isto contribui para o desgaste da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Outro princípio básico, o “um homem um voto” é democrático e dá poderes iguais a grandes e pequenos cooperados. Ao mesmo tempo, essa característica pode gerar um conflito de interesses e insatisfação das partes. Da mesma forma, o princípio da dupla qualidade, pelo qual o sócio é, concomitantemente, dono e usuário da cooperativa, deveria ser uma grande vantagem, pois possibilita maior coordenação do sistema produtivo e resposta mais rápidas às demandas. Entretanto, ele traz sérios problemas de gestão, pois a má divisão de papéis entre propriedade e controle gera conflitos e, muitas vezes, o ganho individual pode prevalecer em detrimento do coletivo (BIALOSKORSKI NETO, 2001; ZYLBERSTAJN, 2005).

Ao contrário das empresas que possuem ações comercializáveis e cuja valorização é feita de acordo com os resultados da empresa, as cooperativas são compostas por quotas que não podem ser comercializadas e cujo valor não é proporcional ao desempenho. Além disso, o acesso aos rendimentos é mais difícil nas cooperativas, as quais muitas vezes não possuem planos de distribuição das sobras e apenas as incorporam ao capital. Tudo isso desestimula o interesse e o comprometimento dos cooperados com a cooperativa.

Mesmo com todas estas desvantagens, as cooperativas são meio de desenvolvimento econômico e social. Dados da OCB (2009a) mostram que a rentabilidade das propriedades e o aproveitamento da terra são maiores entre produtores cooperados do que os não cooperados. Adicionalmente, Bialoskorski Neto (1994) afirma que as cooperativas aumentam o nível de renda e melhoram a qualidade de vida de seus cooperados. O autor explica que isso acontece por três motivos: pelo ganho de escala adquirido, pela diminuição dos custos de transação e pela distribuição das sobras proporcionalmente.

Além disso, Pinho (1966) ressalta o papel educativo e social das cooperativas além do econômico, sendo elas grandes responsáveis pela criação de capital social nas comunidades.

Em suma, o cooperativismo possui princípios que promovem valores de igualdade, liberdade, fraternidade e solidariedade, porém os mesmos geram problemas estruturais de gestão. Tais princípios diferenciam as cooperativas das empresas de capital, além de serem fundamentais para promover o desenvolvimento mútuo.

A seguir, são apresentadas as motivações econômicas para o surgimento das cooperativas, bem como as teorias que explicam seu funcionamento, as quais permitem compreender os problemas levantados e as possíveis soluções.

3.2. Teorias do Cooperativismo

Apesar de haver várias motivações para a atividade cooperativa, admite-se que a primeira motivação para a participação das pessoas em uma organização deste tipo é a melhoria de sua vida, normalmente simbolizada pelo aumento da renda. As cooperativas não são geralmente percebidas como um fim em si mesmas (SCHRADER, 2000).

No entanto, há razões econômicas para a existência das cooperativas. Estas surgem uma vez que o mercado não é perfeito, ou seja, ele falha ao tentar atingir a competitividade ideal. Segundo Schrader (2000), isso acontece por algumas razões como: I) a economia de

escala, que devido à concentração de poder faz com que poucos sejam beneficiados, os menores sejam prejudicados, recebendo menos por seus produtos e o consumidor pague preços mais altos; II) os custos de transação, uma vez que as informações não estão disponíveis de igual forma para todos, sendo necessários seguros e garantias a fim de minimizar riscos; III) a ausência de todos os serviços, devido à falta de interesse dos atores do mercado em atender uma demanda existente.

Tendo essas “falhas” em mente, o autor afirma ser possível compreender as razões pelas quais as cooperativas são criadas. A primeira delas é para conseguir os benefícios da economia de escala nos estágios anteriores ou posteriores daqueles que organizam a cooperativa. Com isto, além de aumentarem o poder dos membros perante o mercado e consequentemente sua remuneração, eles passam a ficar com os benefícios que antes iam para os outros níveis da cadeia (fornecimento, produção, comercialização, etc.).

A segunda razão é a possibilidade de maior coordenação do sistema. Por ter mais informações sobre o fluxo de suprimentos e produção, a cooperativa pode reduzir seus custos de transação. Além disso, é um empreendimento mútuo e tanto os custos como os riscos são divididos entre todos e assim reduzidos individualmente. Entretanto, o autor ressalta que o sucesso da cooperativa vai depender do grau de comprometimento dos membros com a cooperativa.

Desta forma, um grupo de produtores rurais pode formar uma cooperativa para: 1) obter suprimentos e serviços a preço mais barato do que eles obtêm no mercado ou ter acesso àqueles que não estavam disponíveis e 2) comercializar seus produtos com preços melhores ou em mercados que antes não eram possíveis (BARTON, 2000).

Outra razão para o surgimento das cooperativas é para prover produtos ou serviços que faltam no mercado. Ou seja, quando nenhum empreendedor está interessado em uma demanda existente, a cooperativa é uma boa solução. Além disso, como elas são criadas com o objetivo

de servir aos seus membros, não irão “abandoná-los” em busca de retornos maiores em outros lugares ou ramos.

Em resumo, as cooperativas são responsáveis por ajudar o mercado a seguir a direção da competição ideal e possuem vantagens nos mercados imperfeitos, o que justifica sua necessidade (SCHRADER, 2000).

A necessidade e a forma de ver as cooperativas dentro do contexto econômico foram explicadas de diferentes maneiras pelas teorias do cooperativismo, dentre as quais se pode destacar a teoria de Münster. A escola de Münster foi umas das primeiras propostas teóricas com relação ao papel econômico das cooperativas. Em seguida, algumas teorias econômicas foram usadas para analisar a estrutura do cooperativismo: a teoria neoclássica e a nova teoria institucional, sob a qual se encontram a teoria de “agência” (agency), a teoria dos custos de transação e a teoria dos direitos de propriedade.

O estudo destas teorias é de fundamental importância não só para a compreensão do papel das cooperativas na economia, mas também para entender sua complexidade de funções, papéis e objetivos, que vão influenciar seus procedimentos de gestão e, conseqüentemente o seu desempenho.

3.2.1. Teoria de Münster

Esta teoria, que tem o nome da Universidade em que surgiu na Alemanha, foi desenvolvida por um grupo de professores entre os quais se destacam Boettche, Eschenburg, Jager, Benecke dentre outros e ficou conhecida como “teoria econômica da cooperação cooperativa⁴” (PINHO, 2001).

Seus pressupostos mais importantes são:

⁴ O nome redundante se deve à tradução literal do termo em alemão “genossenschaftliche zusammenarbeit”, em que “genossenschaftliche” significa cooperativa no sentido de adjetivo e “zusammenarbeit” é substantivo que significa trabalho em conjunto ou cooperação em sentido genérico, abrangendo todos os tipos de entre-ajuda formal e informal (PINHO, 2001 – p.21).

- 1- A cooperação não exclui o interesse pessoal nem a concorrência;
- 2- Os associados buscam satisfazer seus interesses pessoais através de cooperativas quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual;
- 3- A cooperativa adquire sua própria importância econômica, independentemente das unidades econômicas dos associados;
- 4- Os dirigentes atendem aos seus próprios interesses na medida em que fomentam os interesses dos membros da cooperativa; daí, a necessidade de fiscalizar a gestão empresarial e estabelecer controles institucionalizados contra ações negativas dos membros;
- 5- Entre os associados e a cooperativa deve haver solidariedade ou lealdade consciente, embasada em normas contratuais ou estatutárias e não solidariedade cega.

Desta forma, a definição de cooperativa dada pela escola de Münster é a seguinte: “As cooperativas são agrupamentos de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente” (PINHO, 1982).

Uma das principais contribuições desta teoria é esclarecer que as cooperativas não estão em contradição com a economia competitiva. Tanto aquelas que têm objetivos de apenas cobrir os custos, como as que visam gerar benefícios financeiros, competem no mercado tal como as demais empresas (PINHO, 2001).

Através dessa definição, a Teoria de Münster analisa a cooperativa por duas dimensões: 1) produtividade, ou externa ou de mercado, na qual o principal objetivo é ser competitivo e para tanto são usados os mesmos instrumentos das empresas de capital (técnicas de organização empresarial; conquista de mercado pela qualidade; utilização de inovações tecnológicas, etc); 2) efetividade, ou interna, cujo objetivo é promover o desenvolvimento sócio-econômico dos membros, gerando benefícios e vantagens através da prestação de serviços ou da distribuição de sobras (PINHO, 2001).

Ao transformar o cooperativismo em teoria acadêmica, a Escola de Münster criticava duramente a doutrina e os princípios de Rochadale, os quais julgavam que ficavam apenas no campo ideológico e cuja aplicação não era possível no contexto existente.

3.2.2. Teoria Neoclássica e a Nova Teoria Institucional

A teoria neoclássica trabalha com o conceito de firma. Esta é representada pela função produção na qual o nível das saídas é baseado no nível das entradas. A firma é gerida por um administrador que se preocupa apenas com a performance da empresa, ou seja, em obter lucro, e para isto decide os níveis de entrada e saída de forma a maximizar o lucro líquido ou minimizar os custos de produção, levando em conta as variações da demanda. Assim, segundo a teoria neoclássica, as cooperativas seriam instrumentos de organização da produção da sociedade e da economia (ROYER, 2003).

As cooperativas, no entanto, possuem outros objetivos além deste das firmas, como é colocado por Le Vay (1983): maximização da remuneração das quotas; minimização do preço líquido pago pelos membros; maximização dos ganhos totais dos membros; maximização de sua produção (*inputs*). Desta forma, são esperados comportamentos específicos para cada um destes e a teoria neoclássica se torna falha, pois não é capaz de explicar todos eles.

Além de colocar o lucro como único objetivo, muitos outros autores criticam a teoria neoclássica por considerar que não existem custos de transação e que as informações são perfeitas; bem como não explicar o porquê as firmas existem e como seus recursos são empregados, alocados e motivados para atingir o lucro (SYKUTA e CHADDAD, 1999).

A nova teoria institucional surge então para responder essas perguntas. Para ela, as firmas (empresas e cooperativas) surgem devido aos custos de transação, como uma alternativa do mercado de exercer a função de coordenador da atividade econômica. Assim, em uma visão macro elas são vistas como arranjos legais, administrativos e usuais pela

repetição da interação humana. Enfatiza-se, desta forma, a prevalência do ambiente institucional (COASE, 1937⁵, apud COOK; ILIOPOULOS; CHADDAD, 2002).

Na visão micro, as teorias de custo de transação, agência, e direito de propriedades foram desenvolvidas para explicar a organização e a governança das transações dentro e fora dos limites das firmas. A seguir cada uma delas é mais bem detalhada.

3.2.3. Teoria dos Custos de Transação

Custo de transação inclui todos aqueles relacionados à pesquisa e informação; barganha e decisão; controle e regulação (WILLIAMSON, 1985). A teoria de custo de transação assume a existência de uma racionalidade limitada e de um comportamento oportunista, que fazem com que as informações não sejam perfeitas e existam custos nas transações. Tudo isso vai contra o que assumia a teoria neoclássica.

Por racionalidade limitada entende-se que os agentes tendem a ser racionais, mas de uma maneira restrita, não podendo ter respostas para todas as futuras eventualidades. Uma consequência disto é que os contratos são sempre incompletos. Desta forma, o estudo dos arranjos institucionais, que facilitam o processamento de conhecimento; de negociação de contratos e da adaptação às mudanças externas são elementos importantes da teoria econômica organizacional (COOK; ILIOPOULOS; CHADDAD, 2002).

Comportamento oportunista refere-se à “revelação incompleta ou distorcida da informação, especialmente calculada para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, ou confundir os parceiros em uma troca” (WILLIAMSON, 1985, p.47). Esse tipo de comportamento reforça a necessidade dos contratos (e, portanto, das firmas) que, se fossem completos, diminuiriam os custos de transação.

⁵ Coase, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, IV, p. 386-405, 1937.

Em geral, a Teoria dos Custos de Transação pode ajudar a identificar as dimensões importantes da transação e assim ajudar a desenhar o arranjo institucional mais eficiente para conduzi-la, ou seja, aquele que minimize a soma de seus custos de produção e transação (ROYER, 1999). De acordo com Williamson (1985) e Cook, Iliopoulos e Chaddad (2002), três características são cruciais ao se elaborar um modelo ótimo de governança de transação: frequência, incerteza e especificidade dos ativos, sendo este último o mais importante por resultar diretamente em custos de transação.

Um ativo é tido como específico quando qualquer outro uso seu tem um valor menor Sykuta e Chaddad (1999, p. 73). Isso reduz o seu valor e atrai o comportamento oportunista, como o problema do “*hold up*”, no qual uma das partes é obrigada a aceitar um acordo “ruim”, pois a outra está se aproveitando da sua vulnerabilidade devida à especificidade de seu ativo (ROYER, 1999).

Esta é uma das razões da criação de cooperativas como, por exemplo, as agropecuárias. Quando o ativo é muito específico e o mercado concentrado, como no caso dos produtores rurais que se encontram em desvantagem ao lidar com a indústria, a solução é a negociação de contratos entre as partes. A forma mais barata de isto ser feito é através da criação de uma cooperativa (STAATZ, 1987).

Além desta vantagem, outro fator positivo para a criação das cooperativas ao invés de empresas é o fato de elas terem estrutura de governança híbrida, combinando as estruturas do mercado e a autoridade hierárquica. Isso faz com que elas lidem melhor com as incertezas, que também é fator de aumento dos custos de transação, uma vez que exige renegociações e induz a comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1985). Além disso, as cooperativas oferecem flexibilidade nos preços e formas de pagamento compartilhadas que reduzem os custos de negociação e os riscos individuais, respectivamente.

Desta forma, esta teoria, ao assumir os custos de transação justifica a criação de cooperativas, que em certas situações se mostram mais vantajosas do que as empresas. Porém as cooperativas também apresentam alguns problemas relacionados aos custos de transação que serão detalhados mais adiante.

3.2.4. Teoria de Agência

A abordagem da Teoria de Agência (*Agency Theory*) coloca a firma como um conjunto de contratos entre agentes que fornecem recursos para uma atividade econômica em troca de vários ganhos no fluxo de caixa que a atividade gera (FAMA, 1980). Mais especificamente, a relação de agência é definida como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o/s principal/is) incubem outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu benefício, o que envolve delegar autoridade para a tomada de decisão aos agentes (COOK; ILIOPOULOS; CHADDAD, 2002). Desta forma, os contratos têm o papel mais importante nas organizações: especificar a natureza dos ganhos residuais (quem arca com os ganhos ou perdas) e a alocação do processo de decisão entre os agentes (quem decide o que).

Esta teoria é muito relevante para a estrutura institucional das cooperativas, uma vez que os agentes empregados (gerentes) podem não agir de acordo com os interesses dos membros/donos da cooperativa (principal). Além disso, as informações entre eles podem ser distintas, e essa assimetria é também geradora de conflitos.

Os problemas de agência em uma cooperativa são os que geram mais insatisfação em seus membros. Como as quotas dos cooperados não são comercializáveis, há menos incentivo para os membros monitorarem as ações de seus gerentes. Ao mesmo tempo, as cooperativas também têm grande dificuldade em elaborar sistemas de incentivos que levem os gerentes a alinharem seus objetivos pessoais com os da cooperativa, uma vez que estes, por não serem membros, não poderão participar dos resultados.

O desafio é então definir qual estrutura de propriedade, controle e capital deve ser adotada de forma a reduzir os custos de agência (FAMA e JENSEN, 1983). O principal foco da Teoria de Agência está assim nas questões de incentivo e no *trade off* da divisão dos riscos direcionados para alinhar os interesses do agente com os do principal.

Hierarquias formais de decisão e sistemas de monitoramento nas organizações cooperativas devem ser usados para controlar o problema de agência. Além disso, motivações para que os gerentes desenvolvam o seu capital humano como bons administradores e o reconhecimento de seu trabalho podem ajudar a diminuir o problema seu interesse de curto prazo. Outro mecanismo apontado por Cook, Iliopoulos e Chaddad (2002) é a ameaça de exclusão do membro como um forte mecanismo de controle, porém este ainda é controverso e pouco utilizado.

A Teoria de Agência introduz, portanto, o conceito de custo de agência nas cooperativas. Este está associado à tentativa de prevenir as divergências de interesse entre os membros e os seus representantes que tomam as decisões (diretores ou gerentes) através de monitoramento e garantias de contrato. Cria-se, assim, um problema de controle que aumenta conforme a estrutura da cooperativa cresce.

3.2.5. Teoria do Direito de Propriedade

A definição básica desta teoria é a de que propriedade, acompanhada por direitos de propriedade bem definidos, é a maneira mais efetiva para incentivar os sócios a criarem, manterem e aumentarem os seus ativos da cooperativa. Desta forma, o conceito de propriedade deve ser bem compreendido.

Eggertsson (1990⁶) apud Bialoskorski (2004b) define o direito de propriedade como sendo o direito de usar, transformar e transferir determinado bem ou ativo. Sua alocação traz consequências significativas para a organização econômica, seu comportamento e sua performance, devendo, portanto, ser bem definida (SYKUTA e CHADDAD, 1999).

Os princípios cooperativistas e os estatutos criam uma estrutura de direito de propriedade específica e diferente dos outros tipos de organizações. Nas cooperativas tradicionais, a associação está restrita a uma classe específica de membros e seus direitos estão relacionados à sua quota. Além disso, a transferência dos direitos de propriedade é restrita e os retornos pagos ao capital investido são limitados. Essas características implicam que haja separação dos papéis de usuário e investidor. No entanto, esta separação de papéis não é bem definida nas cooperativas, o que gera um alto custo de transação, além de vários conflitos sobre a distribuição das sobras e o controle das decisões, limitando assim a eficiência das cooperativas.

Segundo Cook (1995), os problemas de definição dos direitos de propriedade podem ser divididos em cinco categorias: o problema do carona (*free rider*); do horizonte; do portfólio, do controle e de custos de influências. A seguir, cada um desses problemas é abordado mais detalhadamente.

Problema do Carona (*Free Rider*)

Este problema ocorre quando os direitos de propriedade não são comercializáveis, seguros ou reservados (COOK, 1995). É a situação na qual todos usam os recursos em seu benefício individual e os direitos de propriedade não são bem definidos o suficiente a ponto de garantir que eles arquem com os custos totais de suas ações e/ou recebam os benefícios totais que eles criam (ROYER, 1999).

⁶ EGGERTSSON, T. **Economic behavior and institutions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 385p.

Uma das formas de “pegar carona” é quando um produtor que não faz parte da cooperativa se beneficia do mercado e dos termos de negociação criados por ela. Ou ainda quando um produtor se utiliza das vantagens da cooperativa, mas vende seu produto diretamente para empresas em busca de melhor preço, causando, assim, prejuízo à cooperativa.

Uma forma mais complexa do problema do carona é a de caráter interno, também conhecido como problema de propriedade comum (*common property*). Esta resulta da disparidade entre a contribuição dos membros para o financiamento dos investimentos e a distribuição dos benefícios resultantes desses investimentos (COOK, 1995). Assim, novos associados adquirem os mesmos direitos aos fluxos de caixa residuais e os mesmos direitos de participar do processo decisório dos associados existentes.

Como consequência, há uma diminuição do incentivo para os atuais membros investirem na cooperativa e, um incentivo para que não-membros se associem para terem direito aos resultados sem lançar mão de grandes investimentos (VITALINO, 1983; COOK, 1995; ZYLBERSZTAJN et al, 2002).

Problema de Horizonte

Este problema surge quando o ganho residual do associado gerado por um ativo é menor do que a vida produtiva deste ativo (COOK, 1995). Desta forma, os cooperados não têm incentivos para investir em um ativo, uma vez que o ganho com ele será menor do que o ganho que ele vai gerar.

As cooperativas, devido a sua estrutura de direitos aos resultados e da impossibilidade de transferência e liquidez de seus resultados, está muito sujeita a este tipo de problema. Os cooperados tendem a rejeitar estratégias que impliquem imobilização do capital por longos períodos, uma vez que novos entrantes podem futuramente se beneficiar de seus

investimentos sem terem contribuído da mesma forma, e a sua riqueza não varia com o valor da empresa cooperativa, pois não há mercado para as quotas de participação (ZYLBERSZTAJN et al, 2002).

O horizonte de investimentos das cooperativas fica então reduzido e se dá preferência àqueles de curto prazo e de retornos rápidos. Zylbersztajn et al (2002) afirma ainda que, no limite, os cooperados terão incentivos a descapitalizar a empresa, adicionando benefícios para os atuais membros. Essa tendência ao curto prazo pode prejudicar o desenvolvimento da cooperativa.

Problema do Portfólio

Surgem devido às características de baixa liquidez, impossibilidade de transferência e os limitados mecanismos de avaliação das cooperativas que previnem os gestores de ajustar a carteira de negócios à sua própria preferência de riscos. Nas cooperativas, as decisões de investimentos estão amarradas às decisões de capitalização dos membros e, portanto, estes escolhem opções sub otimizadas de rendimento para que o risco seja o menor possível.

Esse fato é agravado pelos incentivos de operações de curto prazo (problema de horizonte) e pela dificuldade de acesso a fontes de crédito (principalmente no caso brasileiro), e faz com que as cooperativas reduzam o seu raio de atuação, ou seja, o seu portfólio.

Problema de Controle

Este problema está associado aos custos de agência e surge ao se tentar prevenir as divergências de interesse entre os cooperados, a diretoria que os representa (principal) e o gerente (agente).

O controle e monitoramento da gestão nas cooperativas se fazem ainda mais necessários devido à definição imprecisa dos papéis de propriedade e controle. Muitas vezes o

administrador pode optar por ganhos individuais em detrimento do comum, ou seus interesses podem divergir com os do principal.

No entanto, o fato de as quotas não serem comercializáveis em um mercado como o de ações dificulta a avaliação do valor da cooperativa e da performance da sua administração pelos membros. Assim, as formas de controle dos cooperados são restritas e exige-se alto grau de envolvimento e participação, o que pode resultar em falta de controle.

Os problemas de controle são mais propensos a ocorrer em organizações maiores e de administração mais complexas. Nas cooperativas de menor porte, os cooperados têm maior interesse em monitorar as decisões da cooperativa, pois ela representa grande parte de seus ganhos. Além disso, é mais fácil acompanhar de perto as ações da diretoria e da administração devido à menor complexidade das atividades (ILIPOULOS e COOK, 1999).

Problema de Custo de Influência

Os custos de influência são aqueles associados às atividades nas quais um membro ou um grupo de associados tenta influenciar as decisões que afetam a distribuição dos benefícios da organização (ROYER, 1999).

Esses custos derivam do problema de controle mencionado anteriormente. Como o controle é difícil de ser exercido, os membros que possuem maior interesse na cooperativa, ou seja, aqueles que têm maior parte de sua renda associada a ela, tendem a pleitear mais os cargos de decisão. Isso acentua as assimetrias de informação entre cooperados e cooperativa, podendo reduzir a participação dos membros no controle da cooperativa, o que gera perda de eficiência.

As cooperativas sofrem mais com este tipo de problema uma vez que possuem objetivos múltiplos quando comparadas às empresas de capital. Além disso, segundo Cook

(1995), as cooperativas que possuem maior diversidade de atividades são as que mais sofrem problemas de influência devido aos diferentes interesses existentes.

3.3. Estratégias e Tendências

Diante destes problemas relacionados aos direitos de propriedade e como tentativa de aumentar a eficiência econômica das cooperativas, surgiu na década de 1970, nos Estados Unidos e no Canadá, um “novo tipo de cooperativa”, que ficou mais conhecido na década de 1990 como a Nova Geração de Cooperativas (NGC). Estas estabeleceram uma nova arquitetura organizacional modificando a relação de seus direitos de propriedade.

Neste novo tipo de cooperativa, o objetivo principal é o mercado e não o produtor. Na realidade, as primeiras que surgiram eram “cooperativas formadas com o objetivo de adicionar valor à produção dos associados mediante o processamento e a estratégia de marketing” (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Suas principais particularidades foram resumidas por Cook (1995) e Harris, Stefanson e Futon (1996):

- **Corpo de associados definido:** o número de membros vai depender da capacidade de operação da cooperativa. Uma das inovações das NGC é controlar melhor os suprimentos e o acesso à operação das cooperativas. Ao limitar o corpo de associados àqueles que compram o direito de fornecer à cooperativa, esta pode ter certeza da quantidade e da qualidade de sua matéria-prima, o que a permite operar nos índices mais altos de eficiência. A NGC não é fechada e, caso decida expandir sua produção, pode procurar por produtores fora do quadro de associados.
- **Direitos de Entrega:** um direito e uma obrigação de entregar. Ao contribuírem para a composição do capital da NGC, os membros adquirem um direito e uma obrigação de entregar uma quantidade específica de produto a cada ano. Isso significa que, se o produtor tiver que entregar 500 sacas de café por ano, ele deve fazer sem poder entregar

mais ou menos que essa quantidade. Caso ele não consiga cumprir com o contrato em determinado ano, a cooperativa deverá comprar a quantidade restante de outro fornecedor e o cooperado que não honrou com a entrega arcará com estes custos.

- Investimento inicial: para que a NGC seja considerada um empreendimento seguro e consiga, portanto, fundos para ser formada, os cooperados devem investir no novo empreendimento de forma que esse capital componha 50% ou mais do valor total. Após um planejamento e estudo de viabilidade, são estabelecidos o valor e a quantidade de cada quota (direito de entrega).
- Os “direitos de entrega” são transferíveis e podem variar de valor: as quotas da NGC são como as ações das sociedades de capital e representam o valor da cooperativa, dependendo assim da sua lucratividade. Entretanto, o mercado de transação dessas quotas fica restrito aos membros da própria cooperativa e as operações devem passar pela aprovação da diretoria.
- Acordo de Mercado entre cooperados e cooperativa: ao adquirir os “direitos de entrega”, os membros também assinam um contrato com seus direitos e deveres. Nele são estipuladas as quantidades e a qualidade dos produtos que deverão ser entregues, bem como o prazo de duração do contrato. Além disso, também são estabelecidas as sanções caso alguma das especificações não seja cumprida. Em contrapartida, a cooperativa deve pagar um preço pré-estabelecido pelos produtos dos cooperados e dividir os lucros gerados proporcionalmente.
- Direito a voto: o direito a voto também pode ser comprado, assim como o “direito de entrega”.

Desta forma, a cooperativa pode se aproveitar de suas vantagens de escala, governança e coordenação e eliminar alguns problemas de custo de transação. Isso faz com que ela seja

mais eficiente em todo o processo produtivo, além de aumentar sua capacidade de coordenação dos Sistemas Agropecuários (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Apesar de os defensores deste novo tipo de cooperativa afirmarem que ela não fere nenhum dos princípios doutrinários do cooperativismo, pode-se notar que sua estrutura e lógica se assemelha muito mais à de uma empresa de capital. O modelo tem crescido principalmente nos Estados Unidos, mas no Brasil ele ainda não é possível de existir devido a problemas institucionais e legais.

Outro grande problema das cooperativas, a capitalização, também tem sido muito discutido na literatura. As cooperativas, além de terem restrições ao aporte de capital próprio, têm maiores custos financeiros ao se financiarem com capital de terceiros. Isso se deve ao fato de possuírem ativos específicos (principalmente as agropecuárias); da reputação das cooperativas brasileiras não ser muito boa, necessitando de mais garantias; da morosidade de seus procedimentos administrativos, e; de não estarem sujeitas à legislação específica de falência (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Para solucionar essa dificuldade das cooperativas em adquirir o capital necessário para sua expansão, Bialoskorski Neto (2002) sugere algumas alternativas, além da já citada Nova Geração de Cooperativas: 1) abertura de empresa não-cooperativa; 2) emissão de títulos; 3) abertura de capital da cooperativa; 4) contrato de participação; e até a 5) conversão para empresa de capital aberto, em último caso, deixando assim de ser uma cooperativa.

Essa discussão sobre problemas das cooperativas e estratégias para superá-los está no contexto da abordagem do Ciclo de Vida apresentada por Cook (1995). Nela, o autor coloca que as cooperativas passam por cinco fases. A primeira é o seu surgimento baseado em uma justificativa econômica que pode ser excesso de demanda ou quebras de produção. Em seguida vem o estágio chamado “design operacional”. Nele as cooperativas têm que adaptar suas estruturas ao ambiente institucional específico em que se encontra, e se estabilizar.

Após sobreviver a esses estágios, a cooperativa entra na fase de “crescimento e consequências”. Junto com o crescimento da produção e do número de associados, crescem os custos internos de transação e surgem os problemas de agência e de direitos de propriedade.

É depois do crescimento que vem a “crise e o reconhecimento de conflitos”, etapa na qual o ambiente competitivo e os custos de transação exercem grande pressão e os líderes cooperativistas devem optar por três estratégias: sair do negócio, realizar pequenas mudanças na estrutura original; ou mudar para outro modelo de organização como as NGCs. Depois da “reestruturação”, um novo ciclo se inicia (CHADDAD, 2007b).

Harte (1997)⁷ apud Royer (1999) também sugere que as cooperativas têm um ciclo de vida determinado. Segundo o autor, as cooperativas surgem para corrigir alguma falha de mercado e, à medida que o mercado melhora, a necessidade da cooperativa decresce. As estruturas de governança começam a ficar ineficientes, como é apontado na teoria de custos de transação e a cooperativa é substituída por formas mais eficientes.

Esses autores consideram que as cooperativas são menos eficientes do que as empresas de capital, principalmente devido aos problemas de direito de propriedade e que aquelas só sobrevivem devido aos incentivos fiscais e de crédito. Por isso, muitas delas se transformaram em empresas ou estão migrando para novos modelos (COOK, 1995; ROYER, 1999; SEXTON e ISKOW, 1993).

Ferreira e Braga (2007) e Ferreira, Gonçalves e Braga (2007) também encontraram indícios de maior eficiência técnica por parte das empresas quando analisaram o setor de lácteos. Porém, os mesmos autores observaram que as cooperativas apresentaram maior eficiência de escala.

Apesar desse quadro “pessimista” a respeito da eficiência do cooperativismo frente às empresas, deve-se destacar que a maioria dos trabalhos que trata do tema não leva em

⁷ Harte, L. N. 1997. Creeping privatisation of Irish co-operatives: A transaction cost explanation. In *Strategies and structures in the agro-food industries*, ed.] Nilsson and G. van Dijk, 31-53. Assen, The Netherlands: Van Gorcum and Co.

consideração os aspectos sociais do cooperativismo, nem os benefícios não econômicos por ele promovidos. O cooperativismo traz muitas vantagens para os cooperados, melhora suas condições de vida além de gerar e distribuir renda e criar capital social (BIALOSKORSKI NETO; MARQUES; NEVES, 1995).

Com relação aos problemas do cooperativismo da atualidade, como a falta de capitalização, endividamento, não participação, falta de identidade, integração e solidariedade, Nascimento (2000) afirma que eles se devem à falta de doutrina e educação cooperativista, e não aos aspectos administrativos ou gerenciais. Por isso, trabalhar adequadamente a questão da educação e da participação é fundamental para que o cooperativismo tenha êxito e continuidade sem que seja preciso deixar de lado a doutrina cooperativa.

Síntese do Capítulo

Este capítulo teve como foco os aspectos estruturais das cooperativas. Por meio de uma análise das teorias econômicas, que explicam o surgimento das cooperativas e de uma comparação com as empresas de capital, é possível notar várias especificidades das organizações cooperativas.

Advindas de seus princípios, essas especificidades geram vantagens, mas trazem também alguns problemas para as cooperativas. A definição imprecisa dos direitos de propriedade e controle; a impossibilidade de se comercializar as quotas e os custos de transação são algumas das causas dos problemas de estrutura das cooperativas.

Algumas estratégias e perspectivas são apresentadas para que a cooperativa reduza esses custos de transação e consiga ter a eficiência necessária para competir com as empresas de capital. No entanto, elas se concentram apenas na eficiência econômica, nas ferramentas gerenciais e esbarram nos aspectos doutrinários e legais do cooperativismo.

Outra solução envolve a educação, um princípio pouco lembrado e sobre o qual se sustenta o cooperativismo. Através dela é possível melhorar a participação e o controle e, assim, amenizar os problemas de estrutura já citados. Tudo isso sem ter que abandonar os princípios cooperativistas de liberdade, igualdade, solidariedade e fraternidade.

Mais uma vez reforça-se a necessidade de se estudar a educação cooperativista como instrumento para aumentar o envolvimento e a participação dos cooperados e, de forma indireta, contribuir para o sucesso de uma cooperativa. O capítulo que segue tratará sobre esses temas.

4. EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA, PARTICIPAÇÃO E SATISFAÇÃO

No capítulo anterior foram abordados os aspectos relacionados às sociedades cooperativas e suas formas particulares de organização econômica. No entanto, elas possuem diversos problemas estruturais que prejudicam o seu desempenho econômico e social. Apesar de a maioria dos autores se preocupar em propor soluções para esses problemas com medidas administrativas e gerenciais que implicam em uma alteração da doutrina cooperativista, o presente trabalho foi desenvolvido com a premissa de que sem educação e participação dos cooperados nenhuma solução será efetiva. Este capítulo discorrerá sobre estes temas, bem como busca abordar a questão da satisfação.

4.1. Educação cooperativista

4.1.1. Breve Histórico

Como já exposto no segundo capítulo deste trabalho, a educação é um princípio fundamental do cooperativismo desde a experiência de Rochdale em 1844. Foi já naquela época, em 1854, que surgiu a idéia de estabelecer um fundo para a educação para o qual eram destinadas 2,5% das sobras da cooperativa. Scheinder (2003) relata que uma série de atividades de educação e capacitação de associados e seus filhos começaram então a ser realizadas. Em 1869, já havia sete mil exemplares na biblioteca da cooperativa e dez salas para leituras em diversos lugares do bairro operário. Além disso, os Pioneiros promoveram cursos e palestras em diferentes áreas de acordo com a demanda dos associados. A educação foi sem dúvida um dos pilares de Rochdale e ainda o é para o cooperativismo mundial.

O princípio da educação foi mantido em todas as reuniões da ACI que revisaram os princípios do cooperativismo. Na última, em 1995, ele foi inclusive ampliado e passou a incluir não só associados, representantes eleitos, administradores, executivos e funcionários

da cooperativa, mas também toda a comunidade onde ela se encontra, em especial os jovens e os líderes da comunidade (PINHO, 2002; SCHMIDT e PERIUS, 2003).

A preocupação com a educação também está presente no cooperativismo brasileiro. A lei 5.764/81 determina que pelo menos 5% das sobras líquidas apuradas devem ser destinados ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), que tem como objetivo prestar assistência aos cooperados. Porém, investimentos maiores na educação só passaram a ser feitos a partir de 1999, quando foi criada uma entidade específica para a capacitação e formação dos cooperados, dirigentes e funcionários: o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, vinculado e administrado pela OCB.

O SESCOOP tem, entre outros, o objetivo de organizar, administrar e executar em todo o território nacional o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativas e dos cooperados, para todos os ramos de atividades (OCB, 2009e). Suas receitas advêm da contribuição compulsória de 2,5% sobre a folha de pagamento das cooperativas e, em dez anos de existência, capacitou cerca de 1,3 milhões de pessoas e beneficiou mais de 600 mil empregados, associados e familiares em seus programas sociais. Isto porque, além dos projetos voltados à profissionalização da gestão, o SESCOOP também realiza programas voltados aos jovens e à formação de lideranças, como o “Cooperjovem” e o “Jovens Lideranças”.

O Cooperjovem tem como objetivo a preparação de crianças para a formação cooperativa e seu público alvo são os alunos do ensino fundamental e médio. Para tanto o SESCOOP capacita continuamente os professores dentro dos princípios e valores cooperativistas, de forma que eles consigam incorporá-los ao conteúdo de suas aulas e envolver os alunos na cultura da cooperação. A programação é flexível e deve ser adaptada a cada caso. Cabe ao professor servir-se da metodologia participativa, usando criatividade e aproveitando cada situação para transformá-la em vivências e conceitos que facilitem a

compreensão do que está sendo aprendido. A intenção é que as crianças pratiquem os princípios cooperativistas como ajuda mútua, cooperação, solidariedade em pequenos gestos do dia-a-dia (OCB, 2009e).

O programa Jovens Lideranças, lançado em 2007, investe na formação de jovens com idade entre 16 e 24 anos, com foco na sucessão das cooperativas e no crescimento do movimento cooperativista brasileiro. Através de parceria com entidades locais o programa capacita professores, que por sua vez, ensinam os alunos interessados, através de livros elaborados pelo SESCOOP, questões sobre cooperativismo, mercado de trabalho e liderança (OCB, 2009e).

Desta forma, se inicia realmente a valorização e a prática da educação cooperativista no Brasil, ou seja, aquela que promove os princípios de solidariedade e cooperação entre associados e a comunidade, difunde a democracia e incentiva a participação.

4.1.2. Importância da Educação

A educação é de fundamental importância para o desempenho da cooperativa e o desenvolvimento do cooperativismo. A compreensão da relação desses conceitos, educação e cooperação, possibilita o aperfeiçoamento organizacional e institucional das práticas cooperativas, que hoje tanto se busca na luta pela competitividade (FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2007).

Como bem afirmam Ferreira e Presno Amodeo (2008 – p.8) além da gestão empresarial, as cooperativas devem lançar mão da gestão social, ou seja, aquela que tem como objetivo “gerar maior sentimento de pertencimento, de identidade dos associados com a cooperativa da qual fazem parte, alcançando, desta forma, aumento de fidelidade e confiança”. A gestão social passa necessariamente pela educação e pela participação dos associados e, segundo as autoras, configura-se em uma “ferramenta imprescindível para permitir uma

gestão cooperativa efetiva e eficiente, garantir o desenvolvimento e a competitividade da cooperativa”.

Schneider (2007, p. 25) também ressalta a importância da educação nas organizações cooperativas ao afirmar que “os valores da cooperação devem ser mais trabalhados entre os associados, dirigentes e público em geral”, pois são eles que dão “sentido, motivação e razão de ser para a ação cooperativa”. Segundo o autor, só assim, se consegue a lealdade dos cooperados e o fortalecimento da cooperativa.

Ao contrário daqueles que pensam as dimensões econômica e social separadas ou até contraditórias, Frantz (1985⁸ apud FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2007) sintetiza que a prática cooperativa se torna uma questão política, social e cultural, justamente na medida em que assume importância econômica. O desenvolvimento econômico, então, passa necessariamente pelas questões sociais e principalmente pela educação. Esta tem como função central a “interiorização do social pelos indivíduos, superando-se a situação de simples soma de autointeresses para se produzir a identidade grupal” (FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2007 – p. 13).

Assim é importante ter em mente o que se pretende atingir com a educação, ou seja, qual é a sua função no cooperativismo. Para Schneider (2003), a educação deve promover a reflexão, a discussão e a ação dos envolvidos de forma gradual e contínua para despertar neles o interesse pela participação e, assim, transformá-los em agentes do próprio desenvolvimento. Nesta mesma linha de pensamento, Frantz e Schönardie (2007) defendem que, além da transmissão dos conhecimentos técnicos e científicos, é preciso que a educação seja uma prática política e social respaldada, portanto, na comunicação e na participação. Ferreira e Presno Amodeo (2008) compartilham dessa ideia e corroboram que a fidelidade, a confiança e

⁸ FRANTZ, W. O Cooperativismo e a Prática Cooperativa. In: Perspectiva Econômica, ano XIX, nº 51, Série Cooperativismo nº 16, p.53-70. São Leopoldo: UNISINOS, 1985.

o comprometimento dos cooperados só serão alcançados através da capacitação e participação dos cooperados que se dá através da comunicação entre eles.

Assim, Ferreira e Presno Amodeo (2008) definem como o principal objetivo da educação cooperativista:

[...] contribuir para que os associados aprendam a cooperar, participar e gerir a cooperativa da qual são os donos, compreendendo, deste modo, qual o seu papel na organização. Para tanto, é necessário que entendam o que é uma cooperativa, o que a diferencia de outros tipos de empresas, como se dá o seu funcionamento, como se estrutura, atentando, ao mesmo tempo, para os valores e princípios que norteiam o cooperativismo e que determinam diretamente sua identidade e a sua cultura organizacional. Os funcionários também precisam saber as especificidades das cooperativas, entendendo qual é a sua função dentro desta organização (FERREIRA e PRESNO AMODEO, 2008 – p.3).

As autoras salientam ainda que a compreensão efetiva das relações entre associado e cooperativa é importante principalmente devido ao fato de eles exercerem diferentes papéis simultaneamente: dono, usuários e investidores, o que implica em responsabilidades e recompensas distintas.

Adicionalmente, Almeida e Souza (2006) afirmam que a educação cooperativista deve contribuir para o fortalecimento das relações da cooperativa com outras entidades de apoio e representativas do seu quadro social, numa estratégia de divulgação da filosofia cooperativista às comunidades e sociedade em geral.

Além de tudo isso, Mógliã et al (2004) ressaltam que a educação é uma das formas para estimular a fidelidade, a reciprocidade e a participação dos cooperados nas atividades da cooperativa, como pode-se constatar nesta passagem:

O objetivo para se estimular a fidelidade e a reciprocidade é assegurar o envolvimento dos cooperados na cooperativa, com participação efetiva para agregar valores à cadeia produtiva, sendo necessário para isso incrementar [...] produtos e serviços dando aos cooperados incentivos diferenciados. Esse problema pode ser resolvido também pela educação; a resposta está relacionada basicamente a atividades educacionais completas, como parte normal do funcionamento de qualquer cooperativa - grande, média ou pequena (MÓGLIA et al., 2004, p. 4).

Neste sentido, Lago (2008) afirma que a falta de educação cooperativista é a principal origem dos problemas de infidelidade e oportunismo do cooperativismo. Como estes problemas, conforme já vistos nas teorias econômicas, levam à falta de resultados, ao endividamento, prejudicam a capitalização e até a sustentabilidade da cooperativa, pode-se concluir que a educação é fator imprescindível para o desempenho deste tipo de organização. Além disso, percebe-se outra vertente que, ao contrário da que foi exposta no capítulo anterior, promove a exaltação e não o afastamento dos princípios do cooperativismo como forma de superar seus problemas estruturais.

Além dos aspectos da importância da educação já citados, Lago (2008) coloca que ela também pode ser encarada do ponto de vista da manutenção e aplicação de outro princípio cooperativista: o compromisso com a comunidade. Desta forma, a “educação cooperativista está preocupada com o meio ambiente, cultura, valores morais e sociais, ajuda mútua, honestidade e geração de renda” (LAGO, 2008 - p.7).

Tudo isso demonstra o quanto a doutrina cooperativista é moderna e vantajosa para a sociedade. E a base para que seja realmente sustentável é a educação.

A respeito desta idéia, Frantz e Schönardie (2007) escrevem:

O cooperativismo pode representar, teoricamente, um modelo de organização econômica e social mais justo para produzir e distribuir riquezas, pois, por sua natureza associativa oferece uma estrutura de poder econômico e político mais próximo de seus integrantes. Porém, esse modelo só pode ser construído pela permanente comunicação e educação de seus integrantes, pela qualificação de seus associados, dirigentes e funcionários, pela participação política e econômica de todos os associados na elaboração dos planos e execução dos projetos de suas cooperativas (FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2007 – p. 4).

Para estes autores, o cooperativismo ainda não conseguiu aproveitar todo seu potencial social a favor do desenvolvimento, pois o foco econômico ainda é dominante, e a mudança deste paradigma só acontecerá através da educação. Na visão destes autores, “é preciso construir estruturas coletivas, de pensamento e de comportamento, que possam abrigar a

liberdade dos indivíduos e, inclusive, a liberdade econômica de seus interesses. Porém, sem ferir a convivência ética dos seres humanos” (FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2007 – p.6).

Desta forma, comprovada a importância da educação cooperativista, passa-se a um segundo aspecto também de fundamental importância para o sucesso das cooperativas: a participação.

4.2. Participação

A natureza associativa da cooperativa exige integração entre sócios e destes com a direção e os funcionários da cooperativa, ou seja, exige participação. Assim, a participação democrática dos sócios é um dos fundamentos da cooperação, sendo inclusive reforçada em dois dos princípios do cooperativismo: 1) “controle democrático dos sócios” e 2) “participação econômica dos sócios”. O primeiro responsabiliza os associados pela organização das atividades, pelas tomadas de decisão e ressalta o poder de participação ao instituir a relação “um homem um voto”. Já o segundo se refere à questão do capital do qual todos são donos e têm, portanto, direito a participar dos rendimentos e das decisões sobre a sua destinação.

Percebe-se, assim, como a participação é inerente ao cooperativismo e essencial para o seu desenvolvimento e sucesso. Ferreira (1999) ressalta a participação como uma das principais características que diferenciam as cooperativas das empresas. Segundo ele, a cooperativa é uma empresa de participação em que os associados participam tanto nas operações como nas decisões.

Além disso, a participação é não só um direito, mas também um dever de todo cooperado. Isto pode ser constatado através do quadro 5, no qual são apresentados os direitos e deveres dos cooperados de acordo com a OCB. Nele, as sentenças que mais estão

relacionadas à participação foram destacadas para que se facilite a observação de sua frequência.

Direitos	Deveres
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Votar e ser votado;</u> • <u>Participar de todas as operações da cooperativa;</u> • <u>Receber retorno de sobras apuradas no fim do ano;</u> • Examinar livros e documentos; • Convocar assembleia, caso seja necessário; • Pedir esclarecimento aos conselhos de administração e fiscal; • <u>Opinar e defender suas idéias;</u> • Propor ao conselho de administração, ou à assembleia geral, medidas de interesse da cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Operar com a cooperativa;</u> • <u>Participar das assembleias gerais;</u> • Pagar suas quotas-parte em dia; • Acatar as decisões da assembleia geral; • <u>Votar nas eleições da cooperativa;</u> • Cumprir seus compromissos com a cooperativa; • Zelar pela imagem da cooperativa; • <u>Participar do rateio das perdas, se ocorrerem e das despesas da cooperativa.</u>

Quadro 5: Direitos e deveres dos cooperados

Fonte: OCB 2009f

Além de sua importância intrínseca, a participação também pode trazer vantagens para as cooperativas. De acordo com a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - OCEPAR (1992⁹ apud SETTE, SETTE E SOUZA 2005), a possibilidade das pessoas participarem ativamente da administração e dos resultados é o que há de mais moderno em uma sociedade, pois torna mais fácil a administração dos conflitos.

Neste mesmo sentido, Stephanou e Villwock (2007) ressaltam que a educação e capacitação de dirigentes são importantes e devem ser incentivadas, mas só com a participação, o envolvimento efetivo dos cooperados e o compromisso de todos para com a cooperativa é que os problemas de agência poderão ser evitados.

Bialoskorski Neto (2007 – p.119) também reafirma que “a participação em empreendimentos coletivos, como as cooperativas, é de fundamental importância para gerar transparência de governança corporativa” e assim minimizar os problemas de agência. O autor conclui que a maior participação dos associados é condição para o melhor desempenho da cooperativa. Entretanto, o próprio bom desempenho pode desestimular a participação, pois a

⁹ OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. **Autogestão** – a função do cooperado: como organizar-se. 2 ed. Curitiba: OCEPAR, 1992. 64p.

participação está inversamente relacionada com o aumento dos custos de oportunidade e do maior número de cooperados que advém normalmente com o bom desempenho. Isso gera um ciclo inverso na medida em que a menor participação exige custos adicionais de comunicação para suplantarmos a deficiência de transparência, o que prejudica o desempenho. Portanto, deve-se ter cautela ao analisar a participação dentro de uma cooperativa.

Apesar da importância da participação social, pouco ainda é feito para incentivá-la e aumentá-la. Na maioria dos casos, a participação dos associados fica restrita ao econômico, ou seja, à entrega de produtos na cooperativa e à busca por serviços e preços vantajosos no que diz respeito à produção.

Esta afirmação foi constatada por Stephanou e Villwock (2007) quando investigaram a percepção de democracia dos membros de uma cooperativa. Segundo eles, a maior preocupação dos cooperados com relação à participação é somente financeira, ou seja, eles estão interessados nos resultados, mas não no compromisso do modo como alcançá-los. Os autores salientam então que “para que a cooperativa funcione como organização econômica é preciso também, salientarmos o aspecto social” (p.150), pelo que se entende a participação efetiva em todas as atividades e decisões da cooperativa.

Sette, Sette e Souza (2005 – p. 6) ressaltam, porém, que “as pessoas só participam daquilo que lhes interessa e daquilo que elas se sentem motivadas a participar”. Desta forma, além de incentivos econômicos, a educação e a comunicação são fatores-chaves para o associado sentir mais confiança e acreditar que é através da união e da sua participação que a cooperativa pode atingir seus objetivos e satisfazer as necessidades de seus cooperados.

4.3. Satisfação

Conforme já discutido anteriormente, as cooperativas são organizações peculiares e complexas. Além da lógica econômica das empresas, elas possuem também uma lógica social,

e, enquanto as empresas têm como único objetivo a geração de lucro, as cooperativas se preocupam em desenvolver e agregar renda ao produtor rural (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Desta forma, o desempenho de uma cooperativa é influenciado não só pelas questões financeiras, mas principalmente pela geração de benefícios aos seus associados.

Por isso, a satisfação dos cooperados 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[...]” (ACI, 2009, grifo nosso), a satisfação dos associados representa o alcance de seus objetivos e, portanto, seu sucesso.

Assim, medir o desempenho de uma cooperativa é como medir o desempenho de uma empresa, levando em consideração a satisfação de seus clientes e não apenas o seu lucro no final do exercício. Alguns autores de marketing, inclusive, exaltam o papel do cliente e sua satisfação no sucesso das empresas. Para Hopson e Scally (1995), por exemplo, a única medida válida para se aferir o sucesso de um negócio é a satisfação do cliente. No caso das cooperativas, essa afirmação é especialmente verdadeira, pois o objetivo dessa organização é justamente satisfazer seus cooperados.

Além de ser importante para desempenho das cooperativas, medir a satisfação também é essencial para a gestão estratégica. Através dela é possível descobrir os pontos fortes, detectar falhas e determinar ações que levam à melhoria da eficácia. Segundo Denton (1991), ouvir o cliente é a melhor forma para se obter os dados necessários para o desenvolvimento de estratégias de melhoria na qualidade, o que por sua vez é imprescindível para aumentar a competitividade.

Hayes (2001) corrobora esta idéia ao afirmar que o conhecimento das percepções e reações dos clientes com relação aos negócios da organização aumenta a responsabilidade na tomada de decisão. Ao tomarem conhecimento das necessidades e expectativas de seus

clientes, as organizações adquirem capacidade de definir se estão cumprindo ou não seus objetivos.

Desta forma, tem-se que o relacionamento e a comunicação empresa/cliente se tornam cada vez mais importantes, não só para as organizações conhecerem melhor seus clientes e conseguirem satisfazê-los, mas também para aumentar a confiança e, principalmente, a lealdade dos consumidores para com elas. A aproximação do cliente pela empresa busca agregar valor superior para eles de modo que satisfeitos não queiram deixar de consumir o produto ou utilizar os seus serviços. Segundo Cajaraville (2000), na nova economia obterão sucesso as empresas que melhorarem as relações com os clientes e funcionários, satisfizerem melhor suas necessidades, se comunicarem e aprenderem com eles.

Reforça-se, assim, a idéia de que as cooperativas também devem se preocupar com a satisfação de seus ‘clientes’, uma vez que a fidelidade dos cooperados é fundamental para o bom desempenho da organização. Porém, esta é uma via de mão dupla, pois somente com a utilização dos serviços pelos cooperados e de sua participação ativa é que a sociedade se tornará mais forte e apta a oferecer-lhes mais e melhores serviços. Segundo Mógia et al. (2004, p. 9), “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”.

Explicada a importância da satisfação dos cooperados no contexto da cooperativa, é preciso compreender como deve ser feita sua mensuração, uma vez que os cooperados são clientes “especiais”.

Mensurando a satisfação

Um produto ou serviço é avaliado através de várias características que são as dimensões nas quais os clientes baseiam suas opiniões. As necessidades dos clientes podem

ser entendidas como aquelas características dos produtos ou serviços que representam as dimensões mais importantes. (FURRER, LIU E SUDHARSHAN¹⁰, 2000 apud ZANELLA, 2008).

Neste sentido, Hayes (2001) afirma que, quando a satisfação geral dos clientes constitui um dos objetivos da empresa, é importante verificar qual dimensão está mais ligada a esse objetivo. Assim, a empresa pode direcionar os recursos para as dimensões que melhor colaboram com a satisfação do cliente.

Entretanto, no caso da cooperativa, os clientes são também os donos e investidores do negócio, o que torna a satisfação não só mais importante como também mais complexa de ser medida. Os diferentes papéis desempenhados pelos sócios fazem com que eles tenham interesses diversos e, em alguns casos, até antagônicos.

Meurer e Marcon (2007) comprovam isto em seu trabalho a respeito dos interesses dos cooperados, no qual concluem que há motivações mistas nas expectativas dos associados, os quais desejam, ao mesmo tempo, retorno sobre o capital aplicado e serviços de qualidade superior e a preços inferiores ao do mercado. Esses autores tentaram verificar quais das dimensões levantadas por eles na literatura, e apresentadas no quadro 6, eram as mais importantes para os cooperados.

Dimensões	
Resultados econômicos	Acesso a propriedade comum
Serviços melhores e mais baratos	Investimento coletivo e seu horizonte de uso
Ganhos em escala via cooperação	Carteira de negócios voltados ao autointeresse

Quadro 6: Dimensões dos interesses do cooperado utilizadas por Meurer e Marcon (2007)

Os resultados encontrados por Meurer e Marcon (2007) apontam que características de diferentes dimensões eram interesses igualmente importantes para os cooperados. Isto mostra o conflito de papéis presente nas cooperativas. Além disso, como a satisfação depende do

¹⁰ FURRER, O., LIU, B.S., SUDHARSHAN, D. The relationships between culture and service quality perceptions. **Journal of Service Research**, College Park, v. 2, n. 4, p. .355-71, 2000.

grau de importância que o cooperado atribui para cada variável, pode-se concluir que satisfazê-los também é algo muito complexo, pois isto envolve dimensões distintas.

Guazzi (1999), ao analisar a satisfação dos cooperados pela perspectiva da qualidade, também constatou que os clientes internos das cooperativas agropecuárias (associados) têm dificuldade de expressar suas necessidades e desejos devido à diferença de interesses. O autor traduziu a plena satisfação dos cooperados em requisitos dos clientes em termos de dimensões da qualidade, ou seja: qualidade, custo, atendimento, moral e segurança. Os resultados encontrados são apresentados no quadro 7, no qual é possível observar também as variáveis de cada uma das dimensões que foram detectadas como importantes para a satisfação dos cooperados pesquisados por ele.

Dimensão da Qualidade	Requisitos dos Clientes
Qualidade	Valorizar cooperado
Custo	Abaixar preço dos insumos Abaixar os juros Liberar crédito Melhorar preço de compra Reduzir custos operacionais
Atendimento	Aumentar número de visitas Atender melhor e mais rápido Promover treinamentos
Segurança	Melhorar assistência técnica (também envolve a dimensão “atendimento”)
Qualidade + Segurança	Valorizar pequeno agricultor Melhorar a administração Diminuir burocracia Modernizar cooperativa
Todas: Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança	Trabalhar mais pelo cooperado Ouvir os cooperados

Quadro 7: Dimensões da qualidade conforme os requisitos dos clientes

Fonte: Adaptado de Guazzi (1999)

Pôrto et al (2006), por sua vez, medem a satisfação com relação ao recebimento da produção, comercialização de insumos e concessão de financiamentos.

Análise parecida, porém mais ampliada, é feita por Moreira (2008) cujo trabalho mede a satisfação dos cooperados, levando em conta a satisfação com o desempenho geral da cooperativa, a participação e frequência nas assembleias, a obtenção de custeio e assistência

ao cooperado, vantagem econômica para o cooperado, satisfação com a política de preços da cooperativa e satisfação comercial com as operações da cooperativa.

Percebe-se, assim, que a mensuração da satisfação dos cooperados pode ser feita de várias maneiras e as dimensões de análise podem variar de acordo com o interesse de cada cooperativa. Desta forma, constata-se que, em geral, a satisfação dos cooperados é uma preocupação das cooperativas que buscam, sempre que possível, medi-la. No entanto, não foram encontrados muitos trabalhos acadêmicos que tratassem especificamente deste tema. Normalmente o que se observa é uma adaptação das ferramentas utilizadas para medir a satisfação dos clientes de empresas de capital, sem levar em consideração as especificidades das cooperativas.

Síntese do Capítulo

Este capítulo tratou das variáveis que compõem este trabalho: educação, participação e satisfação. Foi mostrada a importância da educação e da participação para o desempenho das cooperativas e para o sistema cooperativista em geral.

Posteriormente foi explicada a questão da satisfação dos cooperados como indicador de desempenho das cooperativas, bem como uma importante ferramenta de gestão e de formulação de estratégias para melhoria. Ressalta-se também a dificuldade de mensuração da satisfação devido aos diferentes papéis que os cooperados desempenham dentro da cooperativa, e são expostas as dimensões e variáveis geralmente utilizadas.

Esta discussão não só justifica a escolha do tema deste trabalho, mas também auxilia na elaboração das ferramentas, que serão utilizadas na investigação do problema de pesquisa e na análise posterior dos resultados.

No próximo capítulo, é apresentada a metodologia empregada para se chegar aos objetivos propostos neste trabalho.

5. METODOLOGIA

De acordo com Richardson (1999), a metodologia compreende os procedimentos e técnicas empregados para se chegar a um objetivo e devem ser claramente estabelecida ao se realizar uma pesquisa científica.

Desta forma, este capítulo descreve a metodologia utilizada de acordo com o tipo de pesquisa, no que se refere à utilização dos resultados, natureza do método, fins e meios da pesquisa; bem como esclarece como serão feitas as coletas e análises de dados e apresenta o que se deseja atingir em cada uma das etapas da pesquisa.

5.1. Tipo e Método de Pesquisa

A pesquisa proposta é do tipo aplicada no que se refere à utilização de seus resultados, uma vez que tem intuito de resolver problemas de ordem prática. Desta forma, não se busca apenas a discussão teórica do assunto, mas sua aplicação e utilização prática (RICHARDSON, 1999).

Quanto à natureza do método, a pesquisa utiliza tanto procedimentos qualitativos como quantitativos. A abordagem qualitativa é usada, pois se busca compreender fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes (NEVES, 1996). Além disso, ela é interessante por seu caráter descritivo e de maior profundidade sobre o objeto estudado. A abordagem quantitativa, aquela que utiliza parâmetros quantificáveis e técnicas estatísticas de análise (RICHARDSON, 1999), é utilizada para verificar as proposições levantadas a respeito do comportamento dos cooperados. A utilização dos dois métodos simultaneamente parte do princípio de que eles são complementares e, juntos, permitem melhor entendimento do problema.

No que se refere à finalidade da pesquisa, ela é do tipo exploratória, uma vez que há poucos estudos sobre o grau de educação dos cooperados e sua relação com a participação e a

satisfação dos mesmos. Gil (2006) explica que as pesquisas exploratórias têm por objetivo desenvolver e esclarecer conceitos e idéias para proporcionar maior familiaridade com o problema. O trabalho também apresenta aspectos descritivos e explicativos, mas estes são apenas complementares, uma vez que a pesquisa tem como foco principal explorar os aspectos de conhecimento, participação e satisfação.

Com relação aos “meios”, o método utilizado é o estudo de caso, dentro do qual é feito um *survey* ou levantamento. A seguir este método é mais bem explicado e detalhado.

5.2. Método do Estudo de Caso

O estudo de caso é o método mais adequado quando se trata de responder às questões “como” e “por que” (BREISSAN, 2000). Adicionalmente, Gil (2002) afirma que esse método possibilita o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

Neste mesmo sentido, Yin (2005) afirma que o estudo de caso pode ser aplicado para explicar relações causais mais complexas. O autor ainda acrescenta que, apesar de não ser possível fazer generalizações estatísticas a partir dele, as generalizações analíticas têm grande validade. Desta forma, o método se mostra adequado aos objetivos do presente trabalho, o qual pretende entender a relação entre educação, participação e satisfação dentro do quadro social de uma cooperativa.

Dentro do estudo de caso, emprega-se a técnica *survey*, normalmente utilizada para levantamento de dados primários a partir de indivíduos como, por exemplo, opiniões, atitudes, crenças, estilos, além das características demográficas. Neste caso ela é utilizada para o levantamento do perfil, grau de conhecimento e compreensão dos cooperados a respeito do cooperativismo, sua satisfação e participação nas atividades da cooperativa.

Para que o estudo de caso tenha rigor científico e seja confiável, Yin (2005) afirma que é necessário elaborar um protocolo. O protocolo constitui um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo ou aplicá-lo em outro caso. Além disso, ele dá condições práticas para testar a confiabilidade do estudo, pois oferece segurança de que o trabalho foi planejado e que seus resultados possibilitam explicações sobre a realidade investigada (Martins, 2006). Desta forma, a seguir é apresentado o protocolo deste estudo de caso.

5.3. Delineamento da Pesquisa

O protocolo é o delineamento da pesquisa, ou seja, a sequência lógica que conecta as questões propostas pela pesquisa aos dados coletados e, finalmente, às conclusões que serão traçadas (YIN, 2005). Segundo Yin (2005), cinco componentes são especialmente importantes em um estudo de caso e devem ser contidos no seu protocolo:

- questão de pesquisa;
- proposições;
- unidade(s) de análise;
- lógica ligando os dados à proposições, e;
- critérios para interpretar as descobertas.

A seguir, cada um destes elementos é detalhado.

5.3.1. Questão de Pesquisa

Levando-se em conta o objetivo geral deste trabalho: *observar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa*, tem-se a seguinte questão principal de pesquisa, elaborada a fim de dirigir a realização deste estudo:

QUAL o grau de educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa e COMO estas variáveis se relacionam?

Com esta questão principal em mente, parte-se para a elaboração das proposições do estudo. No entanto, antes é preciso delimitar as categorias de estudo.

- **Delimitação das categorias de estudo**

Com o objetivo de delimitar as principais categorias analisadas neste trabalho, a seguir são expostas as definições dos termos: “educação cooperativista”, “participação” e “satisfação”, baseadas na revisão da literatura apresentada, uma vez que são relevantes para a compreensão do assunto e do posicionamento adotado neste trabalho.

- Educação Cooperativista: é aquela que permite que os associados compreendam o seu papel dentro da cooperativa. Portanto, ela engloba não só os conhecimentos sobre a estrutura, funcionamento da cooperativa, valores e princípios do cooperativismo (FERREIRA e PRESNO AMODEO, 2008), como também a presença de identidade grupal e espírito de coletividade (FRANTZ e SCHÖNARDIE, 2007).
- Participação: nas cooperativas, ela é composta por dois fatores: o econômico, que diz respeito à entrega e compra de produto na cooperativa, e no recebimento de sobras; e o social, que está relacionado à participação nas tomadas de decisão (FERREIRA, 1999). Neste trabalho, quando o termo aparece sozinho, refere-se à participação social.
- Satisfação: acontece quando as expectativas do cooperado são atingidas ou superadas. A satisfação dos cooperados deve ser o objetivo principal da cooperativa e quando atingida, portanto, é um indicador de bom desempenho. Entretanto, como o cooperado desempenha diversos papéis dentro da cooperativa, também possui diversas necessidade/expectativas. Assim, para a mensuração da satisfação, levam-se em conta, principalmente, resultados

econômicos, serviços prestados e ganhos não monetários (MEURER e MARCON, 2007; GUAZZI, 1999; PORTO et al, 2006).

5.3.2. Proposições do estudo de caso

De acordo com Yin (2005), proposições podem ser entendidas como afirmações que estabelecem, de certa maneira, relações teóricas entre os fatores que estão sendo estudados. Segundo o autor, a definição de proposições faz com que a atenção da pesquisa se volte para aspectos que devem ser examinados dentro do escopo do estudo. Elas indicam, de forma mais clara, as questões, a direção que o trabalho deve tomar.

O mesmo autor salienta que mesmo as pesquisas exploratórias, cujo objetivo principal é a busca por novas idéias e hipóteses para a explicação de fenômenos, devem ser construídas a partir de um referencial teórico para que consigam chegar ao objetivo determinado. Assim, deve-se iniciar a exploração com alguma lógica e direção, ou seja, com proposições advindas da teoria, mesmo que mais tarde sejam comprovadas erradas.

Com base nisto, a revisão da literatura buscou levantar e identificar as principais questões e aspectos referentes ao cooperativismo, mais especificamente, à educação cooperativista, à participação e à satisfação.

Desta forma, de acordo com o que foi exposto nos capítulos 2, 3 e, principalmente, 4, e baseado em curiosidades a serem exploradas, elaborou-se proposições, as quais estão relacionadas aos objetivos deste trabalho e que servem de direção para a pesquisa uma vez que são pontos a serem testados.

Com relação à analisar a educação cooperativista, espera-se verificar se os cooperados estão de acordo com os princípios do cooperativismo, se sabem o que é uma organização cooperativa e se têm espírito coletivo. Para tanto, foram feitas as seguintes proposições:

- Os cooperados possuem concepções heterogêneas sobre cooperativismo;
- Os cooperados concordam que a adesão deve ser livre e voluntária, e que as cooperativas devem ser abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços, e que o cooperado aceito só pode ser demitido por vontade própria ou por infração legal/estatutária (princípio da adesão livre e voluntária);
- Os cooperados concordam que as cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que têm direito igual de voto (um membro, um voto) (princípio do controle democrático);
- Os cooperados concordam que devem receber os resultados econômicos proporcionais a sua movimentação e os excedentes devem ser destinados ao desenvolvimento da cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros (princípio da participação econômica dos sócios);
- Os cooperados concordam que as cooperativas devem promover a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de maneira que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa (princípio da educação, treinamento e informação);
- Os cooperados concordam que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros (princípio da preocupação com a comunidade);
- Os cooperados têm espírito coletivo, acreditam que as assembleias são formas democráticas de decisão, que o interesse coletivo deve prevalecer sobre o individual e não se associaram apenas para tirar vantagens na compra de insumos (coletividade);
- Os cooperados concordam que as cooperativas não são empresas de capital, e sim sociedades de pessoas que não têm como objetivo principal o lucro (definição).

No que diz respeito à analisar a participação e a satisfação, procura-se tanto verificar o grau de participação e satisfação dos cooperados, como testar algumas teorias levantadas na literatura. Para tanto, tem-se as seguintes proposições:

- Os cooperados participam ativamente das decisões da cooperativa;
- Os cooperados estão satisfeitos com a cooperativa;
- O nível de satisfação é influenciado por diferentes fatores para cada cooperado de forma distinta (Meurer e Marcon, 2007; Guazzi, 1999; Moreira, 2008);

Quanto ao objetivo de verificar o perfil dos cooperados, tem-se a proposição de que:

- Existem perfis específicos relacionados à educação cooperativista e aos níveis de participação e satisfação (curiosidade).
- Os cooperados mais antigos possuem maior educação cooperativista (curiosidade);
- Os cooperados com maior escolaridade possuem maior educação cooperativista (curiosidade);
- Os cooperados mais participativos são os que possuem maior poder econômico e têm na atividade agropecuária sua maior fonte de renda (Sette, Sette e Souza, 2005).

Já no que se refere a analisar as relações entre educação cooperativista, participação e satisfação, tem-se as seguintes proposições:

- Os cooperados que mais concordam com os princípios do cooperativismo são os que possuem maior senso de coletividade (curiosidade);
- Os cooperados que têm maior educação cooperativista são os que mais participam (curiosidade);
- Os cooperados mais satisfeitos no aspecto econômico tendem a ter o menor nível de participação (baseado em Bialoskorski Neto, 2007)

A lista das proposições relacionadas a cada um dos objetivos específicos deste trabalho pode ser observada no Quadro 8.

Objetivo	Proposições do Estudo de caso
Geral	
Observar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • A visão do cooperativismo influencia no grau de participação e satisfação dos cooperados • A satisfação influencia a participação dos cooperados
Específicos	
a) Analisar a educação cooperativista	<ul style="list-style-type: none"> • Os cooperados possuem concepções heterogêneas sobre cooperativismo • Os cooperados concordam que a adesão deve ser livre e voluntária, e que as cooperativas devem ser abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços, e que o cooperado aceito só pode ser demitido por vontade própria ou por infração legal/estatutária • Os cooperados concordam que as cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que têm direito igual de voto (um membro, um voto) • Os cooperados concordam que devem receber os resultados econômicos proporcionais a sua movimentação e os excedentes devem ser destinados ao desenvolvimento da cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros • Os cooperados concordam que as cooperativas devem promover a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de maneira que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa. • Os cooperados concordam que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros • Os cooperados têm espírito coletivo, acreditam que as assembleias são formas democráticas de decisão, que o interesse coletivo deve prevalecer sobre o individual e não se associaram apenas para tirar vantagens na compra de insumos • Os cooperados concordam que as cooperativas não são empresas de capital, e sim sociedades de pessoas que não têm como objetivo principal o lucro
b) Verificar o nível de participação e satisfação dos cooperados	<ul style="list-style-type: none"> • Os cooperados participam ativamente das decisões da cooperativa • Os cooperados estão satisfeitos com a cooperativa • O nível de satisfação é influenciado por diferentes fatores para cada cooperado de forma distinta
c) Analisar o perfil dos cooperados	<ul style="list-style-type: none"> • Existem perfis específicos relacionados à educação cooperativista e aos níveis de participação e satisfação • Os cooperados mais antigos possuem maior educação cooperativista • Os cooperados com maior escolaridade possuem maior educação cooperativista • Os cooperados mais participativos são os que possuem maior poder econômico e tem na atividade agropecuária sua maior fonte de renda
d) Analisar as relações entre visão do cooperativismo, participação e satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Os cooperados que mais concordam com os princípios do cooperativismo são os que possuem maior senso de coletividade • Os cooperados que têm maior educação cooperativista são os que mais participam • Os cooperados mais satisfeitos no aspecto econômico tendem a ter o menor nível de participação

Quadro 8: Proposições do estudo de caso para cada um dos objetivos da pesquisa

Tais proposições são importantes, pois, além de nortear toda a pesquisa, servem de base para a construção do instrumento de coleta de dados, que é detalhado no próximo item.

5.3.3. Unidade de Análise

De acordo com Yin (2005), uma pesquisa conduzida através do método do estudo de casos deve considerar duas dimensões: o número de casos que compõe o estudo (caso único ou múltiplos casos) e o foco que será dada à unidade de análise.

Segundo o autor, o estudo de caso único é usado quando o caso representa todos os aspectos de uma teoria bem formulada, quando representa um caso extremo ou único, ou quando representa uma oportunidade única de estudo para o pesquisador. No entanto, ele ressalta que o caso único pode ser usado como etapa exploratória nas pesquisas de fenômenos pouco investigados ou como estudo pilotos para orientar o design de estudos de casos múltiplos.

Desta forma, este trabalho utiliza o método do caso único como etapa exploratória, ou seja, o caso estudado tem como função servir de base para explorar a educação cooperativista, participação e satisfação e a relação entre essas variáveis dentro de uma cooperativa, uma vez que este fenômeno ainda é pouco explorado. Quanto ao foco, como a unidade de análise será considerada como um todo, pode-se dizer que este trabalho possui foco holístico.

5.3.3.1. Escolha do caso

Para a realização do estudo, foi escolhida a Minasul, uma cooperativa de grande porte do ramo agropecuário do sistema OCB, a qual é classificada entre as 20 maiores cooperativas de Minas Gerais pelo censo anual da Organização das Cooperativas de Minas Gerais (OCEMG, 2008).

A opção do ramo agropecuário se justifica devido não só ao interesse pessoal da autora, mas também por ser um dos mais importantes na economia nacional. Portanto, a elucidação dos problemas desta cooperativa pode contribuir para melhor compreensão do problema em muitas outras cooperativas.

A escolha de Minas Gerais se deu por este ser o estado que concentra a maior parte das cooperativas agropecuárias do país e no qual estas organizações têm grande representatividade, sendo, portanto, um bom ponto de partida. Além disso, a cooperativa estudada manifestou interesse em ter esta pesquisa realizada com seus cooperados.

Dentro da análise do caso, buscar-se-á investigar questões que dizem respeito a: estrutura e organização da cooperativa, forma como ela pratica os princípios do cooperativismo, exercício de poder, tomada de decisão, participação dos cooperados, entre outras, pois se entende que isto será pertinente durante a discussão dos resultados.

5.3.3.2. Coleta de dados

O levantamento de dados é dividido em duas partes. A primeira diz respeito às informações da cooperativa estudada. Nesta etapa foram utilizados tanto levantamento de dados secundários, através de documentos internos da cooperativa, como dados primários, por meio de entrevista a diretores. O roteiro da entrevista pode ser visualizado no Apêndice A.

Na segunda parte, é coletada a opinião dos cooperados e, para tanto, se realiza coleta de dados primários por meio de questionário estruturado, apresentado a seguir.

- **Construção do Questionário**

O questionário foi elaborado com objetivo de levantar informações sobre os aspectos estudados neste trabalho: perfil, educação, participação e satisfação dos cooperados de forma a responder as proposições e atingir os objetivos propostos. O mesmo foi composto por 93 variáveis divididas em quatro partes, conforme descrito a seguir.

A primeira parte diz respeito ao perfil e inclui algumas variáveis demográficas como: idade, sexo, grau de escolaridade e local de residência; e outras referentes à produção e à

relação do cooperado com a cooperativa: há quanto tempo é sócio, quantas sacas produz, e quantas delas entrega na cooperativa.

As demais partes foram compostas por assertivas no modo qualitativo, categórico ordinal para se medir a concordância em relação às variáveis. Desta forma, utiliza-se a escala de *likert*¹¹ de cinco níveis: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo nem discordo; (4) Concordo parcialmente e; (5) Concordo totalmente.

Na escala de *likert*, as respostas variam segundo o grau de intensidade. Esta escala é comumente utilizada em questionários de pesquisas que visam classificar um elemento/característica em função de um critério determinado, pois fornecem direção sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação (MALHOTRA, 2001). Desta forma, esta escala foi considerada adequada, uma vez que este estudo visa classificar os cooperados de acordo com seus conhecimentos e visão do cooperativismo, bem como sobre sua participação e satisfação.

A escolha da quantidade de cinco categorias foi feita para facilitar o preenchimento do questionário por parte dos cooperados e tornar a interpretação mais objetiva. Além disso, optou-se por colocar a opção neutra (3) por se entender que ela pode dizer muito com relação aos conhecimentos dos cooperados.

Para cada um dos aspectos foram elaboradas frases¹² através das quais se acredita medir o grau de educação, de participação e satisfação dos cooperados e responder às proposições feitas. Desta forma, na segunda parte (educação), são colocadas frases sobre o cooperativismo para verificar o grau de conhecimento dos cooperados em relação aos seus direitos e deveres, sobre os princípios cooperativistas, os objetivos de uma cooperativa, e suas

¹¹ Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir os níveis de aceitação dos produtos e serviços, conforme as experiências e influências sociais dos próprios consumidores (MALHOTRA, 2001).

¹² Algumas frases foram retiradas e/ou baseadas nos questionários utilizados por Sette, Sette e Souza (2005) que pretendia analisar a compreensão dos cooperados e dirigentes a respeito do significado de uma organização cooperativa; e por Meurer (2006), que foi utilizado para medir as expectativas e interesse dos associados de uma cooperativa de crédito.

diferenças e especificidades com relação às empresas de capital. A intenção é verificar não só o grau de conhecimento, mas também de certa forma, a visão dos cooperados com relação à cooperativa.

No que diz respeito aos princípios do cooperativismo, são elaboradas questões relacionadas principalmente a cinco deles: “adesão”; “controle democrático dos sócios”; “participação econômica”; “educação treinamento e informação” e; “preocupação com a comunidade”. O princípio da “cooperação entre cooperativas” foi medido por apenas uma questão, enquanto o princípio “autonomia e independência” não foi aferido.

Ainda nesta parte, são feitas assertivas para se medir o grau de coletivismo dos cooperados, ou seja, se há um senso coletivo e um entendimento de que a cooperativa é uma empresa de pessoas, de gestão coletiva e tem por objetivo o bem comum. A existência deste sentimento de grupo, de coletividade também faz parte da educação cooperativista.

A parte seguinte diz respeito à participação. Nela as assertivas são feitas para verificar o quanto o cooperado participa das atividades da cooperativa, tanto comprando na loja e utilizando serviços da cooperativa, quanto frequentando as assembleias. Finalmente, na última parte é verificado o grau de satisfação dos cooperados em vários aspectos, como, por exemplo, serviços, sobras, administração, democracia, representação.

O Quadro 9 apresenta as questões elaboradas para cada uma das partes do questionário, relacionando-as com as proposições dos objetivos específicos “a” e “b” já apresentadas. As demais proposições do estudo de caso não são medidas pelas questões do questionário, mas sim respondidas através de análises estatísticas entre os dados nele obtidos.

Algumas questões inseridas no questionário são relacionadas aos problemas de agência, custo de transação e de direito de propriedade e não respondem diretamente as proposições, entretanto elas serão analisadas apenas a título de curiosidade e como forma complementar aos objetivos do trabalho.

Proposições do Estudo de caso	Questões
Os cooperados concordam que a adesão deve ser livre e voluntária, e que as cooperativas devem ser abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços, e que o cooperado aceito só pode ser demitido por vontade própria ou por infração legal/estatutária	<ul style="list-style-type: none"> - A cooperativa deve impor regras mais severas para a entrada de novos cooperados e isso não significa ir contra o princípio da livre adesão - A cooperativa deve ser aberta a todos os produtores que querem se associar - A cooperativa deveria restringir mais a entrada de novos cooperados para evitar aqueles que só querem tirar vantagem - Os cooperados que não participam e não cumprem o seu papel deveriam sofrer punição e, em casos extremos, serem excluídos do quadro social
Os cooperados concordam que as cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que têm direito igual de voto (um membro, um voto).	<ul style="list-style-type: none"> - O princípio democrático de um homem=um voto é a base do cooperativismo e deve ser mantido - Acho que os votos deveriam ser proporcionais à movimentação na cooperativa
Os cooperados concordam que devem receber os resultados econômicos proporcionais a sua movimentação e os excedentes devem ser destinados ao desenvolvimento da cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.	<ul style="list-style-type: none"> - A cooperativa deve dar retorno financeiro aos seus cooperados - As sobras geradas devem ser distribuídas entre os cooperados - As reservas criadas devem servir para gerar benefícios para os cooperados apenas - As sobras geradas devem ser utilizadas para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa
Os cooperados concordam que as cooperativas devem promover a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de maneira que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - As cooperativas devem atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo e criar pessoas mais solidárias e participativas - As cooperativas devem promover cursos e treinamentos para funcionários e cooperados - As cooperativas devem informar a comunidade e divulgar as vantagens do cooperativismo - A cooperativa deve se preocupar em prover serviços para os cooperados e essa história de educação não traz retornos, é só perda de tempo - A educação é um dos princípios do cooperativismo
Os cooperados concordam que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros	<ul style="list-style-type: none"> - Investir na comunidade não é uma prioridade da cooperativa. Ela deve atender só as necessidades dos cooperados - As cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado da comunidade - As cooperativas devem desenvolver projetos em parceria com a comunidade com o intuito de proteger o meio ambiente, incentivar a educação, prevenir doenças, etc.
Os cooperados têm espírito coletivo, acreditam que as assembleias são formas democráticas de decisão, que o interesse coletivo deve prevalecer sobre o individual e não se associaram apenas para tirar vantagens na compra de insumos	<ul style="list-style-type: none"> - Aceito as decisões das assembleias, mesmo quando não concordo, pois elas foram decididas de forma democrática - Sei que às vezes tenho que abrir mão de alguns interesses individuais, pois em uma cooperativa o interesse maior é o coletivo - Algumas vezes fico em dúvida para quem vou puxar o interesse, se é para o meu próprio negócio ou para a cooperativa - Se mais gente participasse mais ativamente, a cooperativa seria melhor - Não gosto de ir às assembleias, pois elas não decidem nada efetivamente - Eu acho que o meu voto é muito importante e por isso eu participo ativamente das atividades da cooperativa - Acho que a cooperativa deve atender primeiramente aos meus interesses, mesmo que isso lhe traga prejuízos - Associei-me à cooperativa apenas para ter acesso à loja - Só compro na loja quando não consigo produto barato em outro lugar

Continua

Conclusão

Proposições do Estudo de Caso	Questões
Os cooperados concordam que as cooperativas não são empresas de capital, e sim sociedades de pessoas que não têm como objetivo principal o lucro	<ul style="list-style-type: none"> - O objetivo principal das cooperativas é gerar lucro para os cooperados - A principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa é que a cooperativa é uma sociedade de pessoas e a empresa é uma sociedade de capital - O objetivo principal das cooperativas é prover serviços baratos e de qualidade para os cooperados - Da mesma forma que é importante a cooperativa prover serviços aos cooperados, ela deve se preocupar em ser competitiva e em conquistar mercado - A cooperativa é uma empresa como outra qualquer e deve, portanto, gerar sobras no final do exercício
Os cooperados participam ativamente das decisões da cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> - Eu frequento a maioria das assembleias para tomada de decisão - Eu acho importante participar da cooperativa, por isso sempre tento comparecer as assembleias - Eu estive presente na última Assembleia Geral Ordinária - Eu sinto que tenho voz e influência nas decisões da cooperativa - Eu sou bem informado a respeito das atividades e decisões da cooperativa - Nas assembleias, eu costumo apresentar sugestões - Eu compro todos os insumos que preciso na loja da cooperativa - Eu não participo tanto das assembleias, pois confio na diretoria - Eu não participo muito porque moro longe e não tenho tempo
Os cooperados estão satisfeitos com a cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> - Estou satisfeito com os serviços prestados pela Minasul no que se refere à comercialização da minha produção - Estou satisfeito com os serviços da Minasul no que se refere à assistência técnica e à loja de insumos - A loja de insumos possui a maioria dos produtos que eu preciso na minha fazenda - Sou sempre muito bem atendido na loja de insumos - Gosto da loja de insumos da cooperativa, pois ela me proporciona boas formas de pagamento - Estou satisfeito com as relações éticas e morais dentro da cooperativa - Estou satisfeito com as linhas de crédito que a cooperativa me proporciona - Estou satisfeito com as decisões que a atual diretoria toma - Estou satisfeito com a valorização da minha cota na cooperativa - Estou satisfeito com os benefícios (não monetários) que tenho por ser cooperado da Minasul - Estou satisfeito com o destino das sobras da Minasul - Eu me sinto representado pela diretoria eleita - A cooperativa cumpre os objetivos para o quais foi criada - Gostaria de ser mais bem informado a respeito das atividades e decisões da cooperativa - Os funcionários deveriam receber mais treinamento - A gestão deveria ser mais profissionalizada - As sugestões apresentadas pelos cooperados são bem aceitas pela diretoria - A cooperativa realiza a prestação de contas com os cooperados - Há vantagens econômicas e de qualidade em comprar insumos na cooperativa - Gostaria de participar de cursos e palestras a respeito de cooperativismo

Quadro 9: Questões elaboradas para as proposições do estudo de caso

Antes de ser aplicado, o questionário foi lido por diretores, funcionários e cooperados da cooperativa estudada, de forma a corrigir eventuais falhas, principalmente de interpretação, além de adaptar a linguagem ao público alvo. O questionário completo com todas as assertivas pode ser observado no apêndice B.

5.3.3.3. Definição, seleção e abordagem do sujeito da pesquisa

O sujeito da pesquisa são os cooperados da Minasul os quais se deseja conhecer em termos de perfil, educação, participação e satisfação. Desta forma, para que todos tivessem acesso ao questionário, o mesmo foi enviado juntamente com o informativo mensal da cooperativa, que é considerado e utilizado pela diretoria, como a melhor forma de comunicação com os sócios.

Para informar e orientar os respondentes sobre a pesquisa, sua importância e os procedimentos de preenchimento e devolução, foi publicado nota no informativo, na mesma página onde estava o questionário (Apêndice C). Os cooperados deveriam preenchê-lo e devolvê-lo na unidade da Minasul ou Sicoob/Credivar¹³ mais próxima, as quais foram previamente avisadas e preparadas para recebê-los.

Como forma de incentivar a participação dos associados, aqueles que respondessem estariam concorrendo a uma televisão de LCD de 22 polegadas. Para isso, os questionários foram marcados com o mesmo número tanto na parte superior como na parte inferior. Os participantes deveriam destacar o canhoto da parte inferior contendo seu número e guardá-lo. O sorteio foi então realizado com os números dos questionários devolvidos e o ganhador deveria apresentar o canhoto para receber o prêmio. Tal procedimento foi adotado uma vez que os respondentes não precisavam se identificar.

¹³ Cooperativa de Crédito Rural e de Pequenos Empresários. Micro Empresários e Micro Empreendedores da Região de Varginha, criada há 20 anos por iniciativa da Minasul. Praticamente todos os cooperados da Minasul são também sócios do Sicoob/ Credivar.

Também foram disponibilizados questionários para serem preenchidos nos locais de coleta, visando não perder aqueles cooperados que não abrem o jornal ou simplesmente não se lembram de trazer consigo o questionário respondido.

Estes procedimentos foram considerados os mais adequados para a coleta de dados, uma vez que métodos de coleta aleatória ou estratificada se mostraram inviáveis de serem utilizados, devido ao grande dispêndio de recursos e tempo. Mesmo assim acredita-se obter amostra significativa e representativa da população.

5.3.4. Ligação entre os dados e as proposições: Análise dos dados

Para facilitar a compreensão de seus procedimentos, a análise de dados foi dividida em: (a) organização dos dados coletados; (b) preparação dos dados; (c) ferramentas de análise.

a) Organização dos dados coletados

Apenas os questionários preenchidos completamente (sem grande número de questões em branco) e sem vícios de preenchimento (respostas idênticas para grande número de questões) foram considerados adequados e, portanto, utilizados na análise.

A tabulação foi feita no software Excel 2007 sendo a base para a construção posterior do banco de dados com as variáveis originais no SPSS Statistics 17.0, o qual foi usado para as análises estatísticas.

b) Preparação dos dados

Para a preparação dos dados foi realizada análise exploratória do banco de dados com a finalidade de identificar ocorrências que pudessem comprometer os resultados e as conclusões da análise tais como a presença de observações atípicas (outliers) e dados perdidos (missing) não-aleatórios.

c) Ferramentas de análise

Os dados contidos na base construída foram analisados por meio da estatística descritiva, multivariada, técnica não paramétrica do qui-quadrado e análise de tabelas de contingência. A seguir, cada uma destas técnicas é apresentada e justificada dentro do contexto e objetivo do trabalho.

- **Análise Estatística Descritiva**

A análise descritiva utiliza as medidas estatísticas (medida de tendência central e dispersão) como forma de resumir uma grande quantidade de dados e mostrar seu comportamento. As medidas de tendência central são aquelas que resumem uma série de dados brutos, possibilitando descrever o centro da distribuição.

Por se tratar de um trabalho exploratório sem caráter inferencial, a estatística descritiva foi amplamente utilizada para caracterizar o comportamento da amostra analisada. Além de permitir a comparação da amostra com a população, é ela que possibilita atingir o primeiro objetivo deste trabalho: analisar o perfil dos cooperados.

Esta técnica estatística também foi empregada como ferramenta auxiliar em outros momentos do trabalho, como na análise de cluster e fatorial. Assim pode-se dizer que ela é útil para todos os objetivos almejados.

As técnicas descritivas usadas foram: frequência, média, mediana, moda, quartil, análise gráfica, coeficiente de variação e tabulação cruzada.

- **Análise Estatística Multivariada**

A análise multivariada consiste em uma análise de múltiplas variáveis em um único relacionamento ou conjunto de relações. Segundo Hair et al. (2005), a análise multivariada refere-se a todos os métodos estatísticos que analisam simultaneamente as múltiplas medidas

sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação. A medida multivariada consiste no uso de duas ou mais variáveis como indicadores de uma única medida composta (método de combinação de diversas variáveis que medem o mesmo conceito em uma única variável como tentativa de elevar a confiabilidade da medida).

No presente trabalho, são utilizadas duas técnicas de análise multivariada: análise de cluster e análise fatorial.

Análise de Cluster

A análise de cluster analisa as relações de interdependência entre as variáveis (HAIR et al., 2005). Esta técnica estatística multivariada classifica as observações dentro de grupos homogêneos, sendo que os membros de cada grupo possuem características comuns que diferem das características dos outros clusters. Os objetivos principais desta ferramenta envolvem a identificação de grupos taxonômicos e a simplificação da análise dos dados por meio dos inter-relacionamentos das observações.

Neste trabalho a análise de cluster busca caracterizar os cooperados quanto à visão e compreensão sobre o cooperativismo, que é o primeiro objetivo específico deste trabalho. Esta caracterização é fundamental para a busca de relações entre os aspectos estudados, objetivo principal deste trabalho.

Análise Fatorial

A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada utilizada para encontrar inter-relacionamentos dentro de um grupo de variáveis, resumindo-o em um número menor de fatores. Segundo Hair et al. (2005), esses fatores são encontrados com base na correlação existente entre as variáveis originais do estudo. Assim, cada fator possui itens característicos que o identifica e diferencia dos demais. Trata-se de um conjunto de métodos que analisa o

relacionamento entre variáveis numa matriz de dados, identificando-se as dimensões existentes e avaliando-se quanto cada variável é explicada por cada dimensão.

Dentro da análise fatorial, optou-se pelo método da análise de componentes principais, pois é uma técnica estatística utilizada para redução do número de variáveis, identificando as variáveis mais importantes no espaço das componentes principais. A análise de componentes principais consiste em reescrever as variáveis originais em novas variáveis através de uma transformação de coordenadas (MOITA NETO, 2004). Isto simplifica e facilita a compreensão de um grande número de variáveis correlacionais entre si, em um número menor de fatores.

No presente estudo, a análise fatorial, por meio do método de componentes principais, reduz as variáveis relacionadas à participação e satisfação em poucos fatores, o que possibilita atingir o terceiro objetivo do trabalho: verificar o grau de participação e satisfação. Além disso, facilita as comparações e análise das relações posteriores.

- **Tabelas de Contingência e Testes não paramétricos**

Tabelas de contingência ou tabulação cruzada de duas variáveis categóricas na qual as entradas são as frequências de respostas (HAIR, et al., 2005). Sua análise é então realizada pela verificação da distribuição das ocorrências de frequência, arguindo-se se ela é aleatória ou se esconde algum padrão proposital, o que sugeriria uma relação entre variáveis contingenciadas (PEREIRA, 2004). Para se testar essa possibilidade é usual a aplicação do teste qui-quadrado.

O teste qui-quadrado é um teste de hipótese não paramétrico que não requer pressupostos sob a forma de distribuição subjacente aos dados e é aplicado quando se deseja estudar a dependência entre duas variáveis. O qui-quadrado consiste na medida padronizada de frequências reais de células comparadas com frequências esperadas de células (HAIR, et

al., 2005). Desta forma, ele calcula o total de desvios entre o número de ocorrências observadas e o de esperadas, e examina sua probabilidade de acordo com um padrão de distribuição definido segundo o número de graus de liberdade da tabela de contingência.

Quando o valor do teste qui-quadrado é significativo podem ser analisados os resíduos padronizados obtidos na tabela de contingência. Sua medida sugere a probabilidade de ocorrência do valor observado na célula da tabela de contingência, instrumentalizando a distinção entre ocorrências casuais e causais, ou seja, que são a causa da associação detectada pelo teste do qui-quadrado (PEREIRA, 2004).

Neste trabalho, as tabelas de contingência e a técnica não paramétrica do teste qui-quadrado são usadas nas caracterizações dos clusters e grupos formados como meio de identificar padrões de perfis relacionados a algum tipo de comportamento. Além disso, ela foi fundamental para cumprir o objetivo geral deste trabalho: analisar a relação entre visão sobre cooperativismo, a participação e a satisfação dos cooperados.

5.3.5. Critérios para interpretar as descobertas

Conforme já citado, segundo Yin (2005), o estudo de caso é como um experimento isolado e, portanto, suas conclusões não podem ser generalizadas para populações e universos. Entretanto, elas são generalizáveis para proposições teóricas. De acordo com o autor, um caso não representa uma amostra e o objetivo do pesquisador é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Desta forma, os resultados deste estudo só podem generalizados de forma analítica e cabe ao usuário da pesquisa avaliar sua validade externa, ou seja, se o caso e suas limitações se aplicam ao seu caso.

Com relação ao rigor, outro problema associado ao estudo de caso, buscou-se tomar algumas precauções tais como: construção de roteiro de entrevistas; uso de múltiplas fontes de

evidência; concentração de todas as atividades da pesquisa (elaboração, realização e tabulação) apenas no pesquisador; entre outras a fim de minimizar as distorções e erros.

Apesar desses cuidados, tem-se em mente que algumas limitações são inerentes ao tipo de pesquisa escolhido. Não se pode assegurar que as pessoas responderam de forma séria e verídica ao questionário. A pesquisa depende muito da visão do pesquisador sendo impossível garantir total imparcialidade. Além disso, os resultados são parciais e não representam toda complexidade envolvida no fenômeno estudado.

Síntese do Capítulo

Este capítulo teve como objetivo descrever todos os procedimentos metodológicos usados para atingir os objetivos deste trabalho. A pesquisa tem caráter exploratório, faz uso do método do estudo de caso e tem como unidade de análise uma grande cooperativa de cafeicultores de Minas Gerais.

Todo o delineamento da pesquisa é apresentado de forma a garantir rigor ao método escolhido. As proposições elaboradas para cada objetivo do trabalho são usadas para a elaboração do instrumento de pesquisa, o questionário. Em seguida é descrita a unidade de análise, contextualizando-a e abordando aspectos relevantes para o estudo.

A pesquisa de campo em si é dividida em duas etapas: coleta e análise de dados. Para a primeira parte é realizado levantamento de dados secundários sobre a cooperativa como forma de contextualizar a pesquisa, em um primeiro momento e; posteriormente, a coleta de dados primários por meio de questionários enviados a todos os cooperados.

A análise dos dados utiliza técnicas de estatística descritiva (medidas de tendência central, dispersão); multivariada (análise de cluster e análise fatorial) e; não paramétrica (teste qui-quadrado). Todas elas são apresentadas e servem para atender cada um dos objetivos do trabalho.

O Quadro 10 resume os objetivos e procedimentos na coleta e análise dos dados.

ETAPA	OBJETIVO	PROCEDIMENTO
Coleta de dados	Compreender a cooperativa estudada em termos de história, formação, atuação, política, estrutura, produção, posicionamento, visão, etc., para contextualizar as análises	Levantamento de dados secundários através de documentos da cooperativa Entrevista com diretores
	Conhecer o perfil, a visão, participação e satisfação dos cooperados da cooperativa estudada	Questionário
Análise dos dados	Analisar o perfil dos cooperados	Estatística Descritiva
	Analisar a visão e compreensão dos cooperados quanto ao cooperativismo	Análise de cluster e Estatística descritiva
	Verificar o nível de participação e satisfação dos cooperados	Análise Fatorial e Estatística Descritiva
	Analisar a relação entre visão sobre cooperativismo, a participação e a satisfação dos cooperados	Tabulação cruzada e técnica não paramétrica

Quadro 10: Resumo dos procedimentos de coleta e análise de dados

Após a compreensão dos métodos empregados para atingir os objetivos da pesquisa, no próximo capítulo, detalha-se todos os procedimentos adotados em cada etapa e os resultados obtidos são apresentados e discutidos.

6. ESTUDO DE CASO

6.1. Definição e descrição da unidade de análise

A primeira etapa do estudo de caso consiste em definir e caracterizar o objeto de estudo. Desta forma, nesta sessão apresenta-se um breve panorama do cooperativismo no estado de Minas Gerais, onde se localiza o objeto de estudo, bem como um histórico do cooperativismo de café e suas particularidades. Por fim, é caracterizada a cooperativa estudada.

6.1.1. Cooperativismo em Minas Gerais

Atualmente, Minas Gerais possui 832 cooperativas, o que representa 11% das cooperativas do Brasil. Este número está bem próximo ao dos três estados com maior número de cooperativas: Rio Grande do Sul (13%); São Paulo (13%) e Rio de Janeiro (12%), demonstrando assim a importância do estado no cenário nacional (OCB, 2009a). Da mesma forma, as cooperativas são muito importantes para o estado, uma vez que em 2007 a participação das cooperativas no PIB mineiro foi de 7,2%, com movimentação econômica de 16,4 bilhões de reais (OCEMG, 2009).

O cooperativismo mineiro é um dos pioneiros do país, basta lembrar que a primeira cooperativa de que se tem registro estava situada em Minas Gerais. O estado, devido a sua vocação agrícola, também foi o pioneiro das cooperativas agropecuárias. Datam de 1907 as primeiras cooperativas deste tipo no estado, as quais tinham como objetivo eliminar os intermediários na produção (OCB, 2009d). Neste mesmo, ano foi aprovada a primeira lei estadual tratando das cooperativas (lei n°454), devido ao grande interesse do então governador João Pinheiro (OCEMG, 1997).

Ao longo das décadas, o cooperativismo mineiro foi acompanhando os altos e baixos do cenário econômico nacional e se estruturando com as leis que foram surgindo. Desta

forma, em setembro de 1970, foi criada a Organização das Cooperativas de Minas Gerais – OCEMG, que passou a operar efetivamente em 1972 após a aprovação da Lei 5.764/71. O cooperativismo no estado era predominantemente agrícola e apenas nas últimas décadas do século XX, é que o cooperativismo urbano começou a se fortalecer (OCEMG, 1997).

No entanto, atualmente, as cooperativas agropecuárias são as segundas em número no estado, com 223 unidades, ficando atrás apenas das cooperativas de crédito (235 unidades) e continuam tendo papel fundamental na economia de Minas Gerais, que concentra 14% de todas as cooperativas agropecuárias do país, ficando atrás apenas do Rio Grande do Sul (15%). Os principais produtos pelos quais as cooperativas são responsáveis são o leite (52%) e o café (34%), sendo também estes os principais geradores de renda para o estado através das exportações.

Tendo em vista os dados expostos, fica evidente que a participação das cooperativas, especialmente as agrícolas, na economia de Minas Gerais, é significativa.

6.1.2. Cooperativas de café

Segundo Souza e Bialoskorski Neto (2004), as cooperativas de café só surgiram depois de 1930, auge da crise do café. Os autores identificam três principais fatores que contribuíram para a criação dessas organizações ao longo dos anos: redução do preço e renda dos produtores, políticas de incentivo e expansão das fronteiras de produção do café. Todos eles indicam que as cooperativas de café são constituídas para que os produtores adquiram poder de mercado, ou seja, são “formas de defesa econômica contra oscilações de preços do café e aumento do risco decorrentes dessas oscilações; defesa contra comportamentos oportunistas e forma de redução de custos por meio de efeitos de escala”.

Assim, em geral a criação de cooperativas de café acompanhou os períodos de crise e diminuição de renda, exceto em dois períodos: (1) período de intervenção governamental em

que o Instituto Brasileiro do Café (IBC) passa a incentivar a formação de cooperativas de café de 1958 até final dos anos sessenta e; (2) o período de renovação dos cafezais que foi de 1962 até meados da década de setenta, quando grande parte do parque cafeeiro foi erradicada e posteriormente replantada. Nestes, o surgimento das cooperativas pode ser associado aos incentivos governamentais (SOUZA e BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Na cadeia produtiva do café brasileiro as cooperativas tiveram e têm um importante papel, pois concentram uma parte considerável da produção atuando principalmente no armazenamento, beneficiamento e comercialização do produto. No Brasil, 28% do café produzido passam pelas cooperativas e 40% dos cafeicultores são cooperados (SAES et alli, 2002). Ao todos, existem, atualmente, noventa e quatro cooperativas de café no país.

A importância deste tipo de cooperativa para o país se ressalta, ainda, pelo fato de o Brasil ser o maior produtor de café do mundo, sendo responsável por mais de 30% de toda produção mundial (USDA, 2009). Minas Gerais concentra metade dessa produção, sendo o principal produtor do país e, no estado, a participação das cooperativas na produção de café é de 34% (OCEMG, 2009).

Destacado e contextualizado o papel e a importância das cooperativas de café, parte-se para a descrição da cooperativa estudada, que se insere neste contexto.

6.1.3. A Minasul

A Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Varginha Ltda - Minasul foi fundada em 1958, em Varginha, sul de Minas Gerais, portanto, no período de incentivos governamentais. Na ocasião, os maiores produtores se juntaram com o intuito contornar a diminuição da renda advinda das oscilações de preço e clima e também de aproveitar as vantagens de comercialização e linhas de crédito que passaram a ser disponibilizadas pelo IBC.

Após 50 anos de existência, a cooperativa está hoje entre as maiores do Estado¹⁴. Atualmente, a Minasul possui 3.710 cooperados, sendo 70% deles ativos, ou seja, que realizam algum tipo de operação com a cooperativa. Este número, que vem crescendo a cada ano, coloca a cooperativa entre as dez maiores do ramo agropecuário mineiro em número de associados (OCEMG, 2008). Dentro deste quadro, encontram-se tanto pequenos cafeicultores, que trabalham com agricultura familiar, quanto médios e grandes produtores altamente tecnificados.

No ano de 2009, a Minasul comercializou aproximadamente 848 mil sacas de café, o que representou movimentação de mais de 216 milhões de reais, e gerou sobra de cerca de 3,2 milhões de reais. Seu patrimônio líquido é de cerca de 27 milhões e o capital social 14 milhões de reais. Tudo isso indica que a iniciativa deu certo e a cooperativa cresceu e se desenvolveu, assim como seus sócios.

Serviços

Nos dias de hoje, a Minasul define seu objetivo como o de “fortalecer o cooperativismo, tendo como alvo a satisfação do cooperado e seu desenvolvimento técnico e administrativo, bem como o intercâmbio com os mercados nacionais e internacionais” (MINASUL, 2009). Por isso tem como missão a “prestação de serviços de excelência aos cooperados, com transparência, evolução constante e sustentabilidade, conforme os objetivos sociais previstos no seu Estatuto” (MINASUL, 2009).

Dentro deste contexto, além dos serviços relacionados à comercialização do café como recebimento, armazenagem, classificação, preparo, venda, entrega e pagamento, a Minasul também fornece outros serviços aos seus cooperados como: loja de insumos, assistência técnica, plano de saúde e crédito. Todos eles são apresentados na Figura 1.

¹⁴ Segundo o Anuário das Cooperativas de Minas Gerais, elaborado pela OCEMG em 2008, a Minasul está em sexto lugar em termos de receitas anuais. O anuário é feito com informações que as cooperativas enviam para a OCEMG todo ano e teve como base o ano de 2007.

Figura 1: Serviços prestados pela Minasul
Fonte: Minasul, 2009

Um dos principais serviços é a armazenagem do café. Desta forma, visando dar mais segurança e comodidade aos produtores associados, a Minasul possui armazéns de estocagem em seis cidades da região (Varginha, Elói Mendes, Três Corações, Monsenhor Paulo, Cambuquira e Carmo da Cachoeira), e armazéns gerais credenciados junto à Bolsa de Mercados Futuros de São Paulo (BMF/SP) para prestar serviços a cooperados e terceiros.

A loja de insumos coloca à disposição dos cooperados a maioria dos produtos agrícolas que ele necessita, com melhores preços e condições de pagamento. Ela é, sem dúvida, uma grande vantagem para o cooperado e cresce cerca de 10% ao ano. Além disso, é um dos atrativos mais fortes de novos sócios. A assistência técnica visa ao aumento da produtividade e à redução dos custos para o produtor e está disponível para todos os cooperados, assim como o plano de saúde.

Com relação ao crédito, a cooperativa disponibiliza adiantamento do valor do café, à venda ou vendido, financiamento de produtos e insumos agrícolas e a pré-comercialização da safra, através de repasses de recursos do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira (Funcafé),

entre outras. Além disso, o cooperado também pode se associar à Cooperativa de Crédito Rural e de Pequenos Empresários, Micro Empresários e Micro Empreendedores da Região de Varginha (Sicoob Credivar), criada há 20 anos por iniciativa da Minasul, e que fornece serviços de uma agência bancária comum, bem como vantagens em taxas para empréstimos e financiamentos. Atualmente o Sicoob Credivar possui dez agências em toda a região e está entre as dez maiores cooperativas, em tamanho de ativos, de Minas Gerais (OCEMG, 2008).

Gestão

A gestão da Minasul é realizada pelo Conselho Administrativo que é formado por sete membros, todos associados e eleitos pela Assembleia Geral para mandato de três anos. A diretoria é composta por quatro membros eleitos pelo Conselho de Administração, os quais ocupam os cargos de presidente, diretor comercial, diretor administrativo e diretor técnico e desenvolvimento.

O conselho é eleito através de eleição direta na Assembleia Geral Ordinária. As chapas podem ser inscritas até 15 dias antes da assembleia. No entanto, na Minasul nunca houve disputa de chapas. Normalmente há apenas uma chapa de consenso que é aclamada na assembleia. Ao longo de sua história, observa-se que, mesmo com a obrigatoriedade de renovação de um terço, os membros da diretoria e conselho não variam muito e a maioria está lá há mais de vinte anos. Em geral, são grandes produtores, mas a presença de pequenos nestes cargos tem aumentado. Já as mulheres nunca ocuparam alguma posição na diretoria.

O Conselho Administrativo, bem como todas as operações, serviços e atividades da cooperativa são fiscalizados pelo Conselho Fiscal. Este é composto por três membros efetivos e três suplentes também eleitos em assembleia.

Logo abaixo da diretoria está a superintendência que gerencia os setores divididos entre os serviços prestados pela cooperativa: comercialização de café, técnico, consumo e

plano de saúde; e os departamentos relacionados à administração: faturamento, gestão de pessoas, contabilidade, comunicação, tesouraria, tecnologia de informação e sistema de gestão.

Na Figura 2 é apresentado o organograma completo da cooperativa. Convém ressaltar que as mais importantes decisões do Conselho de Administração e da Diretoria como, por exemplo, a compra e venda de imóveis e o destino das sobras, passam, obrigatoriamente, pela avaliação das Assembleias, devendo esta, portanto, estar no topo do organograma.

Figura 2: Organograma da Minasul
Fonte: Minasul, 2009

A cooperativa possui 155 funcionários próprios, cuja maioria se concentra nos setores técnico e administrativo. Além disso, 11 funcionários terceirizados realizam as funções de portaria, limpeza e segurança.

Princípios

A Minasul cumpre todos os princípios do cooperativismo. A adesão é livre e voluntária, uma vez que não há discriminações de sexo, raça, classe social, religião ou política e a cooperativa é aberta a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços. Além disso, nunca houve casos de demissões no seu quadro de associados. O valor atual para se tornar sócio é R\$240,00 (duzentos e quarenta reais), o que corresponde ao valor de uma saca de café.

Com relação ao segundo princípio, o controle é democrático, tendo cada cooperado direito a um voto nas assembleias. No entanto, nota-se que a participação não é expressiva sendo que menos de 2% freqüentam as Assembleias Gerais ou Extraordinárias. Sabendo disso, e procurando estimular a participação e o envolvimento dos cooperados, a diretoria promove reuniões, nas principais cidades de atuação, para divulgar os resultados do ano e incentivar a participação na Assembleia Geral.

A participação econômica dos sócios também é assegurada. Ao final de cada exercício, as sobras são alocadas em três fundos de reservas da seguinte maneira: 15% para a reserva legal; 10% para a RATES (Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social), a qual a Minasul usa, principalmente no custeio de formação de pessoal e atividades sociais; e 15% para o Fundo de Desenvolvimento, que pode ser aplicado em todas as iniciativas que dizem respeito ao desenvolvimento econômico e social da cooperativa. O restante das sobras é colocado à disposição da assembleia. Normalmente, opta-se por integralizar as sobras ao capital de cada um de acordo com a movimentação, ou seja, o sócio não recebe o dinheiro na mão, mas fica com o valor investido na cooperativa.

O princípio de autonomia e independência é respeitado, uma vez que a Minasul participa de outras centrais de cooperativas e de associações de maneira independente e também não possui qualquer dívida ou financiamento que comprometa o controle dos sócios.

Quanto ao princípio de Educação, Treinamento e informação, a Minasul acredita que a capacitação de todos é fundamental para o seu desenvolvimento, por isso realiza treinamento constante de seus funcionários e dirigentes, principalmente nas áreas administrativas: finanças, custos, gerência, vendas, qualidade, tecnologia, legislação fiscal, entre outros. Além disso, disponibiliza para seus cooperados cursos oferecidos pela OCEMG/SESCOOP e cursos de treinamento aos operários em parceria com o SEBRAE/SENAR (manejo de terreiro de café, cercas, mecânica de tratores, utilização de motosserra, artesanato, fabricação de queijos, doces, embutidos, corte e costura, entre outros). Entretanto, nunca participou de projetos de educação cooperativista para filhos ou mulheres de cooperados, nem do Cooperjovem ou do Programa Jovens Lideranças. A cooperativa também não possui comitê educativo.

O sexto princípio que orienta a cooperação entre cooperativas também é seguido. A Minasul participa do Conselho Nacional do Café (CNC) juntamente com outras cooperativas, participa de uma central de negócios que engloba outras cooperativas. Além disso, o plano de saúde oferecido aos cooperados é feito com a união de várias cooperativas.

No que se refere ao último princípio, de preocupação com a comunidade, a Minasul possui programas de recolhimento de embalagens de agrotóxicos e de preservação ambiental e apóia iniciativas de entidades que a procuram, entretanto, não possui um projeto próprio neste sentido.

Desafios

A Minasul pode ser considerada uma cooperativa bastante tradicional. Ela não compra o café dos cooperados, apenas o vende. Se por um lado isso reduz os problemas de agência e de direitos de propriedade, também impede, de certa forma, a cooperativa de crescer. Uma maneira de se desenvolver e de agregar maior valor aos produtos e renda aos produtores seria a cooperativa exportar diretamente ou processar o café, criando uma torrefação, e para tanto

ela teria que passar a comprar o café dos cooperados. Isso é visto com muita desconfiança pelos sócios e ainda é um paradigma na Minasul. No entanto, a discussão ganha cada vez mais espaço, pois a cooperativa tem planos para continuar crescendo.

Por tudo isso, pode-se dizer que a Minasul está na terceira fase do ciclo de vida das cooperativas apresentado por Cook (1995), ou seja, já passou pelo surgimento, já se estabilizou e agora está na fase do “crescimento e consequências”. Conforme já apresentado no capítulo 3, nesta fase, juntamente com o crescimento da produção e do número de associados, crescem os custos internos de transação e surgem os problemas de agência e de direitos de propriedade. A cooperativa deve então ir se preparando para as consequências, ou seja, os problemas, que serão cada vez mais intensos.

6.2. Pesquisa de Campo

6.2.1. Coleta de dados

Conforme já exposto no item 5.3.3 da metodologia, os questionários foram enviados a todos os cooperados, juntamente com a edição de agosto de 2009 do informativo mensal da Minasul.

Os jornais foram distribuídos a partir do dia 25 de setembro¹⁵ e o prazo para a devolução foi de 01/10/2009 até 30/10/2009. No entanto, o prazo inicial era até 23/10 e foi adiado em uma semana devido ao atraso¹⁶ na distribuição dos jornais e aos diversos feriados durante o mês¹⁷. Todos os pontos de coleta foram avisados da mudança (Apêndice D).

Ao todo, foram recolhidos 320 questionários. Entretanto, 57 deles foram considerados inapropriados para a pesquisa por apresentarem falhas de preenchimento: estavam em branco (total ou parcialmente); continham vícios de preenchimento (respostas idênticas para grande

¹⁵ Houve um atraso e a edição de agosto foi distribuída apenas no final do mês de setembro.

¹⁶ Neste período houve greve dos correios, o que prejudicou a entrega dos jornais nas outras cidades.

¹⁷ Em Varginha e outras cidades da região, o aniversário da cidade é no mês de outubro e faz com que muita gente emende com o feriado nacional do dia 12.

número de questões); ou eram repetidos (com exatamente as mesmas respostas, letra, caneta e em sequência), uma vez que também foram disponibilizados questionários nos postos de coleta. Assim, a amostra ficou composta por 263 casos, o que representa mais de 10% do quadro de cooperados ativos da Minasul.

A maior parte dos questionários (54) foi recolhida na sede da Minasul em Varginha, que demonstrou ser o ponto mais importante de coleta, seguido pela loja principal da cooperativa (38 questionários). As agências do Sicoob/Credivar das cidades de Carmo da Cachoeira, Três Corações, Monsenhor Paulo, Elói Mendes, Conceição do Rio Verde, Varginha (sede) e Cambuquira também concentraram número razoável de questionários, entre 14 e 23. A outra agência do Sicoob Credivar em Varginha (Vila Pinto), bem como os armazéns da Minasul foram os que concentraram o menor número de questionários devolvidos. Essas informações podem ser melhor visualizadas no Gráfico 5.

Gráfico 5: Quantidade de questionários entregue em cada ponto de coleta

A distribuição do recebimento dos questionários condiz com a distribuição dos cooperados da Minasul e se concentrou mais nas agências do Sicoob/Credivar por estes serem postos de mais fácil acesso aos cooperados da Minasul, uma vez que se localizam no centro das cidades, ao contrário dos armazéns. Além disso, o período em que foi realizada a pesquisa não é o de maior entrega de café por parte dos produtores. Vale ressaltar que a maioria dos associados da Minasul é também sócia do Sicoob Credivar.

6.2.2. Tabulação dos dados

A tabulação dos dados foi feita no software Excel 2007 e serviu de base para a construção posterior de um banco de dados, no SPSS Statistics 17.0, com as variáveis originais que foram então numeradas de V1 a V93 (Apêndice E).

Durante este processo, verificou-se que as questões de V13 a V20, originalmente propostas como uma variável ordinal em que os respondentes deveriam enumerar de 1 a 8, de acordo com o grau de importância, o motivo pelo qual se tornaram associados, não foi assim compreendida e recebeu outros tipos de resposta. Apenas 37% dos respondentes enumeraram de forma correta, e devido a isso essas variáveis não foram consideradas aptas para análise, não sendo, portanto, utilizadas.

Depois da tabulação inicial, algumas variáveis tiveram que ser padronizadas e/ou transformadas em escalas ordinais como forma de viabilizar as análises. Elas foram então chamadas de variáveis transformadas (VT). A lista completa de VTs, que compreende também as variáveis geradas durante todo o processo de análise, pode ser encontrada no Apêndice F.

6.3. Análise e Discussão dos resultados

A análise dos dados coletados foi estruturada de forma a se atingir os objetivos propostos neste trabalho. Assim, para cada objetivo específico foram utilizadas diferentes técnicas de análises com as variáveis pertinentes.

Primeiramente foi feita a preparação dos dados através de padronização e análise de dados *missings* e *outliers*. Só depois destes procedimentos foi iniciada a descrição da amostra, como forma de se analisar o perfil (pessoal e como produtor) dos cooperados (objetivo específico “c”). Nesta parte se faz uso das técnicas de estatística descritiva. O objetivo “c” também é abordado, através de técnicas não paramétricas, nas demais partes do trabalho à medida que os outros resultados são analisados.

Para se analisar a visão dos cooperados com relação ao cooperativismo (objetivo específico “a”), foi utilizada principalmente a técnica de clusters. A análise fatorial, por sua vez foi usada para verificar o nível de participação e satisfação dos cooperados (objetivo específico “b”). Por fim, as relações entre os aspectos (objetivo específico “d”) foram analisadas por meio das técnicas de tabulação cruzada e testes de qui-quadrado.

O plano de análise completo e detalhado, contendo as variáveis utilizadas e criadas em cada etapa, bem como os procedimentos e produtos de cada uma delas, é apresentado no Apêndice G.

6.3.1. Preparação dos dados

Para a preparação dos dados foi realizada análise exploratória do banco de dados com a finalidade de identificar ocorrências que pudessem comprometer os resultados e as conclusões da análise tais como a presença de observações atípicas (outliers) e dados perdidos (missing) não-aleatórios.

A presença de outliers das variáveis em escala razão foi verificada através da padronização das variáveis através do cálculo de Zscores ($(x - \text{média}) / \text{desvio-padrão}$). Por se tratar de grande amostra ($N=263$), considerou-se observações atípicas aquelas com Zscore maior do que 3. Para V1 (idade do cooperado), nenhum outlier foi encontrado. Em V5 (tempo de associação), verificou-se um cooperado com 40 e dois com 50 anos de associação. Estes foram considerados outliers. No que se refere à produção de café (V6), quatro cooperados que disseram produzir acima de 4000 mil sacas por ano (4,5; 5; 7 e 10 mil respectivamente) se mostraram atípicos diante da amostra de produtores que produzem, em média, 688 sacas/ano. Referente à área plantada (V7), apenas quatro cooperados apresentaram áreas bastante acima da média da amostra. Para V11, os dois cooperados com maior produção da amostra também foram classificados como atípicos. Nenhum procedimento foi realizado com estes outliers a priori por se entender que sua análise é relevante para o trabalho. Para as demais variáveis,

nominais (V2, V4, V8, V9, V10 e V12) e ordinais (V3 e V13 a V93), realizou-se procedimento de verificação da presença de valores atípicos pelo uso de análise de frequência apenas a título de conferência do trabalho de tabulação. Apenas uma ocorrência foi verificada e corrigida.

Com relação à presença de *missings*, em 19 variáveis foi identificada quantidade significativa de missings (em pelo menos 05 dos 263 questionários a variável não foi respondida). A relação das variáveis e da quantidade de missings é apresentada na tabela 1.

Variável	Missings	Variável	Missings	Variável	Missings
V5	20	V44	6	V80	6
V6	23	V49	9	V81	7
V7	25	V63	6	V83	9
V10	10	V66	8	V85	8
V11	11	V69	11	V88	6
V25	6	V70	8	V92	6
V29	7				

Tabela 1: Quantidade de Missings em cada variável

Para estas variáveis analisou-se, através da ferramenta de qui-quadrado, a existência de padrão nos missings com relação às variáveis: (a) faixa etária (VT¹⁸6); (b) sexo (V2); (c) grau de escolaridade (V3); (d) faixa de tempo de associação (VT34); (e) faixa de produção (VT35); (f) frequência (V8); (g) atividade agropecuária principal (V9); (h) satisfação com o desempenho geral da cooperativa (V92). Destas, só foram encontradas relações com as variáveis que apresentaram missing significativo (nível de 5%) nas análises de: faixa etária (VT33) e atividade agropecuária como principal (V9). A listagem das variáveis que apresentaram padrão de missings entre si é apresentada e explicada no Quadro 11.

A priori não foi feito nenhum tratamento com relação aos missings. Acredita-se que como as análises de estatística multivariada utilizada: cluster e fatorial, não levam em conta os casos de missings, estes não comprometem os resultados.

¹⁸ VT é a abreviação para Variáveis Transformadas, ou seja, aquelas geradas a partir das variáveis originais. As etapas e os procedimentos através dos quais as VTs foram geradas podem ser observados no Plano de Análise no Apêndice G. A lista completa das VTs pode ser encontrada no Apêndice F.

Variável de comparação	Variável com missing significativo	Relação
VT33 – Faixa etária	V11 - Quantidade de sacas que entrega na cooperativa	Mais novos tiveram maior tendência em não responder V11
	V83 – Estou satisfeito com o destino das sobras	Mais velhos tiveram maior tendência em não responder V83
V9 – Atividade agropecuária principal	V6 – Produção de café	Aqueles cuja atividade agropecuária não é a principal tiveram maior tendência em não responder V6
	V7 – Área plantada	Aqueles cuja atividade agropecuária não é a principal tiveram maior tendência em não responder V7
	V11 – Quantidade de saca que entrega na cooperativa	Aqueles cuja atividade agropecuária não é a principal tiveram maior tendência em não responder V11

Quadro 11: Relação das variáveis com missing significativo

Após esta análise do banco de dados, iniciou-se a análise das variáveis relacionadas aos dados pessoais, de forma a se caracterizar e qualificar a amostra obtida.

6.3.2. Descrição da amostra

A amostra obtida foi composta por 263 cooperados selecionados de forma não probabilística de acordo com a devolução voluntária dos questionários. Desta forma, procurou-se relacionar, sempre que possível, as informações coletadas com o perfil do cooperado da Minasul, como forma de se observar se a amostra representa bem a população.

A descrição da amostra foi feita através da análise de frequência e observação, quando pertinente, da média, mediana e moda para se traçar o perfil dos respondentes.

No que diz respeito ao gênero dos participantes, pode-se constatar que a maioria (86,1%) é do sexo masculino e apenas 13,9% do feminino. Essa diferença condiz com a proporção de homens e mulheres dentro do quadro de associados da cooperativa, como pode ser constatado no Gráfico 6.

No que se refere à idade, é possível observar que a maioria dos participantes (54%) tem entre 41 e 60 anos, sendo a faixa etária de 51 a 60 anos a que concentra o maior número de respondentes.

Gráfico 6: Distribuição dos participantes e dos associados Minasul quanto ao sexo

Quando se compara a distribuição dos respondentes e dos cooperados nas faixas etárias, observa-se comportamento semelhante entre elas. Ambas são ascendentes até a faixa etárias, observa-se comportamento semelhante entre elas. Ambas são ascendentes até a faixa de 51 a 60 anos e decrescem depois disto. No entanto, as proporções da amostra são maiores nesta fase ascendente e menores nas duas últimas faixas. A maior diferença está na faixa dos maiores de 70 anos, que foram de apenas 7% da amostra, mas no total representam 17%. A distribuição dos respondentes e do quadro de cooperados da Minasul nas faixas etárias pode ser visualizada no Gráfico 7.

Gráfico 7: Distribuição da amostra e do total de cooperados por faixa etária

Com relação ao grau de escolaridade da amostra, nota-se que a maioria dos respondentes (46%) possui curso superior completo, 24% possui o ensino médio e 17% apenas o fundamental (Gráfico 8). Os 13% classificados como “outro” são, em geral, cooperados que não possuem nem o ensino fundamental completo.

Gráfico 8: Grau de escolaridade dos respondentes

Quando se compara a residência do quadro de associados da Minasul com a daqueles que responderam a pesquisa, percebe-se que a distribuição é bastante semelhante (Gráfico 9). Varginha é o local mais citado pelos respondentes (34%). Carmo da Cachoeira aparece em segundo lugar, seguida por Elói Mendes, Três Corações e Monsenhor Paulo. Pessoas de outras 15 cidades (BambuÍ, Baependi, Belo Horizonte, Campanha, Caxambu, Cordislândia, Heliadora, Lavras, Machado, Miranda, Paraguaçu, Santa Rita do Sapucaí, São Bento Abade, São Paulo, São Thomé das Letras) representaram 15% de todos os questionários.

Gráfico 9: Comparação da cidade de residência dos cooperados da Minasul e dos participantes da pesquisa

As cidades de Varginha, Elói Mendes e Três Corações, que concentram o maior número de cooperados Minasul, tiveram participação na pesquisa um pouco menor do que elas representam no quadro geral de sócios. Já as cidades de Carmo da Cachoeira,

Cambuquira, Conceição do Rio Verde e Monsenhor Paulo tiveram participação maior do que o esperado, com destaque para Carmo da Cachoeira.

Com relação ao tempo de associação à Minasul, nota-se que as porcentagens, mais uma vez, se assemelham (Gráfico 10). Observa-se que os participantes, em sua maioria (62%) são sócios há menos de 10 anos da cooperativa e que 30% são sócios há menos de 5 anos.

Gráfico 10: Comparação do tempo de associado dos respondentes e da população

No que se refere à frequência com que os participantes vão pessoalmente à cooperativa (Gráfico 11), 26% afirmaram que vão à cooperativa mais de uma vez por semana. É possível observar também que 24% afirmaram que raramente vão apenas à cooperativa.

Gráfico 11: Frequência com que os participantes vão pessoalmente à cooperativa

Conforme dados apresentados na Tabela 2, observa-se que pouco mais da metade dos participantes da pesquisa tem a agropecuária como sua atividade principal, 13% disseram saber o valor atual de sua quota e apenas 3% já fizeram parte da diretoria.

Variável	Sim	Não
Agropecuária é sua atividade principal?	55%	45%
Sabe o valor de sua quota?	12%	88%
É ou já foi da diretoria?	3%	97%

Tabela 2: Porcentagem de respostas em cada uma das questões

No que se refere à produção de café, observa-se média de cerca de 700 sacas. No entanto, devido à presença de *outliers*, a mediana torna-se uma medida mais eficaz para se observar a distribuição dos cooperados em faixas de produção. Tendo em vista que tanto a mediana como a moda da amostra para esta variável é de 300 sacas, nota-se que há uma grande desproporção entre os produtores, pois 22% deles produzem 69% do total de sacas, enquanto 55% produzem juntos apenas 12% do total.

Distribuição semelhante pode ser observada na quantidade de sacas entregues na cooperativa pelos respondentes e por toda a população da Minasul, como pode ser observado na Tabela 3.

Sacas entregues	Minasul ¹⁹		Amostra	
	Produtor	Produção	Produtor	Produção
Grande Produtor (mais de 900 sacas)	17%	61%	19%	65%
Médio Produtor (de 301 a 900 sacas)	21%	24%	20%	20%
Pequeno produtor (até 300 sacas)	62%	16%	61%	15%

Tabela 3: Relação da porcentagem de produtor e produção dos respondentes e da população

Como a área plantada está altamente relacionada com o volume da produção, pode-se notar comportamento semelhante destas variáveis. Assim, tem-se que mais da metade dos respondentes (56%) possuem menos de 15 hectares de área plantada, enquanto que 8% possuem mais de 70 hectares (Gráfico 12).

¹⁹ Os dados de produção e produtor da Minasul são referentes ao ano de 2009.

Gráfico 12: Distribuição da amostra de acordo a área plantada

Todas essas variáveis, produção, sacas entregues e área plantada, mostram que apesar da Minasul ser composta por uma maioria de pequenos produtores, são os grandes que movimentam a maior parte do café. Percebe-se, assim, uma forte presença de grandes produtores na cooperativa, o que foi também refletido na amostra.

Por se considerar o poder econômico uma variável importante na análise das próximas etapas do trabalho, ao final da análise descritiva, percebeu-se a necessidade de se obter um fator que o representasse. Desta forma, foi feita uma análise fatorial, com as variáveis V6 (produção de café), V7 (área plantada) e V11 (sacas entregues). Para tanto, foi utilizado o método de análise de componentes principais, e rotação varimax. Como as variáveis possuem alta correlação, a análise fatorial foi bastante explicativa, o que é refletido no $KMO^{20}=0,742$ e na variância explicada²¹ de 93,08%. Além disso, o indicador de adequacidade da amostra (MSA^{22}) é maior que 0,65 e de comunalidade²³ das variáveis é superior a 0,9 (Apêndice H).

Como forma de facilitar a análise, criou-se dois grupos: de menor poder econômico (25% dos casos com menor fator - primeiro quartil); e de maior poder econômico (25% dos

²⁰ O KMO é um indicador que confronta as correlações entre pares de variáveis com as correlações residuais. Valores mais próximos de 1 indicam qualidade da análise fatorial.

²¹ A variância explicada é a soma das variâncias explicada por cada fator. Evidencia a porcentagem perdida da explicação da variabilidade total dos dados com a utilização dos fatores.

²² O MSA é a medida de adequação da amostra e visa mensurar “o grau de inter-correlações entre as variáveis e a adequação da análise fatorial” (HAIR, 2005, p.98). O indicador varia de 0 a 1. Uma variável que possui MSA igual a 1 pode ser prevista sem erros pelas demais.

²³ A Comunalidade indica a porcentagem total de variância que cada variável original compartilha com as demais variáveis inseridas na análise (HAIR, 2005).

casos com maior fator - quarto quartil). Essa variável e esses grupos são úteis para, posteriormente, fazer as relações com os demais aspectos analisados na pesquisa.

Concluída a descrição da amostra, pode-se dizer que, apesar de não ser aleatória, nem probabilística, ela apresenta as mesmas características gerais do universo, uma vez que obteve distribuição semelhante com relação a sexo, idade, local de residência, tempo de associação e produção. Ou seja, a maioria são homens; tem idade entre 40 e 60 anos; reside, principalmente em Varginha, Elói Mendes e Carmo da Cachoeira; são sócios a menos de 10 anos; e pequenos produtores, apesar de os grandes serem os responsáveis pela maior parte do café entregue.

Todas estas informações sobre a amostra são importantes para ajudar a responder o terceiro objetivo específico deste trabalho: “analisar o perfil dos cooperados”, e fornece a base para as demais análises. A seguir é apresentada a análise das questões relacionadas à visão do cooperado sobre o cooperativismo.

6.3.3. Análise da educação cooperativista

Antes de se analisar educação cooperativista (objetivo específico “a”), foi feita análise do que os cooperados afirmam saber sobre o tema, por meio das variáveis V21, V22 e V23.

Ao se observar a frequência das respostas a estas perguntas (Tabela 4), nota-se que a maioria (70%) afirma conhecer os princípios do cooperativismo. Porém, 45% não conhecem seus direitos e deveres como cooperado, ao mesmo tempo que 31% dizem conhecer o estatuto da Minasul.

Variável	Sim	Não
V21 - Conheço os princípios do cooperativismo?	69%	31%
V22 - Conheço meus direitos e deveres como cooperado?	55%	45%
V23 - Conheço o estatuto da Minasul?	31%	69%

Tabela 4: Frequência das respostas às variáveis V21, V22, e V23

Prosseguindo a análise da educação cooperativista dos associados, tem-se o estudo das variáveis de V24 a V63. Nessas variáveis são abordados os cinco²⁴ aspectos relacionados aos princípios do cooperativismo: “adesão”; “controle democrático”; “participação econômica”; “educação” e “preocupação com a comunidade”; além da “definição de cooperativa” e o senso de “coletividade” dos cooperados.

Todos os aspectos foram analisados através da análise de cluster com o objetivo de identificar grupos de cooperados com visões ou concepções semelhantes sobre cada um deles. Após a apresentação dos clusters de cada aspecto, é traçado o perfil dos grupos com relação ao sexo, idade, escolaridade, tempo de associação, poder econômico, atividade principal e conhecimentos dos princípios, através da análise cruzada.

A intenção nesta etapa é analisar a educação cooperativista dos cooperados, primeiro objetivo específico deste trabalho, observando-se se eles possuem concepção homogênea ou heterogênea. Além disto, ao se relacionar as concepções com as variáveis do perfil, busca-se responder parte da primeira proposição relacionada ao terceiro objetivo específico, de que existem perfis específicos relacionados à educação cooperativista e aos níveis de participação e satisfação. Explicada a importância desta etapa, a seguir são apresentados os procedimentos nela adotados.

Procedimentos da análise de cluster

Na tentativa de encontrar clusters como maior homogeneidade interna e maior heterogeneidade externa quanto às respostas dos cooperados, utilizou-se mais de uma técnica de solução (cluster hierárquico e não-hierárquico) e método de aglomeração (*Ward's*, *Furthest Neighbor*, *Nearest Centroid Sorting*). A Distância Quadrática Euclidiana foi

²⁴ O princípio da “cooperação entre cooperativas” foi medido por apenas uma questão (V38 – As cooperativas devem fazer parcerias e tentar trabalhar e cooperar com outras cooperativas sempre que possível), cujas respostas mostraram que 84% dos cooperados concordaram com esta afirmação (61% totalmente e 23% parcialmente), 7% discordaram (4% totalmente e 3% parcialmente) e 10% não concordaram nem discordaram. Já o princípio da “autonomia e independência” não foi medido por nenhuma variável.

utilizada como medida de similaridade para as soluções hierárquicas. Os clusters foram identificados por meio dos seguintes procedimentos organizados em três estágios, listados no Quadro 12:

Estágios	Procedimentos
1 – Geração dos clusters	1 - Cluster hierárquico e método <i>Ward's</i> 2 - Cluster hierárquico e método <i>Furthest Neighbor</i> 3 - Identificação do número ideal de cluster 4 - Cluster não-hierárquico e método <i>Nearest Centroid Sorting</i>
2 - Análise descritiva para escolha do melhor cluster	1- Contagem dos elementos de cada cluster, média, desvio padrão e coeficiente de variabilidade 2 - Análise gráfica das variáveis através do gráfico de caixa 3 – Definição do cluster mais adequado
3 - Identificação e caracterização do cluster	1 - Análise das variáveis que mais discriminaram os elementos nos clusters 2 - Nomeação dos clusters 3 - Descrição das características dos clusters identificados

Quadro 12: Procedimentos adotados em cada etapa da análise de cluster

Com intuito de melhorar o grau de discriminação dos casos nos cluster, no estágio 2, durante a análise descritiva dos clusters, foi calculado o coeficiente de variação (desvio padrão/média). Nos casos em que o coeficiente era baixo (em geral, menor do que 25%), ou seja, nas variáveis em que havia grande concordância nas respostas entre os respondentes, optou-se por retirar a variável e recomeçar a análise do estágio 1.

Nos próximos tópicos são apresentados e descritos os cluster formados para cada um dos aspectos analisados, evidenciando o número de componentes e o método escolhido como mais adequado. Para a caracterização dos clusters foi utilizada tabulação cruzada e teste qui-quadrado, cujos procedimentos estão descritos a seguir.

Procedimentos da análise cruzada

Para análise do perfil, geraram-se tabelas de contingência para cada grupo com as seguintes variáveis, consideradas pertinentes: sexo (V2), idade (V1/VT33), escolaridade (V3), tempo de associação (V5/VT34), poder econômico (VT38), atividade principal e

conhecimentos dos princípios (V21). As tabelas de contingência são analisadas observando-se as proporções e a significância. Assim, o teste qui-quadrado é feito para todas as tabelas e quando seu valor é inferior a 0,1, a análise das relações é complementada com a análise dos resíduos (PEREIRA, 2004). Quando mais de 20% dos valores esperados forem inferiores a 5 ou existir algum valor esperado abaixo de 1, a análise é refeita (HAIR et al., 2005). Neste caso, exclui-se o grupo muito pequeno que gera tais problemas e analisa-se a relação dos demais. O grupo excluído é analisado separadamente em um momento posterior.

No entanto, mesmo quando o valor encontrado não é significativo, as diferenças são descritas por se tratar de um trabalho qualitativo exploratório.

- **Adesão**

No aspecto “adesão”, visa-se observar se os cooperados concordam que a adesão deve ser livre e voluntária; que as cooperativas devem ser abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços; e que o cooperado só pode ser demitido por vontade própria ou por infração legal/estatutária, conforme diz o primeiro princípio do cooperativismo. Desta forma, as variáveis utilizadas foram as apresentadas no Quadro 13.

Aspecto	Variáveis
Adesão	<ul style="list-style-type: none"> • V26 - A cooperativa deve impor regras mais severas para a entrada de novos cooperados e isso não significa ir contra o princípio da livre adesão • V43 - A cooperativa deve ser aberta a todos os produtores que querem se associar • V47 - A cooperativa deveria restringir mais a entrada de novos cooperados para evitar aqueles que só querem tirar vantagem • V48 - Os cooperados que não participam e não cumprem o seu papel deveriam sofrer punição e, em casos extremos, serem excluídos do quadro social.

Quadro 13: Variáveis que compõem o aspecto Adesão

Na análise, 255 cooperados foram agrupados, pelo método *Ward's*, em três clusters que foram chamados: “conservadores”, “democráticos” e “flexíveis”, conforme pode ser observado no Gráfico 13.

Gráfico 13: Divisão da amostra entre os clusters do aspecto “adesão”

Nota-se, no Gráfico 13, que quase metade da amostra (49%) está no grupo dos “democráticos”, ou seja, acredita que a cooperativa deve ser aberta a todos, não devendo restringir nem impor regras mais severas para os novos sócios, nem tampouco punir ou excluir os membros que não cumprem seu papel. Desta forma, apesar de as respostas estarem bem dispersas, este grupo é o que mais está de acordo com o princípio da livre adesão.

Já o grupo dos “conservadores” é composto por 23% da amostra e, além de divergir sobre a cooperativa ser aberta a todos que queiram se associar, é a favor da imposição de mais regras e restrições para os novos associados, bem como da punição e exclusão devido a não participação.

Por fim, 28% dos respondentes, podem ser enquadrados no grupo dos “flexíveis”. Este grupo discorda que os membros que não cumprem seu papel sejam punidos ou excluídos do quadro social, porém tem opinião divergente com relação à cooperativa ser aberta a todos, à imposição de regras mais severas e à restrição aos novos associados.

Apesar de não ter sido detectado nenhum perfil específico para algum dos grupos, com diferença estatística, pode-se observar algumas diferenças entre eles. Os “conservadores” apresentam média de idade e de tempo de associação pouco maior do que os demais grupos. No que se refere à escolaridade, no entanto, os conservadores são os que possuem menor qualificação comparado aos demais grupos.

Com relação ao poder econômico, nota-se que o grupo dos “democráticos” é o único que possui maior proporção de membros (55%) no grupo dos cooperados com pior poder econômico, enquanto os demais possuem a maioria no grupo dos de maior poder. Da mesma forma, os “democráticos” são os que menos têm a atividade agropecuária como principal e os que menos, comparativamente, afirmaram conhecer os princípios do cooperativismo.

Desta forma, tem-se que os cooperados maiores, com mais tempo de associação e dependentes da atividade agropecuária, são mais conservadores no que se refere à entrada de novos membros. Isto talvez possa significar que eles estão mais atentos aos problemas de definição de direitos de propriedade como o do carona (*free rider*). Já os “democráticos”, que mais estão de acordo com a livre adesão, são os que menos afirmam conhecer os princípios do cooperativismo e os que menos dependem economicamente da cooperativa.

A análise descritiva que dá suporte à caracterização dos grupos deste aspecto pode ser encontrada no Apêndice I.

- **Controle democrático**

Este aspecto diz respeito ao segundo princípio do cooperativismo e tem o intuito de verificar se os cooperados concordam que as cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que têm direito igual de voto (um membro, um voto). As variáveis utilizadas para analisar este aspecto são apresentadas no Quadro 14.

Aspecto	Variáveis
Controle democrático	<ul style="list-style-type: none"> • V27 - O princípio democrático de um homem=um voto é a base do cooperativismo e deve ser mantido • V44 - Acho que os votos deveriam ser proporcionais à movimentação na cooperativa

Quadro 14: Variáveis que compõem o aspecto Controle Democrático

Na análise de cluster deste aspecto foram identificados quatro grupos através do método *Nearest Centroid Sorting*: “incoerentes”; “voto de pessoas”; “desinteressados”, e “voto de capital”, nos quais os 255 respondentes ficaram divididos conforme o Gráfico 14.

Gráfico 14: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto “controle democrático”

Como se pode observar no Gráfico 14, grande parte dos respondentes (42%) concorda que o princípio do “um homem=um voto” deve ser mantido por ser a base do cooperativismo, porém também se mostrou a favor do voto proporcional à movimentação na cooperativa. Desta forma, esse grupo pode ser chamado de “incoerentes”.

A maior parte (46%), no entanto, ficou no grupo dos que concordam com o “voto das pessoas”, ou seja, que o princípio do “um homem=um voto” deve ser mantido e os votos não podem ser proporcionais ao capital. Portanto, este grupo é o que mais concorda com o segundo princípio do cooperativismo.

O grupo oposto ao do “voto das pessoas” prefere o “voto do capital” (proporcional à movimentação) e é composto por apenas nove cooperados (3,5%). Há ainda um grupo que não concorda com o segundo princípio do cooperativismo, nem tampouco prefere o voto do capital. Este grupo, que concentra 8,5% da amostra, foi chamado de “desinteressado”, por parecer não se importar em como as decisões são tomadas.

O grupo “voto de pessoas” é o que possui a maior média de idade e de tempo de associação, além de ser o que tem maior escolaridade. O grupo dos “incoerentes” é o que possui a menor média de idade e menor escolaridade. Já o grupo dos “desinteressados” possui o menor tempo de associação.

Com relação ao sexo, observou-se uma relação significativa com os grupos, sendo os “incoerentes” aqueles que mais possuem tendência a ter membros do sexo feminino e o grupo “voto de pessoas” aqueles com maior proporção masculina.

No que se refere ao poder econômico, o grupo “voto de pessoas” é o que possui maior média no fator, e o que possui a maior parte de seus membros (60%) no grupo daqueles com maior poder econômico. Os “incoerentes” são os de menor poder econômico.

Quanto à atividade agropecuária ser a principal, os grupos tiveram distribuição semelhante entre as respostas “sim” e “não”, com maioria “sim” em todos os grupos, exceto no grupo dos “desinteressados”, em que 68% responderam “não”.

Por fim, todos os grupos, exceto o “voto de capital”, tiveram a maioria dos membros afirmando que conhecem os princípios do cooperativismo, com destaque para o “voto de pessoas” que teve a maior porcentagem (73%). O grupo dos “desinteressados”, por sua vez foi o que menos afirmou conhecer os princípios (66%).

O grupo “voto de capital”, por ser muito pequeno, foi analisado separadamente²⁵. Seus membros têm, em geral, pequena média de idade e de tempo de associação, porém alta escolaridade e poder econômico. A agropecuária é a atividade principal de cinco deles (maioria), e também são cinco os que afirmam não conhecer os princípios do cooperativismo.

Tirando a variável sexo, nenhuma dessas diferenças apresentou significância estatística que confirmasse a existência de padrões de perfis dentro dos grupos. No entanto, pode-se notar certa coerência. Aqueles que defendem o voto de pessoas tendem a ser homens mais velhos, com maior tempo de associação e escolaridade, de maior poder econômico e que tem a agropecuária como sua atividade principal. Desta forma, o grupo “voto de pessoas” parece ser mais engajado e consciente de que a base do cooperativismo é o voto igualitário.

²⁵ O teste qui-quadrado não se aplica quando 20% das observações forem inferiores a 5 e/ou existirem frequências esperadas inferiores a 1 (HAIR, 2005). Quando um dos grupos é muito pequeno, essas condições geralmente não são atendidas. Desta forma, optou-se por analisar o grupo de forma isolada.

Os “incoerentes”, ao contrário, tendem a ser mulheres, mais jovens, com baixa escolaridade e baixo poder econômico. Já os “desinteressados” têm menos tempo de associação e não têm a atividade agropecuária como principal, o que pode justificar a falta de interesse no processo decisório. O grupo “voto de capital” por sua vez é uma minoria formada por alguns cooperados mais novos e recentes, mas de alto poder econômico, comparativamente. Todos os dados referentes às características destes clusters estão apresentados no Apêndice J.

- **Participação econômica dos sócios**

Neste aspecto, cujas variáveis estão listadas no Quadro 15, deseja-se verificar se os cooperados concordam que devem receber os resultados econômicos proporcionais a sua movimentação e que os excedentes devem ser destinados ao desenvolvimento da cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros, conforme afirma o terceiro princípio do cooperativismo.

Aspecto	Variáveis
Participação econômica dos sócios	<ul style="list-style-type: none"> • V29 - A cooperativa deve dar retorno financeiro aos seus cooperados • V31 - As sobras geradas devem ser distribuídas entre os cooperados • V32 - As reservas criadas devem servir para gerar benefícios para os cooperados apenas • V45 - As sobras geradas devem ser utilizadas para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa

Quadro 15: Variáveis que compõem o aspecto Participação Econômica

Na análise de cluster, 250 respondentes foram agrupados, através do método *Nearest Centroid Sorting*, em três clusters: resultado econômico “para todos”, “para o desenvolvimento da cooperativa” e “para os cooperados” (Gráfico 15).

Gráfico 15: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto Participação econômica

Como pode ser observado no Gráfico 15, o primeiro grupo, “para todos”, é formado por 51% da amostra e reúne os respondentes que concordaram com todas as variáveis analisadas. Isto é, acreditam que a cooperativa deve dar retorno financeiro aos seus sócios, que as sobras geradas devem ser distribuídas entre os cooperados e usadas no desenvolvimento da cooperativa. Concordam ainda que as reservas geradas devam ser usadas para o benefício dos cooperados. Esse grupo é o que tem opinião mais próxima da definição do princípio de participação econômica dos sócios.

O segundo agrupamento “para o desenvolvimento da cooperativa”, que reúne 31% dos respondentes, concorda que as sobras devem ser utilizadas para o desenvolvimento da cooperativa ao invés de ser distribuída aos sócios. Porém, é composto por indivíduos com opiniões pouco coesas, o que pode ser percebido pela alta variabilidade das respostas, pois nem todos acreditam que a cooperativa deve dar retorno financeiro aos cooperados, nem que as reservas devam beneficiar os cooperados apenas.

O último grupo, daqueles que veem a obrigação da cooperativa em gerar resultado econômico principalmente “para os cooperados”, é o menor, contendo apenas 17% do total de casos. Estes concordam que a cooperativa deve dar retorno, distribuir as sobras entre os sócios e usar as reservas em benefício deles. No entanto, discordam de que as sobras devam ser utilizadas para o desenvolvimento da cooperativa.

Dos grupos deste aspecto, há uma tendência do “para todos” ser do sexo masculino e do “para os cooperados” ser mais do sexo feminino. No que se refere à idade e ao tempo de associação, tem-se que o grupo “para os cooperados” é o que possui maior média, enquanto o grupo dos “para todos” possui a menor.

Com relação à escolaridade, observa-se uma relação significativa, sendo o grupo “para o desenvolvimento da cooperativa” aquele que possui maior relação com o curso superior completo, ou seja, possui maior escolaridade; e o grupo “para todos” o que possui maior relação com o fundamental completo e, portanto, menor escolaridade.

Com relação ao poder econômico, o único grupo que possui a maioria de seus membros (53%) entre os de maior poder econômico é o que acredita que os resultados devem ser utilizados para o “desenvolvimento da cooperativa”. O grupo “para todos” é o que possui o menor poder econômico, apesar de ter a atividade agropecuária como principal. O grupo que menos possui a atividade agropecuária como sua principal é o “para os cooperados”.

Apesar das diferenças citadas, os grupos deste aspecto se mostraram bem semelhantes com relação ao perfil. Desta forma, como as diferenças observadas foram muito pequenas e não significativas do ponto de vista estatístico, não se pode afirmar que haja algum perfil relacionado aos grupos deste aspecto, exceto a questão da escolaridade, que foi significativa. Todas as informações da análise descritiva dos agrupamentos deste aspecto são apresentadas no Apêndice K.

- **Educação e Treinamento**

O aspecto “educação e treinamento” busca saber se os cooperados concordam que as cooperativas devem promover a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de maneira que estes possam contribuir para o desenvolvimento

da cooperativa, como afirma o quinto princípio. Assim, as variáveis utilizadas para entender este aspecto foram as listadas no Quadro 16.

Aspecto	Variáveis
Educação e treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • V33 - As cooperativas devem atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo e criar pessoas mais solidárias e participativas • V34 - As cooperativas devem promover cursos e treinamentos para funcionários e cooperados • V36 - As cooperativas devem informar a comunidade e divulgar as vantagens do cooperativismo • V37 - A cooperativa deve se preocupar em prover serviços para os cooperados e essa história de educação não traz retornos, é só perda de tempo • V49 - A educação é um dos princípios do cooperativismo

Quadro 16: Variáveis que compõem o aspecto Educação e Treinamento

Das variáveis relacionadas a este fator, a V49 não se mostrou representativa para a análise e separação dos grupos uma vez que 80% dos participantes responderam que concordam com a afirmação. Desta forma, essa variável foi retirada da análise e os 258 casos analisados pelo método *Furthest Neighbor* ficaram divididos em três clusters: “incoerentes quanto à valorização da educação”, “valorizam a educação”, e “não valorizam a educação”, conforme Gráfico 16.

Gráfico 16: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto educação e treinamento

O grupo dos “incoerentes quanto à valorização da educação” representa 30% da amostra e, ao mesmo tempo em que concorda que a cooperativa deve atuar na educação de

seus cooperados, bem como promover treinamentos para funcionários, também concorda que “essa história de educação é só perda de tempo”.

O maior grupo (69%), porém, é o formado por cooperados que “valorizam a educação”, ou seja, concordam que a cooperativa deve atuar na educação e promover o treinamento de funcionários e cooperados; e não acham que isso seja perda de tempo. A opinião deste grupo é a que mais se aproxima do que diz o princípio da educação e treinamento.

Por fim, apenas 3 respondentes compõem o grupo dos que “não valorizam a educação”, e não concordam que cooperativa deve atuar na educação de seus cooperados, pois isso não traz retornos e é apenas perda de tempo.

Caracterizando-se os grupos, observa-se que os dois primeiros se assemelham com relação à média de idade (50 anos), distribuição entre os sexos, tempo de associado e poder econômico. Entretanto, o grupo dos que valorizam a educação é o que possui maior grau de escolaridade, com mais de 51% de seus membros com ensino superior completo, contra apenas 40% dos “incoerentes”. O grupo dos que “não valorizam”, no entanto, possui menor média de idade (41 anos), todos os membros são homens, têm menor tempo de associação e menor poder econômico.

O grupo que possui maior proporção de membros cuja atividade agropecuária é a principal é o dos que “valorizam a educação”, os “incoerentes” por sua vez são os que têm menor proporção. Neste caso, a diferença é significativa, sugerindo um padrão.

O grupo que mais afirmou conhecer os princípios do cooperativismo foi o dos “incoerentes” (72%), seguido dos que “valorizam” (69%). O grupo dos que “não valorizam” realmente afirmou não conhecer os princípios.

Das características analisadas apenas a atividade principal apresentou relação significativa com os grupos deste aspecto. No entanto, pode-se dizer que aqueles que mais

valorizam a educação são os mais velhos, com maior escolaridade e que possuem a atividade agropecuária como principal. Além disso, pode-se concluir que a valorização da educação não é uma unanimidade entre os cooperados, pois “incoerentes” e os que “não valorizam”, que representam 31% da amostra, veem a educação como perda de tempo. Todos os dados referentes à análise descritiva dos clusters são apresentados no Apêndice L.

- **Preocupação com a Comunidade**

Este aspecto visa saber se os cooperados concordam com o sétimo princípio do cooperativismo, ou seja, que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros. Para se estudar este aspecto, foram utilizadas as variáveis expostas no Quadro 17.

Aspecto	Variáveis
Preocupação com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • V30 – Investir na comunidade não é uma prioridade da cooperativa. Ela deve atender só as necessidades dos cooperados • V40 – As cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado da comunidade • V41 – As cooperativas devem desenvolver projetos em parceria com a comunidade com o intuito de proteger o meio ambiente, incentivar a educação, prevenir doenças, etc.

Quadro 17: Variáveis que compõem o aspecto Preocupação com a comunidade

Foram analisados 261 questionários e os quatro clusters identificados através do método *Furthest Neighbor* foram: “pouco preocupados”, “preocupados, mas não dão prioridade”, “preocupados” e “não preocupados” e ficaram distribuídos conforme Gráfico 17.

Gráfico 17: Divisão da amostra entre os clusters do aspecto Preocupação com a comunidade

Os dois primeiros grupos “pouco preocupados” e “preocupados, mas não dão prioridade”, conforme apontado no Gráfico 17, constituem 61% da amostra, com 14% e 47%, respectivamente. Esses grupos têm em comum o fato de não considerarem o investimento na comunidade uma prioridade para a cooperativa. No entanto, o primeiro concorda que a cooperativa deve realizar alguns projetos para o desenvolvimento da comunidade e o segundo, além disso, também acha que é papel da cooperativa trabalhar para o desenvolvimento sustentável da comunidade onde está inserida.

O grupo dos “preocupados” representa 32% do total e considera a comunidade como prioridade da cooperativa, a qual deve então desenvolver projetos que promovam o seu desenvolvimento sustentado. Esse grupo é o que está mais próximo do princípio preocupação com a comunidade.

Por fim, o grupo dos “não preocupados”, não considera a comunidade prioridade e não acha que a cooperativa deva promover projetos ou parcerias para ajudar no desenvolvimento sustentado da mesma. Este grupo congrega 19 cooperados, o que representa 7% da amostra (Gráfico 17).

Ao se caracterizar os grupos, percebe-se que os “preocupados” são os que possuem menor média de idade, menor tempo de associação (mais de 70% com menos de 10 anos) e maior escolaridade, comparado aos demais, que possuem comportamento semelhante entre si. No caso da faixa etária, a relação é significativa, e os mais velhos tendem a ser os

“preocupados, mas não dão prioridade”. Com relação ao gênero, os “pouco preocupados” e os “preocupados” possuem maior proporção de mulheres que os demais.

No que se refere ao poder econômico, o grupo dos “pouco preocupados” é o que possui maior proporção de membros no grupo de maior poder econômico (64%) e, conseqüentemente, maior proporção de agropecuária como principal atividade. O grupo dos “preocupados, mas que não dão prioridade” é o de menor poder econômico.

Quanto a conhecer os princípios, o resultado foi coerente uma vez que os “preocupados” foram os que mais afirmaram conhecê-los (77%), enquanto os “pouco preocupados” foram os que menos afirmaram conhecê-los (57%). Esta relação foi significativa.

O grupo dos “não preocupados” foi analisado separadamente e grande parte de seus membros (42%) afirmou não conhecer os princípios do cooperativismo. Além disso, se mostrou um grupo bem heterogêneo, com membros distribuídos nas diversas faixas etárias e de tempo de associação. Em geral não tem alta escolaridade, nem a atividade agropecuária como a principal, apesar de alto poder econômico.

Apesar da maioria destas diferenças não serem significativas, pode-se notar que a comunidade ainda não é vista como prioridade por grande parte dos cooperados. Há tendência dos mais jovens e com maior escolaridade serem os mais preocupados, enquanto os de maior poder econômico se preocupam menos com esta questão. As informações com relação à descrição dos grupos deste aspecto podem ser encontradas no Apêndice M.

- **Definição**

Neste aspecto, por meio das variáveis apresentadas no Quadro 18, deseja-se observar se os cooperados concordam que as cooperativas não são empresas de capital, e sim

sociedades de pessoas que não têm como objetivo principal o lucro, como caracterizam Pinho (1966), Teixeira (2000) e a lei 5.764/71.

Aspecto	Variáveis
Definição	<ul style="list-style-type: none"> • V24 - O objetivo principal das cooperativas é gerar lucro para os cooperados • V25 – A principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa é que a cooperativa é uma sociedade de pessoas e a empresa é uma sociedade de capital • V39 – O objetivo principal das cooperativas é prover serviços baratos e de qualidade para os cooperados • V50 – Da mesma forma que é importante a cooperativa prover serviços aos cooperados, ela deve se preocupar em ser competitiva e em conquistar mercado • V53 – A cooperativa é uma empresa como outra qualquer e deve, portanto, gerar sobras no final do exercício

Quadro 18: Variáveis que compõem o aspecto Definição

Na análise do cluster, as variáveis V39 e V50 não se mostraram relevantes para a discriminação dos grupos, uma vez que a maioria dos respondentes 88% e 92%, respectivamente, concordou com as afirmações. Assim, em 253 casos, os quatro clusters identificados, pelo método K-means: “deve gerar sobras, mas isso não é o objetivo principal”, “sociedade de pessoas que visa ao lucro”, “empresa qualquer que visa ao lucro” e “sociedade de pessoas que não visa ao lucro”, tiveram a distribuição apresentada no Gráfico 18.

Gráfico 18: Divisão da amostra entre nos clusters do aspecto Definição

O grupo que acredita que a cooperativa “deve gerar sobras, mas isso não é o objetivo principal” representa 15% da amostra. Seus membros discordam que o lucro seja o objetivo principal das cooperativas, mas concordam que esta é uma empresa como outra qualquer que

deve gerar sobras no final do exercício. A opinião do grupo sobre a principal diferença entre cooperativas e empresas ser o fato das primeiras serem sociedade de pessoas e não de capital, é muito divergente.

O maior grupo, que concentra 50% da amostra, como pode ser observado no Gráfico 18, é o que define a cooperativa como “sociedade de pessoas que visa ao lucro”. Os indivíduos deste grupo veem a cooperativa como uma empresa qualquer e que tem como objetivo principal gerar lucro, apesar de ser uma sociedade de pessoas e não de capital.

O terceiro grupo entende a cooperativa como uma “empresa qualquer que visa ao lucro”, congrega 13% do total e tem as mesmas características do grupo anterior no que se refere ao lucro, porém não concorda que a diferença entre cooperativa e empresa é a primeira ser sociedade de pessoas.

Por fim, o último grupo agrega 22% da amostra e define cooperativa como “sociedade de pessoas que não visa ao lucro”, uma vez que não concordam que a cooperativa seja uma empresa como outra qualquer e deva gerar sobras no final. Além disso, neste grupo, os indivíduos não têm opinião coesa sobre o principal objetivo da cooperativa ser o lucro.

Não há um grupo que tenha opinião correspondente à definição apresentada no início deste item. O primeiro e o terceiro grupos não concordam com a diferença entre sociedade de pessoa *versus* empresa de capital. Já o segundo e o quarto grupos afirmam que o objetivo principal das cooperativas é o lucro. Entretanto, tem-se que o grupo que mais se assemelha ao conceito correto é o “deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal” em oposição ao “empresa qualquer que visa ao lucro”.

O grupo “deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal” é o que possui a maior média de idade (55 anos, contra 49 dos demais), de tempo de associação e também o que possui maior proporção de mulheres (29%) e maior grau de escolaridade (52% têm ensino

superior completo). Os outros grupos possuem médias menores nestes quesitos e muito próximas entre si.

Já no fator poder econômico, há correlação estatística com relação aos grupos. O grupo “empresa qualquer que visa ao lucro” é o que possui maior média de poder econômico, com 73% de seus membros no grupo de maior poder e maior proporção de membros que têm a atividade agropecuária como principal. A maior parte daqueles que veem a cooperativa como “sociedade de pessoas que visa ao lucro” tem menor poder econômico.

Em todos os grupos, a maioria afirmou conhecer os princípios do cooperativismo, sendo o grupo “sociedade de pessoas que não visa lucro”, o que teve maior proporção (78%) e o “empresa qualquer que visa lucro” a menor (57%).

Neste aspecto, pode-se notar que há grande divergência sobre o que os cooperados entendem ser uma cooperativa. Há indícios de que os mais velhos e com maior grau de escolaridade sejam mais conscientes de que o lucro não é o objetivo principal da cooperativa. Além disso, verifica-se tendência de que aqueles com maior poder econômico (maior produção, área plantada e sacas entregues) e que possuem a atividade agropecuária como principal veem a cooperativa como uma empresa qualquer que visa ao lucro. Todas as informações da análise descritiva dos grupos do aspecto “definição” podem ser encontradas no Apêndice N.

- **Coletividade**

Neste aspecto, procura-se observar se os cooperados têm espírito coletivo, acreditam que as assembleias são formas democráticas de decisão, que o interesse coletivo deve prevalecer sobre o individual e se não se associaram apenas para tirar vantagens na compra de insumos. O Quadro 19 contém as variáveis que foram utilizadas para a divisão dos grupos.

Aspecto	Variáveis
Coletividade	<ul style="list-style-type: none"> • V54 Aceito as decisões das assembleias, mesmo quando não concordo, pois elas foram decididas de forma democrática • V55 Sei que às vezes tenho que abrir mão de alguns interesses individuais, pois em uma cooperativa o interesse maior é o coletivo • V56 Algumas vezes fico em dúvida para quem vou puxar o interesse, se é para o meu próprio negócio ou para a cooperativa • V57 Se mais gente participasse mais ativamente, a cooperativa seria melhor • V58 Não gosto de ir às assembleias, pois elas não decidem nada efetivamente • V59 Eu acho que o meu voto é muito importante e por isso eu participo ativamente das atividades da cooperativa • V61 Acho que a cooperativa deve atender primeiramente aos meus interesses, mesmo que isso lhe traga prejuízos • V62 Associei-me à cooperativa apenas para ter acesso à loja • V63 Só compro na loja quando não consigo produto barato em outro lugar

Quadro 19: Variáveis que compõem o aspecto Coletividade

No agrupamento das variáveis deste aspecto, três (V55, V57 e V59) foram excluídas da análise uma vez que possuíam pouca variabilidade nas respostas da amostra. Dos 251 casos analisados, quatro clusters foram identificados pelo método *Nearest Centroid Sorting*: “pouco coletivos”, “coletivos”, “divididos”, e “individualistas” (Gráfico 19).

Gráfico 19: Divisão da amostra entre os clusters do aspecto Coletividade

O grupo dos “pouco coletivos”, que representa 16% do total, não é muito coeso, mas em geral, discorda que o interesse individual deva prevalecer sobre o coletivo, porém não acredita que as assembleias sejam formas eficazes de decisão e por isso não gostam de participar.

Já o grupo dos “coletivos”, que é o maior (44% da amostra), concorda que as assembleias são formas democráticas e efetivas de decisão e que a cooperativa não deve atender primeiro aos seus interesses individuais. Apesar disso, o grupo não está coeso com relação à dúvida pra quem puxar o interesse.

Conflito de interesse é o que sentem 28% dos indivíduos, formando então o grupo dos “divididos”. Estes, apesar de concordarem que as assembleias são formas democráticas de decisão, não acreditam que elas sejam efetivas e não se sentem motivados a participar. Além disso, discordam de que a cooperativa deva atender primeiro seus interesses, porém concordam que algumas vezes ficam em dúvida se vão puxar para si o interesse.

Por fim, o grupo dos “individualistas”, que é composto por 11% da amostra, concorda que a cooperativa deve atender primeiro aos seus interesses, mesmo que isso lhe traga prejuízos, e fica em dúvida pra quem puxar o interesse. Seus membros concordam que as decisões das assembleias devem ser aceitas, pois foram decididas de forma democrática, porém o grupo diverge sobre a efetividade das mesmas. Além disto, o grupo também diverge sobre a motivação de ter se associado, com alguns respondentes afirmando que foi apenas para ter acesso à loja.

Os “individualistas” são os que têm maior proporção de mulheres e menor média de idade, características opostas ao grupo dos “coletivos”, que possui também o maior grau de escolaridade. No que se refere ao tempo de associação, nota-se relação significativa, sendo os “coletivos” os que tendem a ter maior tempo e os “divididos” e os “individualistas” os que tendem a ter menor tempo de associação.

Com relação ao poder econômico, os “coletivos” são os que têm maior poder e os “individualistas” e “divididos”, menor. Já o grupo que possui maior proporção de membros cuja atividade principal é a agropecuária é o dos “pouco coletivos”. Entretanto, quando a pergunta se referia a conhecer ou não os princípios do cooperativismo, os grupos contrários

(“coletivos” e “individualistas”) são os que possuem maior proporção de membros que responderam “sim” (74%).

Portanto, neste aspecto, pode-se notar que o maior tempo de associação está relacionado ao maior coletivismo, que também pode estar relacionado com maior idade, escolaridade e poder econômico, apesar de não haver evidências significativas. As informações dos resultados desta análise descritiva dos grupos deste aspecto estão disponíveis no Apêndice O.

Antes de dar continuidade às análises, algumas considerações do que foi discutido neste item são apresentadas como forma de resumir e facilitar a compreensão dos resultados.

- **Considerações a respeito da Educação Cooperativista**

Pela análise dos aspectos relacionados à educação cooperativista: adesão; controle democrático; participação econômica; educação e treinamento; preocupação com a comunidade; definição e coletividade; pode-se notar que os cooperados possuem visões e concepções diferentes a respeito do cooperativismo. O conhecimento da definição de cooperativa, a compreensão dos princípios do cooperativismo e a noção de coletivismo são diferentes entre os cooperados e, portanto, para cada aspecto foram encontrados diversos grupos com ideias diferentes. Tal fato corrobora a primeira proposição do objetivo específico “a”, de que os cooperados possuem visões heterogêneas sobre o cooperativismo.

Apesar de a maioria dos respondentes ter afirmado conhecer os princípios que regem o cooperativismo, ao se analisar a compreensão a respeito de cada um deles, observou-se que isso nem sempre ocorre.

No caso dos aspectos adesão, controle democrático, participação e valorização da educação, a maioria dos respondentes se encontra nos grupos considerados como os mais próximos ao que dizem os princípios. Além disso, a maioria também se encontra no grupo dos

coletivos, confirmando assim as proposições listadas a este respeito no objetivo específico “a” (2ª; 3ª; 4ª; 5ª e 7ª). Ou seja, pode-se dizer que, em geral, os cooperados têm espírito coletivo, acreditam que as assembleias são formas democráticas de decisão, que o interesse coletivo deve prevalecer sobre o individual e não se associaram apenas para tirar vantagens na compra de insumos, e concordam:

- que a adesão deve ser livre e voluntária e que as cooperativas devem ser abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e que o cooperado aceito só pode ser demitido por vontade própria ou por infração legal/estatutária
- que as cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que têm direito igual de voto (um membro, um voto)
- que devem receber os resultados econômicos proporcionais a sua movimentação e os excedentes devem ser destinados ao desenvolvimento da cooperativa e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros
- que as cooperativas devem promover a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de maneira que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa

Nos aspectos preocupação com a comunidade e definição a maior parte dos respondentes não está de acordo com os princípios. A maioria está preocupada com a comunidade, mas não acha que ela seja a prioridade da cooperativa e, além disso, vê a cooperativa como uma sociedade de pessoas que visa ao lucro. Portanto, as proposições feitas a este respeito no objetivo específico “a” (6ª e 8ª) são refutadas. Desta forma, não se pode dizer que os cooperados concordam:

- que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros

- que as cooperativas não são empresas de capital, e sim sociedades de pessoas que não têm como objetivo principal o lucro.

Ao se analisar as características dos grupos, nota-se que cada uma das variáveis analisadas (idade, sexo, escolaridade, tempo de associação, poder econômico e atividade principal) apresentou relação significativa com grupos de pelo menos um dos aspectos.

O Quadro 20 a seguir resume todas as informações apresentadas acerca das características do perfil dos grupos de cada um dos aspectos relacionados à educação cooperativista. As células em destaque representam as relações estatisticamente significativas.

Pela análise do Quadro 20, pode-se dizer que os mais velhos são conservadores no que se refere à entrada de novos sócios, mas, em geral, compreendem os princípios do cooperativismo melhor do que os mais jovens, os quais, porém, tendem a ser mais preocupados com a comunidade. Assim, pode-se dizer que a segunda proposição do objetivo específico “c”: “os cooperados mais antigos possuem maior educação cooperativista” não é totalmente verdadeira.

Comportamento semelhante acontece entre aqueles com mais e menos tempo de associação. Neste caso, o fato dos cooperados mais antigos serem mais coletivos e aqueles com menor tempo serem divididos ou individualistas é uma relação significativa.

Com relação à escolaridade, nota-se que o grupo de maior escolaridade é o que conhece a maior parte dos princípios, sabe a definição e é mais coletivo. No entanto, no aspecto participação econômica, com o qual tem relação significativa, são aqueles com menor escolaridade os que ficam no grupo “para todos”, o mais próximo do princípio. Desta forma, tem-se que a terceira proposição do objetivo específico “c”, de que os cooperados com maior escolaridade possuem maior educação cooperativista, é, apenas em partes, verdadeira.

PERFIL/ ASPECTOS		Adesão	Controle Democrático	Participação Econômica	Valorização da Educação	Preocupação com a Comunidade	Definição	Coletividade
Idade	Maior	Conservadores	Voto de Pessoa	Para os cooperados	Valorizam	Preocupados, mas não dão prioridade	Deve gerar sobras, mas não é objetivo principal	Coletivos
	Menor	Flexíveis	Incoerentes	Para todos	Incoerentes	Preocupados	Sociedade de pessoas que não visa ao lucro	Individualistas
Sexo	Masc.	Democráticos	Voto de Pessoa	Para todos	Incoerentes	Preocupados, mas não dão prioridade	Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Coletivos
	Fem.	Flexíveis	Incoerentes	Para os cooperados	Valorizam	Pouco Preocupados	Deve gerar sobras, mas não é objetivo principal	Individualistas
Escolaridade	Maior	Flexíveis	Voto de Pessoa	Para desenv. da cooperativa	Valorizam	Preocupado	Deve gerar sobras, mas não é objetivo principal	Coletivos
	Menor	Conservadores	Incoerentes	Para todos	Incoerentes	Preocupados, mas.../ Pouco preocupados	Sociedade que não visa ao lucro/ Empresa qualquer que visa ao lucro	Pouco Coletivos
Tempo de Associação	Maior	Conservadores	Voto de Pessoa	Para os cooperados	Incoerentes	Preocupados, mas.../ Pouco preocupados	Deve gerar sobras, mas não é objetivo principal	Coletivos
	Menor	Flexíveis	Desinteressados	Para todos	Valorizam	Preocupado	Empresa qualquer que visa ao lucro	Divididos/ Individualistas
Poder Econômico	Maior	Conservadores	Voto de Pessoa	Para desenv. da cooperativa	Incoerentes	Pouco preocupados	Empresa qualquer que visa ao lucro	Coletivos
	Menor	Democráticos	Incoerentes	Para todos	Valorizam	Preocupados, mas não dão prioridade	Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Divididos/ Individualistas
Atividade Principal	Sim	Conservadores	Voto de Pessoa	Para todos	Valorizam	Pouco Preocupados	Empresa qualquer que visa ao lucro	Coletivos/ Pouco Coletivos
	Não	Democráticos	Desinteressados	Para os cooperados	Incoerentes	Preocupados	Deve gerar sobras, mas não é objetivo principal	Divididos/ Individualistas
Conhece os Princípios	Sim	Flexíveis	Voto de Pessoa	Para todos	Incoerentes	Preocupados	Sociedade de pessoas que não visa ao lucro	Coletivos/ Individualistas
	Não	Democráticos	Desinteressados	Para desenv. da cooperativa	Valorizam	Pouco Preocupados	Empresa qualquer que visa ao lucro	Pouco Coletivos/ Divididos

Quadro 20: Resumo das relações entre os grupos dos aspectos de educação cooperativista e características do perfil

Já o grupo de maior poder econômico tende a ser o mais coletivo e concordar com o voto de pessoas, porém nos outros aspectos ele não está de acordo com os princípios. Além disso, há uma relação significativa de que os de maior poder veem a cooperativa como uma empresa qualquer que visa ao lucro, a qual é a definição mais distante da teoria.

Todas estas constatações confirmam parte da primeira proposição do objetivo específico “c” deste trabalho de que existem perfis relacionados à educação cooperativista.

Terminada a análise da educação cooperativista, a seguir são analisados os aspectos participação e satisfação.

6.3.4. Análise do nível de Participação e Satisfação

Este item tem como função responder o segundo objetivo específico deste trabalho: verificar o nível de participação e satisfação dos cooperados. Para tanto, os aspectos participação e satisfação foram analisados através da análise fatorial das variáveis de V64 a V72 e de V73 a V93, respectivamente (Apêndice E). O intuito de se utilizar a análise fatorial é reduzir as variáveis de forma a gerar um indicador do nível de participação e satisfação dos cooperados.

Após a criação dos fatores, a amostra foi dividida em quartis e classificada em grupos mais e menos participativo/satisfeito (primeiro e último quartil). Esses grupos são, em seguida, caracterizados de acordo com seu perfil (sexo, idade, escolaridade, tempo de associação, poder econômico, principal atividade e conhecimento dos princípios). Com isto, visa-se responder às proposições do objetivo específico “c” a respeito do perfil dos cooperados.

Os procedimentos de toda a análise são descritos a seguir.

Procedimentos da análise fatorial

A análise fatorial foi utilizada como forma de reduzir o número de variáveis que evidenciam o nível de satisfação e participação dos cooperados. As variáveis dos aspectos satisfação e participação foram analisadas separadamente.

Inicialmente foram selecionadas as variáveis relativas a cada aspecto constantes no questionário com base na revisão da literatura. A princípio, todas as variáveis dos aspectos seriam utilizadas, exceto a variável V93 por indicar satisfação com o desempenho geral. Essa variável foi analisada separadamente em relação aos fatores encontrados e aos demais aspectos investigados na pesquisa.

Em seguida, foram definidos o método de extração e rotação de fatores e os critérios de controle da qualidade da análise. Os fatores foram extraídos através do método de componentes principais. A utilização desse método se mostrou pertinente, uma vez que o objetivo era resumir os dados originais no menor número de fatores possível, mas buscando explicar a maior parte da variância (HAIR et al., 2005). O método de rotação Varimax foi escolhido por diminuir a quantidade de variáveis com altas cargas em um fator.

Após a seleção das variáveis e escolha dos métodos mais pertinentes à pesquisa, realizou-se as análises. Foram feitas tentativas de análise para chegar a resultados que atendesse os seguintes critérios: (a) existência de correlações entre as variáveis de pelo menos 0,30; (b) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superior a 0,50; (c) Measure of Sampling Adequacy (MSA) superior a 0,50; Comunalidades das variáveis superior a 0,50; e Variância explicada superior a 0,50.

Como forma de melhorar o resultado da análise fatorial, retirou-se as variáveis (uma por vez) que por ventura não atingiu os critérios estabelecidos em cada tentativa. Por fim, quando satisfeitos os critérios de qualidade da análise, os fatores encontrados foram nomeados de acordo com as variáveis resumidas por eles.

A caracterização dos grupos advindos dos fatores é feita através de tabulação cruzada e teste qui-quadrado, com os mesmos procedimentos descritos no item anterior (6.3.3). A seguir, são expostas a formação e a descrição dos fatores de participação e satisfação.

- **Participação**

Na análise do aspecto participação foram utilizadas as variáveis listadas no Quadro 21. Para a análise fatorial, no entanto, as variáveis V70, V71 e V72 foram retiradas por apresentarem baixas correlações com as demais variáveis (abaixo de 0,30), sendo que o maior índice de correlação é entre elas (0,306). Além disso, apresentaram os menores indicadores de MSA e comunalidade.

Aspecto	Variáveis
Participação	<ul style="list-style-type: none"> • V64 Eu frequento a maioria das assembleias para tomada de decisão • V65 Eu acho importante participar da cooperativa, por isso sempre tento comparecer as assembleias • V66 Eu estive presente na última Assembleia Geral Ordinária • V67 Eu sinto que tenho voz e influência nas decisões da cooperativa • V68 Eu sou bem informado a respeito das atividades e decisões da cooperativa • V69 Nas assembleias, eu costumo apresentar sugestões • V70 Eu compro todos os insumos que preciso na loja da cooperativa • V71 Eu não participo tanto das assembleias, pois confio na diretoria • V72 Eu não participo muito porque moro longe e não tenho tempo

Quadro 21: Variáveis do aspecto Participação

Após duas análises, nas quais foram retiradas as variáveis V65 e V68, respectivamente, por não atenderem os critérios mínimos de adequacidade, obteve-se um fator que explica 59% da variância da amostra, com KMO=0,77 (Apêndice P).

Assim, o fator “participação e envolvimento nas decisões”, formado pelas variáveis V64, V66, V67 e V69, descreve o nível de frequência e participação nas assembleias e de

percepção sobre a influência nas decisões da cooperativa. O Gráfico 20 mostra a distribuição das respostas nestas questões que compõe o fator participação.

Gráfico 20: Distribuição das respostas relacionadas à participação social

Através do Gráfico 20, é possível perceber que a participação social não é muito grande, pois apenas 34% afirmaram frequentar a maioria das assembleias para a tomada de decisão, enquanto mais de 60% disse não ter ido à última assembleia geral ordinária. Além disso, apenas 31% afirmaram sentir que possuem voz e influência nas decisões da cooperativa e 25% disseram apresentar sugestões.

Ao se analisar o perfil dos respondentes mais e menos participativos, nota-se que as médias de idade e de tempo de associação são muito próximas entre eles, porém há uma pequena tendência dos mais velhos e mais antigos serem os mais participativos. A escolaridade também tende a ser maior no grupo mais participativo, que possui 57% de membros com ensino superior completo, enquanto o outro grupo possui 38%.

No que se refere ao sexo, observa-se que nos menos participativos a proporção de mulheres é superior (20% contra 10% no grupo mais participativo). Neste caso, a relação é significativa, ou seja, os homens tendem a participar mais do que as mulheres.

Outra relação significativa é com o poder econômico, em que os mais participativos são os de maior poder econômico enquanto os de menor poder são os que menos participam.

Os que mais participam também tendem a ser aqueles cuja atividade principal é a agropecuária, porém neste caso o valor do teste qui-quadrado não foi significativo.

Por fim, tem-se que os mais participativos são os que mais afirmam conhecer os princípios do cooperativismo (85%), enquanto, dos que menos participam, a maioria (52%) diz não conhecê-los. Essa relação também foi significativa.

Destas informações, tem-se que as mulheres participam menos do que os homens e que os mais participativos têm a atividade agropecuária como principal, maior poder econômico, maior escolaridade e afirmam conhecer os princípios do cooperativismo. Todos os dados da análise descritiva dos grupos mais e menos participativos estão no Apêndice Q.

- **Satisfação**

Antes da análise fatorial do aspecto satisfação, analisa-se a variável V93 (você está satisfeito com o desempenho geral da cooperativa). O Gráfico 21 apresenta a distribuição das respostas dos cooperados a esta pergunta.

Gráfico 21: Distribuição das respostas de V93: Estou satisfeito com o desempenho geral da cooperativa

Através da análise do Gráfico 21, nota-se que 53% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação e 34% concordaram parcialmente. Cerca de 4% discordaram, total ou parcialmente da afirmação e 9% nem concordaram nem discordaram. Desta forma,

tem que a satisfação dos respondentes com o desempenho geral da Minasul é relativamente alta.

A seguir, no Quadro 22, são apresentadas as demais variáveis utilizadas para medir a satisfação. Porém, para a análise fatorial, foram retiradas as variáveis V86, V87, V88 e V92 por possuírem baixas correlações com as demais variáveis, o que prejudicaria a análise.

Aspecto	Variáveis
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • V73 Estou satisfeito com os serviços prestados pela Minasul no que se refere à comercialização da minha produção • V74 Estou satisfeito com os serviços da Minasul no que se refere à assistência técnica e à loja de insumos • V75 A loja de insumos possui a maioria dos produtos que eu preciso na minha fazenda • V76 Sou sempre muito bem atendido na loja de insumos • V77 Gosto da loja de insumos da cooperativa, pois ela me proporciona boas formas de pagamento • V78 Estou satisfeito com as relações éticas e morais dentro da cooperativa • V79 Estou satisfeito com as linhas de crédito que a cooperativa me proporciona • V80 Estou satisfeito com as decisões que a atual diretoria toma • V81 Estou satisfeito com a valorização da minha cota na cooperativa • V82 Estou satisfeito com os benefícios (não monetários) que tenho por ser cooperado da Minasul • V83 Estou satisfeito com o destino das sobras da Minasul • V84 Eu me sinto representado pela diretoria eleita • V85 A cooperativa cumpre os objetivos para o quais foi criada • V86 Gostaria de ser mais bem informado a respeito das atividades e decisões da cooperativa • V87 Os funcionários deveriam receber mais treinamento • V88 A gestão deveria ser mais profissionalizada • V89 As sugestões apresentadas pelos cooperados são bem aceitas pela diretoria • V90 A cooperativa realiza a prestação de contas com os cooperados • V91 Há vantagens econômicas e de qualidade em comprar insumos na cooperativa • V92 Gostaria de participar de cursos e palestras a respeito de cooperativismo

Quadro 22: Variáveis do aspecto Satisfação

Foram necessárias cinco análises para que todos os problemas de comunalidades baixas fossem resolvidos. Desta forma, foram excluídas da análise, por este motivo, as

variáveis: V79, V82, V90 e V91. Finalmente, obtiveram-se dois fatores para o aspecto satisfação, os quais apresentam 60% da variância explicada com $KMO=0,906$ (Apêndice P).

O fator “satisfação com os retornos e atuação da diretoria” (V78, V80, V81, V83, V84, V85, V89), descreve o nível de satisfação com relação à valorização da quota, destino das sobras, relações éticas e morais dentro da cooperativa, decisões da diretoria, e representatividade pela mesma.

O fator “satisfação com serviços” foi gerado pelas variáveis V73, V74, V75, V76 e V77 e descreve o nível da satisfação com os serviços de comercialização, assistência técnica, fornecimento de insumos, formas de pagamento e atendimento na loja.

Com relação ao fator de satisfação com retornos e atuação da diretoria, observa-se que não há diferenças entre os grupos mais e menos satisfeitos com relação a sexo. Entretanto, nota-se que os mais satisfeitos são, em geral, os de maior idade e maior tempo de associação, menor escolaridade, além de terem maior proporção de membros que afirmam conhecer os princípios do cooperativismo (77% contra 64%). No que se refere ao poder econômico, tem-se que os mais satisfeitos possuem menor poder econômico enquanto os de maior poder estão menos satisfeitos. No entanto, estas relações não são significativas. As informações sobre as características desses grupos mais e menos satisfeitos com retornos e atuação da diretoria são apresentadas no Apêndice R.

Para os grupos mais e menos satisfeitos com os serviços também não foram encontradas relações significativas, a não ser a de que os mais satisfeitos são os que mais afirmam conhecer os princípios do cooperativismo. Entretanto, nota-se que os mais satisfeitos têm maior idade e tempo de associação, menor escolaridade e menor poder econômico e não têm a atividade agropecuária como principal. Todas as informações referentes à análise descritiva dos grupos podem ser encontradas no Apêndice S.

- **Considerações a respeito da Participação e Satisfação**

Através da análise fatorial, tem-se que o aspecto participação é medido pela frequência nas assembleias e o envolvimento nas decisões. Pelas respostas às perguntas do fator, nota-se que a participação social não é grande entre os respondentes, uma vez que a proporção de cooperados que costuma frequentar as assembleias e participar ativamente das decisões é relativamente pequena. Assim, tem-se que a primeira proposição do objetivo específico “b” de que “os cooperados participam ativamente das decisões da cooperativa” não é verdadeira.

No que se refere à satisfação, observa-se que, de modo geral, ela é muito alta entre os respondentes, confirmando a segunda proposição do objetivo “b”. Pela análise fatorial, nota-se que ela pode ser decomposta em dois fatores, um que diz respeito aos retornos e atuação da diretoria e outro relacionado aos serviços prestados.

Para a caracterização dos grupos foi feita análise cruzada. O Quadro 23 resume todas as relações entre os grupos dos aspectos participação e satisfação e as características de perfil. As células em destaque representam as relações significativas estatisticamente.

PERFIL/ ASPECTOS		Participação	Satisfação	
			Com retornos e atuação da diretoria	Com serviços
Idade	Maior	Mais Participativos	Mais Satisfeitos	Mais Satisfeitos
	Menor	Menos participativos	Menos Satisfeitos	Menos Satisfeitos
Sexo	Masculino	Mais Participativos		Menos Satisfeitos
	Feminino	Menos participativos		Mais Satisfeitos
Escolaridade	Maior	Mais Participativos	Menos Satisfeitos	Menos Satisfeitos
	Menor	Menos participativos	Mais Satisfeitos	Mais Satisfeitos
Tempo de Associação	Maior	Mais Participativos	Mais Satisfeitos	Mais Satisfeitos
	Menor	Menos participativos	Menos Satisfeitos	Menos Satisfeitos
Poder Econômico	Maior	Mais Participativos	Menos Satisfeitos	Menos Satisfeitos
	Menor	Menos participativos	Mais Satisfeitos	Mais Satisfeitos
Atividade Principal	Sim	Mais Participativos	Mais Satisfeitos	Menos Satisfeitos
	Não	Menos participativos	Menos Satisfeitos	Mais Satisfeitos
Conhece os Princípios	Sim	Mais Participativos	Mais Satisfeitos	Mais Satisfeitos
	Não	Menos participativos	Menos Satisfeitos	Menos Satisfeitos

Quadro 23: Resumo das relações entre os grupos dos aspectos participação e satisfação e características do perfil

Pela análise do Quadro 23, observa-se que os mais participativos tendem a ser mais velhos, com maior tempo de associação, maior escolaridade, maior poder econômico e que possuem a atividade agropecuária como sua principal. Esse grupo também é o que mais afirma conhecer os princípios do cooperativismo. Tudo isso confirma a primeira proposição do objetivo específico “c” sobre a existência de perfis relacionados à participação; e a quarta proposição do mesmo objetivo, ou seja, aqueles que mais participam são os de maior poder econômico e os que mais dependem da atividade agropecuária para o sustento.

Já na análise do perfil dos dois fatores encontrados no aspecto satisfação, nota-se que, apesar de não haver relações significativas, em ambos, os mais satisfeitos são mais velhos, com maior tempo de associação, menor escolaridade e menor poder econômico. No entanto, aqueles que possuem a atividade agropecuária como principal tendem a estar satisfeitos com os retornos e atuação da diretoria e insatisfeitos com os serviços. Tudo isso confirma a terceira proposição do segundo objetivo específico de que o nível de satisfação é influenciado por diferentes fatores para cada cooperado de forma distinta.

6.3.5. Análise das relações entre os aspectos

Após a análise descritiva da educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados respondentes, parte-se para a análise da relação entre estes aspectos como forma de atingir o último objetivo específico deste trabalho: “analisar a relação entre educação cooperativista, a participação e a satisfação dos cooperados”.

Desta forma, através da tabulação cruzada e do teste qui-quadrado verifica-se a relação dos sete aspectos descritos na educação cooperativista entre si e com os grupos mais e menos participativos e/ou satisfeitos. A intenção é não só caracterizar grupos com diferentes visões de cooperativismo dentro da cooperativa, mas também observar a participação e a satisfação dos mesmos.

Os procedimentos adotados para a análise cruzada nesta etapa são os mesmos descritos no item 6.3.3. A Figura 3 ilustra os cruzamentos realizados para se observar as relações e fornece uma ideia geral do grau de complexidade e inter-relações existentes entre os aspectos analisados.

Figura 3: Relações dos aspectos analisados

Desta forma, para cada aspecto foram geradas 9 (nove) tabelas de contingência relacionando os grupos. Elas são analisadas através das proporções, resíduos e nível de significância. Os grupos muito pequenos foram retirados da análise uma vez que comprometem a validade do teste qui-quadrado. Mesmo quando o valor encontrado do teste não é significativo, as diferenças são descritas por se tratar de um trabalho qualitativo exploratório. A seguir as relações entre cada um dos aspectos é apresentada e a tabela completa com a compilação de todas as tabelas de contingência encontra-se no Apêndice T.

- **Adesão**

Quando se analisa os grupos do aspecto adesão: “conservadores”, “democráticos” e “flexíveis”, nota-se que os “conservadores” possuem a maior parte de seus membros (62%) no grupo dos “incoerentes” com relação ao controle democrático, enquanto os demais grupos, “democráticos” e “flexíveis” possuem a maior parte no grupo do “voto de pessoas”. O valor do teste qui-quadrado nessa tabulação cruzada (0,009) indica que não há independência entre os grupos e a análise de resíduos mostra que os “conservadores” tendem a ser “incoerentes”, os “flexíveis” e os “democráticos” preferem o “voto de pessoas”, sendo que este último também possui tendência a ser do grupo dos “desinteressados”.

No que se refere à participação econômica, todos os grupos possuem maioria no grupo “para todos”, conforme era de se esperar por este ser o maior grupo. No entanto, há leve tendência dos “democráticos” estarem mais presentes no grupo “para o desenvolvimento da cooperativa” e os “flexíveis” no “para os cooperados”. O mesmo acontece com os aspectos educação e treinamento, preocupação com a comunidade, definição e coletividade, nos quais a maioria se concentrou nos maiores grupos: “valorizam a educação”, “preocupados, mas não dão prioridade [à comunidade]”, “sociedade de pessoas que visa lucro”, e “coletivos”, respectivamente, mas que apesar disto, algumas diferenças são notadas no comportamento entre os grupos.

No aspecto educação, foi encontrada relação significativa entre os grupos. O valor de qui-quadrado (0,056) e a análise dos resíduos mostram que os “conservadores” tendem a ser “incoerentes quanto à valorização da educação”, enquanto os “democráticos” tendem a valorizá-la. No aspecto comunidade, o valor do qui-quadrado (0,049) também comprova relação do grupo dos “conservadores” com o grupo “pouco preocupados” e dos “democráticos” no “preocupados”.

No aspecto definição, as diferenças de proporções indicam que “conservadores” veem a cooperativa como “sociedade de pessoas que visa lucro”, enquanto os “flexíveis” a definem como “sociedade de pessoas que não visa lucro”. Já os “democráticos” estão divididos entre: “deve gerar lucro, mas não é o objetivo principal” e “empresa qualquer que visa o lucro”.

Quanto à coletividade, as proporções dos grupos são muito próximas, mas pequenas diferenças são observadas. Os “conservadores” são ligeiramente mais “individualistas”, os “democráticos” mais “divididos”, e os “flexíveis” “pouco coletivos”.

No que se refere à participação, nota-se que os “conservadores” tem maior proporção no grupo dos mais participativos (56,3%) do que os “democráticos” (46,6%). Já com relação à satisfação com retornos e atuação da diretoria, tanto “democráticos” quanto “conservadores” possuem maioria no grupo dos “menos satisfeitos”. Apenas os “flexíveis” possuem maioria no grupo dos “mais satisfeitos”. A mesma relação acontece com a satisfação com serviços, neste caso, no entanto, o valor do qui-quadrado é significativo (0,064).

No Quadro 24 são resumidas as relações encontradas entre os grupos do aspecto adesão com os grupos dos demais aspectos, participação e satisfação. As células em destaque representam as relações significativas.

ADESÃO	Conservadores	Democráticos	Flexíveis
Controle Democrático	Incoerentes	Desinteressados/ Voto de pessoas	Voto de pessoas
Participação Econômica	Para todos	Para o desenvolvimento da cooperativa	Para os cooperados
Educação e Treinamento	Incoerentes	Valorizam a educação	Valorizam a educação
Preocupação com a Comunidade	Pouco preocupados	Preocupados	Preocupados
Definição	Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Deve gerar lucro, mas não é objetivo principal Empresa qualquer que visa ao lucro	Sociedade de pessoas que não visa ao lucro
Coletividade	Individualistas	Divididos/ Coletivos	Pouco coletivos
Participação	Mais participativos	Menos participativos	-----
Satisfação com retornos e atuação da diretoria	Menos satisfeitos	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos
Satisfação com serviços	Menos satisfeitos	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos

Quadro 24: Relações entre os grupos do aspecto Adesão com os grupos dos demais aspectos

Destas relações, observa-se que os democráticos, aqueles que mais concordam com o princípio da livre adesão, de que a cooperativa deve ser aberta a todos, sem impor restrições à entrada ou punições àqueles que não cumprem seu papel, também concordam com outros princípios como valorizar a educação e preocupar-se com a comunidade. No entanto, uma grande proporção de membros são desinteressados com relação à tomada de decisões, estão divididos com relação à definição de cooperativas e têm conflito de interesses. São também os menos participativos e satisfeitos. Vale lembrar que esse é o grupo de menor poder econômico e que não possui a atividade agropecuária como principal.

Já os “conservadores”, os quais acham que as regras de entradas deveriam ser mais rígidas, e, portanto, não concordam com o primeiro princípio do cooperativismo, são incoerentes quanto ao controle democrático e à valorização da educação. Além disso, vêem a cooperativa como sociedade de pessoas que visa ao lucro e são pouco preocupados com a comunidade e individualistas. No entanto, tendem a participar mais e estarem menos satisfeitos.

- **Controle Democrático**

Para análise dos grupos do aspecto controle democrático: “incoerentes”, “voto de pessoas”, “desinteressados”, e “voto de capital”, nota-se que todos possuem a maioria de seus membros no grupo dos “democráticos”. No entanto, o valor do teste qui-quadrado (0,009) e a análise dos resíduos permitem afirmar que os grupos não são independentes e que há relação entre eles. Assim, os “incoerentes” possuem grande proporção no grupo dos “conservadores”, enquanto os grupos “voto de pessoas” e “desinteressados” têm tendência a estar no grupo dos “democráticos”. O grupo “voto de capital”, por ser formado por apenas nove pessoas, apresenta baixos valores esperados nas tabulações cruzadas, o que prejudica a análise, principalmente o teste qui-quadrado. Portanto, esse grupo foi excluído das análises cruzadas.

No que se refere à participação econômica, todos os grupos têm maioria no grupo “para todos”. Apesar disso, o grupo “voto de pessoas” tende a ter mais membros no grupo “para os cooperados”. Entretanto, neste caso, o teste qui-quadrado não é significativo.

Já no cruzamento com o aspecto educação e treinamento, obtém-se relação significativa (0,002) entre os grupos, sendo que os “incoerentes” e os “desinteressados” tendem a ser “incoerentes com relação à educação”, enquanto o grupo “voto de pessoas” tende a valorizá-la.

No aspecto preocupação com a comunidade, a maior parte de todos os grupos se encontra no grupo dos “preocupados, mas não dão prioridade”. No entanto, observa-se relação (0,036) e pode-se dizer que os “incoerentes” tendem a ser “pouco preocupados” e o grupo que concorda com o “voto de pessoas” tende a ser “preocupado”.

Com relação à definição de cooperativas, não foram encontradas grandes diferenças entre os grupos, cuja distribuição dos membros acompanhou a distribuição do total da amostra, com maioria no grupo “sociedade de pessoas que visa ao lucro”. Apesar disto, o grupo dos “incoerentes” apresentou leve tendência pela definição “sociedade de pessoas que não visa ao lucro” e o grupo dos “desinteressados” se mostrou dividido entre os grupos desse aspecto. Já com relação à coletividade, notam-se diferenças significativas (0,051) entre os grupos, sendo os “incoerentes” mais “individualistas”, os do “voto de pessoas” mais coletivos e os “desinteressados” pouco coletivos.

No que se refere à participação, também são encontradas diferenças. O grupo “voto de pessoas” tende a ser mais participativo, enquanto o grupo dos “incoerentes” possui a maior parte de seus membros no grupo dos “menos participativos”.

Quando se analisa a satisfação, observa-se que o grupo dos “incoerentes” está mais satisfeito com os retornos e atuação da diretoria do que os demais (0,021). Já na satisfação

com os serviços, tanto “incoerentes” como “voto de pessoas” têm maioria no grupo dos menos satisfeitos. O Quadro 25 resume as relações encontradas entre os grupos desse aspecto.

CONTROLE DEMOCRÁTICO	Incoerentes	Voto de Pessoas	Desinteressados
Adesão	Conservadores	Democráticos	Democráticos
Participação Econômica	Para todos	Para os cooperados	Para todos
Educação e Treinamento	Incoerentes	Valorizam a educação	Incoerentes
Preocupação com a Comunidade	Pouco preocupados	Preocupados	Preocupados, mas não dão prioridade
Definição	Sociedade de pessoas que não visa ao lucro	Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Sociedade de pessoas que não visa lucro/ Empresa qualquer que visa lucro
Coletividade	Individualistas	Coletivos	Pouco coletivos
Participação	Menos participativos	Mais participativos	Mais participativos
Satisfação com retornos e atuação da diretoria	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos	Menos satisfeitos
Satisfação com serviços	Menos satisfeitos	Menos satisfeitos	-----

Quadro 25: Relações entre os grupos do aspecto Controle Democrático com os grupos dos demais aspectos

Da análise das relações, tem-se que o grupo dos “incoerentes”, ou seja, daqueles que afirmaram que os votos deveriam ser proporcionais à movimentação apesar de concordarem com o princípio do “um homem=um voto”, também é incoerente com relação à valorização da educação, pouco preocupado com a comunidade, individualista e vê a cooperativa como uma sociedade de pessoas que não visa o lucro. No entanto é um grupo mais participativo e satisfeito com retornos e atuação da diretoria, e está insatisfeito apenas com os serviços.

Já os membros do grupo do “voto de pessoas”, que concordam com o segundo princípio do cooperativismo, são também democráticos, valorizam a educação e são coletivos. Entretanto, tendem a não se preocupar com a comunidade, acham que o objetivo principal da cooperativa é gerar lucro e são os menos participativos e satisfeitos.

O grupo dos “desinteressados” com relação às tomadas de decisão não possui grandes relações com nenhum dos outros grupos e apresenta opiniões muito divididas. Apesar disso, se dizem participativo e pouco satisfeito.

- **Participação Econômica**

Neste aspecto analisam-se os grupos que concordam que a participação econômica deva ser “para todos”, mais “para o desenvolvimento da cooperativa”, ou mais “para os cooperados”. Quando comparados ao aspecto adesão, os grupos apresentam pouca relação, mas tem-se que os “para todos” são mais “conservadores”, os “para o desenvolvimento da cooperativa” mais “democráticos” e os “para os cooperados” mais “flexíveis”.

No que se refere ao controle democrático, os grupos “para o desenvolvimento da cooperativa” e o “para os cooperados” possuem maioria no grupo “voto de pessoas”, enquanto o grupo “para todos” concentra maior parte de seus membros nos “incoerentes”. Essas diferenças nas proporções refletem as tendências de relação, apesar de o valor do qui-quadrado não ser significativo. Situação semelhante acontece com relação ao aspecto educação. Novamente o grupo “para todos” está mais associado aos grupos dos “incoerentes” enquanto os outros dois “valorizam a educação”.

Na análise do aspecto preocupação com a comunidade os grupos “para todos”, “para o desenvolvimento” e “para os cooperados” apresentaram relações com os seguintes grupos: “preocupados, mas não dão prioridade”, “preocupados” e “pouco preocupados”, respectivamente. Já no aspecto coletividade, as relações foram com os grupos: “individualista”, “pouco coletivo” e “divididos/ individualistas”.

Os três grupos do aspecto participação econômica também apresentaram definições distintas de cooperativas. O grupo “para todos” entende a cooperativa como uma “sociedade de pessoas que visa ao lucro”, já o “para o desenvolvimento” acha que a “sociedade de pessoas não visa ao lucro”. Por fim, o grupo “para os cooperados” acha que a cooperativa “deve gerar sobras, mas isso não é prioridade”.

Ao se analisar a participação, nota-se que o único grupo que possui maioria no grupo dos menos participativos é o “para os cooperados”, sendo também o único que se diz menos

satisfeito com relação aos retornos e atuação da diretoria. Neste caso, a relação se mostra significativa (0,005). Na satisfação com serviços, as relações são diferentes, sendo o grupo “para todos” o único grupo com baixa satisfação. O Quadro 26 resume todas as relações do aspecto participação econômica, destacando as relações significativas.

PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA	Para todos	Para o desenvolvimento da cooperativa	Para os cooperados
Adesão	Conservadores	Democráticos	Flexíveis
Controle democrático	Incoerentes	Voto de pessoas	Voto de pessoas
Educação e Treinamento	Incoerentes	Valorizam a educação	Valorizam a educação
Preocupação com a Comunidade	Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupados	Pouco preocupados
Definição	Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Sociedade de pessoas que não visa ao lucro	Deve gerar lucro, mas não é o objetivo principal
Coletividade	Individualistas	Pouco coletivos	Divididos e Individualistas
Participação	Mais participativos	Mais participativos	Menos participativos
Satisfação com retornos e atuação da diretoria	Mais satisfeitos	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos
Satisfação com serviços	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos	Mais satisfeitos

Quadro 26: Relações entre os grupos do aspecto Participação Econômica com os grupos dos demais aspectos

Dessas análises, percebe-se que o grupo “para todos”, o qual tem opinião mais próxima da definição do princípio de participação econômica dos sócios, apresenta relações com grupos que não estão de acordo com os demais princípios analisados. Ou seja, é incoerente com relação ao controle democrático e à valorização da educação. Preocupa-se com a comunidade, mas não a vê como prioridade e é individualista. No entanto, são participativos e satisfeitos com os retornos e atuação da diretoria.

Já o grupo “para o desenvolvimento da cooperativa” parece estar mais próximo dos conceitos do cooperativismo, uma vez que estão relacionados com os grupos “democráticos”, “voto de pessoas”, “valorizam a educação” e preocupam-se com a comunidade. E apesar de serem pouco coletivos, são participativos e tendem a ser mais satisfeitos.

Os membros do grupo “para os cooperados” parecem ser os mais confusos com relação aos princípios. Além disso, tendem a ser menos participativos e estão satisfeitos apenas com os serviços.

- **Educação e Treinamento**

Neste aspecto, os grupos “incoerentes” e daqueles que “valorizam a educação” são analisados. O grupo dos que “não valorizam” não foi incluído na tabulação cruzada por ser muito pequeno e prejudicar a análise.

Conforme já discutido anteriormente, tem-se que os “incoerentes” com relação à valorização da educação, são também “incoerentes” quanto ao controle democrático, possuem relação com o grupo dos “conservadores” e acreditam na participação econômica “para todos”. O grupo dos que “valorizam a educação”, por sua vez, concorda com o “voto de pessoas”, tem relação com os “democráticos”; e no aspecto participação econômica, se relaciona com os grupos “para o desenvolvimento da cooperativa” e “para o cooperado”.

Com relação à preocupação com a comunidade, o grupo dos “incoerentes” tende a ser “preocupados, mas não dão prioridade”, enquanto os que “valorizam a educação” apresentam relação significativa com os “preocupados”. Os grupos também se diferem com relação à definição e à coletividade. Embora ambos apresentem a maior parte de seus membros nos maiores grupos “sociedade de pessoas que visa ao lucro” e “coletivos”, o grupo dos que “valorizam” possui grande proporção no grupo “deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal” e o grupo dos “incoerentes” tende a ser “pouco coletivo” e “individualista”.

No que se refere à participação e à satisfação, os dois grupos apresentam comportamento antagônico, sendo os “incoerentes” os “menos participativos” e “mais satisfeitos” com os retornos, atuação da diretoria e com os serviços; e os que “valorizam” “mais participativos” e “menos satisfeitos”. No caso da satisfação com serviços, as relações apresentaram valor de qui-quadrado significativo. O Quadro 27 apresenta as relações discutidas, e aquelas significativas são realçadas.

EDUCAÇÃO TREINAMENTO	E	Incoerentes	Valorizam a educação
Adesão		Conservadores	Democráticos
Controle democrático		Incoerentes	Voto de pessoas
Participação Econômica		Para todos	Para desenvolvimento da cooperativa/ Para os cooperados
Preocupação com a Comunidade		Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupados
Definição		Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Deve gerar lucro, mas não é objetivo principal
Coletividade		Pouco coletivo/ Individualistas	Coletivos
Participação		Menos participativos	Mais participativos
Satisfação com retornos e atuação da diretoria		Mais satisfeitos	Menos satisfeitos
Satisfação com serviços		Mais satisfeitos	Menos satisfeitos

Quadro 27: Relações entre os grupos do aspecto Educação e Treinamento com os grupos dos demais aspectos

Observa-se, pelo Quadro 27, que o grupo dos “incoerentes”, ou seja, daqueles que concordam que a cooperativa deve atuar na educação e promover treinamentos apesar de acharem “essa história de educação perda de tempo”, são também incoerentes com relação ao controle democrático. Além disso, são a favor de regras mais rígidas para entrada de novos sócios, não se preocupam com a comunidade e são pouco coletivos e participativos. No entanto, se mostram mais satisfeitos de maneira geral.

Já o grupo “valorizam a educação”, que concorda com o princípio cooperativista da educação, também concorda com outros princípios, tais como, adesão e controle democrático. Além disso, acreditam que a cooperativa deve gerar lucro, mas isso não é o objetivo principal, são preocupados com a comunidade, coletivos e participativos, porém menos satisfeitos.

- **Preocupação com a Comunidade**

Os grupos deste aspecto são: “pouco preocupados”, “preocupados, mas não dão prioridade”, “preocupados” e “não preocupados”. Entretanto, o último é retirado por ser pequeno e prejudicar as análises.

Pelo que já foi apresentado, tem-se que o grupo dos “preocupados” se relaciona com os grupos “democráticos” e “voto de pessoas” nos aspectos de adesão e controle democrático,

respectivamente. No aspecto participação econômica, ele tende a pertencer mais ao grupo “para o desenvolvimento da cooperativa” e “valorizam a educação”.

O grupo dos “pouco preocupados” são “conservadores” quanto à adesão e “incoerentes” quanto ao controle democrático. Já o grupo dos “preocupados, mas não dão prioridade” defende a participação econômica “para todos”, mas são “incoerentes” no que diz respeito à valorização da educação.

Quanto à definição de cooperativa, observa-se relação significativa onde os “preocupados” estão relacionados com o grupo que define a cooperativa como “sociedade de pessoas que não visa o lucro”; e o grupo “preocupados, mas não dão prioridade” com o sociedade de pessoas que visa ao lucro”.

No aspecto coletividade, tem-se que apenas o grupo dos “preocupados” se relaciona com os “coletivos”. Os “preocupados, mas não dão prioridade” e os “pouco preocupados” tendem a ser “divididos” e “pouco coletivos”.

Ao se analisar a participação, nota-se que os grupos “preocupados” e “preocupados, mas não dão prioridade” são os mais participativos, enquanto os “pouco preocupados” participam menos.

Quanto à satisfação, observam-se comportamentos distintos entre os grupos. Os “pouco preocupados” estão menos satisfeitos com os retornos e atuação da diretoria, mas estão satisfeitos com os serviços. Já com o grupo “preocupados, mas não dão prioridade” a relação é inversa. O grupo “preocupados”, por sua vez, está menos satisfeito nos dois aspectos.

O Quadro 28 resume as principais relações encontradas entre os grupos e destaca aquelas que foram significativas.

PREOCUPAÇÃO COM COMUNIDADE A	Pouco Preocupados	Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupados
Adesão	Conservadores	Conservadores	Democráticos
Controle democrático	Incoerentes	Desinteressados	Voto de pessoas
Participação Econômica	Para os cooperados	Para todos	Para o desenvolv. da cooperativa
Educação e Treinamento	Incoerentes	Incoerentes	Valorizam
Definição	Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Sociedade de pessoas que não visa ao lucro
Coletividade	Pouco coletivo	Divididos	Coletivo
Participação	Menos participativos	Mais participativos	Mais participativos
Satisfação com retornos e atuação da diretoria	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos
Satisfação com serviços	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos	Menos satisfeitos

Quadro 28: Relações entre os grupos do aspecto Preocupação com a comunidade com os grupos dos demais aspectos

Através dessas análises, nota-se que o grupo daqueles que mais se preocupam com a comunidade e que, portanto, mais estão de acordo com o sétimo princípio do cooperativismo, também concorda com outros princípios, como adesão, controle democrático, educação e treinamento, além de serem mais coletivos e participativos. O grupo dos “pouco preocupados”, por sua vez, apresenta comportamento oposto, sendo conservadores, incoerentes, pouco coletivos e participativos.

- **Definição**

O aspecto definição é um dos mais delicados de se analisar. Esse aspecto não possui fortes correlações com os demais grupos, sendo significativa apenas a relação dele com os aspectos preocupação com a comunidade e satisfação com serviços. Apesar disto, são apresentadas as relações detectadas na análise cruzada.

No aspecto adesão, observa-se a seguinte relação: as definições “deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal” e “empresa qualquer que visa ao lucro” relacionam-se com o grupo dos “democráticos”. Já o grupo que concorda com a definição “sociedade de pessoas

que visa ao lucro” são os mais “conservadores”. Por fim “sociedade de pessoas que não visa ao lucro” está relacionada com o grupo dos “flexíveis”.

Quando se analisa o aspecto controle democrático, novamente os dois grupos “deve gerar” e “empresa qualquer” relacionam-se com o mesmo grupo, os “desinteressados”. Já o “sociedade de pessoas que visa o lucro” tende a se concentrar no grupo que concorda com o “voto de pessoas”, e o último grupo tende a ser “incoerente”.

No que se refere à participação econômica, os grupos “empresa qualquer” e “sociedade de pessoas não visa ao lucro” possuem relação com o grupo que concorda com a participação “para o desenvolvimento da cooperativa”. O grupo “deve gerar sobras” relaciona-se com o “para o cooperado” e o maior grupo, “sociedade de pessoas que visa ao lucro” é o que possui maior proporção no grupo “para todos”, estabelecendo relação.

Quanto à valorização da educação, apenas o grupo “sociedade de pessoas que visa ao lucro” apresenta relação com o grupo dos “incoerentes” enquanto os demais tendem a valorizá-la. Já com relação à preocupação com a comunidade, os grupos “deve gerar sobras”, “sociedade de pessoas que visa ao lucro” se relacionam com o grupo “preocupados, mas não dão prioridade”, enquanto os grupos “empresa qualquer” e “sociedade de pessoas que não visa ao lucro” se relacionam com os “preocupados”. Nesse último caso, a relação é significativa.

No que diz respeito à coletividade, todos os grupos possuem a maior parte de seus membros no grupo dos “coletivos”, no entanto algumas diferenças e relações podem ser notadas. Os grupos das definições “deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal”, “sociedade de pessoas que visa ao lucro” e “empresa qualquer” tendem a ser mais “individualistas”, “divididos”, e “pouco coletivos”, respectivamente. Já o grupo “sociedade de pessoas que não visa ao lucro” tende a ser o mais “coletivo”.

Na análise da participação e da satisfação, observam-se dois comportamentos antagônicos, uma vez que os grupos “deve gerar sobras” e “empresa qualquer” são os menos participativos e satisfeitos; enquanto que os grupos “sociedade de pessoas que visa ao lucro” e “sociedade de pessoas que não visa ao lucro” são os que mais participam e mais estão satisfeitos. O Quadro 29 resume todas as relações descritas nesse item, destacando aquelas que foram significativas.

DEFINIÇÃO	Deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal	Sociedade de pessoas que visa o lucro	Empresa qualquer que visa o lucro	Sociedade de pessoas que não visa o lucro
Adesão	Democráticos	Conservadores	Democráticos	Flexíveis
Controle democrático	Desinteressados	Voto de pessoas	Desinteressados	Desinteressados/ Incoerentes
Participação Econômica	Para os cooperados	Para todos	Para o desenvolv. da cooperativa	Para o desenvolv. da cooperativa
Educação e Treinamento	Valorizam	Incoerentes	Valorizam	-----
Preocupação com a Comunidade	Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupados	Preocupados
Coletividade	Individualistas	Divididos/ Individualistas	Pouco coletivos/ Individualistas	Coletivos
Participação	Menos participativos	Mais participativos	Menos participativos	Mais participativos
Satisfação com retornos e atuação da diretoria	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos
Satisfação com serviços	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos

Quadro 29: Relações entre os grupos do aspecto Definição com os grupos dos demais aspectos

O grupo que mais se aproxima ao conceito de cooperativa descrito na teoria deste trabalho é o que acredita que a cooperativa “deve gerar lucro, mas não é o objetivo principal”. Este grupo também apresenta relações com outros grupos que concordam com os princípios do cooperativismo, tais como “democráticos” e “valorizam a educação”. No entanto, se mostram “desinteressados” pela forma de controle, preocupam-se com a comunidade, mas não a veem como prioridade, acreditam que a participação econômica deve ser direcionada apenas aos cooperados e, além disso, são individualistas, pouco participativos e pouco satisfeitos no geral.

A maior parte, no entanto, acredita que a cooperativa seja uma “sociedade de pessoas que visa ao lucro”, e esse grupo está relacionado com os grupos dos “conservadores”, “voto de pessoas”, participação “para todos”, além de se mostrar incoerente quanto à educação, não muito preocupado com a comunidade e ser “dividido”. Porém é este grupo o que mais participa e que mais está satisfeito, principalmente com os serviços.

- **Coletividade**

Analisando-se os grupos de coletividade, nota-se que os “coletivos” e os “divididos” estão mais relacionados aos grupos dos “democráticos” quando se analisa a relação com o grupo de adesão. O grupo dos “pouco coletivos” é o que possui maior proporção de membros no grupo dos “flexíveis”, já os “individualistas” são os mais “conservadores”.

No que se refere ao controle democrático, o valor do teste qui-quadrado é significativo e tem-se que apenas os “coletivos” concordam com o “voto de pessoas”, enquanto os demais grupos tendem a ser “incoerentes”. Já no aspecto participação econômica, as relações são mais frágeis: “coletivos” e “individualistas” estão mais relacionados com o grupo “para todos”; os “pouco coletivos” são os que mais concordam com participação “para o desenvolvimento da cooperativa” e os “divididos”, “para os cooperados”.

Quando se trata dos aspectos educação e treinamento e preocupação com a comunidade, observa-se que apenas o grupo dos “coletivos” se relaciona com o grupo dos que “valorizam a educação” e se “preocupam com a comunidade”. Os demais grupos são “incoerentes com relação à valorização da educação” e “pouco preocupados” ou “preocupados, mas não dão prioridade” à comunidade.

Com relação ao aspecto definição, tem-se que os grupos “pouco coletivos”, “coletivos”, “divididos” e “individualistas” possuem relação com os seguintes grupos, respectivamente: “empresa qualquer que visa ao lucro”, “sociedade de pessoas que não visa

ao lucro”, “sociedade de pessoas que visa ao lucro”, e “deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal”.

No que tange à participação e satisfação, é possível identificar que os grupos antagônicos “coletivos” e “individualistas” possuem comportamento semelhante, sendo os mais participativos e os mais satisfeitos. Já os grupos “pouco coletivos” e “divididos” são os que menos participam e menos estão satisfeitos, tanto com os retornos e atuação da diretoria, quanto com os serviços oferecidos. O Quadro 30 resume as relações dos grupos do aspecto coletividade com os demais aspectos. As células em destaque representam as relações significativas.

COLETIVIDADE	Pouco coletivos	Coletivos	Divididos	Individualistas
Adesão	Flexíveis	Democráticos	Democráticos	Conservadores
Controle democrático	Incoerente/ Desinteressados	Voto de pessoas	Incoerentes	Incoerentes
Participação Econômica	Para o desenvolv. da cooperativa	Para todos/ Para o desenvolv. da cooperativa	Para os cooperados	Para todos/ Para os cooperados
Educação e Treinamento	Incoerentes	Valorizam	Incoerentes	Incoerentes
Preocupação com a Comunidade	Pouco preocupado	Preocupados	Preocupados, mas não dão prioridade	Pouco preocupados
Definição	Empresa qualquer que deve gerar lucros	Sociedade de pessoas que não visa ao lucro	Sociedade de pessoas que visa o lucro	Deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal
Participação	Menos participativos	Mais participativos	Menos participativos	Mais participativos
Satisfação com retornos e atuação da diretoria	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos
Satisfação com serviços	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos

Quadro 30: Relações entre os grupos do aspecto Coletividade com os grupos dos demais aspectos

Através das análises, é possível observar que a coletividade está relacionada principalmente ao aspecto do controle democrático. O grupo dos “coletivos” tende a concordar com o “voto de pessoas”. Além desta relação, também pode-se dizer que os coletivos são mais democráticos, valorizam a educação e preocupam-se com a comunidade. Além disso, eles são mais participativos e mais satisfeitos.

- **Participação**

Ao se analisar os grupos dos mais e menos participativos, notam-se as seguintes relações com os grupos dos demais aspectos. Os menos participativos têm maior proporção no grupo dos “democráticos”, no aspecto adesão; no dos “incoerentes”, no aspecto controle democrático; no “para o cooperados”, no aspecto participação econômica; e no dos “incoerentes”, no aspecto valorização da educação. Já o grupo dos mais participativos possui relação com o grupo dos “conservadores”, “voto de pessoas”, participação econômica “para todos”, e “valorizam a educação”.

No que diz respeito à preocupação com a comunidade, os menos participativos são os que menos se preocupam, pois possuem maiores proporções nos grupos “pouco preocupados”. Já o grupo daqueles que mais participam, são os mais preocupados.

No aspecto definição, os grupos também se diferem. Os menos participativos possuem relação com o grupo que entende a cooperativa como uma “empresa qualquer que visa ao lucro”. Os mais participativos, por sua vez, tendem a vê-la como “sociedade de pessoas que não visa ao lucro”.

Quanto à coletividade, o grupo dos menos participativos possui relação com o grupo dos “divididos” e dos “pouco coletivos”, enquanto o mais participativos são os mais “coletivos”.

No que se refere à satisfação, observa-se que os menos participativos são também os menos satisfeitos com os retornos e atuação da diretoria e com os serviços. Já os mais participativos são também os mais satisfeitos. O Quadro 31 resume as informações descritas, sendo as células em destaque aquelas cujas relações são significativas.

PARTICIPAÇÃO	Menos Participativos	Mais Participativos
Adesão	Democráticos	Conservadores
Controle democrático	Incoerentes	Voto de pessoas
Participação Econômica	Para os cooperados	Para todos
Educação e Treinamento	Incoerentes	Valorizam
Preocupação com a Comunidade	Pouco preocupado/ Não preocupados	Preocupados, mas não dão prioridade/ Preocupados
Definição	Empresa qualquer que deve gerar lucros	Sociedade de pessoas que não visa o lucro
Coletividade	Divididos/ Pouco coletivos	Coletivos
Satisfação com retornos e atuação da diretoria	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos
Satisfação com serviços	Menos satisfeitos	Mais satisfeitos

Quadro 31: Relações entre os grupos do aspecto Participação com os grupos dos demais aspectos

Pela análise descrita, pode-se dizer que a maior participação está relacionada, em maior parte, com os grupos que mais concordam com os princípios do cooperativismo, em especial o grupo “voto de pessoas” com o qual possui relação significativa. Os mais participativos tendem a ser, portanto, os mais conservadores, que valorizam a educação, preocupam-se com a comunidade, são coletivos e satisfeitos. Os menos participativos, por sua vez, possuem comportamento oposto.

- **Satisfação**

O aspecto satisfação é dividido em dois fatores: satisfação com retornos e atuação da diretoria e satisfação com serviços, que estão inversamente relacionados, ou seja, os mais satisfeitos com os retornos e atuação da diretoria estão menos satisfeitos com os serviços prestados, e vice-versa.

Apesar disto, os dois grupos possuem algumas semelhanças e pode-se dizer que os menos satisfeitos são aqueles que estão nos grupos “democráticos” e “conservadores”, no aspecto adesão; “valorizam a educação”; veem a cooperativa como “empresa qualquer que deve gerar lucro” e “deve gerar lucro, mas não é o objetivo principal”; são “divididos” e “pouco coletivos”; e menos participativos. Já os mais satisfeitos estão relacionados com os grupos dos “flexíveis”, “incoerentes quanto à valorização da educação”; entendem a

cooperativa como “sociedade de pessoas que não visa ao lucro” e “sociedade de pessoas que visa ao lucro”; são “coletivos” e mais participativos.

Nos outros aspectos, porém, os grupos mais e menos satisfeitos dos fatores se diferem. No que se refere ao controle democrático, os menos satisfeitos com retornos e atuação da diretoria são “desinteressados” e os mais satisfeitos “incoerentes”. No fator satisfação com serviços, não é possível identificar qualquer relação.

Já no aspecto preocupação com a comunidade, os mais satisfeitos com os retornos e atuação da diretoria são os “preocupados, mas não dão prioridade”, e os menos satisfeitos são “pouco preocupados” ou preocupados. Na satisfação com serviços a relação é inversa.

No aspecto participação econômica, os menos satisfeitos com retornos e atuação da diretoria acreditam na participação “para os cooperados”, enquanto os mais satisfeitos relacionam-se com o grupo “para todos”. No fator satisfação com serviços, essa relação é oposta. O Quadro 32 apresenta as relações entre os grupos dos aspectos e as células em destaque representam as relações significativas.

SATISFAÇÃO	Retornos e Atuação da diretoria		Serviços	
	Menos Satisfeitos	Mais Satisfeitos	Menos Satisfeitos	Mais Satisfeitos
Adesão	Conservadores/ Democráticos	Flexíveis	Conservadores/ Democráticos	Flexíveis
Controle democrático	Desinteressados/ Voto de pessoas	Incoerentes	----	-----
Participação Econômica	Para os cooperados	Para todos/ Para o desenv. da cooperativa	Para todos	Para o desenvolv. Da cooperativa/ Para os cooperados
Educação e Treinamento	Valorizam	Incoerentes	Valorizam	Incoerentes
Preocupação com a Comunidade	Pouco preocupado/ Preocupados	Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupados, mas não dão prioridade/ Preocupados	Pouco preocupados
Definição	Empresa qualquer/ Deve gerar sobras	Sociedade de pessoas que visa e não visa o lucro	Deve gerar sobras/ Empresa qualquer	Sociedade de pessoas que visa e não visa ao lucro
Coletividade	Divididos/ Pouco Coletivos	Coletivos	Divididos/ Pouco Coletivos	Coletivos
Participação	Menos participativos	Mais participativos	Menos participativos	Mais participativos
Satisf. retornos e diretoria	-----	-----	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos
Satisf. serviços	Mais satisfeitos	Menos satisfeitos	-----	-----

Quadro 32: Relações entre os grupos do aspecto Satisfação com os grupos dos demais aspectos

Observa-se, portanto, que, apesar dos grupos satisfeitos com os retornos e atuação da diretoria e satisfeitos com os serviços possuírem relação inversa entre si, eles se assemelham em alguns aspectos da compreensão dos princípios cooperativistas (adesão, educação e definição). Além disso, tem-se que os mais satisfeitos nos dois fatores são os mais coletivos e mais participativos.

- **Considerações a respeito das relações entre os aspectos**

Com relação aos aspectos ligados ao conhecimento e visão do cooperativismo pelos cooperados, não é possível obter um grupo que concorde com todos os princípios e tenha a definição de cooperativa mais próxima da teoria. Desta forma, pode-se dizer que os respondentes possuem concepções heterogêneas sobre o cooperativismo, ora concordando com seus princípios, ora discordando.

No entanto, algumas relações podem ser observadas. O grupo dos “democráticos”, ou seja, o que mais se aproxima do que diz o primeiro princípio do cooperativismo também é o que mais concorda com o segundo princípio do controle democrático dos sócios, pois possui relação com o grupo “voto de pessoas”. Além disso, também está de acordo com o princípio da educação, da preocupação com a comunidade e sua definição de cooperativa como sendo entidades que devem gerar lucro, mas isto não é seu objetivo principal é a que mais se aproxima da teoria. O grupo “voto de pessoas”, por sua vez, é o mais coletivo e também o mais participativo.

O grupo dos “conservadores”, mais favorável a regras mais severas para a entrada de novos sócios, também não concorda com alguns dos outros princípios. Ele é incoerente com relação ao princípio do controle democrático, sendo a favor e contra o fato de cada cooperado ter direito a um voto; incoerente quanto à valorização da educação, pois acha que ela deve ser feita, mas, ao mesmo tempo, a considera perda de tempo; e pouco preocupado com a

comunidade. Além disso, vê a cooperativa como uma sociedade de pessoas que visa ao lucro. O grupo dos “incoerentes” quanto ao controle democrático, por sua vez, é individualista e menos participativo, porém mais satisfeito com os retornos e atuação da diretoria.

Desta forma, com relação à primeira proposição do objetivo específico “d”, de que os cooperados que mais concordam com os princípios do cooperativismo são os mais coletivos, observam-se indícios de que isso ocorre. No entanto, só se pode afirmar, com certeza, que aqueles os quais concordam com o princípio do “um homem=um voto” são, de fato, mais coletivos e tendem a participar mais.

No que diz respeito à participação, tem-se que os mais participativos estão muito mais de acordo com os princípios do cooperativismo do que os menos participativos e também são mais coletivos. Tudo isso indica que a segunda proposição do objetivo específico “d” de que os cooperados que têm maior educação cooperativista são os mais participativos, é verdadeira.

Já com relação à satisfação, tem-se que os mais satisfeitos com retornos e atuação da diretoria tendem a ser menos satisfeitos com os serviços, porém são eles os que mais participam. Assim, refuta-se a última proposição do objetivo específico “d” de que os mais satisfeitos com o resultado econômico são os menos participativos.

A Figura 4, a seguir, representa as relações entre os grupos consideradas significativas. Nela, cada aspecto é representado por uma cor e as setas indicam as relações existentes entre os grupos. O intuito é fazer um resumo visual das relações apresentadas nesta parte e facilitar a compreensão. Desta forma, só foram representadas as relações cujo valor do teste qui-quadrado fora significativo e o resíduo maior do que 1,6. Assim mesmo, a trama se mostra complexa.

Figura 4: Representação das relações significativas entre os grupos de cada aspecto

6.3.6. Outras Análises

Além das análises já apresentadas, que atendem os objetivos e respondem todas as proposições do trabalho, algumas outras também podem ser feitas a partir do questionário e são complementares ao estudo.

Uma delas diz respeito às variáveis do questionário que não foram usadas nas análises da educação, participação e satisfação dos cooperados, pois se referiam a alguns dos problemas de agência e direito de propriedade em uma tentativa de verificar a percepção e a compreensão a respeito deles. Desta forma, optou-se por apenas expor os resultados de forma descritiva, uma vez que não estão diretamente relacionadas aos objetivos deste trabalho, apenas contribuem para entender a forma como os cooperados veem a cooperativa. As variáveis aqui analisadas estão no Quadro 33.

Variáveis: Problemas do cooperativismo

- V35 A cooperativa deve atrair mais associados, pois precisa crescer
- V42 O fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa pode gerar problemas
- V46 Prefiro que a cooperativa faça investimentos de retornos mais imediatos
- V51 O fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa é uma vantagem pois assim ele cuida melhor do que é seu e tem maior controle
- V52 Quanto mais a cooperativa cresce em número de associados, pior é para mim, pois diminui meu poder de voto

Quadro 33: Variáveis relacionadas aos problemas do cooperativismo

Pela análise de frequência das respostas, nota-se que a maioria dos respondentes (82%) concorda que a cooperativa deve atrair mais associados, pois precisa crescer (V35). São também maioria (72%) aqueles que discordam que o crescimento do número de cooperados é ruim, pois diminui seu poder de voto (V52). Assim, nota-se que os cooperados não percebem esta relação entre aumento do número de sócios e perda de poder de voto, preferindo que a cooperativa cresça sempre mais.

Com relação ao duplo papel dos cooperados, apenas 33% concordam que ele possa trazer problemas (V42), enquanto 51% discordam da afirmação. Além disso, 88% concordam, total ou parcialmente, que o duplo papel é uma vantagem para a cooperativa, pois faz com que

o cooperado cuide e controle mais do que é seu (V51). Estes dois resultados mostram que os eventuais problemas e conflitos advindos do duplo papel do cooperado, conforme apresentado por Bialoskorski Neto (2001) e Zylberstajn (2005) no terceiro capítulo, não são percebidos pelos respondentes.

Por fim, na análise da variável V46, observa-se que 70% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, preferem que a cooperativa faça investimentos de retornos mais imediatos, 15% discordam da afirmação e 16% estão neutros, nem concordam nem discordam. Tal constatação pode ser indício da existência do problema de horizonte citado por Cook (1995) e Zylbersztajn et al. (2002) no capítulo 3, o qual ocorre quando os cooperados tendem a preferir investimentos de retornos mais imediatos, uma vez que novos entrantes podem futuramente se beneficiar de seus investimentos sem terem contribuído da mesma forma. O Gráfico 22, a seguir, mostra a distribuição das respostas nestas variáveis.

Gráfico 22: Frequência das respostas das variáveis relacionadas aos problemas do cooperativismo

Outra análise, a título de curiosidade, é do grupo que afirmou ser ou já haver pertencido à diretoria da cooperativa (V12). No total, foram 7 (sete) respondentes os que já participaram da diretoria, o que significa cerca de 3% da amostra.

A análise descritiva deste grupo mostra que são todos homens, como era de se esperar, uma vez que nunca houve mulheres na diretoria. A média de idade deste grupo é de 57 anos e, portanto, muito acima da média da amostra inteira, que é de 50 anos. Em consequência disto, a média de tempo de associação é bem maior para o grupo dos que fazem parte da diretoria, que também possui um alto poder econômico.

No que se refere aos aspectos analisados no trabalho, nota-se que este grupo não está coeso na maioria deles. No aspecto adesão, três respondentes foram alocados no grupo dos “conservadores”, três no grupo dos “democráticos” e apenas um no grupo dos “flexíveis”. Com relação ao controle democrático, a maioria (4) ficou alocada no grupo dos “incoerentes” e três respondentes ficaram no grupo do “voto de pessoas”.

Nos aspectos participação econômica, educação, preocupação com a comunidade e coletividade, a maioria do grupo da diretoria está alocada nos grupos considerados como os que mais estão de acordo com os princípios do cooperativismo: “para todos”, “valorizam a educação”, “preocupados” e “coletivos”.

No que se refere à definição de cooperativa, no entanto, o grupo está bem dividido: dois estão no grupo “sociedade de pessoas que visa ao lucro”; três, no “empresa qualquer que visa o lucro”; e dois, no “sociedade de pessoas que não visa o lucro”. Convém destacar que nenhum dos respondentes deste grupo foi classificado no grupo cuja definição mais se aproxima com a teoria.

Além destas características, os respondentes que afirmaram já ter pertencido à diretoria são, em sua maioria mais participativos e satisfeitos com os retornos e atuação da diretoria, porém na satisfação dos serviços eles se dividem. Todos esses dados podem ser observados na tabela 5.

Aspecto	Quantidade de membros/Grupo			
Adesão	Conservadores	Democráticos		Flexíveis
	3	3		1
Controle Democrático	Incoerentes	Voto de Pessoas		Voto de Capital
	4	3		0
Participação Econômica	Para todos	Para o desenv. da cooperativa		Para os cooperados
	4	2		0
Educação e treinamento	Incoerentes	Valorizam a educação		Não valorizam a educação
	2	5		0
Preocupação com a Comunidade	Pouco Preocupados	Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupados	Não preocupados
	0	3	4	0
Definição	Deve gerar sobras, mas não é o objetivo principal	Sociedade de pessoas que visa ao lucro	Empresa qualquer que visa ao lucro	Sociedade de pessoas que não visa ao lucro
	0	2	3	2
Coletividade	Individualistas	Coletivos		Divididos
	0	6		1
Participação	Menos participativo		Mais participativo	
	0		4	
Satisfação com retornos e atuação da diretoria	Menos Satisfeitos		Mais satisfeitos	
	0		4	
Satisfação com serviços	Menos Satisfeitos		Mais satisfeitos	
	2		2	

Tabela 5: Distribuição dos respondentes que são ou já foram da diretoria entre os grupos de cada aspecto

Estes resultados mostram que os respondentes que já participaram da diretoria fazem parte do grupo dos mais antigos cooperados, são, em geral, mais velhos e têm maior poder econômico. Nota-se também que nem os sócios que já participaram da diretoria da cooperativa têm uma opinião coesa a respeito do cooperativismo ou que vai ao encontro da teoria apresentada. No entanto eles são coletivos e participativos.

Síntese do Capítulo

Este capítulo apresentou e discutiu os resultados da pesquisa realizada. Em um primeiro momento, foi descrito o caso estudo e, posteriormente, os dados obtidos por meio da pesquisa de campo foram analisados.

A análise se dividiu entre os objetivos do trabalho: analisar o perfil da amostra, seu nível de educação cooperativista, participação e satisfação e a relação entre estas variáveis. Os procedimentos adotados em cada etapa foram detalhados e procurou-se resumir as

informações na forma de quadros e desenhos, bem como fazer considerações a respeito das informações levantadas.

Finalizada esta etapa, a seguir são expostas as considerações finais do trabalho, contendo as conclusões e limitações do estudo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas primeiramente as conclusões do trabalho e, em um segundo momento, suas principais limitações e propostas para pesquisas futuras.

7.1. Conclusões

O estudo do cooperativismo é relevante devido a sua importância para o desenvolvimento econômico e social das comunidades. Assim, pesquisas que ajudem a compreender sua complexidade e elaborar formas de promover o seu desempenho são de grande valia.

Dentro deste contexto, além das questões estruturais, mercadológicas e gerenciais, é preciso levar em conta também os aspectos da gestão social, principalmente aqueles relacionados à educação cooperativista e à participação.

A educação cooperativista, entendida como a compreensão do cooperativismo – seus princípios e particularidades – do papel dos sócios e da sua atitude no sentido do coletivo, é tida como imprescindível na busca do desenvolvimento e competitividade das cooperativas. Isso se deve ao fato de a educação contribuir para o fortalecimento das relações e para a redução de problemas de infidelidade e oportunismo, por exemplo.

A participação é uma característica inerente à cooperação, fundamental para gerar transparência na governança corporativa e constantemente associada ao seu sucesso. Entretanto, bom desempenho e, conseqüentemente, alta satisfação podem “desestimular” a participação uma vez que os custos de oportunidade aumentam.

Com base nestas informações e na curiosidade de entender melhor as relações dos processos de educação, participação e satisfação dentro de uma cooperativa é que esta pesquisa foi concebida.

Assim, o objetivo maior deste trabalho foi verificar o grau de educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados e analisar as relações destas variáveis entre si e com o perfil dos associados. A intenção era que, ao conhecer melhor o grau de educação dos cooperados e a relação desta com a participação e a satisfação, pudesse-se contribuir para a elaboração de propostas e medidas que visassem ao aumento do desempenho da cooperativa.

Portanto, o trabalho apresentado teve caráter exploratório. Para medição das variáveis envolvidas foi desenvolvido um questionário próprio e lançou-se mão de um estudo de caso, escolhendo uma cooperativa do ramo agropecuário como objeto de análise.

O método adotado na coleta de dados - envio de questionários para todos os cooperados por meio do jornal e pedido de devolução na cooperativa - se mostrou adequado para a construção do caso. A proporção de questionários retornados (cerca de 10%) foi satisfatória e superou as expectativas iniciais da pesquisadora e da cooperativa estudada. Tal fato é atribuído ao empenho dos funcionários que lidam diretamente com os cooperados e que incentivaram as respostas; e ao prêmio sorteado, que foi colocado como um “motivo a mais” para responder. Apesar de não se tratar de método probabilístico, a análise mostrou que a amostra obtida foi representativa.

Os resultados, que foram analisados por meio de estatística multivariada e não paramétrica, apontam que existe, sim, relação entre educação cooperativista, participação e satisfação e que alguns perfis estão relacionados a estas variáveis. O Quadro 34, a seguir, apresenta as conclusões a que se chegou em cada um dos objetivos estabelecidos.

Objetivo	Conclusões
a) Analisar a educação cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Os cooperados possuem visões heterogêneas a respeito do cooperativismo. Apesar de a maioria afirmar conhecer os princípios, não há consenso a respeito deles. • Os princípios com os quais a maioria concorda são: livre adesão; controle democrático; participação econômica e; educação e treinamento. • A maioria se diz preocupada com a comunidade, como sugere o princípio cooperativista, no entanto, ela não é vista como uma prioridade para grande parte dos respondentes. • A maioria tem espírito coletivo, ou seja, acredita que o interesse coletivo deve prevalecer sobre o individual. • Há uma grande divergência sobre a definição de cooperativa. A maior parte acredita que seu objetivo principal é gerar lucro. Muitos não sabem sequer que se trata de uma sociedade de pessoas e não de capital. Tal constatação se aplica inclusive àqueles que já ocuparam cargos na diretoria.
b) Verificar o nível de participação e satisfação dos cooperados	<ul style="list-style-type: none"> • A participação social na cooperativa analisada é muito baixa. • A satisfação é em geral alta, mas se distingue entre satisfação com retornos e atuação da diretoria e satisfação com serviços, nas quais os cooperados possuem diferentes níveis.
c) Analisar o perfil dos cooperados	<ul style="list-style-type: none"> • Os mais velhos e com maior tempo de associação tendem a ter maior educação cooperativista. • Poder econômico, ou a cooperativa como parte da atividade principal não garante maior educação cooperativa • Os cooperados com maior escolaridade tendem a ter também maior educação cooperativista, mas não se pode afirmar isso com certeza. • Os homens são mais participativos do que as mulheres, assim como aqueles com maior poder econômico e com a atividade agropecuária como principal.
d) Analisar as relações entre educação cooperativista, participação e satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Aqueles com maior educação cooperativa tendem a ser mais participativos. • Os mais satisfeitos tendem a ser mais participativos. • A visão do cooperativismo tem relação com o grau de participação e satisfação dos cooperados.
Outras	<ul style="list-style-type: none"> • Com relação aos problemas do cooperativismo, os respondentes não percebem os problemas de duplo papel nem entendem o aumento de sócios como perda de poder. • Os cooperados preferem investimentos de retorno imediato, confirmando o problema de horizonte.

Quadro 34: Conclusões obtidas em cada um dos objetivos

Desta forma, acredita-se que se atingido todos os objetivos específicos do trabalho e, conseqüentemente, o objetivo geral: *observar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa*, cujas principais conclusões gerais são:

- **Maior educação cooperativista está relacionada com maior participação social.**

Entretanto, a participação também é influenciada por outros aspectos, principalmente pelo poder econômico. Ou seja, a educação cooperativista ainda tem que ser mais trabalhada de forma que aqueles com menor poder econômico também se sintam parte da cooperativa e passem a participar.

- **Maior satisfação não está relacionada com menor participação.** Ou seja, os cooperados, mesmo satisfeitos, continuam participando, enquanto que aqueles menos satisfeitos não participam. Mais uma vez reforça-se a idéia de aumentar a educação cooperativista de forma que os associados tomem mais consciência de que a participação é importante para melhorar o desempenho da cooperativa e, portanto, para sua satisfação.
- **Maior escolaridade não garante maior educação cooperativista.** Desta forma, é necessário investir em ações específicas para educação cooperativista e para o incentivo à cooperação. Assim, tem-se que:

<p>A educação cooperativista não existe sem educação formal específica sobre cooperativismo para cooperados</p>
--

Além destas conclusões, através das quais se espera contribuir com os estudos de cooperativismo e educação, o trabalho também possibilitou o desenvolvimento de um modelo de análise e aferição da educação cooperativa, participação e satisfação de cooperados, que pode ser aplicado em outras cooperativas como forma de se ampliar os conhecimentos a respeito destes temas.

7.2. Limitações e Propostas para pesquisas posteriores

A principal limitação deste trabalho está relacionada com a metodologia adotada, uma vez que os resultados provenientes de estudo de casos não permitem generalização. Além disso, as ferramentas de pesquisa utilizadas, principalmente a análise de cluster e fatorial, estão sujeitas à opinião e à interpretação do pesquisador. Desta forma, os resultados não são absolutos e/ou isentos.

Além disso, o fato de a amostra não ter sido probabilística e de se ter oferecido um prêmio aos respondentes pode ter influenciado os resultados. Apesar de, nesta pesquisa, a amostra ter apresentado certa representatividade, deve-se optar por procedimentos de coleta aleatórios sempre que for possível, para obter maior confiabilidade dos dados.

O questionário desenvolvido para a coleta de dados se mostrou adequado, porém pode ainda ser aperfeiçoado para que algumas perguntas fiquem mais claras e permitam uma medição mais apurada da opinião dos cooperados. Além disso, podem-se inserir perguntas para medir os princípios não abordados neste trabalho, bem como mais perguntas sobre os direitos e deveres dos cooperados e sobre os problemas de agência, direito de propriedade e de custos de transação.

Contudo, apesar destas limitações, há a possibilidade de utilização do protocolo de pesquisa deste trabalho para coletar dados de outras cooperativas e confrontar os resultados com os aqui apresentados, procurando analisar a educação, participação e satisfação dos cooperados e comparar se as relações entre esses aspectos se repetem. Seria interessante observar se estas relações se alteram com o tempo em uma mesma cooperativa, ou variam conforme o ramo ou porte da cooperativa, por exemplo.

Futuras pesquisas podem abordar também a questão da fidelidade, observando sua relação com a educação, participação e satisfação. Tal estudo poderia mostrar os aspectos que

se relacionam com a maior fidelidade e ajudar a propor medidas que levem ao seu aumento, bem como incentivem a participação dos sócios de uma cooperativa.

Além disso, as informações qualitativas contidas nesta pesquisa podem servir de referências para outros estudos, para o levantamento de hipóteses e proposições a respeito da relação entre educação, participação e satisfação dos cooperados.

REFERÊNCIAS

ACI, Aliança Cooperativa Internacional, 2009. **ICA Activities**: descreve as atividades da ACI. Disponível em: <<http://www.ica.coop/activities/un/index.html>>. Acesso em: 12 mai. 2009. (a)

_____. **Statistical Information on the Co-operative Movement**: apresenta as estatísticas do movimento cooperativista no mundo. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/statistics.html>>. Acesso em: 12 mai. 2009. (b)

_____. **What is a co-operative**: descreve as características das cooperativas. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/index.html>>. Acesso em: 12 mai. 2009. (c)

_____. **Statement on the Co-operative Identity**: define uma cooperativa e descreve seus princípios e valores. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/principles.html#principles>>. Acesso em: 12 mai. 2009. (d)

ALMEIDA, J. N.; SOUZA, J. R. Educação cooperativista, controle social e cooperativismo de crédito rural: uma avaliação da experiência da cooperativa de crédito rural de Feira de Santana – Bahia. In: ENCONTRO DA REDE RURAL, 1., 2006, Niterói. **Anais...** Niterói: Rede Rural, 2006. p. 1-12.

ALVES, A. G. **As cooperativas agropecuárias e o brde: histórico, situação atual e perspectivas**. Porto Alegre: BRDE, 2003. 92 p.

BARROSO, M. F. G.; TORGGLER, S. P.; BIALOSKORSKI NETO, S.; TRINDADE, M. T. RAIMUNDO, T. D. An essay about operational integrative strategies in São Paulo dairy cooperatives. In: INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE, 4., 2007, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Programa de Estudos dos Negócios do Setor Agroindustrial PENSA/USP, 2007.

BARTON, D. What is a cooperative? In: COBIA, D. W.; ANDERSON, B. L. (editors). **Cooperatives in Agriculture**. Edição online, 2000. Disponível em: <http://www.agecon.ksu.edu/accc/textbook/login_page.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégias de Gestão**. 1994. 135f. Dissertação (Mestrado em Economia Agrária) – Escola Superior Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1994.

_____. **Cooperativas: Economia, Crescimento e Estrutura de Capital**. São Paulo, SP: OCESP/SESCOOP SP, 2001. 177 p.

_____. Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002. p. 77-97.

_____. **Cooperativismo é economia social**, um ensaio para o caso brasileiro: apostila. Cuiabá, 2004. Desenvolvida para curso da OCB. (a)

_____. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. Ribeirão Preto, 2004. 178 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004. (b)

_____. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 45, p. 119-138, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S.; MARQUES, P. V.; NEVES, E. M. . Agribusiness Cooperativo, Eficiência e Princípios Doutrinários. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 33, n. 4, p. 85-112, 1995

BRASIL: Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

_____. Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999. Aprova o regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 6 abr. 1999.

CAJARAVILLE, A. O valor da fidelidade: entrevista com Frederick Reichheld. **HSM Management**, São Paulo, n. 21, p. 6-10, jul./ago, 2000.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no Agronegócio do Leite: Mudanças Organizacionais e Estratégicas em Resposta à Globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. Lavras-MG, v. 9, p. 69-78, 2007. (a)

_____. The Evolution of Brazilian Dairy Cooperatives: A Life Cycle Approach. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2007. (b)

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Milwaukee, v.77, p.1153-59, 1995.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C.; CHADDAD, F. R. Cooperative theory: a new institutional economics approach. In: COBIA, D. W.; ANDERSON, B. L. (editors). **Cooperatives in Agriculture**. Edição online, 2002. Disponível em: <http://www.agecon.ksu.edu/accc/textbook/login_page.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.

COOK, M.L.; PLUNKETT, B. Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, Griffin, v. 38, p. 421-428, 2006.

CROPP, R. Historical development. In: COBIA, D. W.; ANDERSON, B. L. (editors). **Cooperatives in Agriculture**. Edição online, 2002. Disponível em: <http://www.agecon.ksu.edu/accc/textbook/login_page.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1991. 222 p.

FAMA, E. Agency Problems and the Theory of the Firm. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 88, p. 288-307, 1980.

FAMA, E.; JENSEN, M. Agency Problems and Residual Claims. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, p. 325-49, 1983.

FERREIRA, R. N. **Índices-padrão e situação econômica, financeira e político-social de cooperativas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais**. 1999, 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração rural) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1999.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Eficiência das sociedades cooperativas e de capital na indústria de laticínios. **Revista Brasileira de Economia**, São Paulo, v. 61, p. 231-244, 2007.

FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 11, p. 425-445, 2007.

FERREIRA, P. R.; PRESNO AMODEO, N. B. O SESCOOP e a criação do campo da educação cooperativista. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2008.

FRANTZ, W.; SCHONARDIE, P. A. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 30., 2007, Caxambu. **Anais...** Caxambu: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa de Educação, 2007. p. 1-15.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 207p.

GUAZZI, D. M. **Utilização do QFD como uma ferramenta de melhoria contínua do grau de satisfação de clientes internos**: uma aplicação em cooperativas agropecuárias. 1999. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5 ed (trad). Porto Alegre: Bookman, 2005. 600p.

HARRIS, A.; STEFANSON, B.; FULTON, M. E. New generation cooperatives and cooperative theory. **Journal of Cooperatives**, Washington, v. 11, p. 15-28, 1996.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**: desenvolvimento e uso de questionários. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2001. 228 p.

HOPSON, B.; SCALLY, M. **Atendimento ao cliente**: 12 degraus para o sucesso. São Paulo: Ed. Nobel, 1995. 222 p.

ILIOPOULOS, C.; COOK M. L. The internal organization of the cooperative firm: an extension of a new institutional digest. **Journal of Cooperatives**, Washington, v.14, p. 77-85, 1999.

IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997. 344p.

KLAES, L. S. **Cooperativismo e ensino a distancia**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

LAGO, A. educação cooperativa: a experiência do programa do Sicredi. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural 2008.

LEVAY, C. Agricultural cooperative theory: A review. **Journal of Agricultural Economics**, Milwaukee, v. 34, p. 1-44, 1983.

LOUREIRO, M. R. Cooperativismo e reprodução camponesa. In _____ (org.) **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1991. p. 133-155.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.

MARTINS, P. DO CARMO; ÁLVARES, J. G.; BARROS, G. S. C.; NETTO, V. N.; BARROSO, M. **O Futuro do Cooperativismo de Leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômico na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado em Economia Agrícola) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

MEURER, S.; **Desempenho de cooperativa versus expectativas e interesses dos associados do Sicoob/SC Creditapiranga**. 2006. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

MEURER, S.; MARCON, R. Desempenho de cooperativa versus expectativas e interesses dos associados. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 3, p. 1-16, 2007.

MINASUL A cooperativa 2009. Disponível em: <<http://www.minasul.com.br/>>. Acesso em: 7 jun. 2009.

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

MOITA NETO, J. M. **Estatística multivariada**: uma visão didática-metodológica, 2004. Disponível em: <http://criticanarede.com/cien_estatistica.html>. Acesso em: 03 mai. 2009.

MORATO, A. F.; COSTA, A. Avaliação e estratégia na formação educacional cooperativista. In: MACÊDO, K. B.; XIMENES, J. A. A. (Orgs.). **Cooperativismo na era da globalização**. Goiânia: UCG/Terra, 2001. 446 p.

NAMORADO, R. **Cooperativismo: um horizonte possível**. 2005. Centro de Estudo Sociais, Coimbra, Portugal. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/229/229.php>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

NASCIMENTO, F. R. **Cooperativa como alternativa de mudança: uma abordagem normativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2000. 209p.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa, características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n.3, 1996.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. **O cooperativismo brasileiro: uma história**. Brasília: Versão Br Comunicação e Marketing, 2004. 150 p.

_____. **Sistema Cooperativista Brasileiro**: dados consolidados de 2008: apresenta as estatísticas do cooperativismo brasileiro em 2008. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 20 mai. 2009. (a)

_____. **Evolução no Brasil**: relata a história do cooperativismo no país. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em: 12 mar. 2009. (b)

_____. **Promoção e defesa dos interesses das cooperativas**: descreve a OCB, sua missão e valores. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp?CodIdioma=1>>. Acesso em: 02 fev. 2009. (c)

_____. **Ramo Agropecuário**: descreve o ramo agropecuário no Brasil. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/agropecuaria_conceito.asp>. Acesso em: 18 mar. 2009. (d)

_____. **Sescoop**: Capacitação e aperfeiçoamento para as cooperativas. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/sescoop/index.asp>>. Acesso em: 30 abr. 2009. (e)

_____. **Papel do associado**: apresenta os direitos e deveres dos sócios de uma cooperativa. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/papel_do_associado.asp>. Acesso em: 20 mar. 2009. (f)

OCEMG, Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. **O cooperativismo em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Gráfica e Editora Cultura, 1997.

_____. **Anuário do Cooperativismo Mineiro: Maiores Cooperativas**, 2008. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br/webcoop/Default.aspx?tabid=333>>. Acesso em: 7 abr. 2009.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3.ed. (reimpr). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004. 160p.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**, suas modificações e sua utilidade. 2^a. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966. 161 p.

_____. **Noções Básicas de Cooperativismo**: curso de organização e administração de cooperativas para dirigentes sindicais (Manual do Assessor). São Paulo: FIPE/MTB, 1981.

_____. Evolução do Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro. In: _____. (Org.). **Manual do Cooperativismo**. São Paulo: CNPq/BNCC, 1982.

_____. O Real e as Cooperativas. **Revista Estudos Econômicos**, São Paulo, v.25 (número especial), p. 47-71, 1996.

_____. **Cooperativismo - Fundamentos Doutrinários e Teóricos**: Série Estudos e Pesquisas. São Paulo: ICA - Instituto de Cooperativismo e Associativismo, 2001. v. 1. 34 p.

_____. Tendências da Educação Cooperativa Brasileira nos anos 2000. In: SCHNEIDER J. O. (Org.). **Educação, Cooperativa e suas Práticas**. Brasília: SESCOOP-Unisinos, 2002. p.135-.

_____. **O Cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004. 357p

PIRES, M. L. **O cooperativismo agrícola em questão**: a trama de relações entre projeto e prática em cooperativas do nordeste do Brasil e do Leste (Quebec) Canadá. 1999. 314 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1999.

PÔRTO, D. R. Q.; PASSOS, A. T. B.; SOUSA, C. E. S.; DUARTE, A. L. L. Perfil dos produtores associados e nível de satisfação com os serviços da Cooperativa Agropecuária de Itaú Ltda. (COAPIL). **Revista de Biologia e Ciências da Terra**, Campina Grande, v. 6, n. 1, p. 171-178, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 336 p.

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo**. 2ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989. 69 p.

ROYER, J. S. Cooperative organizational strategies: a neo-institutional digest. **Journal of Cooperatives**, Washington, v. 14, p. 44-67, 1999.

SAES, M. S. M. et alii. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil**: Impactos das Zonas de Livre Comércio. Cadeia: Café. Campinas: UNICAMP-IE-NEIT, 2002.

SCHMIDT, D.; PERIUS, V. Cooperativismo e cooperativa. In: CATTANI, A. D. (Org.) **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003, p.63-71.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: SESCOOP. 2003. p.13-58.

_____. 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. 2007. p.67-89.

SCHRADER, L. F. Economic justification. In: COBIA, D. W.; ANDERSON, B. L. (editors). **Cooperatives in Agriculture**. Edição online, 2000. Disponível em: <http://www.agecon.ksu.edu/accc/textbook/login_page.htm>. Acesso em: 10 fev. 2009.

SETTE, A. T. M. S.; SETTE, R. S.; SOUZA, M. A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 43. 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural 2005.

SEXTON, R. J.; ISKOW, J. What do we know about the economic efficiency of cooperatives: an evaluative survey. **Journal of Agricultural Cooperation**, Washington, v. 8, p. 15-27, 1993.

SILVA, E. S.; MCINTYRE, J. P.; PIRES, M. L. L. S.; SALOMÃO, I. L.; GUERREIRO, J.; ALBUQUERQUE, P. P.; BERGONSI, S. S. S.; VAZ, S. C. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. **Revue uniRcoop**, Sherbrooke, v. 1, n. 2, p. 75-102, 2003.

SILVA FILHO, G. T. **Estratégia para Competitividade em Cooperativas de Crédito: o Caso da Credivertentes**. 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2001.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. 127 p.

SOUZA, J. V. P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Formação das Cooperativas de Café no Brasil: uma análise econômica e institucional. In: III ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO AMERICANOS DE COOPERATIVISMO. 3. 2004. São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: Unisinos, 2004.

STAATZ, J. M. Farmers' incentives to take collective action via cooperatives: a transaction cost approach. In: ROYER, J. S. (editor) **Cooperative Theory: New Approaches**. Washington, DC: USDA, Agricultural Cooperative Services, 1987. p. 87- 107.

STEPHANOU, L. C.; VILLWOCK, L. H. M. A percepção da democracia nas cooperativas médicas: O caso da Unimed Nordeste RS. **Economia Solidária e Ação Cooperativa - ESAC**, São Leopoldo, v. 1, p. 143-150, 2007.

SYKUTA, M. E.; CHADDAD, F. R. Putting theories of the firm in their place: a supplemental digest of the new institutional economics. **Journal of Cooperatives**, Washington, v. 14, p. 68-76, 1999.

TEIXEIRA, C. P. **Cooperativas de profissionais de saúde dos serviços municipais e estaduais no município do Rio de Janeiro e a cooperativa do hospital geral de Nova Iguaçu: abordando as prestadoras**. 2000. 88 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2000.

USDABrazil. **United States Department of Agriculture** (Office in Brazil). Disponível em: <<http://www.usdabrazil.org.br>>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2010.

VAZZOLER, M. R. **Cooperativismo em assentamento de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST num contexto capitalista**. 2004. 301 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

VITALIANO, P. Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. **American Journal of Agricultural Economics**, Milwaukee, v. 65, p. 1078-1083, 1983.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York, USA: The Free Press, 1985. 450 p.

YIN, K.R., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZANELLA, A. **Diagnóstico da qualidade do ensino-aprendizagem e satisfação dos alunos nas disciplinas de estatística através de técnicas multivariadas**. 2008. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. In: FISCHER, R. M. **Teoria e Prática da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2005. p. 23-42.

ZYLBERSZTAJN, D.; Quatro Estratégias Fundamentais para Cooperativas Agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias**. Viçosa: SUPREMA, 2002, p. 55-75.

APÊNDICES

Apêndice A
Roteiro de Entrevista - Presidente

- 1) Quem fundou a Minasul? Qual foi a principal motivação para a criação da cooperativa?
- 2) Atualmente, qual é o objetivo principal da Minasul?
- 3) Na sua opinião, a Minasul vem atingindo esses objetivos? Por quê?
- 4) E o que ainda poderia ser melhorado?
- 5) A Minasul segue todos os princípios do cooperativismo?
- 6) Na sua opinião, algum desses princípios deveria ser revisto como forma de melhorar a competitividade da cooperativa?
- 7) O Sr. acha que é importante que os cooperados conheçam os princípios do cooperativismo, para que a cooperativa tenha melhor desempenho?
- 8) A Minasul possui projetos que promovam a educação cooperativista entre seus associados, funcionários e comunidade?
- 9) A Minasul participa de algum programa de educação disponibilizado pelo SESCOOP? Já participou do Cooperjovem ou do Programa Jovens Lideranças?
- 10) Como o Sr. avalia a participação geral dos associados?
- 11) E os que participam mais são os maiores?
- 12) Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a participação (econômica e social) dos cooperados?
- 13) Qual o destino das sobras da Minasul? Qual é a política de distribuição de sobras?
- 14) Qual é o destino dos recursos do RATES?
- 15) Como é eleita a diretoria? Já houve disputas entre chapas?
- 16) Costuma haver renovação ou os membros do conselho são, em geral, sempre os mesmos?
- 17) Há ou já houve pequenos produtores no conselho?
- 18) Há ou já houve mulheres no conselho?
- 19) Como é a relação da diretoria com os pequenos produtores associados?

- 20) Existe alguma preocupação da diretoria em preparar novas lideranças para a cooperativa? O que é feito neste sentido?
- 21) Existe algum comitê educativo na Minasul?
- 22) A Minasul quer atrair mais cooperados? Existe algum projeto/planejamento para que isto ocorra?
- 23) A Minasul passa por alguma crise devido aos custos de transação, problemas de agência e de direito de propriedade, a ponto de se ter que pensar em mudanças estruturais?
- 24) Quais os planos para o futuro da cooperativa? Como o Sr. vê a cooperativa daqui a 20 anos?

Apêndice B
Questionário Aplicado

- Esta é uma pesquisa acadêmica, que tem como objetivo verificar a relação entre a visão dos cooperados com relação ao cooperativismo e seu grau de participação e satisfação com a cooperativa da qual fazem parte.
- A USP, através de seu programa de Mestrado em Administração de Organizações, assegura a o anonimato desta pesquisa.
- VOCÊ NÃO PRECISA SE IDENTIFICAR.
- Não existe resposta certa, o objetivo é apenas conhecer os associados e não avaliá-los.
- Antecipadamente agradecemos a sua colaboração. Muito Obrigado!

Dados Pessoais

Idade: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Grau de escolaridade: () Fundamental completo (ginásio)

() Médio completo (científico)

() Superior completo (faculdade)

() outro: _____

Qual o município em que reside: _____

Há quanto tempo é associado da Minasul: _____ anos.

Produção de café: _____ sacas/ano Área Plantada: _____ hectares

Frequência com que vai pessoalmente à cooperativa:

() uma vez por mês

() uma vez a cada 15 dias

() mais de uma vez na semana

() uma vez por semana

() raramente

A atividade agropecuária é a sua principal atividade econômica? () Sim () Não

Sabe o valor atual de sua quota na Minasul? () Não () Sim: R\$ _____

Quantidade de sacas que entrega na cooperativa: _____ sacas/ano

Você é ou já foi membro da diretoria? () Sim () Não

Questões gerais

1- Enumere de 1 a 8, os motivos que o levaram a fazer parte da Minasul, sendo 1 o principal motivo e 8 o motivo menos importante

() Porque é muito difícil vender meu café individualmente

() Porque ela me proporciona segurança com relação à venda e ao recebimento

() Para obter melhores preços de insumos

() Para obter assistência técnica

() Para obter acesso a créditos e financiamentos

() Porque, em termos econômicos, considero mais vantajoso participar de uma cooperativa do que vender meu café sozinho no mercado

() Para melhorar meu relacionamento pessoal

() Porque acredito que a cooperação promove o desenvolvimento da comunidade

2- Eu conheço e compreendo muito bem os princípios básicos do cooperativismo

() Sim () Não

3- Eu conheço todos os meus direitos e deveres como cooperado

() Sim () Não

4- Eu conheço o estatuto da Minasul

() Sim () Não

Responda, assinalando com um “X” na afirmativa que <u>expresse a sua opinião</u> :											
1 – Discordo totalmente		2 – Discordo em partes		3 - Nem concordo nem discordo		4 – Concordo em partes		5 – Concordo Totalmente			
Conhecimento Específico											
1	O objetivo principal das cooperativas é gerar lucro para os cooperados						1	2	3	4	5
2	A principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa é que a cooperativa é uma sociedade de pessoas e a empresa é uma sociedade de capital.						1	2	3	4	5
3	A cooperativa deve impor regras mais severas para a entrada de novos cooperados, e isso não significa ir contra o princípio da livre adesão						1	2	3	4	5
4	O princípio democrático de “um homem = um voto” é a base do cooperativismo e deve ser mantido						1	2	3	4	5
5	É um dever de todo cooperado comparecer às assembleias						1	2	3	4	5
6	A cooperativa deve dar retorno financeiro aos seus cooperados						1	2	3	4	5
7	Investir na comunidade não é uma prioridade da cooperativa. Ela deve atender só as necessidades dos cooperados						1	2	3	4	5
8	As sobras geradas devem ser distribuídas entre os cooperados						1	2	3	4	5
9	As reservas criadas devem servir para gerar benefícios aos cooperados apenas						1	2	3	4	5
10	As cooperativas devem atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo e criar pessoas mais solidárias e participativas.						1	2	3	4	5
11	As cooperativas devem promover cursos e treinamentos para funcionários e cooperados						1	2	3	4	5
12	A cooperativa deve atrair mais associados, pois precisa crescer						1	2	3	4	5
13	As cooperativas devem informar a comunidade e divulgar as vantagens do cooperativismo						1	2	3	4	5
14	A cooperativa deve se preocupar em prover serviços para os cooperados e essa história de educação não traz retornos, é só perda de tempo.						1	2	3	4	5
15	As cooperativas devem fazer parceria e tentar trabalhar e cooperar com outras cooperativas sempre que possível						1	2	3	4	5
16	O objetivo principal das cooperativas é prover serviços baratos e de qualidade para os cooperados						1	2	3	4	5
17	As cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado da comunidade						1	2	3	4	5
18	As cooperativas devem desenvolver projetos em parceria com a comunidade com o intuito de proteger o meio ambiente, incentivar a educação, prevenir doenças, etc.						1	2	3	4	5
19	O fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa pode gerar problemas						1	2	3	4	5
20	A cooperativa deve ser aberta a todos os produtores que queriam se associar						1	2	3	4	5
21	Acho que os votos deveriam ser proporcionais à movimentação na cooperativa						1	2	3	4	5
22	As sobras geradas devem ser utilizadas para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa						1	2	3	4	5
23	Prefiro que a cooperativa faça investimentos de retornos mais imediatos						1	2	3	4	5
24	A cooperativa deveria restringir mais a entrada de novos cooperados para evitar aqueles que só querem tirar vantagens						1	2	3	4	5

	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo em partes	3 - Nem concordo nem discordo	4 – Concordo em partes	5 – Concordo Totalmente
25	Os cooperados que não participam e não cumprem o seu papel deveriam sofrer punição e, em casos extremos, até serem excluídos do quadro social				
26	1	2	3	4	5
27	A educação é um dos princípios do cooperativismo				
28	1	2	3	4	5
29	Da mesma forma que é importante a cooperativa prover serviços aos cooperados, ela deve se preocupar em ser competitiva e em conquistar mercado				
30	1	2	3	4	5
31	O fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa é uma vantagem pois assim ele cuida melhor do que é seu e tem maior controle				
32	1	2	3	4	5
33	Quanto mais a cooperativa cresce em número de associados, pior é para mim, pois diminui meu poder de voto				
34	1	2	3	4	5
35	A cooperativa é uma empresa como outra qualquer e deve, portanto, gerar sobras no final do exercício				
36	1	2	3	4	5
Coletividade					
37	Aceito as decisões das assembleias, mesmo quando não concordo, pois elas foram decididas de forma democrática				
38	1	2	3	4	5
39	Sei que às vezes tenho que abrir mão de alguns interesses individuais, pois em uma cooperativa o interesse maior é o coletivo				
40	1	2	3	4	5
41	Algumas vezes fico em dúvida para quem vou puxar o interesse, se é para o meu próprio negócio ou para a cooperativa				
42	1	2	3	4	5
43	Se mais gente participasse mais ativamente, a cooperativa seria melhor				
44	1	2	3	4	5
45	Não gosto de ir às assembleias, pois elas não decidem nada efetivamente				
46	1	2	3	4	5
47	Eu acho que o meu voto é muito importante e por isso eu participo ativamente das atividades da cooperativa				
48	1	2	3	4	5
49	Não é certo que os novos cooperados tenham direito de usufruir das mesmas coisas que os antigos ajudaram a construir				
50	1	2	3	4	5
51	Acho que a cooperativa deve atender primeiramente aos meus interesses, mesmo que isso lhe traga prejuízos				
52	1	2	3	4	5
53	Associei-me à cooperativa apenas para ter acesso à loja				
54	1	2	3	4	5
55	Só compro na loja quando não consigo produto barato em outro lugar				
56	1	2	3	4	5
Participação					
57	Eu frequento a maioria das assembleias para tomada de decisão				
58	1	2	3	4	5
59	Eu acho importante participar da cooperativa, por isso sempre tento comparecer as assembleias				
60	1	2	3	4	5
61	Eu estive presente na última Assembleia Geral Ordinária				
62	1	2	3	4	5
63	Eu sinto que tenho voz e influência nas decisões da cooperativa				
64	1	2	3	4	5
65	Eu sou bem informado a respeito das atividades e decisões da cooperativa				
66	1	2	3	4	5
67	Nas assembleias, eu costumo apresentar sugestões				
68	1	2	3	4	5
69	Eu compro todos os insumos que preciso na loja da cooperativa				
70	1	2	3	4	5
71	Eu não participo tanto das assembleias pois confio na diretoria				
72	1	2	3	4	5
73	Eu não participo muito porque moro longe e não tenho tempo				
74	1	2	3	4	5

1 – Discordo totalmente	2 – Discordo em partes	3 - Nem concordo nem discordo	4 – Concordo em partes	5 – Concordo Totalmente
-------------------------	------------------------	-------------------------------	------------------------	-------------------------

Satisfação						
50	Estou satisfeito com os serviços prestados pela Minasul no que se refere à comercialização da minha produção	1	2	3	4	5
51	Estou satisfeito com os serviços da Minasul no que se refere à assistência técnica e à loja de insumos	1	2	3	4	5
52	A loja de insumos possui a maioria dos produtos que eu preciso na minha fazenda	1	2	3	4	5
53	Sou sempre muito bem atendido na loja de insumos	1	2	3	4	5
54	Gosto da loja de insumos da cooperativa pois ela me proporciona boas formas de pagamento	1	2	3	4	5
55	Estou satisfeito com as relações éticas e morais dentro da cooperativa	1	2	3	4	5
56	Estou satisfeito com as linhas de crédito que a cooperativa me proporciona	1	2	3	4	5
57	Estou satisfeito com as decisões que a atual diretoria toma	1	2	3	4	5
58	Estou satisfeito com a valorização da minha cota na cooperativa	1	2	3	4	5
59	Estou satisfeito com os benefícios (não monetários) que tenho por ser cooperado da Minasul	1	2	3	4	5
60	Estou satisfeito com o destino das sobras da Minasul	1	2	3	4	5
61	Eu me sinto representado pela diretoria eleita	1	2	3	4	5
62	A cooperativa cumpre os objetivos para o quais foi criada	1	2	3	4	5
63	Gostaria de ser mais bem informado a respeito das atividades e decisões da cooperativa	1	2	3	4	5
64	Os funcionários deveriam receber mais treinamento	1	2	3	4	5
65	A gestão deveria ser mais profissionalizada	1	2	3	4	5
66	As sugestões apresentadas pelos cooperados são bem aceitas pela diretoria	1	2	3	4	5
67	A cooperativa realiza a prestação de contas com os cooperados	1	2	3	4	5
68	Há vantagens econômicas e de qualidade em comprar insumos na cooperativa	1	2	3	4	5
69	Gostaria de participar de cursos e palestras a respeito de cooperativismo	1	2	3	4	5
70	Estou satisfeito com o desempenho geral da cooperativa	1	2	3	4	5

Apêndice C

Divulgação da pesquisa no Informativo Minasul/Sicoob Credivar – Agosto 2009

MINASUL / SICOOB CREDIVAR - AGOSTO 2009

DESTAQUE

03

DIA C – DIA DE COOPERAR

DIA C? O QUE É O DIA C?

O **Dia C** é uma iniciativa do Sistema Ocemg/Sescoop-MG, com o apoio e a participação efetiva das cooperativas do estado, e tem como objetivo promover e estimular a integração das ações voluntárias de todas as cooperativas, cooperados, colaboradores e familiares, num grande movimento da solidariedade cooperativista.

E a MINASUL é parceira desta ideia. A movimentação para o grande dia, **17 de outubro**, já começou. Reuniões, comitê formado, mãos à obra! Muitos colaboradores (num total de 29 ideias!) deram sugestões de ações voluntárias e a escolhida

Dia de Cooperar

Juntos podemos fazer a diferença

QUEM É A VIDA VIVA

Solidariedade e muita união
A Associação do Voluntariado de Varginha "Vida Viva" foi fundada há 13 anos com a missão de oferecer apoio a pessoas com câncer. A Vida Viva não atende somente pacientes de Varginha, mas também de toda a região.

Assistência a pacientes
Entre os diversos serviços oferecidos gratuitamente pela instituição destacam-se o fornecimento de cestas básicas, fraldas, itens de higiene pessoal além de fornecimento de cadeiras de roda e banho, cama hospitalar etc. A Vida Viva também oferece aos pacientes remédios não disponíveis (ou insuficientes) pelo SUS. É gasto em torno de 10 mil reais por mês

em medicamento.

Somente doações
A Vida Viva sobrevive de doações de pessoas e empresas da cidade e de toda a região. Há um serviço de "Tele-Doações" que ajuda na arrecadação de recursos. Se você quiser contribuir, é só autorizar a visita de uma pessoa na sua casa e/ou empresa. Em caso de dúvida, ligue (35)3212-5430.

FAÇA A SUA DOAÇÃO. TRAGA UM LITRO DE LEITE LONGA VIDA E DEPOSITE NOS POSTOS DE ARRECAÇÃO ESPALHADOS PELA COOPERATIVA. JUNTOS, PODEMOS FAZER A DIFERENÇA

o SICOOB CREDIVAR também é parceiro desta ideia.

50 jovens carentes da Secretaria Municipal de Esportes e Lazer de Varginha (Semel) terão um Dia C diferente.

Cledimilson Ramos Prado, funcionário da MINASUL, indicou a Vida Viva para receber o benefício

PESQUISA DE OPINIÃO - Minasul

A Minasul acolheu a ideia de uma pesquisa de mestrado da USP que pretende estudar a participação e a satisfação dos cooperados. A diretoria entende que pesquisas deste tipo são importantes para o desenvolvimento do cooperativismo e se disponibilizou para ser objeto deste estudo. Assim, pedimos a colaboração de todos em responder o questionário anexo ao jornal com a sua opinião sincera. Gastando apenas 5 minutos do seu tempo, você participa de futuras decisões da sua cooperativa e ainda concorre a uma TV LCD de 22". Contamos com a participação de todos!

RETORNO DOS QUESTIONÁRIOS PREENCHIDOS

Data: até 23 de outubro de 2009
Locais: lojas, armazéns, sede central e agências da Credivar
Sorteio da TV: 30 de outubro, às 14h, na loja da Minasul, em Varginha
Não se esqueça de destacar e guardar o seu número antes de devolver o questionário. Só com ele o ganhador conseguirá pegar o seu prêmio!!!

Participe e concorra a uma TV LCD de 22"

A Minasul esclarece que não é a responsável pela pesquisa, nem pela elaboração do questionário. O prêmio também é de responsabilidade do patrocinador.

Apêndice D**PESQUISA DE OPINIÃO**

Já respondeu o seu questionário*?

**Então deposite-o aqui e
Concorra a uma TV LCD de 22"**

Gastando apenas **5 minutos** do seu tempo, você participa de futuras decisões da sua cooperativa e ainda concorre a uma TV LCD de 22".

Retorne o questionário preenchido até o dia 23/10 e participe!

Não se esqueça de destacar e guardar o seu número antes de devolver o questionário. Só com ele o ganhador conseguirá pegar o seu prêmio!!

**O questionário foi enviado juntamente com o jornal de set/out da cooperativa.*

Cartazes colocados em todos os pontos de recolhimento dos questionários

PESQUISA DE OPINIÃO

PRORROGADA!!!

**Entregue seu questionário até
30/10 e Participe!!**

O sorteio será realizado dia 06/11

Apêndice E**Lista das variáveis Originais**

Cód	Variável	Tipo
V1	Idade	Razão
V2	Sexo	Nominal
V3	Grau de Escolaridade	Ordinal
V4	Residência	Nominal
V5	Tempo de Associado	Razão
V6	Produção de café	Razão
V7	Área Plantada	Razão
V8	Frequência com que vai a cooperativa	Nominal
V9	Atividade Agropecuária é sua principal?	Nominal
V10	Sabe o valor de sua quota?	Nominal
V11	Quantidade de saca que entrega na Minasul	Razão
V12	Participação na diretoria	Nominal
V13	Porque é muito difícil vender meu café individualmente	Ordinal
V14	Porque a cooperativa me proporciona segurança com relação à venda e ao recebimento	Ordinal
V15	Para obter melhores preços de insumos	Ordinal
V16	Para obter assistência técnica	Ordinal
V17	Para obter acesso a créditos e financiamentos	Ordinal
V18	Porque, em termos econômicos, considero mais vantajoso participar de uma cooperativa do que vender meu café sozinho no mercado	Ordinal
V19	Para melhorar meu relacionamento pessoal	Ordinal
V20	Porque acredito que a cooperação promove o desenvolvimento da comunidade	Ordinal
V21	Conheço os princípios do cooperativismo?	Nomina;
V22	Conheço direitos e deveres?	Nominal
V23	Conheço o estatuto?	Nominal
V24	O objetivo principal das cooperativas é gerar lucro para os cooperados	Ordinal
V25	A principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa é que a cooperativa é uma sociedade de pessoas e a empresa é uma sociedade de capital.	Ordinal
V26	A cooperativa deve impor regras mais severas para a entrada de novos cooperados, e isso não significa ir contra o princípio da livre adesão	Ordinal
V27	O princípio democrático de “um homem = um voto” é a base do cooperativismo e deve ser mantido	Ordinal
V28	É um dever de todo cooperado comparecer às assembleias	Ordinal
V29	A cooperativa deve dar retorno financeiro aos seus cooperados	Ordinal
V30	Investir na comunidade não é uma prioridade da cooperativa. Ela deve atender só as necessidades dos cooperados	Ordinal
V31	As sobras geradas devem ser distribuídas entre os cooperados	Ordinal
V32	As reservas criadas devem servir para gerar benefícios aos cooperados apenas	Ordinal
V33	As cooperativas devem atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo e criar pessoas mais solidárias e participativas.	Ordinal

Continua...

Cód	Variável	Tipo
V34	As cooperativas devem promover cursos e treinamentos para funcionários e cooperados	Ordinal
V35	A cooperativa deve atrair mais associados, pois precisa crescer	Ordinal
V36	As cooperativas devem informar a comunidade e divulgar as vantagens do cooperativismo	Ordinal
V37	A cooperativa deve se preocupar em prover serviços para os cooperados e essa história de educação não traz retornos, é só perda de tempo.	Ordinal
V38	As cooperativas devem fazer parceria e tentar trabalhar e cooperar com outras cooperativas sempre que possível	Ordinal
V39	O objetivo principal das cooperativas é prover serviços baratos e de qualidade para os cooperados	Ordinal
V40	As cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado da comunidade	Ordinal
V41	As cooperativas devem desenvolver projetos em parceria com a comunidade com o intuito de proteger o meio ambiente, incentivar a educação, prevenir doenças, etc.	Ordinal
V42	O fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa pode gerar problemas	Ordinal
V43	A cooperativa deve ser aberta a todos os produtores que queriam se associar	Ordinal
V44	Acho que os votos deveriam ser proporcionais à movimentação na cooperativa	Ordinal
V45	As sobras geradas devem ser utilizadas para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa	Ordinal
V46	Prefiro que a cooperativa faça investimentos de retornos mais imediatos	Ordinal
V47	A cooperativa deveria restringir mais a entrada de novos cooperados para evitar aqueles que só querem tirar vantagens	Ordinal
V48	Os cooperados que não participam e não cumprem o seu papel deveriam sofrer punição e, em casos extremos, até serem excluídos do quadro social	Ordinal
V49	A educação é um dos princípios do cooperativismo	Ordinal
V50	Da mesma forma que é importante a cooperativa prover serviços aos cooperados, ela deve se preocupar em ser competitiva e em conquistar mercado	Ordinal
V51	O fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa é uma vantagem pois assim ele cuida melhor do que é seu e tem maior controle	Ordinal
V52	Quanto mais a cooperativa cresce em número de associados, pior é para mim, pois diminui meu poder de voto	Ordinal
V53	A cooperativa é uma empresa como outra qualquer e deve, portanto, gerar sobras no final do exercício	Ordinal
V54	Aceito as decisões das assembleias, mesmo quando não concordo, pois elas foram decididas de forma democrática	Ordinal
V55	Sei que às vezes tenho que abrir mão de alguns interesses individuais, pois em uma cooperativa o interesse maior é o coletivo	Ordinal
V56	Algumas vezes fico em dúvida para quem vou puxar o interesse, se é para o meu próprio negócio ou para a cooperativa	Ordinal

Continua...

Cód	Variável	Tipo
V57	Se mais gente participasse mais ativamente, a cooperativa seria melhor	Ordinal
V58	Não gosto de ir às assembleias, pois elas não decidem nada efetivamente	Ordinal
V59	Eu acho que o meu voto é muito importante e por isso eu participo ativamente das atividades da cooperativa	Ordinal
V60	Não é certo que os novos cooperados tenham direito de usufruir das mesmas coisas que os antigos ajudaram a construir	Ordinal
V61	Acho que a cooperativa deve atender primeiramente aos meus interesses, mesmo que isso lhe traga prejuízos	Ordinal
V62	Associei-me à cooperativa apenas para ter acesso à loja	Ordinal
V63	Só compro na loja quando não consigo produto barato em outro lugar	Ordinal
V64	Eu frequento a maioria das assembleias para tomada de decisão	Ordinal
V65	Eu acho importante participar da cooperativa, por isso sempre tento comparecer as assembleias	Ordinal
V66	Eu estive presente na última Assembleia Geral Ordinária	Ordinal
V67	Eu sinto que tenho voz e influência nas decisões da cooperativa	Ordinal
V68	Eu sou bem informado a respeito das atividades e decisões da cooperativa	Ordinal
V69	Nas assembleias, eu costumo apresentar sugestões	Ordinal
V70	Eu compro todos os insumos que preciso na loja da cooperativa	Ordinal
V71	Eu não participo tanto das assembleias pois confio na diretoria	Ordinal
V72	Eu não participo muito porque moro longe e não tenho tempo	Ordinal
V73	Estou satisfeito com os serviços prestados pela Minasul no que se refere à comercialização da minha produção	Ordinal
V74	Estou satisfeito com os serviços da Minasul no que se refere à assistência técnica e à loja de insumos	Ordinal
V75	A loja de insumos possui a maioria dos produtos que eu preciso na minha fazenda	Ordinal
V76	Sou sempre muito bem atendido na loja de insumos	Ordinal
V77	Gosto da loja de insumos da cooperativa pois ela me proporciona boas formas de pagamento	Ordinal
V78	Estou satisfeito com as relações éticas e morais dentro da cooperativa	Ordinal
V79	Estou satisfeito com as linhas de crédito que a cooperativa me proporciona	Ordinal
V80	Estou satisfeito com as decisões que a atual diretoria toma	Ordinal
V81	Estou satisfeito com a valorização da minha cota na cooperativa	Ordinal
V82	Estou satisfeito com os benefícios (não monetários) que tenho por ser cooperado da Minasul	Ordinal
V83	Estou satisfeito com o destino das sobras da Minasul	Ordinal
V84	Eu me sinto representado pela diretoria eleita	Ordinal
V85	A cooperativa cumpre os objetivos para o quais foi criada	Ordinal
V86	Gostaria de ser mais bem informado a respeito das atividades e decisões da cooperativa	Ordinal
V87	Os funcionários deveriam receber mais treinamento	Ordinal
V88	A gestão deveria ser mais profissionalizada	Ordinal
V89	As sugestões apresentadas pelos cooperados são bem aceitas pela diretoria	Ordinal
V90	A cooperativa realiza a prestação de contas com os cooperados	Ordinal
V91	Há vantagens econômicas e de qualidade em comprar insumos na cooperativa	Ordinal
V92	Gostaria de participar de cursos e palestras a respeito de cooperativismo	Ordinal
V93	Estou satisfeito com o desempenho geral da cooperativa	Ordinal

Apêndice F**Lista das variáveis Transformadas**

Cód	Variável	Mensuração
VT1	Idade - padronizada	Razão
VT2	Tempo de Associado – padronizada	Razão
VT3	Produção de café – padronizada	Razão
VT4	Área Plantada – padronizada	Razão
VT5	Quantidade de saca que entrega na Minasul – padronizada	Razão
VT6	Missing V5 (0=não e 1=5)	Binária
VT7	Missing V6 (0=não e 1=5)	Binária
VT8	Missing V7 (0=não e 1=5)	Binária
VT9	Missing V10 (0=não e 1=5)	Binária
VT10	Missing V11 (0=não e 1=5)	Binária
VT11	Missing V13 (0=não e 1=5)	Binária
VT12	Missing V14 (0=não e 1=5)	Binária
VT13	Missing V15 (0=não e 1=5)	Binária
VT14	Missing V16 (0=não e 1=5)	Binária
VT15	Missing V17 (0=não e 1=5)	Binária
VT16	Missing V18 (0=não e 1=5)	Binária
VT17	Missing V19 (0=não e 1=5)	Binária
VT18	Missing V20 (0=não e 1=5)	Binária
VT19	Missing V25 (0=não e 1=5)	Binária
VT20	Missing V29 (0=não e 1=5)	Binária
VT21	Missing V44 (0=não e 1=5)	Binária
VT22	Missing V49 (0=não e 1=5)	Binária
VT23	Missing V63 (0=não e 1=5)	Binária
VT24	Missing V66 (0=não e 1=5)	Binária
VT25	Missing V69 (0=não e 1=5)	Binária
VT26	Missing V70 (0=não e 1=5)	Binária
VT27	Missing V80 (0=não e 1=5)	Binária
VT28	Missing V81 (0=não e 1=5)	Binária
VT29	Missing V83 (0=não e 1=5)	Binária
VT30	Missing V85 (0=não e 1=5)	Binária
VT31	Missing V88 (0=não e 1=5)	Binária
VT32	Missing V92 (0=não e 1=5)	Binária
VT33	Faixa etária (V1)	Ordinal
VT34	Faixa de tempo de associação (V5)	Ordinal
VT35	Faixa de produção (V6)	Ordinal
VT36	Faixa de área plantada (V7)	Ordinal
VT37	Faixa de quantidade de sacas entregues (V11)	Ordinal
VT38	Indicador de Poder econômico do cooperado (V6/V7/V8)	Razão
VT39	Cluster - opinião dos cooperados no aspecto “Definição”	Nominal
VT40	Cluster - opinião dos cooperados no aspecto “Adesão”	Nominal
VT41	Cluster - opinião dos cooperados no aspecto “Participação Econômica”	Nominal
VT42	Cluster - opinião dos cooperados no aspecto “Controle Democrático”	Nominal

Continua...

Cód	Variável	Mensuração
VT43	Cluster - opinião dos cooperados no aspecto “Educação”	Nominal
VT44	Cluster - opinião dos cooperados no aspecto “Comunidade”	Nominal
VT45	Cluster - opinião dos cooperados no aspecto “Coletividade”	Nominal
VT46	Participação e envolvimento nas decisões	Razão
VT47	Satisfação com os retornos e com a atuação da diretoria	Razão
VT48	Satisfação com benefícios	Razão
VT49	Grupos de participação	Nominal
VT50	Grupos de satisfação com os retornos e com a atuação da diretoria	Nominal
VT51	Grupos de satisfação com serviços	Nominal
VT52	Grupos de poder econômico	Nominal

Apêndice G:

Plano de análise de dados

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Etapa	Técnicas pertinentes	Variáveis originais utilizadas	Variáveis transformadas geradas	Procedimentos / observações	Produto da etapa
Observar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa	Analisar o perfil (pessoal e como produtor) dos cooperados	1	Padronização com Zcores	V1, V5, V6, V7, V11	VT1, VT2, VT3, VT4, VT5	Calcular zscore para os elementos em cada variável razão	Verificação da presença de outliers no banco de dados
		2	Análise de frequência	V2, V3, V4, V8, V9, V10, V12, e (V13 a V93)		Analisar as frequências absolutas das variáveis nominais ou ordinais	Verificação da presença de outliers no banco de dados com relação às variáveis nominais e ordinais
		3	Contagem	V2, V3, V4, V8, V9, V10, V12, e (V13 a V93)		Identificar a quantidade de casos validos e missing nas variáveis	Contagem de missing nas variáveis
		4	Tabulação cruzada e teste qui-quadrado	V1, V5, V6, V7, V10, V11, V13 a V20, V25, V29, V44, V49, V63, V66, V69, V70, V80, V81, V83, V85, V88, V92	VT6 a VT35	Gerar uma variável binária (0 = não missing; 1 = missing) para as variáveis com pelo menos 5 missings para analisar se há padrão de não-resposta com relação as variáveis V2, V3, V8, V9, V21, V22, V93, VT33, VT34, VT35	Verificação de missing padrão
		5	Análise de frequência	V2, V3, V4, V8, V9, V10, V12		Analisar as frequências absolutas das variáveis nominais ou ordinais	Conhecimento das características pessoais e como produtor da amostra
		6	Média, mediana	V1, V5, V6, V7, V11			
		7	Análise de frequência	V1, V5, V6, V7, V11	VT33, VT34, VT35, VT36, VT37	Analisar a frequência relativa acumulada das variáveis originais e transformá-las em variáveis ordinais (em faixas)	Criação de indicador de poder econômico do cooperado
		8	Análise fatorial	V6, V7, V11	VT38	Reduzir as três variáveis utilizadas através de análise fatorial (com método de análise de componentes principais e método de rotação varimax)	
		9	Quartil	VT38	VT52	Classificação dos 25% casos com menor fator (primeiro quartil) como grupo de menor poder econômico e dos 25% casos com maior fator (quarto quartil) como grupo de maior poder econômico	Distinção dos casos de acordo com o poder econômico (área plantada, produção e sacas entregues)
Observar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa	Analisar a visão e a compreensão dos cooperados quanto ao cooperativismo	10	Análise de frequência	V21, V22, V23		analisar a frequência das variáveis	Conhecimento das características da amostra quanto aos princípios básicos do cooperativismo, estatuto da cooperativa e direitos e deveres do cooperado.
		11	Análise de cluster, média, desvio padrão, coeficiente de variabilidade e gráfico de caixa	V24, V25, V39, V50, V53	VT39	Identificar grupos com opiniões com maior homogeneidade interna e heterogeneidade externa utilizando diversos métodos de agrupamento (método Ward's ou Furthest Neighbor ou Nearest Centroid Sorting (em caso método não-hierárquico).	Identificação de sub-grupos da amostra segundo opinião quanto a definição/concepção sobre cooperativismo
		12		V26, V35, V43, V47, V48	VT40		Identificação de sub-grupos da amostra segundo opinião quanto a adesão à cooperativa
		13		V29, V31, V32, V45, V46	VT41		Identificação de sub-grupos da amostra segundo opinião quanto a participação econômica na cooperativa
		14		V27, V42, V44, V51, V52	VT42		Identificação de sub-grupos da amostra segundo opinião quanto ao controle democrático da governança na cooperativa
		15		V33, V34, V37, V49	VT43		Identificação de sub-grupos da amostra segundo opinião quanto a importância da educação
		16		V30, V36, V40, V41	VT44		Identificação de sub-grupos da amostra segundo opinião quanto a preocupação com a comunidade
		17		V54, V55, V56, V57, V58, V59, V60, V61, V62, V63	VT45		Identificação de sub-grupos da amostra segundo opinião quanto a participação coletiva
		18	Tabulação cruzada e teste qui-quadrado	VT39 a VT45 com V2, V3, VT33, VT34, VT52, V9, V21		Construção de tabelas de contingência análise da significância estatística da relação entre as variáveis	Caracterização dos clusters e verificação de relação entre os aspectos de visão do cooperativismo e perfil do cooperado

Continua...

Plano de análise de dados (continuação)

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Etapa	Técnicas pertinentes	Variáveis originais utilizadas	Variáveis transformadas geradas	Procedimentos / observações	Produto da etapa
Observar a relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos sócios de uma cooperativa	Verificar o nível de participação e satisfação dos cooperados	19	Análise fatorial	V64, V66, V67, V69	VT46	Análise fatorial através do método de componentes principais e rotação varimax, observando os seguintes critérios mínimos: KMO, MSA: comunalidade e variância explicada $\geq 0,5$	Geração de indicador do nível de frequência e participação nas assembleias e de percepção sobre a influência nas decisões da cooperativa
		20		V73, V74, V75, V76, V77, V78, V80, V81, V83, V84, V85, V89	VT47, VT48		Geração dos indicadores do nível de satisfação com relação à valorização da quota, destino das sobras, relações éticas e morais dentro da cooperativa, decisões da diretoria, e representatividade pela mesma ("satisfação com benefícios e atuação da diretoria"). E nível da satisfação com os serviços de comercialização, assistência técnica, fornecimento de insumos, formas de pagamento e atendimento na loja. ("satisfação com serviços")
		21	Quartil	VT46	VT49	Classificação dos 25% casos com menor fator (primeiro quartil) como grupo de menor participação e dos 25% casos com maior fator (quarto quartil) como grupo de maior participação	Distinção dos casos de acordo com a participação e envolvimento nas decisões
		22	Quartil	VT47	VT50	Classificação dos 25% casos com menor fator (primeiro quartil) como grupo de menor satisfação com retornos e atuação da diretoria e dos 25% casos com maior fator (quarto quartil) como grupo de maior satisfação com retornos e atuação da diretoria	Distinção dos casos de acordo com a satisfação com retornos e atuação da diretoria
		23	Quartil	VT48	VT51	Classificação dos 25% casos com menor fator (primeiro quartil) como grupo de menor satisfação com serviços e dos 25% casos com maior fator (quarto quartil) como grupo de maior satisfação com serviços	Distinção dos casos de acordo com a satisfação com serviços
		24	Tabulação cruzada e teste qui-quadrado	VT49, VT50 e VT51 com V2, V3, VT33, VT34, VT52, V9, V21		Construção de tabelas de contingência análise de significância estatística da relação entre as variáveis	Caracterização dos grupos mais e menos participativos/satisfeitos e verificação de relação entre eles e o perfil do cooperado
		25	Análise de frequência	V93		Verificar as frequências relativa e absoluta com relação ao desempenho global	Análise da satisfação global dos cooperados
	Analisar a relação entre visão sobre cooperativismo, a participação e a satisfação dos cooperados	26	Tabulação cruzada e teste qui-quadrado	VT39 a VT45, VT49 a VT52 e V93		Construção de tabelas de contingência análise de significância estatística da relação entre as variáveis	Verificação das relações entre aspectos e fatores

Apêndice H:

Análise fatorial do Poder Econômico

Fator	KMO	variáveis	MSA	Comunalidades
Poder Econômico	0,742	V6	0,669	0,959
		V7	0,842	0,902
		V11	0,742	0,931

Variância explicada: 93,079

Apêndice I:

Análise de cluster do aspecto “Adesão”

Análise descritiva:

Clusters do aspecto "Adesão"	A cooperativa deve impor regras mais severas para a entrada de novos cooperados, e isso não significa ir contra o princípio da livre adesão	A cooperativa deve ser aberta a todos os produtores que queiram se associar	A cooperativa deveria restringir mais a entrada de novos cooperados para evitar aqueles que só querem tirar vantagens	Os cooperados que não participam e não cumprem o seu papel deveriam sofrer punição e, em casos extremos, até serem excluídos do quadro social
Conservadores - N=59				
Média	4,08	3,69	4,56	4,39
Desvio Padrão	0,82	1,42	0,57	0,62
Coeficiente de variação	20%	38%	13%	14%
Democráticos - N=125				
Média	1,86	4,42	2,53	2,8
Desvio Padrão	0,99	0,91	1,41	1,46
Coeficiente de variação	53%	21%	56%	52%
Flexíveis - N=71				
Média	3,48	3,38	3,8	1,69
Desvio Padrão	1,21	1,4	1,18	0,98
Coeficiente de variação	35%	41%	31%	58%

Gráfico de caixa

Características Clusters Adesão:

ADESÃO		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Conservadores	% within Aspecto	6,8%	16,9%	22,0%	32,2%	10,2%	11,9%	15,5%	84,5%
	Adjusted Residual	-,9	,2	-,3	,5	-,9	1,4	,3	-,3
Democráticos	% within Aspecto	10,5%	14,5%	21,0%	32,3%	15,3%	6,5%	12,9%	87,1%
	Adjusted Residual	,3	-,7	-,9	1,0	,8	-,6	-,6	,6
Flexíveis	% within Aspecto	11,6%	18,8%	29,0%	21,7%	13,0%	5,8%	15,9%	84,1%
	Adjusted Residual	,5	,7	1,3	-1,6	-,1	-,6	,4	-,4
% of Total		9,9%	16,3%	23,4%	29,4%	13,5%	7,5%	14,3%	85,7%
Teste qui-quadrado		0,152						0,915	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Conservadores	% within Aspecto	19,3%	29,8%	40,4%	10,5%	25,5%	32,7%	20,0%	9,1%	12,7%
	Adjusted Residual	,6	,9	-1,2	-,1	-,9	,2	,2	-,4	1,5
Democráticos	% within Aspecto	17,1%	24,4%	48,0%	10,6%	35,3%	25,0%	19,8%	12,1%	7,8%
	Adjusted Residual	,1	-,3	,2	-,1	1,6	-2,2	,3	,7	-,2
Flexíveis	% within Aspecto	14,3%	22,9%	51,4%	11,4%	26,2%	43,1%	16,9%	9,2%	4,6%
	Adjusted Residual	-,7	-,5	,8	,2	-,9	2,3	-,5	-,4	-1,2
% of Total		16,8%	25,2%	47,2%	10,8%	30,5%	31,8%	19,1%	10,6%	8,1%
Teste qui-quadrado		0,265				0,226				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Conservadores	% within Aspecto	45,8%	54,2%	33,3%	66,7%	31,0%	69,0%
	Adjusted Residual	-,6	,6	-1,9	1,9	,1	-,1
Democráticos	% within Aspecto	55,2%	44,8%	51,6%	48,4%	34,7%	65,3%
	Adjusted Residual	,8	-,8	2,3	-2,3	1,4	-1,4
Flexíveis	% within Aspecto	48,0%	52,0%	40,8%	59,2%	22,5%	77,5%
	Adjusted Residual	-,4	,4	-,7	,7	-1,7	1,7
% of Total		51,4%	48,6%	44,4%	55,6%	30,4%	69,6%
Teste qui-quadrado		0,890		0,501		0,254	

Apêndice J:**Análise de cluster do aspecto “Controle Democrático”****Análise descritiva:**

Cluster do aspecto "Controle Democrático"	O princípio democrático de “um homem = um voto” é a base do cooperativismo e deve ser mantido	Acho que os votos deveriam ser proporcionais à movimentação na cooperativa
Incoerentes - N=106		
Média	4,36	4,07
Desvio Padrão	0,78	0,75
Coeficiente de variação	18%	18%
Voto de Pessoas - N=118		
Média	4,86	1,08
Desvio Padrão	0,35	0,28
Coeficiente de variação	7%	26%
Desinteressados - N=22		
Média	1,77	1,36
Desvio Padrão	0,75	0,49
Coeficiente de variação	42%	36%
Voto de Capital - N=9		
Média	1,22	4,44
Desvio Padrão	0,44	0,53
Coeficiente de variação	36%	12%

Gráfico de caixa

Características Clusters Controle Democrático:

CONTROLE DEMOCRÁTICO		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Incoerentes	% within Aspecto	6,7%	24,8%	22,9%	27,6%	9,5%	8,6%	20,4%	79,6%
	Adjusted Residual	-1,1	3,0	-,1	-,7	-1,6	,4	2,8	-2,8
Voto de pessoas	% within Aspecto	10,3%	9,5%	22,4%	32,8%	18,1%	6,9%	7,7%	92,3%
	Adjusted Residual	,7	-2,8	-,2	,9	2,0	-,5	-2,5	2,5
Desinteressados	% within Aspecto	13,6%	13,6%	27,3%	27,3%	9,1%	9,1%	9,1%	90,9%
	Adjusted Residual	,8	-,4	,5	-,3	-,6	,2	-,6	,6
% of Total		9,1%	16,5%	23,0%	30,0%	13,6%	7,8%	13,2%	86,8%
Teste qui-quadrado		0,496						0,014	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Incoerentes	% within Aspecto	24,3%	22,3%	37,9%	15,5%	33,3%	29,3%	16,2%	10,1%	11,1%
	Adjusted Residual	2,6	-,9	-2,4	2,1	1,2	-,8	-1,1	-,4	1,3
Voto de pessoas	% within Aspecto	10,3%	27,6%	53,4%	8,6%	26,6%	30,3%	25,7%	10,1%	7,3%
	Adjusted Residual	-2,7	,8	2,0	-1,0	-,8	-,6	2,3	-,4	-,5
Desinteressados	% within Aspecto	18,2%	27,3%	54,5%	,0%	21,1%	57,9%	,0%	21,1%	,0%
	Adjusted Residual	,2	,2	,8	-1,7	-,8	2,5	-2,2	1,5	-1,4
% of Total		17,0%	25,3%	46,9%	10,8%	29,1%	32,2%	19,4%	11,0%	8,4%
Teste qui-quadrado		0,679				0,662				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Incoerentes	% within Aspecto	57,8%	42,2%	42,3%	57,7%	33,3%	66,7%
	Adjusted Residual	1,4	-1,4	-,4	,4	1,0	-1,0
Voto de pessoas	% within Aspecto	40,4%	59,6%	40,2%	59,8%	26,5%	73,5%
	Adjusted Residual	-1,8	1,8	-1,0	1,0	-1,1	1,1
Desinteressados	% within Aspecto	60,0%	40,0%	68,2%	31,8%	31,8%	68,2%
	Adjusted Residual	,7	-,7	2,4	-2,4	,2	-,2
% of Total		50,0%	50,0%	43,6%	56,4%	29,9%	70,1%
Teste qui-quadrado		0,448		0,170		0,487	

Apêndice K:**Análise de cluster do aspecto “Participação Econômica”****Análise descritiva:**

Cluster do aspecto "Participação Econômica"	A cooperativa deve dar retorno financeiro aos seus cooperados	As sobras geradas devem ser distribuídas entre os cooperados	As reservas criadas devem servir para gerar benefícios aos cooperados apenas	As sobras geradas devem ser utilizadas para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa
Para todos - N=129				
Média	4,63	4,64	4,34	4,49
Desvio Padrão	0,56	0,54	0,87	0,5
Coefficiente de Variação	12%	12%	20%	11%
Para o desenvolvimento da cooperativa - N=77				
Média	3,27	2,82	3,1	4,39
Desvio Padrão	1,33	1,26	1,47	0,73
Coefficiente de Variação	41%	45%	47%	17%
Para os cooperados - N=44				
Média	4,82	4,86	4,48	1,86
Desvio Padrão	0,54	0,35	0,85	0,8
Coefficiente de Variação	11%	7%	19%	43%

Gráfico de caixa

Características Clusters Participação Econômica:

PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Para todos	% within Aspecto	10,3%	19,0%	20,6%	27,0%	15,1%	7,9%	11,1%	88,9%
	Adjusted Residual	,6	1,6	-1,2	-1,0	,6	,1	-1,4	1,4
Para o desenvolvimento da cooperativa	% within Aspecto	11,7%	11,7%	24,7%	31,2%	11,7%	9,1%	15,8%	84,2%
	Adjusted Residual	,9	-1,1	,2	,3	-,6	,6	,5	-,5
Para os cooperados	% within Aspecto	2,3%	11,4%	31,8%	36,4%	13,6%	4,5%	20,5%	79,5%
	Adjusted Residual	-1,8	-,8	1,4	1,0	,0	-,9	1,3	-1,3
% of Total		9,3%	15,4%	23,9%	30,0%	13,8%	7,7%	14,2%	85,8%
Teste qui-quadrado		0,419						0,111	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Para todos	% within Aspecto	18,8%	28,1%	43,8%	9,4%	28,8%	39,0%	17,8%	6,8%	7,6%
	Adjusted Residual	1,1	,9	-1,2	-,6	-,4	1,9	-,5	-1,6	-,1
Para o desenvolvimento da cooperativa	% within Aspecto	14,9%	23,0%	52,7%	9,5%	32,0%	26,7%	22,7%	9,3%	9,3%
	Adjusted Residual	-,4	-,6	1,1	-,4	,5	-1,5	1,0	-,2	,6
Para os cooperados	% within Aspecto	11,4%	22,7%	50,0%	15,9%	28,9%	28,9%	15,8%	21,1%	5,3%
	Adjusted Residual	-1,0	-,5	,4	1,3	-,1	-,6	-,6	2,5	-,6
% of Total		16,3%	25,6%	47,6%	10,6%	29,9%	33,3%	19,0%	10,0%	7,8%
Teste qui-quadrado		0,073				0,348				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Para todos	% within Aspecto	51,9%	48,1%	40,9%	59,1%	26,4%	73,6%
	Adjusted Residual	,3	-,3	-,9	,9	-1,5	1,5
Para o desenvolvimento da cooperativa	% within Aspecto	46,7%	53,3%	46,1%	53,9%	35,5%	64,5%
	Adjusted Residual	-,5	,5	,5	-,5	1,1	-1,1
Para os cooperados	% within Aspecto	52,4%	47,6%	47,7%	52,3%	34,1%	65,9%
	Adjusted Residual	,2	-,2	,6	-,6	,6	-,6
% of Total		50,5%	49,5%	43,7%	56,3%	30,5%	69,5%
Teste qui-quadrado		0,932		0,374		0,210	

Apêndice L:**Análise de cluster do aspecto “Educação e Treinamento”****Análise descritiva:**

Cluster do aspecto "Educação e Treinamento"	As cooperativas devem atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo e criar pessoas mais solidárias e participativas.	As cooperativas devem promover cursos e treinamentos para funcionários e cooperados	A cooperativa deve se preocupar em prover serviços para os cooperados e essa história de educação não traz retornos, é só perda de tempo.
Incoerentes quanto a valorização da educação - N=77			
Média	4,34	4,73	4,26
Desvio Padrão	0,91	0,55	0,7
Coefficiente de variação	21%	12%	16%
Valorizam a Educação - N=178			
Média	4,8	4,83	1,43
Desvio Padrão	0,51	0,5	0,7
Coefficiente de variação	11%	10%	49%
Não valorizam a educação - N=3			
Média	1,33	2	4,67
Desvio Padrão	0,58	1	0,58
Coefficiente de variação	44%	50%	12%

Gráfico de caixa

Características Clusters Educação e treinamento:

VALORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Incoerentes	% within Aspecto	9,2%	17,1%	26,3%	28,9%	9,2%	9,2%	12,0%	88,0%
	Adjusted Residual	-,1	,2	,8	-,2	-1,4	,7	-,5	,5
Valorizam a educação	% within Aspecto	9,7%	15,9%	21,6%	30,1%	15,9%	6,8%	14,2%	85,8%
	Adjusted Residual	,1	-,2	-,8	,2	1,4	-,7	,5	-,5
% of Total		9,5%	16,3%	23,0%	29,8%	13,9%	7,5%	13,5%	86,5%
Teste qui-quadrado		0,683						0,403	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Incoerentes	% within Aspecto	20,5%	27,4%	39,7%	12,3%	29,6%	31,0%	16,9%	15,5%	7,0%
	Adjusted Residual	1,3	,5	-1,7	,5	,0	-,3	-,7	1,6	-,2
Valorizam a educação	% within Aspecto	14,1%	24,3%	51,4%	10,2%	29,9%	32,9%	20,7%	8,5%	7,9%
	Adjusted Residual	-1,3	-,5	1,7	-,5	,0	,3	,7	-1,6	,2
% of Total		16,0%	25,2%	48,0%	10,8%	29,8%	32,3%	19,6%	10,6%	7,7%
Teste qui-quadrado		0,264				0,657				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Incoerentes	% within Aspecto	48,4%	51,6%	51,9%	48,1%	27,6%	72,4%
	Adjusted Residual	-,2	,2	1,8	-1,8	-,5	,5
Valorizam a educação	% within Aspecto	50,7%	49,3%	40,0%	60,0%	31,1%	68,9%
	Adjusted Residual	,2	-,2	-1,8	1,8	,5	-,5
% of Total		50,0%	50,0%	43,7%	56,3%	30,0%	70,0%
Teste qui-quadrado		0,500		0,052		0,348	

Apêndice M:**Análise de cluster do aspecto “Preocupação com a Comunidade”****Análise descritiva:**

Cluster do aspecto “Preocupação da Comunidade”	Investir na comunidade não é uma prioridade da cooperativa. Ela deve atender só as necessidades dos cooperados	As cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado da comunidade	As cooperativas devem desenvolver projetos em parceria com a comunidade com o intuito de proteger o meio ambiente, incentivar a educação, prevenir doenças, etc.
Pouco preocupados - N=35			
Média	4,43	2,14	4,63
Desvio Padrão	0,74	0,77	0,69
Coeficiente de Variação	17%	36%	15%
Preocupados mas não é prioridade - N=123			
Média	4,36	4,3	4,63
Desvio Padrão	0,62	0,68	0,66
Coeficiente de Variação	14%	16%	14%
Preocupados - N=84			
Média	1,67	4	4,83
Desvio Padrão	0,47	1,14	0,41
Coeficiente de Variação	28%	29%	8%
Não preocupados - N=19			
Média	3,84	1,63	1,47
Desvio Padrão	1,34	0,83	0,7
Coeficiente de Variação	35%	51%	48%

Gráfico de caixa

Características Clusters Preocupação com a Comunidade:

PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Pouco preocupados	% within Aspecto	8,6%	14,3%	17,1%	34,3%	20,0%	5,7%	22,9%	77,1%
	Adjusted Residual	-,3	-,3	-,9	,7	1,2	-,6	1,5	-1,5
Preocupados, mas não dão prioridade	% within Aspecto	8,3%	14,2%	23,3%	28,3%	14,2%	11,7%	9,2%	90,8%
	Adjusted Residual	-,9	-,7	,1	-,3	,4	1,8	-2,4	2,4
Preocupado	% within Aspecto	13,1%	19,0%	25,0%	28,6%	9,5%	4,8%	19,0%	81,0%
	Adjusted Residual	1,2	1,0	,5	-,2	-1,3	-1,5	1,4	-1,4
% of Total		10,0%	15,9%	23,0%	29,3%	13,4%	8,4%	14,7%	85,3%
Teste qui-quadrado		0,045						0,830	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Pouco preocupados	% within Aspecto	17,1%	28,6%	34,3%	20,0%	23,5%	35,3%	14,7%	20,6%	5,9%
	Adjusted Residual	,2	,6	-1,8	1,7	-1,1	,4	-,5	2,2	-,6
Preocupados, mas não dão prioridade	% within Aspecto	18,5%	22,7%	45,4%	13,4%	33,0%	26,8%	20,5%	8,0%	11,6%
	Adjusted Residual	1,0	-,6	-,8	1,0	,6	-1,7	1,0	-1,1	1,7
Preocupado	% within Aspecto	12,0%	25,3%	57,8%	4,8%	32,1%	38,5%	15,4%	9,0%	5,1%
	Adjusted Residual	-1,2	,2	2,2	-2,3	,2	1,5	-,7	-,5	-1,3
% of Total		16,0%	24,5%	48,1%	11,4%	31,3%	32,1%	17,9%	10,3%	8,5%
Teste qui-quadrado		0,972				0,149				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Pouco preocupados	% within Aspecto	35,7%	64,3%	37,1%	62,9%	42,9%	57,1%
	Adjusted Residual	-1,3	1,3	-,9	,9	1,9	-1,9
Preocupados, mas não dão prioridade	% within Aspecto	59,3%	40,7%	44,6%	55,4%	30,6%	69,4%
	Adjusted Residual	1,6	-1,6	,1	-,1	,3	-,3
Preocupado	% within Aspecto	46,9%	53,1%	47,0%	53,0%	22,6%	77,4%
	Adjusted Residual	-,7	,7	,6	-,6	-1,7	1,7
% of Total		52,0%	48,0%	44,4%	55,6%	29,6%	70,4%
Teste qui-quadrado		0,845		0,363		0,028	

Apêndice N:**Análise de cluster do aspecto “Definição”****Análise descritiva:**

Cluster do aspecto "Definição"	O objetivo principal das cooperativas é gerar lucro para os cooperados	A principal diferença entre uma cooperativa e uma empresa é que a cooperativa é uma sociedade de pessoas e a empresa é uma sociedade de capital.	A cooperativa é uma empresa como outra qualquer e deve, portanto, gerar sobras no final do exercício
Deve gerar sobras mas não é o objetivo principal - N=38			
Média	1,55	3,16	4,13
Desvio Padrão	0,6	1,46	1,14
Coeficiente de Variação	39%	46%	28%
Sociedade de pessoas que visa o lucro - N=126			
Média	4,46	4,67	4,72
Desvio Padrão	0,62	0,47	0,45
Coeficiente de Variação	14%	10%	10%
Empresa qualquer que visa o lucro - N=33			
Média	4,36	1,82	4,18
Desvio Padrão	0,6	0,88	1,01
Coeficiente de Variação	14%	48%	24%
Sociedade de pessoas que não visa o lucro - N=56			
Média	3,82	4,5	1,88
Desvio Padrão	1,28	0,63	0,81
Coeficiente de Variação	34%	14%	43%

Gráfico de caixa

Características Clusters Definição:

DEFINIÇÃO		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Pouco preocupados	% within Aspecto	8,6%	14,3%	17,1%	34,3%	20,0%	5,7%	22,9%	77,1%
	Adjusted Residual	-,2	-,3	-,9	,6	1,3	-,5	1,6	-1,6
Preocupados, mas não dão prioridade	% within Aspecto	8,3%	14,2%	23,3%	28,3%	14,2%	11,7%	9,2%	90,8%
	Adjusted Residual	-,7	-,7	,0	-,6	,4	2,2	-2,0	2,0
Preocupado	% within Aspecto	13,1%	19,0%	25,0%	28,6%	9,5%	4,8%	19,0%	81,0%
	Adjusted Residual	1,3	1,0	,5	-,4	-1,2	-1,2	1,6	-1,6
Não preocupados	% within Aspecto	5,3%	15,8%	26,3%	42,1%	10,5%	,0%	5,3%	94,7%
	Adjusted Residual	-,7	,0	,3	1,2	-,4	-1,3	-1,1	1,1
% of Total		9,7%	15,9%	23,3%	30,2%	13,2%	7,8%	14,0%	86,0%
Teste qui-quadrado		0,072						0,625	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Pouco preocupados	% within Aspecto	17,1%	28,6%	34,3%	20,0%	23,5%	35,3%	14,7%	20,6%	5,9%
	Adjusted Residual	,1	,5	-1,7	2,0	-,9	,4	-,7	2,0	-,5
Preocupados, mas não dão prioridade	% within Aspecto	18,5%	22,7%	45,4%	13,4%	33,0%	26,8%	20,5%	8,0%	11,6%
	Adjusted Residual	,8	-,9	-,7	1,4	1,0	-1,7	,4	-1,3	2,0
Preocupado	% within Aspecto	12,0%	25,3%	57,8%	4,8%	32,1%	38,5%	15,4%	9,0%	5,1%
	Adjusted Residual	-1,3	,0	2,3	-2,1	,5	1,4	-1,1	-,6	-1,1
Não preocupados	% within Aspecto	21,1%	36,8%	42,1%	,0%	11,1%	33,3%	38,9%	16,7%	,0%
	Adjusted Residual	,6	1,2	-,5	-1,6	-1,8	,1	2,2	,8	-1,3
% of Total		16,4%	25,4%	47,7%	10,5%	29,8%	32,2%	19,4%	10,7%	7,9%
Teste qui-quadrado		0,335				0,527				

		Grupos de desempenho económico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder económico	Maior poder económico	Não	Sim	Não	Sim
Pouco preocupados	% within Aspecto	35,7%	64,3%	37,1%	62,9%	42,9%	57,1%
	Adjusted Residual	-1,2	1,2	-1,0	1,0	1,7	-1,7
Preocupados, mas não dão prioridade	% within Aspecto	59,3%	40,7%	44,6%	55,4%	30,6%	69,4%
	Adjusted Residual	1,7	-1,7	,0	,0	,0	,0
Preocupado	% within Aspecto	46,9%	53,1%	47,0%	53,0%	22,6%	77,4%
	Adjusted Residual	-,5	,5	,5	-,5	-1,9	1,9
Não preocupados	% within Aspecto	37,5%	62,5%	47,4%	52,6%	42,1%	57,9%
	Adjusted Residual	-,8	,8	,3	-,3	1,1	-1,1
% of Total		50,9%	49,1%	44,6%	55,4%	30,5%	69,5%
Teste qui-quadrado		0,75		0,376		0,271	

Apêndice O:**Análise de cluster do aspecto “Coletividade”****Análise descritiva:**

Cluster do aspecto "Coletividade"	Aceito as decisões das assembléias, mesmo quando não concordo, pois elas foram decididas de forma democrática	Algumas vezes fico em dúvida para quem vou puxar o interesse, se é para o meu próprio negócio ou para a cooperativa	Não gosto de ir às assembléias, pois elas não decidem nada efetivamente	Acho que a cooperativa deve atender primeiramente aos meus interesses, mesmo que isso lhe traga prejuízos	Associei-me à cooperativa apenas para ter acesso à loja
Pouco Coletivos - N=40					
Média	2,18	2,58	2,13	1,35	1,38
Desvio Padrão	0,81	1,08	1,11	0,62	0,84
Coeficiente de Variação	37%	42%	52%	46%	61%
Coletivos - N=111					
Média	4,79	2,22	1,3	1,14	1,19
Desvio Padrão	0,41	1,28	0,55	0,46	0,53
Coeficiente de Variação	9%	58%	42%	40%	45%
Divididos - N=73					
Média	4,25	3,47	3,7	1,1	1,88
Desvio Padrão	0,91	1,06	0,83	0,3	1,19
Coeficiente de Variação	21%	31%	22%	27%	63%
Individualistas - N=27					
Média	4,07	3,52	2,7	3,93	2,11
Desvio Padrão	1	1,12	1,23	0,87	1,53
Coeficiente de Variação	25%	32%	46%	22%	73%

Gráfico de caixa

Características Clusters Coletividade:

COLETIVIDADE		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Pouco coletivos	% within Aspecto	12,8%	20,5%	23,1%	20,5%	15,4%	7,7%	20,5%	79,5%
	Adjusted Residual	,6	,8	,0	-1,3	,3	,1	1,1	-1,1
Coletivos	% within Aspecto	9,9%	14,4%	23,4%	30,6%	11,7%	9,9%	8,3%	91,7%
	Adjusted Residual	-,1	-,7	,0	,4	-,8	1,4	-2,5	2,5
Divididos	% within Aspecto	9,9%	11,3%	21,1%	36,6%	16,9%	4,2%	16,7%	83,3%
	Adjusted Residual	-,1	-1,3	-,5	1,6	,9	-1,2	,6	-,6
Individualistas	% within Aspecto	7,4%	29,6%	29,6%	18,5%	11,1%	3,7%	25,9%	74,1%
	Adjusted Residual	-,5	2,0	,8	-1,3	-,4	-,8	1,8	-1,8
% of Total		10,1%	16,1%	23,4%	29,4%	13,7%	7,3%	14,6%	85,4%
Teste qui-quadrado		0,734						0,273	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Pouco coletivos	% within Aspecto	20,0%	25,0%	37,5%	17,5%	18,4%	42,1%	23,7%	7,9%	7,9%
	Adjusted Residual	,7	-,1	-1,4	1,7	-1,7	1,4	,7	-,6	,0
Coletivos	% within Aspecto	13,6%	26,4%	53,6%	6,4%	26,9%	28,8%	18,3%	15,4%	10,6%
	Adjusted Residual	-1,0	,2	1,6	-1,7	-,9	-1,0	-,4	2,1	1,5
Divididos	% within Aspecto	18,1%	25,0%	45,8%	11,1%	40,3%	26,9%	19,4%	7,5%	6,0%
	Adjusted Residual	,5	-,2	-,4	,3	2,2	-1,1	,0	-1,0	-,6
Individualistas	% within Aspecto	15,4%	26,9%	46,2%	11,5%	33,3%	45,8%	16,7%	4,2%	,0%
	Adjusted Residual	-,1	,1	-,2	,3	,4	1,5	-,3	-1,1	-1,5
% of Total		16,1%	25,8%	48,0%	10,1%	30,0%	32,2%	19,3%	10,7%	7,7%
Teste qui-quadrado		0,954				0,016				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Pouco coletivos	% within Aspecto	53,8%	46,2%	37,5%	62,5%	42,5%	57,5%
	Adjusted Residual	,2	-,2	-1,0	1,0	1,8	-1,8
Coletivos	% within Aspecto	43,1%	56,9%	43,6%	56,4%	26,1%	73,9%
	Adjusted Residual	-1,5	1,5	-,3	,3	-1,3	1,3
Divididos	% within Aspecto	58,1%	41,9%	50,0%	50,0%	31,9%	68,1%
	Adjusted Residual	,9	-,9	1,1	-1,1	,3	-,3
Individualistas	% within Aspecto	63,6%	36,4%	46,2%	53,8%	25,9%	74,1%
	Adjusted Residual	,9	-,9	,2	-,2	-,5	,5
% of Total		50,9%	49,1%	44,8%	55,2%	30,4%	69,6%
Teste qui-quadrado		0,281		0,278		0,334	

Apêndice P:**Análise Fatorial dos aspectos “Participação” e “Satisfação”**

Fator	KMO	variáveis	MSA	Comunalidades
Participação	0,77	V64	0,759	0,605
		V65	(retirada na 1ª tentativa - baixa comunalidade)	
		V66	0,740	0,664
		V67	0,808	0,526
		V68	(retirada na 2ª tentativa - baixa comunalidade)	
		V69	0,789	0,598
		V70	(retirada por apresentar baixa correlação)	
		V71	(retirada por apresentar baixa correlação)	
		V72	(retirada por apresentar baixa correlação)	
Satisfação	0,906	V73	0,940	0,568
		V74	0,895	0,601
		V75	0,856	0,593
		V76	0,843	0,603
		V77	0,905	0,525
		V78	0,942	0,614
		V79	(retirada na 3ª tentativa - baixa comunalidade)	
		V80	0,934	0,639
		V81	0,887	0,551
		V82	(retirada na 4ª tentativa - baixa comunalidade)	
		V83	0,871	0,585
		V84	0,905	0,699
		V85	0,922	0,678
		V86	(retirada por apresentar baixa correlação)	
		V87	(retirada por apresentar baixa correlação)	
		V88	(retirada por apresentar baixa correlação)	
		V89	0,921	0,561
		V90	(retirada na 2ª tentativa - baixa comunalidade)	
		V91	(retirada na 1ª tentativa - baixa comunalidade)	
		V92	(retirada por apresentar baixa correlação)	
		V93	NÃO UTILIZADA	

Apêndice O:
Características do fator “Participação e envolvimento nas decisões”

GRUPOS DE PARTICIPAÇÃO		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Menor participação	% within Aspecto	11,7%	13,3%	26,7%	31,7%	11,7%	5,0%	20,0%	80,0%
	Adjusted Residual	,6	,0	-,4	,6	,3	-1,3	1,5	-1,5
Maior participação	% within Aspecto	8,3%	13,3%	30,0%	26,7%	10,0%	11,7%	10,0%	90,0%
	Adjusted Residual	-,6	,0	,4	-,6	-,3	1,3	-1,5	1,5
% of Total		10,0%	13,3%	28,3%	29,2%	10,8%	8,3%	15,0%	85,0%
Teste qui-quadrado		0,460						0,100	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Menor participação	% within Aspecto	16,4%	36,1%	37,7%	9,8%	32,2%	33,9%	20,3%	10,2%	3,4%
	Adjusted Residual	,2	2,2	-2,2	,0	-,3	1,2	,0	,3	-1,8
Maior participação	% within Aspecto	14,8%	18,0%	57,4%	9,8%	34,5%	24,1%	20,7%	8,6%	12,1%
	Adjusted Residual	-,2	-2,2	2,2	,0	,3	-1,2	,0	-,3	1,8
% of Total		15,6%	27,0%	47,5%	9,8%	33,3%	29,1%	20,5%	9,4%	7,7%
Teste qui-quadrado		0,178				0,359				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Menor participação	% within Aspecto	57,7%	42,3%	44,3%	55,7%	52,5%	47,5%
	Adjusted Residual	2,2	-2,2	,5	-,5	4,5	-4,5
Maior participação	% within Aspecto	28,6%	71,4%	40,0%	60,0%	14,5%	85,5%
	Adjusted Residual	-2,2	2,2	-,5	,5	-4,5	4,5
% of Total		42,6%	57,4%	42,1%	57,9%	33,3%	66,7%
Teste qui-quadrado		0,029		0,386		0,000	

Apêndice R:**Características dos fatores do aspecto “Satisfação com retornos e atuação da diretoria”**

GRUPOS DE SATISFAÇÃO COM RETORNOS E ATUAÇÃO DA DIRETORIA		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Menor satisfação	% within Aspecto	17,9%	10,7%	25,0%	32,1%	8,9%	5,4%	15,8%	84,2%
	Adjusted Residual	2,5	-1,5	,5	,1	-,6	-1,0	,0	,0
Maior satisfação	% within Aspecto	3,5%	21,1%	21,1%	31,6%	12,3%	10,5%	16,1%	83,9%
	Adjusted Residual	-2,5	1,5	-,5	-,1	,6	1,0	,0	,0
% of Total		10,6%	15,9%	23,0%	31,9%	10,6%	8,0%	15,9%	84,1%
Teste qui-quadrado		0,123						0,585	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Menor satisfação	% within Aspecto	15,5%	27,6%	46,6%	10,3%	27,8%	37,0%	22,2%	11,1%	1,9%
	Adjusted Residual	-,5	,6	,5	-,9	-1,2	,9	1,2	,6	-2,0
Maior satisfação	% within Aspecto	19,3%	22,8%	42,1%	15,8%	38,5%	28,8%	13,5%	7,7%	11,5%
	Adjusted Residual	,5	-,6	-,5	,9	1,2	-,9	-1,2	-,6	2,0
% of Total		17,4%	25,2%	44,3%	13,0%	33,0%	33,0%	17,9%	9,4%	6,6%
Teste qui-quadrado		0,878				0,905				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Menor satisfação	% within Aspecto	45,2%	54,8%	39,7%	60,3%	36,2%	63,8%
	Adjusted Residual	-,5	,5	,5	-,5	1,6	-1,6
Maior satisfação	% within Aspecto	52,2%	47,8%	35,1%	64,9%	22,8%	77,2%
	Adjusted Residual	,5	-,5	-,5	,5	-1,6	1,6
% of Total		48,1%	51,9%	37,4%	62,6%	29,6%	70,4%
Teste qui-quadrado		0,407		0,377		0,085	

Apêndice S:
Características dos fatores do aspecto “Satisfação com serviços”

GRUPOS DE SATISFAÇÃO COM SERVIÇOS		Faixa Etária						Sexo	
		até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	de 61 a 70 anos	mais de 70 anos	Feminino	Masculino
Menor satisfação	% within Aspecto	15,5%	17,2%	29,3%	22,4%	8,6%	6,9%	15,5%	84,5%
	Adjusted Residual	,1	,1	,2	,3	-,4	-,8	-,1	,1
Maior satisfação	% within Aspecto	14,5%	16,4%	27,3%	20,0%	10,9%	10,9%	16,1%	83,9%
	Adjusted Residual	-,1	-,1	-,2	-,3	,4	,8	,1	-,1
% of Total		15,0%	16,8%	28,3%	21,2%	9,7%	8,8%	15,8%	84,2%
Teste qui-quadrado		0,537						0,569	

		Grau de Escolaridade				Faixa de tempo de associação				
		Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Outro	até 5 anos	de 6 a 10 anos	de 11 a 15 anos	de 16 a 20 anos	mais de 20 anos
Menor satisfação	% within Aspecto	6,9%	34,5%	50,0%	8,6%	36,5%	32,7%	19,2%	7,7%	3,8%
	Adjusted Residual	-2,8	2,0	1,0	-1,0	,5	,3	,7	-,2	-1,9
Maior satisfação	% within Aspecto	26,8%	17,9%	41,1%	14,3%	32,1%	30,4%	14,3%	8,9%	14,3%
	Adjusted Residual	2,8	-2,0	-1,0	1,0	-,5	-,3	-,7	,2	1,9
% of Total		16,7%	26,3%	45,6%	11,4%	34,3%	31,5%	16,7%	8,3%	9,3%
Teste qui-quadrado		0,302				0,175				

		Grupos de desempenho econômico		Atividade Agropecuária é sua principal?		Conheço os princípios do cooperativismo?	
		Menor poder econômico	Maior poder econômico	Não	Sim	Não	Sim
Menor satisfação	% within Aspecto	45,8%	54,2%	41,4%	58,6%	39,7%	60,3%
	Adjusted Residual	-,2	,2	-,2	,2	1,7	-1,7
Maior satisfação	% within Aspecto	48,0%	52,0%	43,1%	56,9%	24,6%	75,4%
	Adjusted Residual	,2	-,2	,2	-,2	-1,7	1,7
% of Total		46,9%	53,1%	42,2%	57,8%	32,2%	67,8%
Teste qui-quadrado		0,553		0,500		0,062	

Apêndice T

Tabelas de Contingência das relações entre os aspectos

			Adesão			Controle Democrático			Participação Econômica			Valorização da Educação			Preocupação com a Comunidade			Definição				Coletividade				Grupos de participação		Grupos de satisfação com os retornos e com a atuação da diretoria		Grupos de satisfação com serviços			
			Conservadores	Democráticos	Flexíveis	Incoerentes	Voto de pessoas	Desinteressados	Para todos	Para o desenvolvimento da cooperativa	Para os cooperados	Incoerentes	Valorizam a educação	Pouco preocupados	Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupado	Deve gerar sobras mas não é o objetivo principal	Sociedade de pessoas que visa o lucro	Empresa qualquer que visa o lucro	Sociedade de pessoas que não visa o lucro	Pouco coletivo	Coletivo	Divididos	Individualistas	Menor participação	Maior participação	Menor satisfação	Maior satisfação	Menor satisfação	Maior satisfação			
Adesão	Conservadores	% within Aspecto				65,5%	32,7%	1,8%	55,6%	27,8%	16,7%	45,6%	54,4%	25,5%	54,5%	20,0%	13,0%	63,0%	7,4%	16,7%	14,8%	42,6%	25,9%	16,7%	43,8%	56,3%	57,7%	42,3%	56,5%	43,5%			
		Adjusted Residual				3,8	-2,5	-2,2	,7	-,6	-,2	3,1	-,3,1	2,5	-,7	-2,6	-,6	2,2	-,1,5	-1,0	-,3	-,4	-,5	1,6	-,8	,8	-,9	-,9	,8	-,8			
	Democráticos	% within Aspecto				34,5%	52,9%	12,6%	50,0%	32,5%	17,5%	21,5%	78,5%	8,7%	51,3%	40,0%	20,3%	41,5%	17,9%	20,3%	13,6%	47,2%	32,0%	7,2%	53,4%	46,6%	52,6%	47,4%	55,2%	44,8			
		Adjusted Residual				-2,7	1,6	1,8	-,4	-,4	-,0	-2,6	2,6	-2,6	-,2	1,7	2,1	-,2,6	2,1	-,4	-1,0	-,7	1,2	-1,8	-,7	-,7	-,6	-,6	1,3	-1,3			
	Flexíveis	% within Aspecto				40,0%	50,8%	9,2%	50,0%	31,4%	18,6%	27,3%	71,4%	16,4%	46,3%	37,3%	8,6%	54,3%	10,0%	27,1%	21,2%	42,4%	24,2%	12,1%	50,0%	50,0%	38,7%	61,3%	33,3%	66,7%			
Adjusted Residual					-,6	-,6	-,0	-,2	-,1	-,2	-,1	-,1	-,4	-,8	-,6	-,1,9	-,9	-1,0	1,4	1,4	-,5	-,9	-,5	-,0	-,0	-1,5	1,5	-2,2	2,2				
% of Total						43,1%	47,7%	9,2%	51,2%	31,1%	17,6%	29,0%	71,0%	14,8%	50,6%	34,6%	15,4%	49,8%	13,4%	21,5%	15,9%	44,9%	28,6%	10,6%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	49,1%	50,9%			
Teste qui-quadrado						0,009			0,604			0,056		0,049		0,112				0,290				0,607		0,146		0,064					
Controle Democrático	Incoerentes	% within Aspecto				35,0%	39,8%	25,2%				58,0%	26,0%	16,0%	44,1%	55,9%	19,6%	51,0%	29,4%	13,7%	50,0%	11,8%	24,5%	19,0%	33,0%	30,0%	18,0%	57,8%	42,2%	40,0%	60,0%	51,0%	49,0%
		Adjusted Residual				3,8	-2,7	-,6				1,4	-,9	-,8	3,9	-,3,9	2,0	-,1	-1,6	-,1	-,3	-,2	-,4	1,2	-3,3	-,6	3,2	1,9	-1,9	-1,7	1,7	-,0	-,0
	Voto de pessoas	% within Aspecto				15,8%	55,3%	28,9%				46,4%	31,3%	22,3%	18,6%	81,4%	11,4%	48,6%	40,0%	12,3%	56,1%	11,4%	20,2%	12,3%	56,1%	26,3%	5,3%	39,7%	60,3%	51,9%	48,1%	51,1%	48,9%
		Adjusted Residual				-2,5	1,6	-,6				-1,8	-,7	1,5	-,3,9	3,9	-,1,2	-,5	1,4	-,5	1,4	-,4	-1,0	-1,4	3,2	-,6	-2,6	-1,7	1,7	-,5	-,5	-,0	-,0
	Desinteressados	% within Aspecto				4,5%	68,2%	27,3%				59,1%	31,8%	9,1%	31,6%	68,4%	4,8%	57,1%	38,1%	18,2%	31,8%	18,2%	31,8%	19,0%	47,6%	28,6%	4,8%	42,9%	57,1%	87,5%	12,5%	50,0%	50,0%
		Adjusted Residual				-2,2	1,8	-,0				-,6	-,3	-1,2	-,1	-,1	-1,3	-,6	-,3	-,7	-,7	-1,9	-,9	1,0	-,4	2	-,1	-,9	-,2	2,2	-2,2	-,1	-,1
% of Total						23,0%	49,8%	27,2%				52,6%	29,1%	18,4%	30,5%	69,5%	14,5%	50,4%	35,1%	13,4%	51,3%	12,2%	23,1%	15,7%	45,5%	28,1%	10,6%	47,0%	53,0%	49,5%	50,5%	50,9%	49,1%
Teste qui-quadrado						0,009			0,566			0,002		0,036		0,840				0,051				0,101		0,021		0,963					
Participação econômica	Para todos	% within Aspecto				24,0%	48,0%	28,0%				32,5%	67,5%	15,4%	58,1%	26,5%	11,2%	58,4%	11,2%	19,2%	16,1%	45,2%	26,6%	12,1%	46,6%	53,4%	42,9%	57,1%	52,5%	47,5%			
		Adjusted Residual				-,7	-,4	-,2	1,4	-,1,8	-,6				1,2	-1,2	-,5	2,6	-3,0	-,1,8	2,8	-,7	-1,2	-,2	-,4	-1,0	-,9	-,6	-,6	-1,4	1,4	-,3	-,3
	Para o desenvolvimento da cooperativa	% within Aspecto				19,7%	51,3%	28,9%	38,2%	51,5%	10,3%				27,0%	73,0%	10,5%	39,5%	50,0%	17,1%	36,8%	14,5%	31,6%	18,7%	45,3%	30,7%	5,3%	45,0%	54,1%	34,5%	65,5%	50,0%	50,0%
		Adjusted Residual				-,6	-,4	-,1	-,9	-,7	-,3				-,5	-,5	-,1,1	-2,2	3,1	-,5	-,2,7	-,5	2,4	-,6	-,3	-,3	-1,7	-,5	-,5	-1,9	1,9	-,2	2
	Para os cooperados	% within Aspecto				20,9%	48,8%	30,2%	37,2%	58,1%	4,7%				23,3%	76,7%	18,4%	44,7%	36,8%	23,8%	47,6%	14,3%	14,3%	14,0%	37,2%	34,9%	14,0%	60,9%	39,1%	83,3%	16,7%	50,0%	50,0%
		Adjusted Residual				-2	-,0	-,2	-,8	1,5	-1,2				-,9	-,9	-,8	-,7	-,1	1,7	-,3	-,3	-1,4	-,5	-1,0	-,9	-,9	1,3	-1,3	3,7	-3,7	-,2	2
% of Total						22,1%	49,2%	28,7%	42,7%	47,9%	9,4%				29,2%	70,8%	14,3%	49,8%	35,9%	15,2%	49,8%	12,8%	22,2%	16,5%	43,8%	29,3%	10,3%	49,2%	50,8%	49,5%	50,5%	51,4%	48,6%
Teste qui-quadrado						0,604			0,566			0,212		0,147		0,661				0,621				0,319		0,005		0,809					
Valorização da Educação	Incoerentes	% within Aspecto				36,1%	36,1%	27,8%	61,6%	30,1%	8,2%	57,7%	28,2%	14,1%			16,2%	58,8%	25,0%	12,5%	54,8%	11,0%	21,9%	19,7%	33,8%	32,4%	14,1%	57,6%	42,4%	48,5%	51,5%	36,7%	63,3%
		Adjusted Residual				3,1	-2,6	-,1	3,9	-,3,9	-,1	1,2	-,5	-,9			-,6	1,6	-2,1	-,8	-,9	-,5	-,0	1,4	-2,2	-,6	1,0	1,2	-1,2	-,3	-,3	-,1,7	1,7
	Valorizam a educação	% within Aspecto				17,6%	54,0%	28,4%	34,3%	57,8%	7,8%	49,4%	31,4%	19,2%			13,2%	47,3%	39,5%	16,2%	48,6%	13,3%	22,0%	12,7%	49,1%	28,3%	9,8%	45,3%	54,7%	51,9%	48,1%	54,8%	45,2%
		Adjusted Residual				-3,1	2,6	-,1	-,3,9	3,9	-,1	-1,2	-,5	-,9			-,6	-,1,6	2,1	-,8	-,9	-,5	-,0	-1,4	2,2	-,6	-1,0	-1,2	1,2	-,3	-,3	1,7	-1,7
	% of Total						23,0%	48,8%	28,2%	42,7%	49,4%	7,9%	51,9%	30,5%	17,7%			14,0%	50,6%	35,3%	15,0%	50,4%	12,6%	22,0%	14,8%	44,7%	29,5%	11,1%	48,7%	51,3%	50,9%	49,1%	50,0%
Teste qui-quadrado						0,056			0,002			0,212		0,069		0,918				0,648				0,161		0,451		0,068					
Preocupação com a Comunidade	Pouco preocupados	% within Aspecto				60,6%	36,4%	3,0%	54,5%	24,2%	21,2%	33,3%	66,7%	21,2%	33,3%	66,7%				15,2%	54,5%	6,1%	24,2%	18,8%	37,5%	31,3%	12,5%	78,6%	21,4%	54,5%	45,5%	35,7%	64,3%
		Adjusted Residual				2,0	-1,2	-1,3	-,5	-,1,1	-,8	-,6	-,6	-,6	-,6	-,4	-,4			-,0	-,5	-1,3	-,4	-,4	-,9	-,5	-,3	2,4	-2,4	-,6	-,6	-1,1	1,1
	Preocupados, mas não dão prioridade	% within Aspecto				45,2%	44,3%	10,4%	59,1%	26,1%	14,8%	33,6%	66,4%	14,8%	33,6%	66,4%				16,9%	54,2%	12,7%	16,1%	16,9%	42,4%	29,7%	11,0%	42,3%	57,7%	43,9%	56,1%	51,9%	48,1%
		Adjusted Residual				-,1	-,5	-,6	2,6	-2,2	-,7	1,6	-1,6	-1,1	1,1	-1,1	-,8	1,2	-,1	-2,2	-,3	-,8	-,8	-,1	-1,2	1,2	-,5	-,5	-,6	-,6	-,6	-,6	
	Preocupado	% within Aspecto				37,5%	52,5%	10,0%	37,3%	45,8%	16,9%	20,5%	79,5%	16,9%	20,5%	79,5%				12,2%	42,7%	15,9%	29,3%	14,5%	51,8%	22,9%	10,8%	45,8%	54,2%	47,2%	52,8%	50,0%	50,0%
		Adjusted Residual				-1,6	1,4	-,3	-3,0	3,1	-,1	-2,1	2,1	-,2	-2,4	2,4	-,9	-1,7	1,0	2,0	-,6	1,5	-1,2	-,1	-,4	-,4	2	-2	2	-,2	-,2	-,2	
% of Total						44,7%	46,1%	9,2%	50,6%	32,9%	16,5%	28,9%	71,1%	17,7%	30,3%	69,7%				15,0%	50,2%	12,9%	21,9%	16,3%	45,1%	27,5%	11,2%	48,2%	51,8%	46,2%	53,8%	49,1%	50,9%
Teste qui-quadrado						0,049			0,036			0,147		0,069		0,083				0,65				0,135		0,867		0,519					

Tabelas de Contingência das relações entre os aspectos (continuação)

			Adesão			Controle Democrático			Participação Econômica			Valorização da Educação		Preocupação com a Comunidade			Definição				Coletividade				Grupos de participação		Grupos de satisfação com os retornos e com a atuação da diretoria		Grupos de satisfação com serviços							
			Conservadores	Democráticos	Flexíveis	Incoerentes	Voto de pessoas	Desinteressados	Para todos	Para o desenv. da cooperativa	Para os cooperados	Incoerentes	Valorizam a educação	Pouco preocupados	Preocupados, mas não dão prioridade	Preocupados					Deve gerar sobras mas não é o objetivo principal	Sociedade de pessoas que visa o lucro	Empresa qualquer que visa o lucro	Sociedade de pessoas que não visa o lucro	Pouco coletivo	Coletivo	Divididos	Individualistas	Menor participação	Maior participação	Menor satisfação	Maior satisfação	Menor satisfação	Maior satisfação		
Definição	Deve gerar sobras mas não é o objetivo principal	% within Aspecto	18,4%	65,8%	15,8%	43,8%	43,8%	12,5%	37,8%	35,1%	27,0%	24,3%	75,7%	14,3%	57,1%	28,6%					18,4%	34,2%	28,9%	18,4%	52,9%	47,1%	52,6%	47,4%	80,0%	20,0%						
		Adjusted Residual	-6	2,1	-1,9	,1	-5	,7	-1,8	,5	1,7	-8	,8	,0	,8	-9					,4	-1,3	,0	1,6	,3	-3	,2	-2	2,5	-2,5						
	Sociedade de pessoas que visa o lucro	% within Aspecto	27,6%	41,5%	30,9%	41,8%	52,5%	5,7%	60,3%	23,1%	16,5%	32,3%	67,7%	15,4%	54,7%	29,9%					15,4%	41,5%	30,9%	12,2%	48,1%	51,9%	48,2%	51,8%	49,2%	50,8%						
		Adjusted Residual	2,2	-2,6	,9	-3	1,4	-1,9	2,8	-2,7	-3	,9	-9	,5	1,2	-1,7					-1,4	-7	,7	,6	-3	-6	,6	-3								
	Empresa qualquer que visa o lucro	% within Aspecto	12,1%	66,7%	21,2%	41,4%	44,8%	13,8%	45,2%	35,5%	19,4%	25,8%	74,2%	6,7%	50,0%	43,3%					21,9%	43,8%	31,3%	3,1%	73,7%	26,3%	69,2%	30,8%	55,6%	44,4%						
		Adjusted Residual	-1,5	2,1	-1,0	-2	-4	,9	-7	,5	-3	-5	,5	-1,3	-1	1,0					,9	,0	,3	-1,5	2,3	-2,3	1,4	-1,4	,5	-5						
	Sociedade de pessoas que não visa o lucro	% within Aspecto	17,0%	47,2%	35,8%	45,5%	41,8%	12,7%	44,4%	44,4%	11,1%	29,6%	70,4%	15,7%	37,3%	47,1%					13,5%	55,8%	23,1%	7,7%	34,5%	65,5%	45,8%	54,2%	30,4%	69,6%						
		Adjusted Residual	-1,0	-4	1,4	,4	-1,0	1,0	-1,2	2,4	-1,4	,0	,0	,4	-2,2	2,0					-6	2,0	-1,1	-5	-1,9	1,9	-6	,6	-2,1	2,1						
% of Total		21,9%	49,8%	28,3%	42,9%	47,9%	9,2%	51,4%	31,3%	17,3%	29,7%	70,3%	14,2%	50,6%	35,2%	16,3%	43,7%	29,0%	11,0%	49,6%	50,4%	50,9%	49,1%	50,4%	49,6%											
Teste qui-quadrado					0,112			0,840			0,661			0,918								0,123		0,391		0,944										
Coletividade	Pouco coletivos	% within Aspecto	20,5%	43,6%	35,9%	51,4%	37,8%	10,8%	50,0%	35,0%	15,0%	38,9%	61,1%	15,8%	52,6%	31,6%	17,5%	47,5%	17,5%																	
		Adjusted Residual	-3	-1,0	1,4	1,2	-1,4	,4	-2	,6	-5	1,4	-1,4	,4	,3	-6	,4	-4	,9											-6						
	Coletivos	% within Aspecto	20,9%	53,6%	25,5%	30,8%	59,8%	9,3%	52,8%	32,1%	15,1%	22,0%	78,0%	11,4%	47,6%	41,0%	12,1%	47,7%	13,1%											27,1%	38,9%	61,1%	28,0%	71,2%	44,2%	55,8%
		Adjusted Residual	-4	,7	-5	-3,3	3,2	-2	,4	,3	-1,0	-2,2	2,2	-9	-8	1,5	-1,3	-7	,0											2,0	-2,3	2,3	-4,4	4,4	-1,1	1,1
	Divididos	% within Aspecto	20,0%	57,1%	22,9%	45,5%	45,5%	9,1%	46,5%	32,4%	21,1%	31,9%	68,1%	15,6%	54,7%	29,7%	15,5%	53,5%	14,1%											16,9%	64,9%	35,1%	83,9%	16,1%	59,0%	41,0%
		Adjusted Residual	-5	1,2	-9	,6	-6	,1	-1,0	,3	,9	,6	-6	,5	,8	-1,2	,0	,7	,3											-1,1	2,1	-2,1	4,3	-4,3	1,3	-1,3
	Individualistas	% within Aspecto	34,6%	34,6%	30,8%	72,0%	24,0%	4,0%	60,0%	16,0%	24,0%	37,0%	63,0%	15,4%	50,0%	34,6%	25,9%	55,6%	3,7%											14,8%	42,9%	57,1%	41,7%	58,3%	46,2%	53,8%
		Adjusted Residual	1,6	-1,8	,5	3,2	-2,6	-9	,9	-1,7	,9	1,0	-1,0	,3	-1	-1	1,6	,6	-1,5											-9	-6	,6	-7	,7	-4	,4
	% of Total		22,0%	51,0%	26,9%	42,6%	48,5%	8,9%	51,2%	31,0%	17,8%	29,1%	70,9%	13,7%	50,6%	35,6%	15,5%	50,2%	13,1%											21,2%	50,4%	49,6%	50,9%	49,1%	50,9%	49,1%
	Teste qui-quadrado			0,29		0,051			0,621			0,648			0,650			0,123												21,2%			0,781		0,224	
Grupos de participação	menor participação	% within Aspecto	23,7%	52,5%	23,7%	48,1%	46,3%	5,6%	46,6%	29,3%	24,1%	32,8%	67,2%	20,0%	40,0%	40,0%	15,3%	44,1%	23,7%	16,9%	15,0%	35,0%	40,0%	10,0%												
		Adjusted Residual	-8	,7	,0	1,9	-1,7	-2	-6	-5	1,3	1,2	-1,2	2,4	-1,2	-4	,3	-3	2,3	-1,9	1,1	-2,3	2,1	-6												
	Maior participação	% within Aspecto	30,5%	45,8%	23,7%	31,1%	62,3%	6,6%	51,7%	33,3%	15,0%	23,0%	77,0%	5,1%	50,8%	44,1%	13,3%	46,7%	8,3%	31,7%	8,5%	55,9%	22,0%	13,6%							31,0%	69,0%	37,0%	63,0%		
		Adjusted Residual	,8	-7	,0	-1,9	1,7	,2	,6	,5	-1,3	-1,2	1,2	-2,4	1,2	,4	-3	,3	-2,3	1,9	-1,1	2,3	-2,1	,6							-3,1	3,1	-1,4	1,4		
	% of Total		27,1%	49,2%	23,7%	39,1%	54,8%	6,1%	49,2%	31,4%	19,5%	27,7%	72,3%	12,3%	45,6%	42,1%	14,3%	45,4%	16,0%	24,4%	11,8%	45,4%	31,1%	11,8%							51,7%	48,3%	46,4%	53,6%		
	Teste qui-quadrado			0,607		0,101			0,319			0,161			0,135			0,391		24,4%			0,781								0,002		0,137			
Grupos de satisfação com o retorno e com a atuação d	Menor satisfação	% within Aspecto	26,3%	52,6%	21,1%	34,0%	52,8%	13,2%	44,4%	18,5%	37,0%	28,1%	71,9%	12,5%	52,1%	35,4%	17,5%	47,4%	15,8%	19,3%	21,1%	24,6%	45,6%	8,8%	71,0%	29,0%										
		Adjusted Residual	,9	,6	-1,5	-1,7	,5	2,2	-1,4	-1,9	3,7	-3	,3	,6	-5	,2	,2	-6	1,4	-6	1,2	-4,4	4,3	-7	3,1	-3,1						-2,6	2,6			
	Maior satisfação	% within Aspecto	19,3%	47,4%	33,3%	50,0%	48,1%	1,9%	58,2%	34,5%	7,3%	30,9%	69,1%	8,9%	57,1%	33,9%	16,4%	52,7%	7,3%	23,6%	12,7%	65,5%	9,1%	12,7%	31,0%	69,0%						88,9%	11,1%			
		Adjusted Residual	-9	-6	1,5	1,7	-5	-2,2	1,4	1,9	-3,7	,3	-3	-6	,5	-2	-2	,6	-1,4	,6	-1,2	4,4	-4,3	,7	-3,1	3,1						2,6	-2,6			
	% of Total		22,8%	50,9%	27,2%	42,1%	50,5%	7,5%	51,4%	26,6%	22,0%	29,5%	70,5%	10,6%	54,8%	34,6%	17,0%	50,0%	11,6%	21,4%	17,0%	44,6%	27,7%	10,7%	51,7%	48,3%						50,0%	50,0%			
	Teste qui-quadrado			0,146		0,021			0,005			0,161			0,867			0,944		21,4%			0,224		0,002							0,012				
Grupos de satisfação com serviços	Menor satisfação	% within Aspecto	23,2%	57,1%	19,6%	45,6%	42,1%	12,3%	54,4%	22,8%	22,8%	19,3%	80,7%	9,4%	50,9%	39,6%	20,7%	50,0%	17,2%	12,1%	15,8%	33,3%	40,4%	10,5%	61,5%	38,5%	69,2%	30,8%								
		Adjusted Residual	,8	1,3	-2,2	,0	,0	-1	,3	-2	-2	-1,7	1,7	-1,1	,6	,2	2,5	-3	,5	-2,1	,2	-1,1	1,3	-4	1,4	-1,4	-2,6	2,6								
	Maior satisfação	% within Aspecto	17,2%	44,8%	37,9%	45,5%	41,8%	12,7%	51,9%	24,1%	24,1%	33,3%	66,7%	16,4%	45,5%	38,2%	5,3%	52,6%	14,0%	28,1%	14,5%	43,6%	29,1%	12,7%	43,3%	56,7%	96,2%	3,8%								
		Adjusted Residual	-8	-1,3	2,2	,0	,0	,1	-3	,2	,2	1,7	-1,7	1,1	-6	-2	-2,5	,3	-5	2,1	-2	1,1	-1,3	,4	-1,4	1,4	2,6	-2,6								
	% of Total		20,2%	50,9%	28,9%	45,5%	42,0%	12,5%	53,2%	23,4%	23,4%	26,3%	73,7%	13,0%	48,1%	38,9%	13,0%	51,3%	15,7%	20,0%	15,2%	38,4%	34,8%	11,6%	51,8%	48,2%	82,7%	17,3%								
	Teste qui-quadrado			0,064		0,963			0,809			0,068			0,519			0,013		20,0%			0,788		0,137		0,012									