



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**As Cooperativas como Alianças Estratégicas:
Fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores
vitivinícolas da região do Dão**

Vítor Manuel Pinto de Figueiredo

Tese para a obtenção do grau de Doutor em
Gestão
(3.º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, julho de 2017

Júri

Prof. Doutor Pedro Guedes de Carvalho (Presidente do Júri)
Professor Auxiliar da Universidade da Beira Interior
Presidente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior

Prof. Doutor João José de Matos Ferreira
Professor Associado da Universidade da Beira Interior

Prof. Doutor Luís Manuel Mota de Castro
Professor Associado do ISEG-Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Prof. Doutor António João Coelho de Sousa
Professor Auxiliar da Universidade de Évora

Prof. Doutor Mário José Baptista Franco (Orientador)
Professor Auxiliar da Universidade da Beira Interior

Prof. Doutor Pedro Manuel dos Santos Quelhas Taumaturgo de Brito
Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Prof.^a Doutora Carla Susana da Encarnação Marques (Arguente)
Professora Auxiliar da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Prof.^a Doutora Ana Isabel Dias Daniel (Arguente)
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

***As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos
cooperadores vitivinícolas da região do Dão***

Dedicatória

À Silvia, à Ana e à Beatriz.

Agradecimentos

Em mais uma etapa da minha vida profissional e académica há um conjunto de pessoas a quem eu pretendo agradecer, pois sem elas não teria sido possível a concretização deste trabalho.

Em primeiro lugar às “minhas mulheres”. Bem-haja pela paciência das horas intermináveis, dos serões em que estive ausente e dos fins-de-semana passados enclausurado.

A toda a minha família que sempre acreditou que seria possível.

Ao professor Mário Franco, meu orientador. O pilar deste trabalho. Incansável no apoio, na dedicação, na orientação científica. Presente nos momentos de euforia, mas também de desespero, sempre com uma palavra atenta e amiga.

Ao professor João Duarte, pelo curso relâmpago em AMOS.

Ao Dr. Fernando Figueiredo, presidente da Adega Cooperativa de Silgueiros e presidente da UDACA, pelo apoio, incentivo e disponibilidade demonstrada, para responder às minhas muitas questões.

A todos o meu bem-haja!

Resumo

As cooperativas são consideradas, pela maioria dos autores estudados, como uma forma específica de fazer negócio, que vai muito além de meras razões económicas. Tendo por base um conjunto de princípios cooperativos, universalmente aceites, esta forma de organização afigura-se como promotora da igualdade, do desenvolvimento comunitário e do bem-estar dos seus associados.

Porém, é encarada por outros como uma forma ineficaz e ineficiente de empresa, muito devido aos princípios cooperativos a que está sujeita, pelo que defendem a introdução de alterações significativas, tentando transformá-las, menos em associações e mais em empresas, em toda a sua plenitude. Para isso contribuem iniciativas legislativas já implementadas em vários países da Europa, e em Portugal, permitindo uma forma de gestão, mais próxima da realidade empresarial.

Todavia, não se pode esquecer que as cooperativas têm na sua génese valores e princípios que não se ficam pela maximização do lucro, mas sim pela “maximização da pessoa”, colocando-a no centro de toda a atividade cooperativa.

Face ao exposto, é pertinente perceber o que pretendem os cooperadores e, para isso, investigar quais os fatores que influenciam a sua satisfação torna-se preponderante. Na medida em que, ao estudar-se o que satisfaz os cooperadores, origina a construção de modelos e alterações legislativas, que vão ao encontro das suas reais necessidades e promovam a criação, desenvolvimento e sustentabilidade deste tipo de organizações.

Nesta investigação optou-se por uma metodologia mista, com recurso a métodos qualitativos e quantitativos. Em termos qualitativos, recorreu-se ao estudo de caso com a técnica da entrevista, de análise de conteúdo e documentação relevante. Na abordagem quantitativa, a técnica usada foi a do questionário. Em termos específicos, o estudo qualitativo procurou (a) perceber como estão organizadas as cooperativas; (b) como se relacionam com os cooperadores; (c) a sua importância para o desenvolvimento social local e (d) os principais constrangimentos sentidos no desenvolvimento do modelo. O estudo quantitativo, por seu lado, orientou-se pelos seguintes objetivos específicos: a) associar os princípios cooperativos como contributos para o sucesso/insucesso das cooperativas; b) determinar o grau de satisfação dos cooperadores nas suas relações com as cooperativas a que pertencem; c) identificar quais os fatores, processuais e estruturais que afetam a satisfação dos cooperadores; d) relacionar a intenção de permanecer na cooperativa com o grau de satisfação dos cooperadores; (e) identificar outros fatores, nomeadamente os ligados aos resultados obtidos, que podem influenciar a satisfação e a intenção de permanência dos cooperadores.

Vários autores integraram nas suas investigações a satisfação como fator de sucesso para as relações entre alianças empresariais. Nesta investigação, o modelo de análise foi construído a partir dos trabalhos de Franco (2011, 2011a), de Mazzarol *et al.* (2013) e de Hernández-Espallardo *et al.* (2009), de onde se retiraram os fatores processuais, estruturais e resultados, e se apresentam as relações prováveis com a satisfação dos cooperadores. Relações essas a serem validadas empiricamente.

Para isso recorreu-se a uma amostra com 194 cooperadores, pertencentes a 3 cooperativas vitivinícolas da região do Dão: Silgueiros, Mangualde e Penalva do Castelo. O tratamento dos dados foi feito com recursos à análise descritiva, a análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, e de regressões.

As conclusões deste estudo indicam que os fatores económicos usados para medir a satisfação não se revelaram preditores da mesma. Ao invés, os fatores que mais se relacionam com a satisfação dos membros das cooperativas prendem-se com a compatibilidade entre membros, a seleção de parceiros, os recursos humanos, poder e controlo, bem como de desenvolvimento das próprias organizações, comunidades e cooperadores. Além disso, através de uma análise fatorial exploratória, identificaram-se um conjunto de 8 Motivações Cooperativas consideradas importantes pelos cooperadores: (1) Valorização humana, (2) Sustentabilidade, (3) Reação, (4) Cooperação, (5) Competitividade, (6) Poder e aliança, (7) Gestão e (8) Operação.

A investigação revela, também, que a intenção de permanência depende quase em absoluto da satisfação dos membros cooperadores, daí que as políticas a serem implementadas para o setor cooperativo devam ter os indicadores da satisfação em consideração. Se o que parece influenciar o desenvolvimento das cooperativas são fatores de ordem social e humana, implementar políticas que possam estar direcionadas para uma vertente mais económica e empresarial, por si só, pode condicionar a satisfação dentro destas organizações, conduzindo a uma menor intenção de permanência, logo, limitando a sustentabilidade de todo o setor.

No que concerne às implicações para a teoria e a prática, esta investigação permitiu aferir e comparar realidades económicas, geográficas e políticas diferentes, possibilitando a recolha de melhores práticas, além de suprir falhas existentes na literatura a nível nacional sobre o estudo da satisfação nas cooperativas. Foi ainda validada uma escala para avaliar a satisfação dos cooperadores. Foram igualmente identificadas 8 motivações cooperativas que podem explicar o sucesso destas organizações.

Em termos práticos o estudo possibilitou, ainda, construir uma matriz com os fatores que influenciam a satisfação dos cooperadores. Apontar caminhos e cuidados a ter a quando da definição de políticas para o setor, nomeadamente legislativas e, finalmente, identificar os valores, princípios e pressupostos necessários para alavancar o sucesso destas organizações.

Com a realização deste trabalho surgem, igualmente, um leque variado de caminhos de investigação futura, que poderá passar pela aplicação do questionário a outros setores, como o farmacêutico ou o da produção de leite e de azeite. Ainda a realização de um estudo longitudinal, para perceber em que medida momentos de retração/expansão da economia provocam alterações nas perceções e na satisfação dos cooperadores. Um outro estudo poderia passar por verificar a pertinência dos princípios cooperativos face à introdução de novas figuras estatutárias, como o membro investidor e o voto plural. Interessante, também, aprofundar o estudo acerca dos fatores identificados na tese como Motivações Cooperativas e o seu contributo para o sucesso destas organizações.

As principais limitações sentidas ao longo da investigação relacionaram-se com a obtenção de respostas, o tempo necessário para a recolha da informação. Além disso, a amostra não é representativa, o que impossibilita a generalização dos resultados obtidos a todo o setor cooperativo nacional.

Palavras-chave

Cooperativas; cooperadores; alianças estratégicas; economia social; terceiro setor; fatores de satisfação; princípios cooperativos; fatores estruturais, processos, resultados e sociais; intenção de permanência; motivações cooperativas.

***As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos
cooperadores vitivinícolas da região do Dão***

Abstract

The majority of authors studied consider cooperatives as a specific form of doing business which goes far beyond mere economic reasons. Based on a set of universally accepted cooperative principles, this form of organization stands out as promoting equality, community development and the well-being of its associates.

Nevertheless, others see it as an ineffective and inefficient form of firm, largely due to its underlying cooperative principles, and so they defend the introduction of significant alterations, with the aim of transforming them in fully-fledged firms rather than associations. Contributing to this is legislation already implemented in various European countries, including Portugal, which allows a form of management more akin to the business situation.

However, it must be remembered that cooperatives have at their origins values and principles that are not limited to maximizing profit, but rather relate to “maximizing people”, placing them at the centre of all cooperative activity.

From the above, it is pertinent to understand the wishes of cooperators, and to do so, finding out the factors that influence their satisfaction is fundamental. By knowing what satisfies cooperators, it will be possible to construct models and changes in legislation that meet their real needs and promote the creation, development and sustainability of this type of organization.

This research used a mixed methodology, resorting to qualitative and quantitative methods. Regarding the former, use was made of the case study through interviews, content analysis and relevant documentation. The quantitative approach resorted to the questionnaire technique. Specifically, the qualitative study aimed to understand (a) how cooperatives are organized; (b) their relationship with cooperators; (c) their importance for local social development and (d) the main obstacles encountered in developing the model. In turn, the quantitative study, was guided by the following specific objectives: a) to consider cooperative principles as contributing to the success/failure of cooperatives; b) to determine members' level of satisfaction in their relations with the cooperatives they belong to; c) to identify the process and structural factors that affect cooperators' satisfaction; d) to relate the intention to remain in the cooperative with members' level of satisfaction; (e) to identify other factors, particularly those connected to the results obtained, that can influence cooperators' satisfaction and their intention to remain.

Various authors have used satisfaction as a way to understand relations between business alliances, their success or failure. Others have carried out studies to understand what factors can influence cooperators' satisfaction and their intention to remain.

This research set out from the studies by Franco (2011, 2011a) and Mazzarol *et al.* (2013) to construct the model of analysis, aiming to understand what factors, divided in those related to processes, structure and results, most influenced cooperators' satisfaction.

To do so, a sample of 194 cooperators belonging to the wine-producing cooperatives of the Dão region was used. Data treatment was through exploratory and confirmatory factor analysis, as well as descriptive and regression analyses.

The conclusions arrived at indicate that the economic factors used to measure satisfaction are not predictors of this. Instead, the factors most related to cooperative members' satisfaction are compatibility among members, partner selection, human resources, power and control, as well as the development of the very organizations, communities and individual members. In addition, exploratory factor analysis led to finding a set of 8 Cooperative Motivations considered important by cooperators: (1) Human values, (2) Sustainability, (3) Reaction, (4) Cooperation, (5) Competitiveness, (6) Power and alliance, (7) Management and (8) Operation.

As expected, the intention to remain depends almost completely on cooperative members' satisfaction, and so policies to be implemented for the sector should take this into consideration. If what appear to influence cooperatives' development are factors of a social and human order, implementing policies directed towards a more economic, business-like aspect may in itself limit satisfaction within these organizations, leading to less intention to remain, and thereby limiting the sustainability of the whole sector.

The implications for theory and practice, research suggestions and the study's difficulties and limitations were also dealt with.

Key words

Cooperatives; cooperators; strategic alliances; social economy; tertiary sector; factors of satisfaction; cooperative principles; structural, process, result and social factors; intention to remain; cooperative motivations.

Índice

<i>Júri</i>	<i>iii</i>
<i>Dedicatória</i>	<i>v</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>vii</i>
<i>Resumo</i>	<i>ix</i>
<i>Abstract</i>	<i>xiii</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>xix</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>xxi</i>
<i>Lista de Acrónimos</i>	<i>xxv</i>
PARTE 1 - ENQUADRAMENTO GERAL DA INVESTIGAÇÃO	1
Capítulo 1 - Introdução ao tema	1
1.1 Justificação e Importância do estudo	5
1.2 Objetivos de investigação	7
1.3 Quadro de referência e estrutura do estudo	8
1.4 Estrutura da Tese	9
PARTE 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
Capítulo 2 - Fundamentos sobre as cooperativas	11
2.1 Princípios Cooperativos: origem e evolução	11
2.2 As Cooperativas na Economia Social	13
2.3 Cooperativas vs. Empresas Sociais: duas faces da mesma moeda?	18
2.4 As Cooperativas como alternativa ao Modelo Empresarial Capitalista	20
2.5 As Cooperativas Agrícolas: fator dinamizador de zonas rurais e desfavorecidas	23
2.6 Problemas inerentes à forma cooperativa e teorias subjacentes	24
Capítulo 3 - As Alianças Estratégicas: fundamentação teórica	29
3.1 Conceito de Aliança Estratégica	29
3.2 Fatores que afetam as Alianças Estratégicas	32
3.2.1 O modelo de relações externas	32
3.2.2 Os fatores estruturais e processuais	35
3.3 As Alianças Estratégicas entre entidades não lucrativas	36
Capítulo 4 - As Alianças Estratégicas no setor cooperativo	39

4.1	As cooperativas: alianças estratégicas para a entrada ou reforço de posições no mercado	39
4.2	As Cooperativas: Alianças Estratégicas para a Satisfação dos Cooperadores e para a sua Intenção de Permanência	43
4.3	Princípios Cooperativos e Alianças Estratégicas: fatores de integração	45
4.4	Fatores que afetam as Cooperativas enquanto Alianças Estratégicas	49
4.4.1	Fatores Estruturais	50
4.4.2	Fatores Processuais	52
4.4.3	Fatores Resultados	55
PARTE 3 - ESTUDO EMPÍRICO		57
Capítulo 5 - Metodologia		57
5.1	Contexto de Análise	57
5.1.1	Caracterização Geográfica da Região em Estudo	57
5.1.2	Caracterização Económica e Social	58
5.1.3	O setor vitivinícola: principais indicadores	60
5.2	Tipos de abordagem de investigação adotadas	61
5.3	Investigação Qualitativa: objetivos e métodos	65
5.3.1	Objetivos específicos	65
5.3.2	Seleção do caso	66
5.3.3	Recolha de informação	67
5.3.4	Análise da informação	68
5.4	Investigação quantitativa: objetivos, hipóteses e métodos	69
5.4.1	Questões de partida e objetivos específicos	69
5.4.2	Hipóteses de investigação	70
5.4.3	Modelo de Análise	76
5.4.4	Procedimentos metodológicos	77
5.4.5	Instrumentos de recolha de dados	79
5.4.6	Variáveis em análise e sua medição	80
5.4.7	Análise dos dados	82
Capítulo 6 - Análise e discussão dos resultados		113
6.1	Investigação Qualitativa – Estudo de Caso Exploratório	113
6.1.1	Caracterização da UDACA	113
6.1.2	As Cooperativas como Alianças Estratégicas	115
6.1.3	Os Princípios Cooperativos e a gestão da UDACA	117
6.1.4	Papel dos fatores estruturais, processuais e sociais na UDACA	119
6.2	Investigação Quantitativa - Questionário	121

6.2.1	Caracterização da amostra _____	122
6.2.2	Percepções acerca do modelo cooperativo _____	126
6.2.3	A satisfação dos cooperadores e sua intenção de permanência _____	131
6.2.4	Importância dos princípios e valores cooperativos na atualidade _____	133
6.2.5	As cooperativas como motor de desenvolvimento social e local _____	136
6.2.6	Percepção dos cooperadores acerca das cooperativas enquanto alianças _____	140
6.2.7	Fatores que influenciam o sucesso das cooperativas - análise descritiva e fatorial _____	144
6.2.8	Análise dos fatores estruturais, processuais e resultados que afetam a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanência. _____	147
6.2.9	Fatores que afetam a satisfação e intenção de permanência dos cooperadores: validação das hipóteses empíricas _____	157
PARTE 4 - CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES _____		171
Capítulo 7 - Conclusões, Implicações e Recomendações _____		171
7.1	Síntese e principais conclusões _____	171
7.2	Implicações para a teoria e prática _____	181
7.3	Dificuldades e limitações do estudo _____	184
7.4	Sugestões para investigações futuras _____	185
Referências bibliográficas _____		187
Anexos _____		199

Lista de Figuras

2.1 - Setores de propriedade dos meios de produção - art.º 82.º da Constituição da República Portuguesa _____	15
3.1 - Estrutura para a revisão da literatura proposta por Street e Cameron _____	33
3.2 - Modelo conceptual das influências das relações externas, de Street e Cameron _____	34
5.1 - Localização espacial da Região Centro no contexto Nacional _____	57
5.2 - Níveis de análise _____	64
5.3 - Procedimentos metodológicos _____	65
5.4 - Modelo de análise e relação entre variáveis _____	76
5.5 - Modelos AFC para a variável Compatibilidade _____	90
5.6 - Modelos de AFC para a variável Seleção de Parceiros _____	94
5.7 - Modelos de AFC para a variável Confiança e Compromisso _____	97
5.8 - Modelos de AFC para a variável Recursos Humanos _____	100
5.9 - Modelos de AFC para a variável Poder e Controlo _____	103
5.10 - Modelo de AFC para a variável Cultura entre Empresas _____	105
5.11 - Modelos de AFC para a variável Desenvolvimento Organizacional _____	107
5.12 - Modelos de AFC para a variável Competição e Vantagens Competitivas _____	109
5.13 - Modelos de AFC para a variável Performance e Sucesso _____	112
6.1 - Distribuição da amostra por género _____	123
6.2 - Distribuição dos cooperadores por idades _____	123
6.3 - Distribuição da amostra por grau de instrução _____	124
7.1 - Variáveis preditoras da satisfação dos cooperadores _____	179

***As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos
cooperadores vitivinícolas da região do Dão***

Lista de Tabelas

2.1 - Princípios da identidade cooperativa _____	12
3.1 - Fatores de sucesso nas alianças estratégicas _____	31
3.2 - Fatores, variáveis e indicadores para o sucesso das alianças estratégicas ____	36
4.1 - Fatores estruturais e processuais aplicados aos princípios cooperativos _____	48
5.1 - Número de municípios e habitantes por NUTS III - Região Centro _____	58
5.2 - Principais indicadores da Região Centro _____	59
5.3 - Questões e escalas usadas no questionário _____	80
5.4 - Itens para avaliação dos Fatores Estruturais _____	86
5.5 - Itens para a avaliação dos Fatores Processuais _____	87
5.6 - Itens para avaliação dos Fatores Resultados _____	88
5.7 - Consistência Interna da subescala Compatibilidade _____	89
5.8 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos Compatibilidade _	89
5.9 - Análise da normalidade para a variável compatibilidade _____	90
5.10 - Análise de regressão e colinearidade para a variável compatibilidade _____	91
5.11 - Consistência Interna do questionário seleção de parceiros _____	91
5.12 - Análise da normalidade para a variável seleção de parceiro _____	93
5.13 - Análise de regressão e colinearidade para a variável seleção de parceiros _	93
5.14 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos - Seleção de parceiros _____	94
5.15 - Consistência Interna do questionário Confiança e compromisso _____	95
5.16 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos - Confiança e compromisso _____	96
5.17 - Análise da normalidade para a variável Confiança e compromisso _____	96
5.18 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Confiança e compromisso	96
5.19 - Consistência Interna do questionário Recursos humanos _____	98
5.20 - Análise da normalidade para a variável Recursos humanos _____	99
5.21 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Recursos humanos ____	99
5.22 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos _____	100

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

5.23 - Consistência Interna do questionário Poder e Controlo _____	101
5.24 - Análise da normalidade para a variável poder e controlo _____	102
5.25 - Análise de regressão e colinearidade para a variável poder e controlo _____	102
5.26 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos _____	103
5.27 - Consistência Interna do questionário Cultura entre Empresas _____	103
5.28 - Análise da normalidade para a variável Cultura entre Empresas _____	104
5.29- Análise de regressão e colinearidade para a variável Cultura entre Empresas _____	105
5.30 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos _____	105
5.31 - Consistência Interna do questionário Desenvolvimento Organizacional _____	106
5.32 - Análise da normalidade para a variável Desenvolvimento Organizacional _____	107
5.33 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Desenvolvimento organizacional _____	107
5.34 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos _____	107
5.35 - Consistência Interna do questionário Competição e vantagens competitivas _____	108
5.36 - Análise da normalidade para a variável Competição e vantagens competitivas _____	109
5.37 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Competição e vantagens competitivas _____	109
5.38 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos _____	110
5.39 - Consistência Interna do questionário Performance e sucesso _____	110
5.40 - Análise da normalidade para a variável Performance e sucesso _____	111
5.41 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Performance e sucesso _____	111
5.42 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos _____	112
6.1 - Evidências apontadas pelos entrevistados sobre os fatores estruturais e processuais que afetam o sucesso das cooperativas _____	120
6.2 - Fatores sociais que condicionam o sucesso das cooperativas _____	121
6.3 - Descrição da Amostra _____	122
6.4 - Categorização das explorações de acordo com a sua área (ha) _____	125
6.5 - Caracterização das explorações: volume de produção entregue (quilos) _____	125
6.6 - Tempo de espera para receber valores da última produção entregue (dias) _____	126
6.7 - Motivos que levaram a pedir adesão à cooperativa _____	126
6.8 - Benefícios do modelo de negócios cooperativo _____	128

6.9 - Benefícios do modelo de negócios cooperativo: Comunalidades e valores próprios _____	129
6.10 - Benefícios do modelo de negócios cooperativo. Análise fatorial das variáveis _____	130
6.11 - Grau de satisfação dos cooperadores _____	131
6.12 - Satisfação dos cooperadores, intenção de permanência e compromisso (%) ____	132
6.13 - Importância dos princípios e valores cooperativos _____	134
6.14 - Importância das cooperativas para a sociedade _____	137
6.15 - Importância das cooperativas para a sociedade. Comunalidades e valores próprios _____	138
6.16 - Importância das cooperativas para a sociedade. Análise fatorial das variáveis _____	139
6.17 - Perceção acerca das vantagens das alianças estratégicas _____	140
6.18 - Perceção acerca das vantagens das alianças estratégicas nas cooperativas (%) _____	141
6.19 - Perceção acerca das vantagens das alianças estratégicas nas cooperativas. Comunalidades e valores próprios _____	142
6.20 - Perceção acerca das vantagens das alianças estratégicas nas cooperativas. Análise fatorial das variáveis _____	143
6.21 - De que depende o sucesso das cooperativas _____	144
6.22 - De que depende o sucesso das cooperativas. Comunalidades e valores próprios _____	145
6.23 - De que depende o sucesso das cooperativas. Análise fatorial das variáveis _____	146
6.24 - Indicadores usados no cálculo das variáveis Satisfação e Intenção de Permanência _____	147
6.25 - Indicadores para a variável Compatibilidade _____	149
6.26 - Indicadores para a variável Seleção de Parceiros _____	150
6.27 - Indicadores para a variável Confiança e Compromisso _____	151
6.28 - Indicadores para variável Recursos Humanos _____	152
6.29 - Indicadores para a variável Equilíbrio de Poder _____	153
6.30 - Indicadores para a variável Cultura entre Empresas _____	154
6.31 - Indicadores para a variável Desenvolvimento Organizacional _____	155
6.32 - Indicadores para a variável Competição e vantagens competitivas _____	156
6.33 - Indicadores para a variável Performance e sucesso _____	157
6.34 - Matriz de correlações de Pearson para a variável satisfação _____	158

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

6.35 - Tabela ANOVA da regressão _____	159
6.36 - Modelo final de regressão. Fatores Estruturais vs variável Satisfação _____	159
6.37 - Modelo final de regressão. Fatores processuais vs variável Satisfação _____	162
6.38 - Modelo final de regressão. Fatores Resultados vs variável satisfação _____	164
6.39 - Modelo final de regressão. Princípios Cooperativos vs variável Satisfação ____	167
6.40 - Matriz de correlações entre a variável Satisfação e a variável Intenção de Permanência _____	168
6.41 - Modelo padronizado para a variável dependente Intenção de Permanência ____	168
6.42 - Sumarização do modelo para a variável dependente Intenção de Permanência	169
6.43 - Variáveis preditoras da "satisfação" _____	169
6.44 - Confirmação das hipóteses em estudo - conclusões _____	170
7.1 - Fatores que demonstraram influenciar a satisfação dos cooperadores _____	178

Lista de Acrónimos

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-Fit Index</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
CASES	Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CONFAGRI	Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal
DO	Denominação de Origem
DOP	Denominação de Origem Protegida
EUROSTAT	<i>European Statistics</i>
FC	Fiabilidade Compósita
FENADEGAS	Federação Nacional das Adegas Cooperativas de Portugal
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
IGP	Indicação Geográfica Protegida
INE	Instituto Nacional de Estatística
IVV	Instituto da Vinha e do Vinho
MADRP	Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas
MLE	<i>Maximum-Likelihood Estimation</i>
NUTS	Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PME	Pequenas e Médias Empresas
REVES	<i>Réseau Européen des Villes & Régions de l'Économie Sociale</i>
RMR	<i>Root mean square residual</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized root mean square residual</i>
UDACA	União das Adegas Cooperativas do Dão
VEM	Variância Extraída da Média
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

PARTE 1 - ENQUADRAMENTO GERAL DA INVESTIGAÇÃO

Capítulo 1 - Introdução ao tema

A entrada no Século XXI, em especial após a primeira década, a crise económica mundial, que se tem refletido na Europa, com maior intensidade em países como Grécia, Irlanda, Itália, Portugal e Espanha, tem vindo a provocar alterações profundas nos setores público, privado e social. Nestes últimos anos têm ocorrido profundas alterações políticas e de políticas, por exemplo, ao nível das relações laborais ou quanto ao âmbito das funções e atribuições do Estado Social. Estas mudanças vieram alterar radicalmente duas realidades, a saber, o mercado de emprego e o Estado-providência.

Na verdade, as taxas de desemprego que cresceram para níveis nunca antes vistos, chegando, em novembro de 2012, a 26.6% de desempregados em Espanha, 26% na Grécia ou a 16.3% em Portugal (EUROSTAT, 2013), bem acima da média europeia (a 27) que se situou nos 10.7%. Só agora começam a dar sinais de inversão de tendência, com os últimos dados estatísticos publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016, 2016a) a colocarem a taxa de desemprego em Portugal nos 10.5%, no terceiro trimestre de 2016, ainda assim, acima da média europeia, que se situa nos 9.4% (PORDATA, 2016)

Estas elevadas taxas de desemprego originadas pela crise económica e financeira, impedem que países com dívidas acima do definido no Pacto de Estabilidade façam investimento público. A falta de liquidez dos bancos, que não possuem capital para financiar à economia, potencia, também, o surgimento de ciclos recessivos, com consequências negativas para a produção e o consumo, com os números de desemprego a subir, por toda a Europa.

Ora, o desemprego traz custos acrescidos aos Estados, sendo estes duplamente penalizados ao deixarem, por um lado, de receber os impostos sobre o trabalho e, por outro, ao terem que pagar subsídios de desemprego e proteção social em número cada vez maior. Esta realidade leva a que os governos dos diferentes países produzam legislação que vem encurtando cada vez mais o leque de pessoas com direito ao subsídio de desemprego, uma redução do tempo e dos montantes a que podem aceder, bem como dos benefícios sociais associados e respetivas condições de acesso (Ferreira e Monteiro, 2015).

Além disso, a fraca empregabilidade e a ausência de investimentos públicos e privados retraem a criação de empresas, que influenciam positivamente o emprego (Baptista *et al.*, 2008) e

mesmo aqueles que, por opção ou por necessidade, empreendiam por conta própria, vêem-se agora sem opções de entrada no mercado de trabalho.

Face a esta realidade, o que fazer? Uma resposta possível pode encontra-se em Giddens (1999), quando fala da criação de uma nova economia mista, procurando sinergias e parcerias entre os setores público e privado, usando os dinamismos de mercado, sem perder de vista o interesse público. Contribuindo, assim, para o surgimento de uma proteção social positiva: autónoma; promotora de saúde ativa; tendo na educação uma componente permanente para a vida; contribuindo para o bem-estar e a iniciativa dos indivíduos. Esta ideia parece fazer eco em determinados setores, nomeadamente no setor cooperativo e social, também denominado de terceiro setor, onde se encontram iniciativas individuais e coletivas, de cariz privado e comunitário, com o objetivo e a função de suprir falhas do setor público, mas que olham e operam para além da busca do lucro e da sua maximização, como se verá mais à frente neste estudo.

Em Portugal, contudo, a conjuntura económico-social tem prejudicado a disseminação destas iniciativas sociais, pois, de acordo com os CENSOS 2011, há uma tendência de desertificação dos meios rurais e zonas do interior. Este movimento, também a nível mundial, tem levado à deslocalização de grandes grupos económicos ou ao encerramento de empresas em setores estruturantes, em grande medida fruto da globalização (Garteiz-Aurrecoa e Soler, 2007) e de políticas neoliberais (Burke e Piekielek, 2011), a que não são alheias as novas políticas fiscais, que impedem a manutenção de microempresas e de empresas familiares, em atividade nas zonas rurais e do interior, que ao desaparecerem provocam desemprego e, à falta de opções, levam as pessoas a migrar ou emigrar, para outras regiões e países.

Continuamente se encerram serviços públicos de proximidade, como as finanças, os correios, os postos médicos, as escolas primárias, os tribunais, esvaziando os meios rurais e do interior de serviços (e empregos) essenciais à sua manutenção e sobrevivência, bem como ao incentivo necessário aos pequenos empreendedores para aí estabelecerem os seus negócios.

Não obstante os últimos dados dos CENSOS (2011), que dão conta de uma diminuição do número de residentes nas zonas do interior, há uma parte da população que, por opção ou por necessidade (grupos mais desfavorecidos, como os idosos ou pessoas com baixos níveis de escolaridade; desempregados “cidadinos” que, por falta de opções, regressam às aldeias e vilas de onde partiram há muitos anos atrás), continua a viver em zonas rurais ou do interior, cujos recursos e qualidade de vida existentes são ativos a ter em consideração, colocando ao Estado e à sociedade civil um desafio importante: o que fazer para proteger, aproveitar e incluir estes grupos? Como criar riqueza económica e social em ambientes rurais e de baixa densidade? Como lutar contra a desertificação do interior?

Para dar resposta a estas questões, de há uns anos a esta parte, investigadores de diversos países (e.g., Bernard e Spielman, 2009; Bosworth, 2012) têm-se debruçado sobre a temática da ruralidade, do empreendedorismo e de como é que os negócios aí se criam, desenvolvem e subsistem. Que tipos de negócios ou organizações são mais resistentes ou podem ajudar as populações no desenvolvimento de comunidades locais (Zografos, 2007; Steinerowski, 2012), ou ainda, de que forma as organizações se podem substituir ou associar ao Estado para a resolução dos graves problemas sociais que enfrentam as comunidades locais (Peredo e McLean 2006; Mair e Martí, 2006), nomeadamente através de formas inovadoras de cooperação.

Steinerowski (2012) vê nas empresas sociais, por exemplo, a forma ideal para criar comunidades locais sustentáveis, ao argumentar que a coprodução [ao jeito de Giddens] pode ser uma forma inovadora de prestação, fornecimento de bens e de serviços socialmente relevantes e necessários às comunidades. Estas empresas sociais assumem variadas personalidades jurídicas, podendo revestir a forma de associações, fundações, cooperativas ou mutuárias (Perista e Nogueira, 2004).

Em Portugal, todavia, não há ainda regulamentação sobre as empresas sociais, levando a debates e tomadas de posição opostas entre investigadores e académicos. Se para uns, ainda que com características específicas, as cooperativas são empresas sociais (Perista e Nogueira, 2004; Defourny e Nyssens, 2010a), com elevada relevância em termos económicos e sociais, para outros, como Namorado (2013), algumas reservas são colocadas quanto a esta classificação, na medida em que, segundo ele, não há empresas sociais em Portugal, pois não existe legislação que as suporte.

Independentemente de se considerarem empresas sociais ou não, as cooperativas, são entidades do setor social fundamentais para contrariar alguns dos efeitos negativos, como o desemprego e a desertificação, que afetam as economias locais e as zonas deprimidas, devido à sua dispersão geográfica e por estarem presentes, conforme evidenciado pela CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (www.cases.pt), em praticamente, se não mesmo, em todos os concelhos do país.

Talvez por isso, em muitos países europeus e no resto do mundo surge, novamente, um enorme interesse por esta forma empresarial tão particular, a que dão o nome e a forma jurídica de cooperativas, pois este tipo de organização empresarial parece resistir melhor e obter melhores performances do que as empresas capitalistas, principalmente em momentos de crise prolongada (Delbono e Reggiani, 2013), como aquela que se vem atravessando.

Este interesse crescente justifica o estudo destas organizações, nomeadamente para se perceber quais as relações que se estabelecem entre cooperadores e cooperativas, que fatores influenciam a criação e os processos cooperativos, à semelhança do que foi já feito para a

cooperação entre as empresas (Lui e Ngo, 2005; Franco, 2011). Além disso, procura-se compreender e explicar se os fatores estruturais e processuais podem influenciar a satisfação dos cooperadores em relação às cooperativas a que pertencem, traduzindo-se na sua intenção de permanência, mesmo quando existem melhores ofertas no mercado para a comercialização dos seus produtos (Hernandez-Espallardo *et al.*, 2012; Ortega, 2010).

À semelhança do que investigaram autores como Dunn (1988), Royer (1999), Nilsson (2001), Chaddad e Cook (2004), Valentinov (2007), Chaddad (2012), Oczkowski *et al.* (2013), Cheney *et al.* (2014), Franken & Cook (2013), Bijman & Iliopoulos, (2014), Gupta (2014), Hatak *et al.* (2016), perceber melhor o funcionamento e a organização das cooperativas no âmbito económico e social pode ajudar ao aparecimento e reforço de modelos económicos, que apesar de se moverem nos mercados capitalistas, não se subjugam às suas leis, usando-as apenas como forma de cumprir a sua missão social e económica de produção de bem-estar, para os seus membros e comunidades.

Finalmente, a temática da organização, gestão e performance das cooperativas foi tratada por um conjunto alargado de autores ao analisarem a cooperativa como alternativa empresarial para o desenvolvimento (Ribeiro e Alves, 2011), alianças estratégicas no setor cooperativo e formas de controlo (Filippi e Triboulet, 2011); sustentabilidade económica e social das cooperativas (ACI, 2013); internacionalização (Wright and Dana, 2003; Badrinath, 2004; Pla-Barber e Alegre, 2007; Ritossa *et al.*, 2010; Mariani *et al.* 2012); gestão e estratégias comerciais (Couderc e Marchini, 2011), performance (Couderc e Marchini, 2011; Chiffolleau *et al.*, 2007), governação e organização (Royer, J. S., 1999; Franken e Cook, 2013; Bijman e Iliopoulos, 2014; Ortega, 2010; Sadowski, 2017), redes e inovação (Chiffolleau *et al.*, 2007) e a satisfação dos cooperadores (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009; Liebrand e King, 2014; Mazzarol *et al.*, 2011, 2013).

Apesar de todas as temáticas proporem caminhos de investigação interessantes e motivadores, nesta, em concreto, serão tidos em conta apenas os estudos relacionados com, por um lado, alianças estratégicas e redes enquanto forma de entrada no mercado, que mereceram a atenção dos investigadores, dada a sua importância na obtenção de vantagens competitivas empresariais (Lui e Ngo, 2005; Chiffolleau *et al.*, 2007; Franco, 2011, 2011a; Street e Cameron, 2007) e, por outro lado, como fundamento da sustentabilidade das cooperativas, de que, como se pretende demonstrar, depende a satisfação dos seus cooperadores e a sua intenção de permanência (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009; Liebrand e King, 2014; Mazzarol *et al.* 2011, 2013).

Nesse sentido, há a destacar o estudo levado a cabo por Hernández-Espallardo *et al.* (2009) que sugere que as cooperativas apenas têm sucesso e perduram no tempo enquanto servirem melhor os interesses dos cooperadores, do que outras formas de organização ou de entrada no mercado.

A fórmula cooperativa depende, assim, da sua capacidade de competir para a satisfação das necessidades dos seus membros. Isto levanta questões acerca do próprio modelo cooperativo e dos princípios que o sustentam, o que leva autores como Oczkowski *et al.* (2013) a alertarem para o facto de pressões internas e externas poderem conduzir a uma «degeneração» e a uma perda da identidade cooperativa, e apontam ainda para a existência de poucos estudos empíricos sobre a relevância dos princípios cooperativos nos contextos atuais.

Assim, ao perceber-se a sua organização estrutural e processual, podem-se retirar princípios orientadores para políticas futuras de incentivo à sua criação e desenvolvimento, ou reformulação estatutária, bem como para a criação de medidas formativas específicas e estímulos para este tipo de organizações.

Nesta investigação entende-se a *Estrutura* como os fatores (recursos, capacidades, experiências) que estão na origem e formação de uma cooperativa; por *Processos* entende-se as relações que acontecem durante o processo de cooperação entre os diversos intervenientes; por *Resultados* são os aspetos que promovem o desenvolvimento das organizações, a curto, médio e longo prazo.

1.1 Justificação e Importância do estudo

São vários os autores em diversos países a estudarem o fenómeno cooperativo (Chaddad, 2012; Bijman e Hendrikse, 2003; Bijman e Iliopoulos, 2014; Buke e Piekielek, 2011; Couderc e Marchini, 2011), não sendo Portugal a exceção (Couvaneiro, 2004; Rui Namorado, 2001, 2007, 2009, 2013; Leite, 1994, 2011, 2011a; Lopes, 2010; Lourenço, 1979; Meira e Ramos, 2014), em que se tem notado uma importância cada vez maior em perceber por que razão, apesar de todas as opções atualmente existentes de entrada no mercado (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009), há agricultores e Pequenas e Médias Empresas (PME) que continuam a optar pelas cooperativas, como forma de aliança para comercializar os seus produtos (Sadowski, 2017).

Ora, se existem melhores alternativas para a entrada no mercado, então é justo perguntar-se porque razão, ainda assim, continuam a optar pelo modelo cooperativo? A resposta poderá ser encontrada, por exemplo, em estudos realizados noutras regiões do globo, como nos Estados Unidos da América (Liebrand e Ling, 2014), Espanha (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009), Austrália e França (Mazzarol *et al.*, 2013), Itália e França (Couderc e Marchini, 2011; Fonte e Cucco, 2017) que apontam para a existência de fatores que aumentam a satisfação e a intenção de permanecer nas cooperativas, que vão além dos aspetos meramente económicos e monetários.

Mais, num relatório pedido pelo Departamento Agrícola dos Estados Unidos concluiu-se que uma cooperativa só atinge o sucesso se prestar os serviços necessários e desejados para que os seus membros se sintam satisfeitos (Liebrand e Ling, 2014).

Em Portugal, todavia, poucos estudos têm sido feitos especificamente sobre as questões mais diretamente ligadas à governação, liderança, e formas de parcerias entre os cooperadores (Meira e Ramos, 2014) e aos fatores que influem na sua satisfação; ou sobre os demais fatores relacionados com a visão e missão empresarial das cooperativas, pelo menos de acordo com a forma como é aqui encarada; ou ainda, como se formam as cooperativas, como sobrevivem, como cooperam e se são encaradas como uma rede pelos seus cooperadores (Gall e Schroder, 2006).

A partir daqui, será interessante verificar se os cooperadores agem como parceiros e se os fatores que condicionam as alianças comerciais, no contexto português, também afetam as cooperativas. Principalmente quando o mercado vitivinícola nacional e internacional enfrenta enormes desafios, quer devido à instabilidade política e económica, quer devido à enorme concorrência e decréscimo do consumo mundial, deste tipo de bebida (Couderc e Marchini, 2011).

Em Portugal há que contrariar a pouca investigação que tem sido feita nesta matéria, desenvolvendo estudos que visem aprofundar o conhecimento acerca dos fatores que influenciam a satisfação dos cooperadores, que a bibliografia identifica como um aspeto fundamental para a sustentabilidade das cooperativas. Também, perceber quais os fatores que mais contribuem para a satisfação e permanência dos seus membros. Aliás, como referido por Meira e Ramos (2014:10) *“o setor cooperativo é uma realidade pouco estudada em Portugal do ponto de vista doutrinal, não obstante ter uma grande tradição em Portugal”*.

Posto isto, é, pois, de primordial importância para o avanço do conhecimento sobre as cooperativas, sua administração e gestão, entender como se sentem e o que pensam os cooperadores acerca das cooperativas a que pertencem atualmente. Para daí se definirem estratégias de desenvolvimento do setor e sustentabilidade destas formas organizacionais.

Refira-se que há em Portugal propostas em discussão para a alteração do Código Cooperativo (a última das quais culminou na aprovação da Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto), visando a sua maior “empresarialização”, tentando conotar mais as cooperativas com as empresas (estas subordinam-se inclusive ao Código das Sociedades Comerciais, em tudo o que não está estabelecido no Código Cooperativo), do que com o setor social.

Este debate torna ainda mais pertinente e urgente perceber as opiniões dos cooperadores, a fim de serem analisadas para determinar quais os fatores que se relacionam com a sua

satisfação e se esta está correlacionada com a intenção de os mesmos permanecerem na cooperativa, mesmo quando há melhores alternativas no mercado.

Procura-se, ainda, compreender se, nas cooperativas a estudar, os princípios cooperativos são relevantes para os cooperadores, quais e em que grau de significância.

A tese que se sustenta nesta investigação parte de duas linhas de orientação teórica:

A **primeira**, toma como referência as investigações levadas a cabo por autores que se debruçaram sobre os fatores que podem influenciar as alianças estratégicas (Franco 2011, 2011a; Street e Cameron 2007) e relacioná-las com o modelo cooperativo, ou seja, se as cooperativas são entendidas pelos cooperadores como alianças estratégicas, respeitadoras dos princípios do modelo cooperativo (Mills e Davies, 2013; Bijman e Hendrikse, 2003), nomeadamente os organizativos (Royer, 1999; Franken e Cook, 2013; Bijman e Iliopoulos, 2014) e as suas formas especiais de fazer negócio (Mazzarol, Limnios e Reboud, 2011).

A **segunda** linha de orientação parte de conjunto de estudos que identificam os fatores a ter em consideração nos processos cooperativos e que podem influenciar, não apenas a satisfação dos cooperadores, mas também a sua intenção de permanecer nas cooperativas ou até a sua opção por integrar uma, em detrimento de permanecer isolados no mercado, ou sob outra qualquer forma de integração (Dakurah *et al.*, 2005; Hernández-Espallardo *et al.*, 2009; Nilsson *et al.*, 2009; Liebrand e Ling, 2014).

1.2 Objetivos de investigação

Face ao exposto, o objetivo deste estudo é o de aplicar à realidade portuguesa cooperativa, do setor vitivinícola, um conjunto de indicadores para aferir se a satisfação dos cooperadores é influenciada por fatores processuais e estruturais que provaram, em contextos empresariais e cooperativos, terem uma influência positiva sobre a satisfação dos parceiros nas alianças estratégicas, na sua performance e duração. Autores como Lui e Ngo (2005), Street e Cameron (2007), Franco (2011, 2011a), aplicaram esses fatores para analisar o sucesso das alianças ao nível empresarial. Mazzarol *et al.* (2013) e Hernández-Espallardo *et al.* (2009), entre outros, adaptaram e aplicaram em contextos cooperativos fatores cuja finalidade foi a de analisar o sucesso das cooperativas. Usaram, para isso, variáveis dependentes mais subjetivas como a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanecer nas cooperativas, cujos resultados demonstraram ter influência no sucesso e sustentabilidade das organizações a médio e longo prazo.

No caso português, porém, existem estudos demonstrativos da importância das cooperativas (CASES, 2012), no entanto as pesquisas bibliográficas indicaram que a maioria dos existentes estão centrados em aspetos jurídicos (Namorado, 2003; Meira e Ramos, 2014), responsabilidade estatutária ou na análise da sua importância económica para alguns setores de atividade (Lopes, 2010). Disto resulta a existência de escassas referências relacionadas com as problemáticas da gestão, como o governo das cooperativas, a composição dos seus órgãos de gestão, a influência da estrutura, dos processos e dos resultados na satisfação dos cooperadores, na performance e longevidade das próprias organizações.

Existe uma falta de estudos que incidam sobre o seu funcionamento, nomeadamente sobre quais os fatores que afetam o sucesso das cooperativas, a sua sustentabilidade e a interação entre os cooperadores; o que caracteriza as relações entre os cooperadores; porque escolhem esta forma de integração, em detrimento de outras possibilidades oferecidas pelo mercado; como se avalia a sua satisfação; quais são as suas práticas de gestão; como gerem as relações entre si; o que os leva a permanecer na cooperativa face a outras alternativas.

Na realidade, tem-se ficado mais pela análise dos seus resultados objetivos, como os económicos, desta forma de organização, sem se tentar perceber quais os fatores subjetivos e relacionais (Chang *et al.* 2015) que conduzem, por exemplo, à satisfação dos membros, à sua permanência na estrutura cooperativa ou à escolha desta forma de integração em detrimento de outras disponíveis (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009; Mazzarol *et al.*, 2013), permitindo desta forma encontrar estruturas, processos e modelos que melhor sirvam os interesses dos cooperadores e que sejam aferidos por outros indicadores que não meramente os económicos (Royer, 1999).

1.3 Quadro de referência e estrutura do estudo

Com esta investigação, pretende-se fazer uma análise, especificamente no que à gestão diz respeito, do setor cooperativo vitivinícola, por este apresentar «um efeito multiplicador, a montante, quer no emprego gerado na produção da uva, quer na ocupação do mundo rural e [...] de elevada importância estratégica para Portugal» (ViniPortugal, 2014), além de uma elevada dinâmica exportadora, onde as cooperativas têm um peso considerável (IVV, 2013).

Dada a sua importância para o desenvolvimento rural, como referido em diferentes artigos; a importância crescente do setor vitivinícola e a ausência de estudos em Portugal levaram à opção por esta investigação, que terá como ponto de partida quatro questões gerais:

Q1. De que forma a satisfação dos cooperadores é afetada por fatores estruturais e processuais na cooperativa?

Q2. A intenção de permanecer na cooperativa está relacionada com o nível de satisfação dos cooperadores?

Q3. É importante, para os cooperadores, respeitarem e agirem segundo os princípios cooperativos?

Q4. Existem outros fatores, nomeadamente ligados aos resultados, que influenciem a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanência?

Para responder a estas questões serão tidos em conta, como referido anteriormente, variáveis e indicadores retirados da literatura revista, nomeadamente: (I) a análise dos fatores, variáveis e indicadores considerados fundamentais para o sucesso das alianças estratégicas (Lui e Ngo, 2005; Street e Cameron, 2007; Franco, 2011, 2011a) e redes estratégicas, ou coligações, nas cooperativas (Mazzarol *et al.*, 2013); (II) os princípios identificados como sendo basilares para a criação, desenvolvimento e sustentabilidade das cooperativas (Mills e Davies, 2013; Hernández-Espallardo *et al.*, 2009), estes últimos com vários estudos publicados neste âmbito e que (III) consideram as cooperativas agrícolas de comercialização uma forma especial de integração vertical, apenas parcial e composta por somente dois elementos: (a) elemento Mercado (relação de operação) e (b) elemento Hierarquia (relação de controlo) e em que a cooperativa é propriedade de todos os membros, em conjunto; (IV) modelo de negócio único que vai para além do “terceiro setor” (Mazzarol *et al.*, 2011) e que, por isso, fatores subjetivos, como a entreaajuda e os princípios cooperativos, podem influenciar a satisfação dos intervenientes (Liebrand e King, 2014).

Face ao exposto, é fundamental, para melhor se perceber o próprio movimento cooperativo e a sua forma particular de associação/empresa, estudar as relações e identificar os fatores que contribuem para a satisfação dos cooperadores, na medida em que esta é, de acordo com a literatura, crítica para a sustentabilidade e a gestão daquelas organizações (Ortega, 2010).

Além disso, em Portugal verificou-se uma inexistência de literatura, ou pelo menos não foi encontrada, que se debruçasse sobre a avaliação da satisfação dos cooperadores em relação às suas cooperativas, bem como se esta se relaciona ou não com a intenção dos cooperadores permanecerem nas mesmas, mesmo quando há melhores ofertas no mercado.

1.4 Estrutura da Tese

A primeira etapa desta investigação passou por uma aprofundada revisão da literatura sobre o fenómeno do cooperativismo, dos seus princípios, da forma particular da sua organização, formas de controlo por parte dos seus membros e das relações que se estabelecem entre cooperadores e cooperativas. Além disso, procurou-se perceber se as cooperativas são alianças

estratégicas para entrada no mercado, a fim de obterem dimensão para adquirirem vantagens competitivas, que de outra forma não obteriam.

A partir desta análise teórica e dos múltiplos indicadores elencados pela literatura, obtiveram-se os elementos conceptuais julgados necessários para a construção da fundamentação teórica, para a construção do modelo conceptual que é proposto, cujas hipóteses formuladas serão testadas empiricamente.

Num segundo momento tratar-se-á da problemática das alianças estratégicas e os fatores que afetam o seu sucesso. Depois, aprofundam-se os conhecimentos acerca das cooperativas enquanto alianças estratégicas, cuja finalidade é a entrada no mercado. Pretende-se, ainda, encontrar na literatura exemplos de investigadores que se tenham já debruçado sobre os fatores que estão na origem da satisfação dos cooperadores e, de igual modo, se esta influencia a sua intenção de permanecer nas cooperativas onde estão integrados.

Ainda no capítulo 4 é feita uma síntese bibliográfica dos fatores a usar no estudo empírico e que poderão afetar as cooperativas, consideradas como formas de alianças estratégicas. Daqui se partirá para a proposta de modelo de análise apresentado no capítulo da metodologia. A que se segue a análise e discussão dos resultados, implicações e contribuições para a teoria e a prática, terminando a investigação pela apresentação dos principais constrangimentos e limitações sentidas durante todo o processo.

PARTE 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo 2 - Fundamentos sobre as cooperativas

2.1 Princípios Cooperativos: origem e evolução

As cooperativas tiveram a sua origem por volta de 1844 com a Rochdale Society of Equitable Pioneers, quando um grupo de tecelões ingleses decidiu criar uma organização de ajuda mútua, para atingir objetivos sociais através de atividades económicas. Esta organização viria a estar na origem da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que desenvolveu e estabeleceu os princípios cooperativos, posteriormente revistos em 1937, 1966 e 1995 (Oczkowski *et al.*, 2013).

As cooperativas são definidas pela ACI como «*uma unidade autónoma de pessoas, unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais, através da propriedade conjunta de uma empresa gerida democraticamente*» (Couderc e Marchini, 2011). Esta forma empresarial tem levado a que filósofos, políticos, intelectuais e académicos procurem entender e contribuir para o avanço dos estudos acerca das cooperativas, suas teorias e princípios, bem como dos problemas e dificuldades que estas organizações enfrentam.

As cooperativas tiveram diferentes desenvolvimentos ao longo dos tempos e com variações mais ou menos significativas de país para país (Perista e Nogueira, 2004). Todavia, todas elas respeitam um conjunto de princípios fundamentais, definidos pela organização internacional representativa deste setor a nível mundial, a ACI, conforme se pode ver na Tabela 2.1, e que apelam aos valores fundamentais de autoajuda, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (Oczkowski *et al.*, 2013, Namorado, 2013).

Os sete princípios cooperativos (ver Tabela 2.1) são o fundamento das cooperativas a nível mundial e traduzem a sua especificidade enquanto modelo organizativo, constituindo-se como uma forma alternativa à organização empresarial tradicional.

Aquela forma de organização está fundamentada em princípios muito próprios, relativos à forma de expressão da vontade dos associados, aos critérios de partilha de rendimentos e aos seus objetivos de redução de custos, com vista à melhoria social e económica de seus associados (Ribeiro e Alves, 2010; Namorado, 2013), isto é, uma forma de fazer negócios de um novo nível (Mills e Davies, 2013).

Todavia, os momentos atuais de rápidas mudanças nos mercados determinaram uma evolução progressiva das formas organizacionais das cooperativas (Couderc e Marchini, 2011; Mills e Davies, 2013), sendo uma dessas evoluções apresentada por Cook e Plunkett (2006), citados por Couderc e Marchini (2011). Estes autores introduzem, por exemplo, o conceito de “empreendedorismo coletivo”, descrevendo-o como uma nova forma de cooperativismo, mais orientado para o mercado, com alterações significativas na forma de gestão, orientada para a procura de um rendimento lucrativo para os *stakeholders*, em vez da entrega dos valores residuais aos membros produtores, através de um aumento dos preços de compra. Essa abordagem, todavia, não será objeto deste estudo, sendo de grande pertinência em investigações futuras sobre empreendedorismo cooperativo, principalmente numa altura em que, no caso português, está em discussão, e foram aprovadas, um conjunto de propostas de alteração do Código Cooperativo.

Tabela 2.1 - Princípios da identidade cooperativa

1. Adesão livre e voluntária	<ul style="list-style-type: none">• Organização voluntária e livre a todas as pessoas que pretendam usar os serviços;• Responsáveis como sócios;• Sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de género.
2. Controlo democrático pelos sócios	<ul style="list-style-type: none">• Organizações democráticas;• Controladas pelos sócios;• Tomadas de decisão partilhadas;• Princípio de um sócio, um voto.
3. Participação económica dos sócios	<ul style="list-style-type: none">• Participação equitativa e controlo democrático do capital;• Juros limitados sobre o capital;• Parte do capital é propriedade comum;• Parte dos excedentes ficam cativos para o desenvolvimento de um conjunto de propósitos.
4. Autonomia e independência	<ul style="list-style-type: none">• Organizações autónomas para ajuda mútua e controladas pelos seus sócios.
5. Educação, treino e informação	<ul style="list-style-type: none">• As cooperativas proporcionam formação e treino aos seus sócios;• Informar o público sobre os benefícios da cooperação.
6. Cooperação entre cooperativas	<ul style="list-style-type: none">• Através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
7. Preocupação com a comunidade	<ul style="list-style-type: none">• As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável das comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Fonte: adaptado de Mills e Davies (2013)

Apesar de estes serem apenas “recomendações de princípios”, e de existirem, na realidade, variações que se podem encontrar na literatura, acerca da estrutura formal das cooperativas (Perista e Nogueira, 2004; Defourny e Nyssens, 2010), os princípios e as finalidades que os orientam são sempre os mesmos. O que se pretende através de uma cooperativa é, não a simples realização de lucro (Burke e Piekielek, 2011), mas sim contribuir para a realização dos seus membros, o bem-estar e o desenvolvimento do indivíduo, sem deixar de assegurar a propriedade privada e a livre iniciativa (Ribeiro e Alves, 2010).

Estes princípios procuram uma participação ativa dos cooperadores que a compõem e usam os seus serviços (como o demonstram os três primeiros princípios: Adesão livre e voluntária; Controlo democrático pelos sócios; Participação económica dos sócios) que, sendo também proprietários (princípio da autonomia e independência), aumentam o seu empenho e produtividade, para além de promover um crescimento económico, social e ambiental mais sustentável (Mills e Davies, 2013).

2.2 As Cooperativas na Economia Social

Ao nível europeu a economia social desenvolveu-se através de formas empresariais com características jurídicas e organizacionais distintas, como as cooperativas, as sociedades mútuas, as associações e as fundações, mas, ainda que com significados diferentes, em diferentes Estados-membros, existem em toda a União Europeia atividades que podem ser comparadas por partilharem as mesmas características (Parlamento Europeu, 2009).

Na Europa e em Portugal é inegável a importância que a Economia Social tem, na medida em que, como referido no preâmbulo do Decreto-Lei 282/2009 de 7 de Outubro:

a economia social, ao aliar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica.

Segundo a plataforma Europeia da Economia Social (REVES, 2014), a *economia social* pode ser definida como o conjunto das empresas e organizações que se formam para satisfazer as necessidades dos cidadãos e que se caracterizam, acima de qualquer outro fator, pelo seu propósito, nomeadamente: forma diferente de fazer negócios com preocupações associadas ao interesse geral, performance económica e gestão democrática.

No caso português, a Economia Social¹ está longe de ter um âmbito bem definido. Há, desde logo, um conjunto de termos para representar realidades idênticas, como economia solidária, terceiro setor, organizações não-lucrativas. Além disso, reconhece-se a existência de um conjunto alargado de organizações que nela coabitam e interagem: cooperativas, mutualidades, instituições particulares de solidariedade social, fundações, associações, misericórdias, entidades gestoras de baldios², empresas sociais³ e empresas de inserção social (Namorado, 2009).

A Economia Social constitui, pois, a esfera do chamado “terceiro setor dos meios de produção” - o setor cooperativo e social - conjunto de organizações de vários tipos, vocacionadas para a atividade produtiva, fora do âmbito das atribuições diretas do Estado e do setor privado.

Na Constituição da República Portuguesa, revisão de 1997, é o artigo 82.º que define os setores de propriedade dos meios de produção que, esquematicamente, podem ser apresentados conforme a Figura 2.1, onde se definem, além do Setor Público e do Setor Privado, o Setor Cooperativo e Social, este último pode ser dividido em:

- **Subsetor cooperativo:** meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos (...).
- **Subsetor comunitário:** meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais.
- **Subsetor autogestionário:** meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores.
- **Subsetor solidário:** meios de produção geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.

¹ Neste trabalho usa-se o termo “economia social” como sinónimo de “economia solidária” pois, como refere Rui Namorado (Namorado, 2009:68) «quanto ao enquadramento jurídico da economia solidária, no caso português, ele é muito facilitado se for dada como adquirida a sinonímia entre economia solidária e economia social. Na verdade, há uma coincidência quase completa entre o âmbito da economia social, tal como é encarada pela doutrina dominante, e o sector cooperativo e social...», ou ainda como sinónimo de “terceiro setor” (cf. INE e CASES na Conta Satélite da Economia Social, de 2010, ed. 2013; Sílvia Ferreira, 2005).

² O artigo 82.º da Constituição da República Portuguesa prevê a existência de três setores de propriedade de meios de produção: o setor privado, o setor público e o setor cooperativo e social. A economia social ao incluir todo este tipo de entidades está equiparada a este setor cooperativo e social.

³ Para estudo mais aprofundado sobre a definição ao nível europeu do conceito de “empresa social” recomenda-se a consulta do estudo da EMES, disponível no sítio internet www.emes.net.



Fonte: elaboração própria

Figura 2.1 - Setores de propriedade dos meios de produção - art.º 82.º da Constituição da República Portuguesa

Neste contexto, em Portugal, o setor da Economia Social, de acordo com o Artigo 4º da Lei n.º 30/2013 de 8 de maio - a Lei de Bases da Economia Social integra as seguintes entidades:

- a) Cooperativas;
- b) Associações Mutualistas;
- c) Misericórdias;
- d) Fundações;
- e) Instituições Particulares de Solidariedade Social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social;
- h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da Economia Social.

Em termos estatísticos estas organizações aparecem reunidas em cinco grandes grupos: (i) Cooperativas; (II) Mutualidades; (III) Misericórdias; (IV) Fundações e (V) Associações e outras OES - Organizações da Economia Social.

A Conta Satélite da Economia Social-CSES (CASES/INE, 2013) destaca que, em 2010, a Economia Social foi responsável por 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia nacional e 5,5% do total de emprego remunerado a tempo completo. Existiam 55 383 entidades consideradas no âmbito da Economia Social, representando as Associações e outras Organizações da Economia Social (OES) 94% do universo, correspondendo a 54,1% do VAB e 64,9% do emprego.

As cooperativas constituíam o segundo grupo de entidades da Economia Social com maior peso relativo, quando considerado o número de entidades, o VAB e as remunerações a tempo completo.

Cooperativas: as suas singularidades no terceiro setor

Neste trabalho o foco incidirá sobre as cooperativas, por ser a vertente empresarial do terceiro setor e pelo conjunto de razões a seguir apresentadas que, apesar de não serem exaustivas, elencam aspetos relevantes das escolhas feitas para este estudo:

- (I) As cooperativas são um misto de empresas e associações, pelo que possuem uma capacidade acrescida de gerar receitas próprias através da sua atividade mercantil (Couvaneiro, 2004), para financiar a sua missão social;
- (II) São organizações da Economia Social de pleno direito e por força de lei, na justa medida em que são
«(...) empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotizações de cada um, correspondendo a cada membro um voto» (CASES/INE, 2013).
- (III) Têm uma maior capacidade de resistência em momentos de crise e contração económica, porque são mais eficientes do que as empresas convencionais (Mills e Davies, 2013).
- (IV) As cooperativas enquanto modelo híbrido empresarial e associativo, funcionam de forma próxima ao setor capitalista, usando-o em sua conveniência, para satisfazer as necessidades dos seus membros e as da comunidade onde estão inseridos (Namorado, 2009, 2013).

As cooperativas apresentam-se, deste modo, como um modelo de negócio do subsector mercantil da Economia Social, que ao colocar as pessoas no centro da tomada de decisão contribui para uma nova abordagem do mundo económico de hoje. Estruturam-se através de uma forma de governo democrática e coletiva (Filippi e Triboulet, 2011), que origina formas de produção melhores, mais inteligentes e responsáveis (Mills e Davies, 2013), através de esforços comuns que *«proporcionam o bem-estar dos membros cooperadores, tanto do ponto de vista social como do económico»* (Ribeiro e Alves, 2010).

Tomando a título de exemplo Portugal, foram criados programas como o “Coopjovem” com a finalidade de apoiar o empreendedorismo cooperativo, destinado a jovens (entre três a nove

por projeto) entre os 18 e os 29 anos de idade, que pretendessem constituir uma cooperativa. Este programa, para além de desenvolver uma cultura solidária e de cooperação, pretende facilitar a criação do próprio emprego, existindo, para isso, um incentivo mensal em formato de bolsa, podendo variar entre os 419,22€ e os 691,70€, dependendo do nível de habilitações dos candidatos, concedido por um período máximo de 6 meses (CASES, 2014). Neste momento a medida está a ser relançada, apesar de não se encontrarem resultados publicados que comprovem o sucesso ou insucesso desta iniciativa.

Do mesmo modo, num período marcado pela escassez de recursos financeiros (Amador, 2013), as organizações da Economia Social, entre elas as cooperativas, estão obrigadas a procurar eficiência empresarial, só conseguida com a participação colaborativa de vários grupos com os quais estabelecem relações, como as autoridades locais, os especialistas, os residentes, por exemplo (Chiffolleau *et al.*, 2007; Mills e Davies, 2013), criando-se uma plataforma para explorar formas de negócio mais flexíveis e efetivas.

Em Portugal, a importância das cooperativas para a economia social é considerável. A comprová-lo estão os dados apresentados pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES, 2013), que dão conta da força do setor cooperativo. Em 2010 contava com 2.260 cooperativas, distribuídas por todo o território nacional, com 31.783 postos de trabalho direto. Em 2009 envolviam já um universo de cooperantes de 1.353.107, correspondendo em termos económicos a 4,8% do PIB, 1,3% do emprego em Portugal e envolvendo 12,7% da população nacional.

Ainda de acordo com a CASES (2013), reportando-se a dados de 2009, o setor cooperativo contribuiu para a economia social com 5,47% do número de entidades que se movimentam naquele tipo de economia. Valor aproximado ao número de IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social, existentes na altura.

Outro dado relevante que vai ao encontro da ideia de que as cooperativas podem ser soluções para o desenvolvimento local, instrumentos de cooperação [funcionando em rede] entre cidadãos, organizações e representantes locais, regionais, nacionais e europeus, através de organizações e práticas empresariais (Matei e Matei, 2012; Steinerowski, 2012), é evidenciado nos dados estatísticos apresentados pela CASES (2013) e que mostram que, em Portugal, 36% do azeite, 41% do vinho e 62% do leite foram produzidos por cooperativas, o que demonstra a sua importância estratégica para o setor primário e para o mundo rural.

2.3 Cooperativas vs. Empresas Sociais: duas faces da mesma moeda?

Steinerowski (2012), num estudo realizado na Escócia, sobre o contributo das empresas sociais para criar comunidades rurais sustentáveis, pode indicar uma via possível para clarificar a interrogação mencionada, ao argumentar que a coprodução pode ser uma forma inovadora de prestação de serviços socialmente relevantes e necessários às comunidades. Este autor argumenta que este tipo de organizações cria comunidades mais fortes e resilientes para que se atinjam benefícios económicos, sociais e ambientais.

Como já observado nos pontos 2.1 e 2.2, também as cooperativas procuram prestar serviços necessários aos seus cooperadores e suas comunidades, para que estas se tornem mais autossuficientes e preparadas para momentos de crise económica. Contudo, com a leitura daquele estudo (Steinerowski, 2012), outras interrogações se colocam: assumindo-se as cooperativas como empresas sociais, qual é a sua realidade operativa? O que as caracteriza? Funcionam em rede com os seus cooperadores e demais *stakeholders*?

Na literatura, as empresas sociais começam a fazer eco como uma nova forma de organização, para a prossecução de objetivos sociais (Lyons, 2003). Em Portugal, as cooperativas são o melhor exemplo de empresas sociais (Perista e Nogueira, 2004; Defourny e Nyssens, 2010a), apesar de estas últimas poderem ir um pouco além da tradicional visão que se possui da cooperativa portuguesa, e de não possuírem enquadramento jurídico (Namorado, 2013) que permita a fusão dos conceitos, detêm, todavia, uma missão social importante, característica do terceiro setor, e diferem das organizações sem fins lucrativos, tal como as cooperativas tradicionais. Estas movem-se nas economias de mercado, comercializam produtos e serviços, têm personalidades jurídicas e formas de gestão semelhantes às empresas comerciais e são independentes do Estado (Tracey *et al.*, 2005; Steinerowski, 2012).

Matei e Matei (2012) argumentam, por seu lado, que as empresas sociais são soluções para o desenvolvimento local, instrumentos de cooperação entre cidadãos, organizações e representantes locais, regionais, nacionais e europeus, através de organizações e práticas empresariais. Quintão (2004) acrescenta que as empresas sociais são uma forma de reação da sociedade civil, aos problemas económicos e sociais crescentes.

A realidade destas estruturas, todavia, é distinta e, na Europa, varia de país para país e de região para região (Lyons, 2003; Defourny e Nyssens, 2010b; Fonte e Cucco, 2017). Como já referido, estas organizações podem ser, em termos de personalidade jurídica, associações, fundações, cooperativas, empresas sociais, mutuárias (Perista e Nogueira, 2004). Em Portugal,

apesar de se verem nas cooperativas grande parte das características das empresas sociais, tal definição não existe, ainda, devidamente enquadrada na legislação nacional.

Contudo, todas elas são formas específicas de economia social na Europa, assegurando serviços e produtos que não podem ser garantidos pelas entidades públicas ou tradicionais empresas privadas e cobrem as necessidades sociais de um segmento distinto da população (Quintão, 2004; Matei e Matei, 2012), em geral os mais desfavorecidos, como os desempregados, excluídos, crianças, idosos, minorias étnicas, deficientes, ex-toxicodependentes, ex-reclusos (Boschee, 2009), entre outros.

Em Portugal, a visão de cooperativa não se restringe, todavia, aos pressupostos de Boschee (2009). As cooperativas são, mais do que meras instituições de cariz assistencialista, unidades económicas e sociais que a par das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), são a forma mais comum, institucionalizada e de grande relevância em termos económicos e sociais. Adicionalmente, como um pouco por todo o mundo, são formas organizacionais seculares, surgidas nos tempos da revolução industrial, principalmente a partir de 1844, em que o movimento associativo procurava responder às tendências desigualitárias, que por aquela altura se começavam a verificar, substituindo-as por uma forma solidária (Lopes, 2010) de cooperação, entre os operários e assalariados.

É, pois, evidente que as cooperativas podem ser soluções para o desenvolvimento local, instrumentos de cooperação entre cidadãos, organizações e representantes locais, regionais, nacionais e europeus, através de organizações e práticas empresariais (Matei e Matei, 2012; Steinerowski, 2012; Fonte e Cucco, 2017).

Pelo que ficou dito, acredita-se que as cooperativas, enquanto peças fundamentais da economia social, e dada a sua especificidade jurídica, enquadram-se, também elas, no conceito de empresa social, no sentido que lhe é dado por Defourny e Nyssens (2010a), são uma forma viável de construir economias locais mais fortes e sustentáveis. Obrigadas, todavia, a perseguir estratégias económicas, sem esquecer os valores sociais do cooperativismo: autoajuda, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (Burke e Piekielek, 2011; Oczkowski, Krivokapic-Skoko e Plummer, 2013; Namorado, 2013).

2.4 As Cooperativas como alternativa ao Modelo Empresarial Capitalista

O cooperativismo assenta nos valores humanos, constituindo-se como um movimento solidário que tem no Homem a origem e a finalidade (Couvaneiro, 2004). Desde as suas origens que o movimento cooperativo e a criação de cooperativas surgem reforçadas em momentos de crise, como forma de luta contra situações de exclusão e miséria de classes desfavorecidas, como a operária (Couvaneiro, 2004; Namorado, 2007). Hoje as cooperativas encontram, no momento de crise atual, um novo fôlego e uma alternativa viável ao modelo empresarial tradicional capitalista, constituindo-se como importantes motores de inovação e desenvolvimento (Fonte e Cucco, 2017; Mojo *et al.*, 2017).

A Comissão Europeia (2013) dá conta que, através da inovação social, é possível encontrarem-se caminhos para, em conjunto, se atingirem soluções para a resolução dos problemas económicos e sociais, devendo esta ser uma forma de guia para as administrações públicas, na implementação de ações através de trabalho colaborativo, experimentações e prototipagem, integrando a população local nesse processo. Além disso, uma das vantagens elencadas dá conta da sua potencialidade para responder a problemas e desafios sociais complexos, através da mobilização dos atores locais, para a coprodução e cocriação de soluções, nas quais os utilizadores estão diretamente envolvidos.

As cooperativas estão na linha da frente neste processo, mas necessitam, todavia, de encontrar estratégias empresariais de obtenção de rendimentos, para a satisfação das necessidades dos seus membros, em primeiro lugar, e da comunidade num momento posterior. Deve, ainda, fazer coincidir os seus interesses também com os dos «não-cooperadores», para criar um movimento favorável ao desenvolvimento do próprio movimento cooperativo (Lourenço, 1979). Para tal, devem inovar continuamente as suas formas de obtenção de rendimentos, para assegurar a sua sustentabilidade e viabilidade, principalmente aquelas que têm como objeto da sua ação o cumprimento de uma missão de cariz social e sem fins lucrativos (Peredo e McLean, 2006; Quintão, 2004; Zahra *et al.* 2009; Zografos, 2007; Steinerowski, 2012). Uma das formas possíveis de obtenção de rendimentos passa por levar a cabo ações de empreendedorismo social.

Sendo diversas as definições de empreendedorismo social, pode afirmar-se que este fenómeno agrupa iniciativas com ou sem fins lucrativos, em que a existência de negócios comerciais funciona como um meio de financiamento das atividades sociais, que visam aliviar ou resolver problemas e promover a transformação social, através da satisfação das necessidades das suas populações. Isto quer seja através da criação de novos negócios ou gerindo os já existentes, mas de uma forma inovadora. As cooperativas, misto de empresa económica e associação de pessoas, a atuar no setor da Economia Social, são campos férteis de empreendedorismo social

(Mair e Martí, 2006; Peredo e McLean 2006; Zografos, 2007; Zahra et al, 2009; Matei e Matei, 2012).

Na verdade, na maioria das vezes as cooperativas são criadas por pequenos agricultores que precisam de ter melhores posições de mercado, como a negociação de melhores preços, nomeadamente em setores onde, quer a montante, quer a jusante existe um domínio por parte de determinados atores (Couderc e Marchini, 2011).

Conscientes deste facto, a legislação do setor cooperativo em Portugal alterou algumas das definições de fundo da estrutura e organização destas entidades. Com a publicação da Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto, as cooperativas passaram a permitir o voto plural e a figura do “membro investidor”, que apesar de ser um não cooperador, pode investir na cooperativa desde que o total das entradas de capital não sejam superiores a 30% do capital social da cooperativa, realizado através da subscrição de títulos de capital ou investimento. O voto plural é permitido em determinadas circunstâncias, podendo, neste caso, um cooperador ter de 3 a 5 votos, mediante a dimensão da organização (para cooperativas com menos ou mais de 50 membros, respetivamente). Todavia, estas alterações apenas podem acontecer se devidamente previstas em estatutos e sempre subordinadas à vontade da assembleia geral de membros.

Num mercado global e com alterações tecnológicas constantes, só as cooperativas dotadas de capacidade de exploração de novas oportunidades, aliada à correta gestão dos seus recursos atuais, pode reduzir a incerteza e gerir a mudança de forma equilibrada e sustentável. As cooperativas, à imagem das empresas a atuar no mercado [ainda que oriundas de um setor com algumas particularidades, como é o da economia social] necessitam de aumentar a sua competitividade (Ireland e Webb, 2007, 2009; Luke *et al.*, 2011) e criar riqueza (Ireland *et al.*, 2001; Hitt *et al.*, 2001; Webb *et al.* 2010), não para a remuneração dos seus acionistas ou do capital, mas para a criação de excedentes para a satisfação das necessidades dos seus cooperadores e das comunidades onde estão inseridas, isto é, para se tornarem sustentáveis economicamente, socialmente e ambientalmente (Mills e Davies, 2013).

Exigir competitividade num setor onde esta não deve ser a principal preocupação pode parecer um contrassenso, nomeadamente quando se procuram alternativas à economia capitalista. Porém, a competitividade que aqui é preconizada por estes autores refere-se à necessidade de, tal como em qualquer empresa ou organização, uma correta gestão e alocação de recursos, sempre limitados, ao equilíbrio das carências atuais da organização, com as suas necessidades futuras (Ireland e Webb, 2009). Não se pode esquecer, contudo, a identidade do modelo cooperativo, em que a vertente empresa, incumbida de responder às necessidades económicas, só tem sentido se fundada na entreaajuda, responsabilidade, equidade e solidariedade. Princípios do código de conduta que guiam toda a prática cooperativa (Couvaneiro, 2004).

Dai que seja de prever a existência, nas cooperativas, de fatores que influenciam positivamente a satisfação dos cooperadores, que partilhando daquela identidade do modelo cooperativo, prefiram aí permanecer, mesmo quando existem alternativas mais vantajosas para a colocação das suas produções no mercado (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009).

Outro fator a considerar sobre o empreendedorismo social é que este é fundamental quando se pensa em desenvolvimento local. Um estudo desenvolvido por Lucica Matei e Ani Matei (2012) dá conta que o empreendedorismo social provoca impactos positivos no desenvolvimento local através da criação de riqueza, contribuição para o PIB, empregos, inclusão social, redução da pobreza e aumento dos níveis de bem-estar social.

Ferreira (2012) afirma que para o sucesso de uma política de desenvolvimento local, centrada na economia social, é necessária uma estratégia que passe, obrigatoriamente, por um lado por aproveitar oportunidades que o setor da Economia Social oferece, ao promover a criação de microiniciativas empresariais, e por outro lado envolver os jovens na procura e criação de novas oportunidades de trabalho, que contribuam para a resolução de problemas concretos das gentes e das comunidades onde estão inseridos.

Também Namorado (2009) defende que os processos de desenvolvimento local precisam da economia solidária, pois só assim adquirem consistência e humanidade, transformando esse desenvolvimento num ponto de partida «*consistente de uma verdadeira renovação social*» e não apenas numa mera requalificação de regiões deprimidas.

O setor da Economia Social, pelo seu carácter endógeno e enraizamento nas pessoas, é em si mesmo um potenciador de formas de inovação social de base local, através da procura e exploração de oportunidades empreendedoras, sustentáveis para as comunidades, onde a cooperação se constitui como o elo de ligação necessário e a figura central de união de todos os atores envolvidos. Até porque, como referido por Delbono e Reggiani (2013), as cooperativas são mais resistentes às crises, principalmente no que toca à proteção do emprego, pois, tendencialmente, protegem os seus empregados e cooperadores, preferindo um corte nos preços/salários pagos, a despedir. Além disso, como a política de distribuição de excedentes é muito mais racional, as cooperativas têm tendência a suportar melhor os impactos e a falta de liquidez dos momentos de crise, quando comparadas com as empresas orientadas para a maximização dos lucros.

Em suma, as cooperativas, face às características que possuem, assumem um papel fundamental ao constituir-se como agentes de inovação social para o desenvolvimento e implementação, como defende a Comissão Europeia, de novas ideias, produtos, serviços e modelos que satisfaçam simultaneamente as necessidades sociais de forma mais eficiente do

que as alternativas e criem novas formas colaborativas e relacionais (Comissão Europeia, 2011; Giagnocavo *et al.*, 2014).

2.5 As Cooperativas Agrícolas: fator dinamizador de zonas rurais e desfavorecidas

As cooperativas agrícolas são um fator fundamental na indústria alimentar e agrícola mundial. Desempenham um papel importante na eficiência das ações coletivas de empreendedorismo, levadas a cabo pelas organizações que se movimentam nas cadeias de abastecimento, e contribuem para a segurança e para a qualidade alimentar (Iliopoulos, 2015; Mojo *et al.*, 2017). São também um sinal da existência de um sistema alimentar e agrícola avançado, no qual as cooperativas possuem um importante papel, como retratado num estudo levado a cabo em todos os países da União Europeia e ainda alguns países não europeus, para tal selecionados (Bijman *et al.* 2012, citado por Iliopoulos, 2015).

Ortega (2010) vai mais longe e afirma que as cooperativas agrícolas são um importante fator dinamizador de zonas rurais e desfavorecidas, dada a sua contribuição para a criação de empregos, fixação de população no seu território, aumento do bem-estar social e ainda contribui para a preservação da paisagem e dos recursos naturais. Desta forma, as cooperativas desempenham um importante papel, nomeadamente para aumentar o poder de negociação dos pequenos agricultores (Royer *et al.*, 2017), reconhecido também ao nível das cooperativas agrícolas vitivinícolas, isto apesar deste mercado ser difícil e turbulento, onde a competição é enorme (Ortega 2010; Couderc e Marchini, 2011).

É por isso lícito referir que as cooperativas vinícolas funcionam como uma forma de os pequenos agricultores conseguirem ganhar escala para comercializar as suas uvas, e de alguma forma sobreviverem às turbulências do mercado, conseguindo evitar o encerramento das suas explorações ou a necessidade de negociarem em condições mais desfavoráveis com grandes grupos económicos (Montegut *et al.*, 2011; Couderc e Marchini, 2011, Royer *et al.*, 2017).

De facto, a orientação maioritária da literatura analisada vai no sentido de reconhecer a importância das cooperativas, nomeadamente as agrícolas, para a obtenção de vantagens competitivas. Possibilita o acesso a recursos e capacidades, potencia melhores posições de mercado e consequente obtenção de melhores preços de venda (Couderc e Marchini, 2011; Hernández-Espallardo *et al.*, 2009), cujo desenvolvimento está associado, como aliás visto anteriormente, com o desejo dos agricultores de melhorarem as suas condições de vida e das populações rurais, à medida que alterações iam ocorrendo na produção, comercialização, financiamento, e serviços disponibilizados ao setor (Montegut *et al.*, 2011; Royer *et al.*, 2017).

Estes autores relembram, ainda, que as cooperativas agrícolas foram, inclusive, criadas com o objetivo de defender os interesses de PME agrícolas, face às quebras de receitas, aumentos dos custos de produção e à diminuição dos subsídios estatais.

Para fazer face a estes constrangimentos, as cooperativas vêm-se obrigadas a atuar segundo as leis do mercado para conseguir atingir, também, os seus objetivos sociais e cumprir os princípios cooperativos definidos pela ACI, já apresentados na Tabela 2.1.

2.6 Problemas inerentes à forma cooperativa e teorias subjacentes

Por último, e antes de se entrar no modelo de análise empírica, convém apresentar e refletir acerca de alguns dos mais usuais problemas e constrangimentos com que se depara a forma de organização cooperativa. Na verdade, a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanecer nas suas cooperativas depende, em grande medida da capacidade que estas organizações têm de ultrapassar estes constrangimentos.

De acordo com os estudos de Iliopoulos (2015) e de Bijman *et al.* (2011), por exemplo, as cooperativas são propícias ao aparecimento de obstáculos à sua operação, que condicionam investimentos e afetam a sua eficiência e sustentabilidade. Segundo eles, alguns dos problemas mais comuns que afetam o modelo cooperativo, podem ser analisados sob os pressupostos das teorias económicas neo-institucionais, nomeadamente o problema do parasitismo; do horizonte; do portefólio; do controlo; e dos custos de influência e que se descrevem de seguida, dada a sua importância e pelo recorrente surgimento num número considerável de estudos.

O problema do parasitismo:

Surge quando os direitos de propriedade são difusos, não comercializáveis e inseguros. Quando a cooperativa não consegue assegurar que sejam justamente distribuídos os excedentes ou rateados os custos por quem neles incorreu, ou, por exemplo, quando alguém beneficia de uma benesse quando não deveria. Por exemplo, um agricultor que não entrega o seu vinho, nem pertence a uma cooperativa, mas que beneficia do aumento de preços generalizado que a escala alcançada pela cooperativa proporciona a todos os produtores da região.

Um outro problema associado está na não diferenciação entre cooperadores com mais ou menos anos de associação. Como um dos princípios cooperativos é o da “porta aberta” em que os cooperadores podem entrar e sair quando assim o desejarem, não haver distinção no valor dos

dividendos pagos de acordo com a antiguidade pode gerar conflitos intergeracionais e aproveitamentos por parte de alguns, que apenas entram para a cooperativa quando não há alternativas no mercado, ou quando os seus produtos são de fraca qualidade para serem aceites por distribuidores privados (Mazzarol *et al.*, 2011; Iliopoulos, 2015).

Bijman *et al.* (2011) defendem que para se evitarem este tipo de oportunismos, há que estabelecer um conjunto de regras partilhadas, que regulem como se processarão as transações, como serão monitorizados os compromissos estabelecidos e que sanções serão impostas. Consideram, também, que as decisões democráticas podem ser benéficas, fazendo com que os líderes se comprometam e identifiquem com as cooperativas.

Todavia, não excluem a necessidade de introduzir hierarquia, dando mais poder de decisão a gestores profissionais à medida que as cooperativas crescem, mesmo que tal forma de governo vá contra ao princípio da adesão voluntária e livre, e da decisão partilhada, podendo, inclusive, levantar problemas de controlo (Mazzarol *et al.*, 2011, 2013).

O problema de horizonte. Relaciona-se com o desincentivo dos cooperadores em investir em ativos de longo prazo, na medida em que o tempo que esperam vir a beneficiar desse investimento é inferior ao tempo de vida útil do próprio ativo. Como não há a possibilidade de se transferirem direitos de propriedade, os cooperadores evitam investimentos a longo prazo, limitando oportunidades de crescimento da própria organização (Mazzarol *et al.*, 2011). A alteração legislativa do Código Cooperativo, em Portugal, vem mudar um pouco este cenário, ao permitir a entrada de “membros investidores”, que podem ser não cooperadores e a admissão, em determinadas circunstâncias, do voto plural e da transmissão de direitos de propriedade (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto).

Apesar disso, há uma limitação ainda maior quando o investimento é em ativos intangíveis como investigação e desenvolvimento, preferindo e pressionando os diretores para que os excedentes sejam concedidos em forma de dinheiro aos cooperadores, ao invés de investidos no desenvolvimento da cooperativa (Iliopoulos, 2015).

O problema do portefólio. Diz respeito, uma vez mais, ao facto de o capital social não poder ser transferido, liquidado ou valorizado, o que leva a que os cooperadores tenham maior aversão pelo risco, condicionando o desenvolvimento de produtos e alargamento do portefólio da cooperativa, mesmo que isso implique a perda de receitas e de retornos menores (Mazzarol *et al.*, 2011; Iliopoulos, 2015). Como já referido, a Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto, em Portugal poderá alterar e mitigar este problema, na medida em que, sob determinadas circunstâncias muito específicas. O transmissário deverá ser já cooperador, ou estar em condições para ser admitido como tal.

O problema do controlo. Está relacionado com os custos inerentes ao controlo que é necessário fazer-se aos gestores (agentes) da cooperativa que possuem interesses divergentes dos cooperadores (principais). Como não há troca de capital em mercados secundários o controlo feito pelo mercado não existe, o que dificulta ainda mais a tarefa. Acresce o facto de, quanto maior a cooperativa agrícola, maior a heterogeneidade dos cooperadores e, logo, maior a diversidade de interesses e preferências, o que pode tornar ambígua a verdadeira função da cooperativa (Iliopoulos 2015).

Os problemas dos custos da influência. Surgem ligados às decisões que afetam a distribuição de riqueza ou outros benefícios entre os membros de uma determinada organização, quando estes, por razões egoístas, tentam influenciar as decisões em seu próprio benefício. Este tipo de dificuldades pode originar graves ineficiências nos agronegócios cooperativos. Alguns exemplos de custos de influência podem notar-se em decisões ligadas à localização de uma nova unidade industrial, à avaliação da qualidade dos produtos de um determinado membro, o rateio dos custos, entre outros apontados por Iliopoulos (2015).

Segundo Bijman e Hendrikse (2003), isto acontece fruto da informação assimétrica existente entre os diferentes membros da cooperativa, que acaba por provocar falhas no sistema, como a perda de transações, que seriam benéficas para ambas as partes. A fim de evitar, ou limitar estas falhas surgem arranjos, acordos e contratos para proteger contra comportamentos oportunistas, que acabam por aumentar os custos de transação.

Em Portugal, as restrições legislativas existentes, até à entrada em vigor da Lei 119/2015, de 31 de agosto, obrigava a que o investimento feito pelas cooperativas tivesse origem maioritariamente nos seus cooperadores e através de financiamento externo, com recurso à banca. Esta realidade tem como consequência fracos incentivos ao investimento, o que pode agravar ainda mais este tipo de comportamentos e de custos de influência.

Com a introdução em Portugal da figura do membro investidor, ao ser possível a existência de investidores com direitos residuais de decisão, direitos de gestão, direitos de propriedade, ou possibilidade de receberem dividendos pelo capital investido na cooperativa, como pode acontecer nas empresas capitalistas e em cooperativas de outros países da Europa e do mundo (Mazzarol *et al.*, 2011), pode contribuir para limitar comportamentos oportunistas, por parte de cooperadores com maior dimensão.

As abordagens neo-institucionais

Mudanças rápidas nos mercados, como a globalização e industrialização da agricultura, provocaram alterações profundas nas estruturas das cooperativas, que procuram ajustar-se às exigências. Royer (1999) refere que estas alterações aconteceram não apenas nas formas de

integração vertical e horizontal, mas também através de fusões, consolidações e aquisições, pelas quais algumas cooperativas acabaram por se transformar em empresas comerciais.

Outras constituem empresas subsidiárias de cariz lucrativo, com parceiros investidores. Na realidade, Royer (1999) realça o facto de que estas reestruturações cooperativas possam indicar que existem características intrínsecas ao modelo organizacional cooperativo que as limita a competir de forma eficiente, em economias cada vez mais complexas, ameaçando a sua sobrevivência no longo prazo.

Face a estes constrangimentos, Mazzarol *et al.* (2011) apresentam uma taxonomia para cooperativas de nova geração, cujas diferenças residem essencialmente nos direitos de voto e recompensas. Nos Estados Unidos da América, na década de noventa, foram introduzidas alterações também relacionadas com os direitos de propriedade e de transferência de direitos considerados restritivos para o crescimento das cooperativas.

Na realidade, não são apenas as cooperativas que estão a passar por profundas transformações ao nível do seu funcionamento e estrutura, as empresas comerciais operam agora num ambiente que passou de baixa competitividade e complexidade, para formas de operação cada vez mais complexas, exigentes e turbulentas, o que exige um aumento das interdependências entre empresas, a fim de melhor entenderem os mercados onde atuam (Borch e Arthur, 1995).

Indica por isso a necessidade de novas abordagens metodológicas e novos caminhos de investigação, para analisar as formas organizacionais e as suas relações nos mercados. Segundo o autor Royer (1999), três novas abordagens existem: custos de transação; teoria da agência e análise dos direitos de propriedade, o que os investigadores passaram a chamar de “económica neo-institucional”, porque esta se foca nas instituições e seus problemas, ao invés de simplesmente nos comportamentos de maximização de lucros. A sua investigação conclui que os métodos baseados na abordagem neo-institucional são extremamente úteis no estudo das estratégias organizacionais das cooperativas.

Segundo aquelas teorias, apesar dos problemas elencados, as cooperativas continuam a ser formas viáveis de organização, nomeadamente quando atuam em mercados em declínio, onde os comportamentos oportunistas, por exemplo, são amenizados pela inexistência ou pela reduzida concorrência. As cooperativas tendem, também, a fornecer aos cooperadores uma redução dos riscos inerentes à atividade, bem como, através de integração vertical, lidar com externalidades impostas por parceiros de negócio ou fornecendo aos próprios cooperadores bens e serviços da natureza de um bem público, que mais nenhuma empresa tem vontade de oferecer (Royer, 1999).

No seu estudo, Royer dá ainda conta de que as cooperativas são instrumentos úteis num estado inicial para corrigir ou mitigar falhas de mercado. Contudo, a expansão dos mercados parece levar a uma diminuição da necessidade sentida em relação às cooperativas.

Ainda de acordo com a teoria dos custos de transação, Royer refere esperar-se que ao longo do tempo estruturas mais eficientes se sobreponham às estruturas mais ineficientes, ou seja, que as cooperativas, vistas como entidades mais ineficientes, venham a dar lugar a empresas comerciais, tidas como mais eficientes. Na verdade, as cooperativas apenas subsistiriam em mercados com falhas crónicas no seu funcionamento, isto porque, devido aos problemas oriundos dos direitos de propriedade, os cooperadores tendem a não promover o investimento a longo prazo, como também foi evidenciado por Iliopoulos (2015).

Porém, mesmo nos casos de mercados em expansão, onde a importância da criação e sobrevivência de cooperativas é menor, muito por causa das suas ineficiências, estas podem operar, porquanto são subsidiadas pelo Estado, ou porque são alvo de um conjunto de políticas de incentivo por parte dos governos. O que pode, igualmente, levar à sobrevivência das cooperativas em mercados em expansão reside no facto de as cooperativas poderem aumentar a performance global do mercado, ao contribuir para a diminuição das posições dominantes dos distribuidores e porque, ao procederem à integração vertical das suas unidades produtivas os agricultores conseguem uma redução dos seus custos de transação.

No entanto, ainda neste estudo, Royer (1999) reconhece que outros autores como Sexton e Iskow, não encontraram evidências de que as cooperativas são organizações menos eficientes do que outros tipos de organizações, afirmando que muito dos estudos que apontam nesse sentido apresentam vieses e subestimam a eficiência das cooperativas.

Capítulo 3 - As Alianças Estratégicas: fundamentação teórica

3.1 Conceito de Aliança Estratégica

Na literatura encontram-se referências às alianças estratégicas e às redes como sendo relações interorganizacionais nas quais duas ou mais entidades/parceiros, num cenário mutuamente benéfico, fornecem um conjunto de recursos críticos à parceria, conferindo-lhes o poder necessário para atingirem objetivos comuns, que de outra forma não seria possível obterem (Borch e Arthur, 1995; Franco, 2011a; Chang *et al.*, 2015), em razão do seu reduzido tamanho, economia e até da tecnologia necessária para atingir objetivos de curto prazo, em atividades de interesse “core” para as partes envolvidas na parceria (Franco, 2011a).

Nesse sentido, as alianças são uma estratégia de gestão que pode levar as empresas envolvidas, com maior facilidade, ao sucesso numa economia globalizada (Rounti *et al.*, 2005). Há também um reconhecimento claro dos benefícios das redes para os pequenos e médios negócios, (Street e Cameron 2007) que passam pelo aumento da flexibilidade entre os parceiros, uma maior partilha de informação confidencial e uma redução dos conflitos (Borch e Arthur, 1995). Além disso, Haase e Franco (2015) acreditam que as características dos mercados, cada vez mais concorrenciais, as incertezas e complexidade do ambiente, por exemplo, só podem ser superadas, com maiores possibilidades de sucesso, através da cooperação entre empresas ou grupos de empresas, que criam alianças para competirem no mercado e obterem vantagens competitivas face aos concorrentes.

Borch e Arthur (1995) e Street e Cameron (2007) acrescentam que investigar sobre alianças estratégicas e redes contribui para novos princípios de gestão, quer em termos da composição geral da organização, do seu macro e microambiente; das suas relações entre os atores individuais; as próprias relações que se estabelecem entre os gestores como reforço contratual das trocas; a relevância do papel que tem a confiança, a reciprocidade e o compromisso na redução da incerteza e na potenciação de investimentos futuros e também a incorporação nas relações de aspetos não apenas relacionados com condições comerciais, como preço, produto e mercado, mas também fluxos de informação acerca do comportamento social, valores, símbolos e cultura organizacional.

Franco (2011) e Street e Cameron (2007) entendem que quando se investiga o fenómeno das alianças estratégicas deve ter-se em atenção não apenas indicadores objetivos, mas igualmente indicadores subjetivos, como a satisfação dos parceiros, de que os autores fazem depender, também, a performance das alianças estratégicas.

Além disso, as alianças estratégicas têm subjacente à sua formação e desenvolvimento um outro conceito, igualmente importante. Fala-se do conceito de redes, apesar deste, como aliás muitos dos conceitos existentes em ciências sociais, não ser consensual no campo académico, dependendo das metodologias e do próprio objeto em estudo.

Street e Cameron (2007) num estudo teórico onde apresentaram um modelo sobre as relações externas entre PME, debruçaram-se igualmente sobre a definição do conceito de “redes” vendo-as como um conjunto de relações externas, que ligam entre si organizações independentes, comercialmente orientadas. Já Bergholtz e Waldstrom (2011) veem as redes como um conjunto de “nós”, de eixos, podem ser eles pessoas ou organizações e que estão relacionadas por um conjunto de ligações sociais, tão diversas quanto a amizade, transferência de fundos, associação. Estas duas definições próximas no sentido, deixam subentendido um aspeto que parece importante trazer à discussão: o conceito da informalidade. Ambos os estudos veem as “redes”, acredita-se, como algo que, independentemente dos objetivos, não necessita, nem se reveste de um elevado grau de formalidade, muitas vezes necessária quando duas ou mais entidades empresariais cooperam. Podendo resultar daí limitações à sua construção.

Nesta investigação o termo “rede” será usado no sentido empresarial, como um conjunto de relações externas, que ligam entre si organizações independentes, comercialmente orientadas (Street e Cameron, 2007), mas que normalmente estão baseadas em relações informais.

Contudo, o que interessa para este estudo é muito mais perceber o que afeta a “rede” enquanto relação social global (Cooperador vs. Cooperativa), do que o seu grau de formalidade ou informalidade.

Adicionalmente, ao analisar os estudos apresentados por vários autores (Street e Cameron, 2007; Franco 2011, 2011a; Bergholtz & Waldstrom, 2011) sobressai, mesmo que não explicitamente, que as alianças estratégicas resultam fundamentalmente de um pressuposto que se pode chamar o da **utilidade**, isto é, as alianças apenas surgem, ou têm tendência a surgir quando algo de útil advém da sua criação, quer para os participantes internos, quer para os seus parceiros externos.

Claro que esta é uma conclusão teórica, mas que serve para organizar o pensamento que estará implícito neste capítulo, e de que se pode encontrar reflexo em Royer (1999) quando apresenta críticas à teoria neoclássica, nomeadamente através da introdução e expansão da utilidade para maximização de todas as escolhas individuais, dos gestores e até dos funcionários governamentais.

Por conseguinte, as alianças estratégicas são criadas para atingir objetivos específicos (Chang *et al.*, 2015) que, embora possam estar mais ou menos formalizados e instituídos, se relacionam com a utilidade que a aliança estratégica aporta aos seus integrantes. Isto leva a outro conceito importante de uma aliança estratégica que é o de **sucesso**. O sucesso de uma aliança estratégica resulta da sua capacidade para atingir os objetivos previamente definidos (Lui e Ngo, 2005).

Isto leva a outro ponto importante da análise: como estão os investigadores a medir o sucesso nas alianças estratégicas. O resultado é apresentado na Tabela 3.1, onde se identificam os fatores de sucesso presentes em trabalhos como o desenvolvido por Franco (2011).

Tabela 3.1 - Fatores de sucesso nas alianças estratégicas

Fatores	Autores*
Estabilidade, continuidade da relação e evolução da relação ao longo do tempo	Shamdasani and Sheth, 1995; Park, 1996; Cyert and Goodman, 1997; Davenport <i>et al.</i> , 1999
Satisfação dos parceiros	Mohr and Spekman, 1994
Cumprimento dos objetivos	Cullen <i>et al.</i> , 2000; Rahman, 2007
Prosperidade empresarial a partir da aliança; associada à Viabilidade da própria aliança	Baird <i>et al.</i> , 1990

Fonte: elaboração própria a partir de Franco (2011).

**A listagem completa das referências citadas encontra-se em Franco (2011).*

Todavia, já os autores Street e Cameron (2007) reconheceram a existência de um conjunto de lacunas nos estudos empíricos ligados a esta temática, motivados em grande medida pela falta de homogeneidade na definição das variáveis, das dimensões e das medidas usadas, a definição das unidades de análise e a falta de evidências empíricas, problemas estes que Bergholtz e Waldstrom (2011) também encontraram nos estudos existentes sobre redes.

Face a esta realidade operatória, convém balizar o campo de ação teórica e definir em concreto qual a orientação que será dada a este estudo nesta matéria, com o objetivo de uma maior aproximação ao objeto de estudo, que são as cooperativas enquanto alianças estratégicas.

Como o conceito de rede, neste caso em particular, está incluído, ou pelo menos não é entendido de forma diferente do de aliança estratégica, até porque frequentemente a diferença está no grau, maior ou menor, de formalização da parceria, o seu uso, ao longo deste trabalho será sempre no sentido de “aliança estratégica”, para melhor perceção, enquadramento e leitura.

Nesse sentido, as três secções seguintes darão conta de quais os investigadores e os fatores que serão tidos em conta na construção teórica a ser validada através de investigação empírica.

3.2 Fatores que afetam as Alianças Estratégicas

3.2.1 O modelo de relações externas

Street e Cameron também se debruçaram sobre os fatores que afetam as relações externas, através de um estudo publicado em 2007, onde apresentaram um modelo teórico, baseado numa revisão exaustiva das publicações feitas até então, referentes às alianças estratégicas e aos possíveis fatores que as influenciavam positivamente.

Segundo os autores (Street e Cameron 2007), as PME, cujo enquadramento depende da sua estrutura, setor de atividade ou idade, deveriam procurar desenvolver relações com organizações externas, pois desta forma aumentariam o seu potencial de desenvolvimento de negócio, de sobrevivência e de crescimento.

Ao agregarem recursos externos para potenciar o sucesso e a rentabilidade, as PME deveriam estruturar-se em parcerias organizacionais, em redes ou em alianças (Street e Cameron 2007), para combaterem de algum modo a definição que eles próprios apresentam de PME, como sendo uma empresa que, apesar de independentemente gerida e detida, possui poucos recursos, não lhe permitindo uma posição dominante nos seus setores de atividade, quando comparada com outras a operar nos mesmos mercados.

Se bem que estas relações externas comportam riscos, os autores viram identificados na literatura um conjunto significativo de vantagens para as PME, e apuraram que um número considerável de PME sustentáveis, isto é, de sucesso, dependia do acesso a redes de negócios formais e informais para entrar e/ou operar no mercado. Ao envolverem-se em relações externas as PME podem fazê-lo através de dois tipos comuns: as alianças e as redes.

No primeiro caso, as alianças são definidas como uma relação próxima de colaboração entre duas ou mais empresas; com intenção de atingir objetivos mútuos; que não conseguiriam atingir sozinhos. Chang *et al.* (2015) apresentam uma definição semelhante para as organizações a atuar no setor não lucrativo.

No segundo caso, as redes são definidas como um conjunto de relações que ligam entre si um grupo de organizações independentes. Parece que com esta distinção Street e Cameron (2007) atribuem maior formalidade às “alianças” e deixam para as “redes” mais liberdade e informalidade.

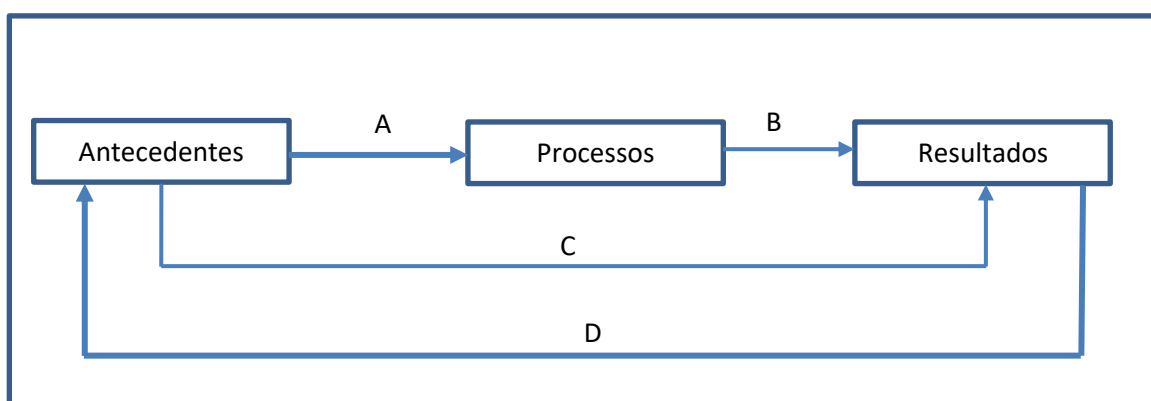
No que diz respeito às vantagens de as PME se organizarem em alianças estratégicas ou em redes, Street e Cameron (2007) acreditam em poder advir daí um conjunto alargado de

benefícios tangíveis, como a rentabilidade, o aumento das vendas, além de benefícios intangíveis, que para Chang *et al.* (2015) mais não são do que os ganhos e benefícios mútuos alcançados através de relações psicológicas.

Com o estudo, os autores propuseram-se desenvolver uma estrutura analítica para sintetizar e categorizar variáveis e suas ligações, cujo objetivo seria o de funcionar como ponta de lança para futuras investigações relacionadas com as PME. Tarefa difícil, dada a existência de uma alargada quantidade de estudos sobre relações externas entre PME, com uma elevada variedade de perspectivas teóricas, níveis de análise e metodologias de pesquisa (Street e Cameron 2007).

Apesar das diferentes abordagens, os autores acabaram por seguir a estrutura proposta por McGrath's em 1964, pois foi aquela que ao ser aplicada preliminarmente a um conjunto diversificado de estudos melhor permitiu categorizar os resultados, apesar das muitas diferenças existentes entre os artigos analisados.

Street e Cameron (2007:243) apresentaram, assim, uma “estrutura para a revisão da literatura”, conforme se pode observar na Figura 3.1, que culminará numa proposta de modelo como se verá posteriormente.



Fonte: elaborado a partir de Street e Cameron (2007).

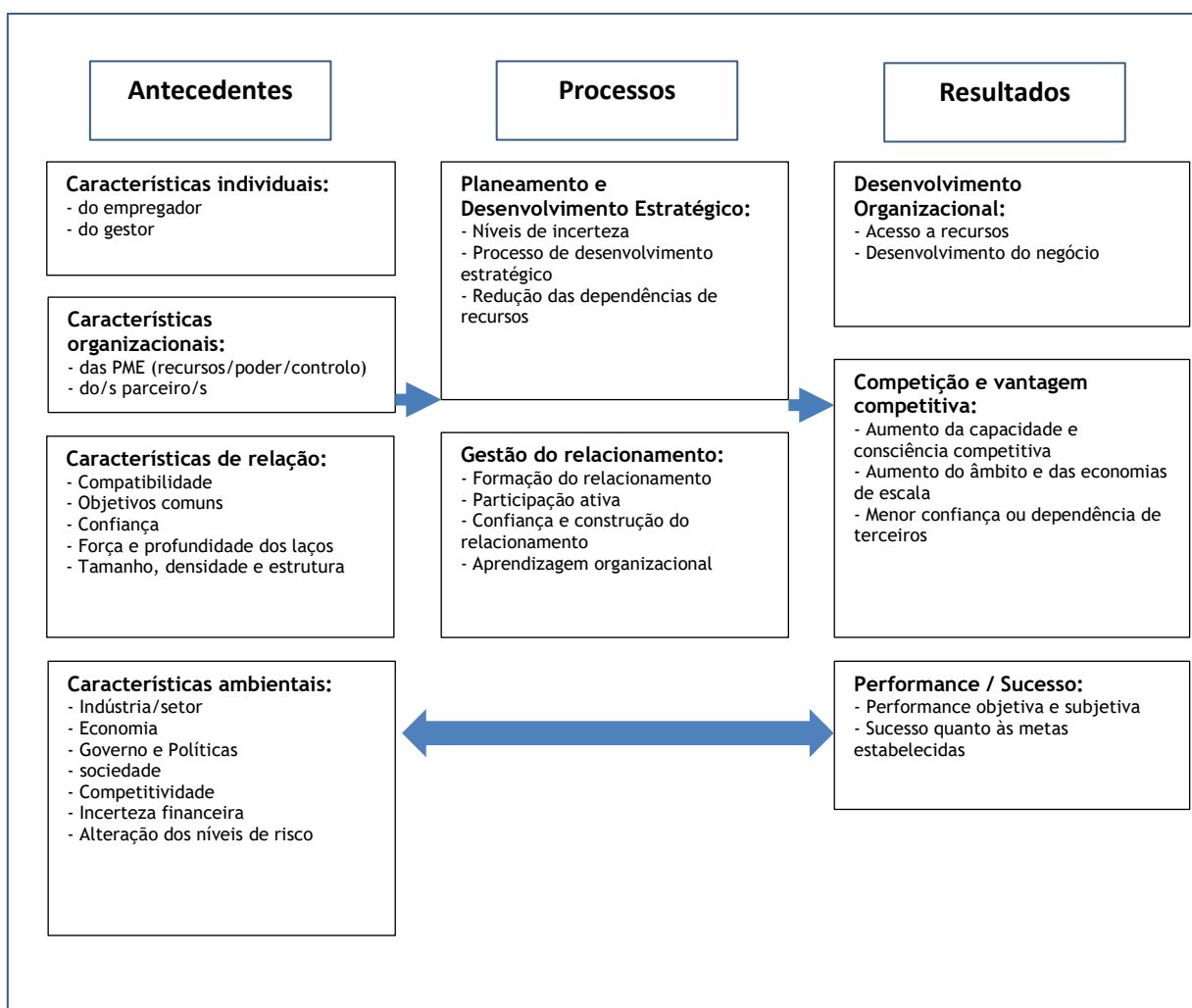
Figura 3.1 - Estrutura para a revisão da literatura proposta por Street e Cameron

Com esta estrutura baseada nas propostas de McGrath's, de 1964, sugerem os autores que os antecedentes vão causar efeitos nos processos (link A), por exemplo, características ambientais, como o tipo de indústria e a localização geográfica. Já o link B refere-se às atividades relacionais e seus resultados, tais como o processo de colaboração com um dos parceiros externos para aumentar as vendas ou a quota de mercado. O link C sugere relações diretas entre antecedentes e resultados, por exemplo, uma PME tem um recurso único que lhe permite obter um reforço da posição competitiva. Além disso, os autores propõem que experiências anteriores em parcerias (de sucesso ou insucesso) parecem ter influência nos

resultados das futuras parcerias, havendo sempre uma condição de reciprocidade ou de feedback (link D).

É a partir daqui que os autores vão desenvolver o modelo conceptual que servirá, também, como suporte a este trabalho de investigação. Na realidade, não será uma abordagem pioneira, visto que já anteriormente Mazzarol *et al.* (2013) aplicaram o modelo de Street e Cameron (2007) ao setor cooperativo da Austrália e da França, por o considerarem uma ferramenta de pesquisa de grande utilidade para o setor em causa e porque, desde 2007, que a alterações ao nível teórico, sobre as relações externas, não são de tal forma inovadoras que impossibilitem o uso do modelo de Street e Cameron no estudo das alianças estratégicas (Mazzarol *et al.*, 2013), aplicado às cooperativas, entendidas como alianças de pequenas e médias empresas.

Em consequência, Street e Cameron (2007), no seu modelo conceptual consideram que as relações externas entre as organizações (sejam alianças ou redes) reúnem um conjunto de



Fonte: adaptado de Street e Cameron (2007)

Figura 3.2 - Modelo conceptual das influências das relações externas, de Street e Cameron

características agrupadas conforme mostra a Figura 3.2, e que se dividem em três momentos do desenvolvimento da própria aliança.

Um primeiro momento denominado de **antecedentes** em que os autores identificaram quatro categorias e observar: (I) Características individuais; (II) Características Organizacionais; (III) Características de relação e (IV) Características ambientais.

Estes denominados antecedentes vão provocar efeitos nos **processos**, segundo momento da aliança, onde os autores identificam duas categorias a considerar: (I) Planeamento e Desenvolvimento Estratégico e (II) Gestão do relacionamento.

Num terceiro momento, a que os autores chamaram de **resultados**, são identificadas três categorias: (I) Desenvolvimento Organizacional; (II) Competição e vantagem competitiva e (III) Performance / Sucesso.

Todas estas categorias estão, segundo os autores (Street e Cameron, 2007) estritamente ligadas, pois alterações numa delas provoca obrigatoriamente alterações noutra. Por exemplo, as características individuais do empresário vão determinar se se vai envolver em alianças e, se sim, em que circunstâncias.

3.2.2 Os fatores estruturais e processuais

Franco (2011, 2011a), por sua vez, analisa as alianças estratégicas através de fatores que possam influenciar o sucesso das alianças, fatores esses ligados a questões estruturais, isto é, os fatores iniciais que os parceiros trazem para a cooperação, que Franco (2011) propõe na sua estrutura de trabalho como sendo essencialmente três: (I) Compatibilidade; (II) Seleção dos parceiros; (III) Políticas Governamentais (ver Tabela 3.2).

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 3.2 - Fatores, variáveis e indicadores para o sucesso das alianças estratégicas

<i>Fator</i>	<i>Variável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Autores**</i>
Estrutural	Compatibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos mútuos e estratégias; • Contribuições equitativas • Políticas de comunicação e recompensa • Estrutura organizacional • Estilos de gestão 	Baird <i>et al.</i> (1990); Volery (1995, 1996); Brouthers <i>et al.</i> (1995); Johnson <i>et al.</i> (1996); Geringer and Louis (1988); Kauser and Shaw (2004); Rai <i>et al.</i> (1996); Das and Teng (1996); Shane (1998); Vyas <i>et al.</i> (1995)
	Seleção de parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Complementaridade de recursos • Personalidade do empreendedor • Experiência anterior em alianças • Colaboradores de confiança • Profissionalismo, honestidade e responsabilidade • Conhecimento das condições de mercado 	Harrigan (1985); Bronder and Pritzi (1992); Volery (1995, 1996); Osland and Cavusgil (1996); Das and Teng (1996); Shane (1998); Lajara <i>et al.</i> (2003); Li <i>et al.</i> (2008); Franco (2010)
	Políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos governamentais e apoios • Ação da União Europeia 	Baird <i>et al.</i> (1990); Rai <i>et al.</i> (1996); Osland and Cavusgil (1996)
Processual	Confiança e compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança mútua • Planeamento • Historial • Compromisso 	Ring and Van de Ven (1992); Gulati (1995); Volery and Mensik (1998); Koza and Lewin (1998); Schumacher (2006); Anand and Khanna (2000); Ariño <i>et al.</i> (2001)
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Boas relações pessoais • Contactos frequentes • Laços informais • Capital relacional • Recrutamento e seleção 	Rai <i>et al.</i> (1996); Lajara <i>et al.</i> (2003)
	Poder e controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio de poder • Controlo idêntico • Equilíbrio de forças entre parceiros • Tamanho da empresa • Nacionalidade 	Volery (1995, 1996); Rai <i>et al.</i> (1996); Mjoen and Tallman (1997); Ding (1997); Elg and Johansson (2007)
	Cultura entre empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de comunicação • Sistemas de informação • Aprendizagem 	Baird <i>et al.</i> (1990); Rai <i>et al.</i> (1996); Bronder and Pritzi (1992); Vyas <i>et al.</i> (1995); Slowinski <i>et al.</i> (1996)

Fonte: adaptado de Franco (2011).

***Citações completas podem ser encontradas em Franco (2011).*

Por outro lado, há os fatores processuais, isto é, a forma como a aliança é implementada, como evolui ao longo do tempo e como o processo cooperativo pode afetar os resultados da própria aliança (Lui e Ngo, 2005; Street e Cameron, 2007; Mazzarol *et al.*, 2013). Franco (2011) identifica quatro variáveis processuais que podem afetar o sucesso das alianças: (I) Confiança e compromisso; (II) Recursos Humanos; (III) Controlo e poder; e (IV) Cultura interempresas.

3.3 As Alianças Estratégicas entre entidades não lucrativas

Chang *et al.* (2015) conduziram um estudo qualitativo para explorar mecanismos de gestão relacional para alianças entre entidades não lucrativas, como é o caso das cooperativas. Naquele estudo, os autores definem uma aliança estratégica não lucrativa quando existem pelo menos três organizações não lucrativas a trabalhar em conjunto. O estudo foi levado a cabo em

4 associações de agricultores em Taiwan e focou-se na análise das relações colaborativas entre aquelas entidades.

A conclusão do estudo revela que, para o sucesso das alianças estratégicas no setor não lucrativo, há a necessidade de aplicação de um conjunto aceitável de regras e regulamentos, definição de procedimentos standardizados comuns, uso de uma comunicação e informação simétrica e a capacidade de construir medidas corretivas quando a cooperação envolve pontos fortes em termos de contribuição de cada parceiro. De facto, mesmo as organizações não lucrativas ou do terceiro setor, onde as cooperativas se incluem, adotam hoje estratégias de cooperação, como forma de resolver problemas e de explorar oportunidades de criação de valor, para os seus membros e para a comunidade.

Hoje, como referem Chang *et al.* (2015) quer as entidades com fins lucrativos (empresas), quer as organizações sem fins lucrativos estão a reinventar-se através das alianças. Mas, nas alianças, há que considerar a gestão das expectativas com que cada um dos parceiros a integra, o que pode conduzir a fricções e a conflitos (Chang *et al.*, 2015) que colocam em perigo as próprias alianças. Nesse sentido, fazer uma correta gestão das expectativas e dos conflitos que surgem na cooperação é fundamental para o seu sucesso e viabilidade.

Isto acaba por ser um desafio à gestão que, para evitar os riscos acrescidos de oportunismo, inclusive pelos não membros (quando beneficiam, por exemplo, do aumento dos preços negociados pelas cooperativas com distribuidores e retalhistas) obriga a que os parceiros na aliança estratégica possuam confiança e controlo mútuo, para que não explorem as possíveis vulnerabilidades existentes em cada um (Chang *et al.*, 2015).

Para os autores citados, as alianças estratégicas no setor não lucrativo servem sobretudo para criar novas capacidades e recursos, além de facilitar o acesso a serviços pelas organizações individuais, facilitar a resolução de conflitos, potenciar o desenvolvimento de soluções inovadoras não acessíveis a uma organização, se atuando isoladamente. Permite ainda a redução da duplicação de serviços, poupança de recursos quando competem por clientes ou fundos, além de possibilitar a defesa de determinadas políticas e valores sectoriais.

O reforço do controlo acontece através de acordos específicos sobre os deveres e direitos dos parceiros e criação de incentivos para os participantes que trabalhem prioritariamente para os benefícios comuns, em detrimento dos seus objetivos e benefícios pessoais.

Capítulo 4 - As Alianças Estratégicas no setor cooperativo

4.1 As cooperativas: alianças estratégicas para a entrada ou reforço de posições no mercado

Convém agora enquadrar as cooperativas enquanto alianças estratégicas. As empresas cooperativas são, no entendimento de Mazzarol *et al.* (2011), uma das mais antigas e estáveis formas de negócio e a forma preferida de estrutura organizativa para a construção de sistemas alimentares alternativos (Gonzalez, 2017). Mas ao contrário de autores como Namorado (2007; 2013a) ou Ribeiro e Alves (2010) que veem como função fundamental das cooperativas o aspeto social, onde o respeito pelos princípios cooperativos deve ser fervorosamente honrado e a sua criação serve como forma de dar resposta a problemas da comunidade, Mazzarol *et al.* (2011) dizem, por seu lado, que a maioria das cooperativas são orientadas pelo autointeresse dos seus membros e não por simples propósitos sociais, ainda que venham a cumprir, também, essas funções.

Chang *et al.* (2015) acreditam mesmo que este tipo de autointeresses provoca um problema à gestão da aliança cooperativa, na medida em que há um risco moral acrescido devido à imprevisibilidade do comportamento dos cooperadores, associado aos custos que comportamentos oportunistas podem acarretar.

Além disso, Mazzarol *et al.* (2011) reconhecem que as cooperativas são uma espécie de dilema em termos de organizações económicas, isto porque, por um lado são demasiado centradas nos aspetos sociais em detrimento dos económicos, o que dificulta a sua integração na corrente convencionalmente aceite como estrutura de empresa comercial; por outro são demasiado centradas no aspeto económico, ao desenvolverem atividades empresariais, ainda que o económico venha sempre subjugado ao social, o que provoca algumas questões da sua legitimidade para pertencer ao “Terceiro Setor” ou setor não lucrativo.

O que é evidente, é que enquanto uma empresa comercial tem como principal propósito a maximização dos lucros para os seus sócios, acionistas e clientes, a realidade cooperativa é bem mais complexa, desempenhando a dupla função de uma união ou aliança, mas também de um negócio (Fairbairn, 1994). A cooperativa vê-se, deste modo, obrigada a satisfazer as necessidades dos seus cooperadores, otimizando os benefícios que eles daí retiram, mas também procura assegurar rendimentos suficientes para a sua própria operação e sustentabilidade, o que pode levar a problemas de controlo que acontecem quando há

divergências entre os interesses dos cooperadores e dos gestores da cooperativa (Mazzarol *et al.*, 2011; Chang *et al.*, 2015; Hernández-Espallardo *et al.*, 2009).

Na verdade, à luz da teoria da agência, à medida que as cooperativas crescem e se procura a introdução de uma gestão profissional, os interesses destes gestores podem ser diferentes dos interesses manifestados pelos cooperadores. Em que os primeiros procuram uma orientação estratégica da cooperativa virada para os resultados organizacionais e o crescimento, relegando para segundo plano os interesses dos cooperadores, o que pode causar insatisfação, chegando mesmo à falência da cooperativa e consequente desmutualização (Mazzarol *et al.*, 2013).

Desta forma, Mazzarol *et al.* (2013) defendem que o sucesso de uma aliança cooperativa apenas é possível através do alinhamento dos interesses dos cooperadores com os interesses da própria cooperativa, já que estes agem simultaneamente como proprietários, patrocinadores, investidores e membros da comunidade. Deste modo, reforçam que a estratégia e o processo de comunicação têm, obrigatoriamente, que ter em consideração todos os interesses e necessidades em equação, essencial para a construção de capital social e de uma relação durável entre os membros, baseada na lealdade e no compromisso.

De facto, Nilsson (2001) também reconhece que ao contrário das empresas comerciais, em que há uma separação clara entre clientes, fornecedores e acionistas, na cooperativa os cooperadores são ao mesmo tempo clientes, fornecedores e donos. Esta realidade pode trazer problemas de sustentabilidade, pois vai depender da satisfação dos interesses, muitas vezes antagónicos, dos seus membros no triplo papel que desempenham dentro da organização.

Para Hansmann (1996) e mais tarde reforçado por Hernández-Espallardo *et al.* (2009) e por Mojo *et al.* (2017), a satisfação dos cooperadores vai depender da capacidade de a cooperativa, através de um controlo eficaz dos seus custos de transação, oferecer um custo menor aos seus membros pela detenção e participação na propriedade da cooperativa, do que teriam se tivessem que negociar com fornecedores e clientes de forma isolada. Ou seja, só quando os custos de deter a propriedade da cooperativa são menores, do que aqueles em que o produtor incorreria se tivesse que vender a sua produção individualmente, é que o modelo cooperativo interessa aos seus membros.

Em suma, para Mazzarol *et al.* (2011), as cooperativas diferem das empresas comerciais em pelo menos cinco pontos importantes:

- (I) os clientes das cooperativas são também seus proprietários;
- (II) o capital social é fixado pelos seus atos constitutivos e os títulos não podem ser comercializados num mercado aberto;
- (III) as cooperativas podem devolver fundos aos seus membros, nomeadamente através da devolução dos valores gastos nas transações com a cooperativa;

- (IV) as cooperativas podem beneficiar de incentivos e isenções fiscais;
- (V) as cooperativas existem com o propósito de criar valor para os seus membros enquanto clientes.

Na cooperativa tradicional, os lucros, ou excedentes no caso português, são distribuídos pelos seus cooperadores em função do seu volume de trocas com a cooperativa, existindo uma percentagem de reservas legais que não pode ser de forma alguma distribuída, tal como os excedentes que resultam das relações da cooperativa com terceiros, isto é, com não cooperadores.

Um outro elemento distintivo do modelo cooperativo é o sistema “um homem um voto”, não fazendo depender da quantidade de capital investido o processo de tomada de decisão, o que reduz o poder dos cooperadores e pode criar frustração nos membros que mais contribuem para os resultados da cooperativa (Mazzarol *et al.* 2011; Bijman *et al.* 2011, 2014).

Face a esta forma organizativa, as cooperativas são vistas, nomeadamente pelos economistas, como uma organização enferma de problemas, designadamente quando se analisa a sua estrutura de direitos de propriedade (Royer, 1999). Estes problemas poderão estar na origem da dificuldade em comparar a eficiência económica das cooperativas, levando à criação de modelos do ciclo de vida que possam explicar o aparecimento, crescimento e eventual declínio desta forma de organização, à medida que os mercados evoluem (Royer, 1999).

No caso específico das cooperativas agrícolas, a abordagem tradicional dos direitos de propriedade apresenta as seguintes características:

- (I) os direitos de propriedade são exclusivos dos cooperadores-patronos;
- (II) direitos sobre rendimentos residuais não são transferíveis, valorizáveis nem resgatáveis;
- (III) rendimentos residuais são distribuídos pelos cooperadores de acordo com a intensidade das trocas com a cooperativa;
- (IV) direitos de decisão são distribuídos pelos cooperadores-patronos na base de um voto um homem ou em proporção do volume de negócio, intensidade das trocas com a cooperativa (Iliopoulos, 2015). Em Portugal, o voto proporcional não se verifica nas cooperativas de primeiro nível, ficando o voto proporcional reservado apenas para as cooperativas de 2.º grau, ou seja, para as uniões de cooperativas.

Aquelas características apresentadas por Iliopoulos (2015), porém, levam a problemas de investimento, na justa medida em que dadas as limitações que os cooperadores têm no que toca a exercer os seus direitos sobre os ativos da cooperativa, vão procurar adiar investimentos ou mesmo evitá-los, preferindo reclamar os seus direitos a rendimentos residuais, principalmente se o seu volume de trocas com a cooperativa for significativo.

O caso das Cooperativas Agrícolas enquanto Alianças Estratégicas

Estendendo a definição proposta por Franco (2011a) para as alianças estratégicas empresariais, ao caso das cooperativas agrícolas, estas podem-se definir como um acordo formal entre cinco ou mais entidades (coletivas e/ou individuais) para seguir um conjunto de interesses privados, comuns, através da partilha de recursos em contextos onde os resultados são incertos. Pela mesma razão, Chang *et al.* (2015) veem as alianças estratégicas no setor não lucrativo como uma forma de sobrevivência organizacional, crescimento e aumento da performance, aquisição e transferência mútua de recursos suplementares, aquisição de quotas de mercado, aumento de capacidades na resposta às alterações nos mercados, aceleração do conhecimento organizacional e uma forma de impulsionar a inovação, visão aliás partilhada por Couderc e Marchini (2011), Montegut *et al.* (2011) e Mojo *et al.* (2017) quando se referem às cooperativas agrícolas.

Dai que a literatura descreva as cooperativas agrícolas, setor em estudo nesta investigação, como um conjunto de contratos ou uma aliança de pequenas empresas de produtores que se unem, sem, contudo, perderem a sua independência.

São, em suma, uma aliança de negócios independentes e não apenas uma simples e única organização (Mazzarol *et al.*, 2013). Segundo a OCDE (2004), uma PME é uma organização com menos de 250 empregados e um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros.

Por isso, o enfoque deste estudo passa por compreender os fatores estruturais, processuais e de resultados que contribuem para o sucesso deste tipo de cooperativas, enquanto aliança estratégica entre entidades, nomeadamente PME e indivíduos, com interesses comuns, analisadas à luz de estruturas de investigação seguidas por Franco (2011) e por Mazzarol *et al.* (2013).

No caso das cooperativas, a estratégia da cooperação reveste um carácter formal, adotando sempre uma figura jurídica, com estatutos e regras perfeitamente definidas para todos os cooperadores, desempenhando a estrutura legal de uma cooperativa um papel fundamental na sua própria viabilidade e existência (Mills e Davies, 2013).

Hernández-Espallardo *et al.* (2009) não possuem a mesma opinião e sugerem não ser tanto este aspeto formal a estar na origem da viabilidade e existência das cooperativas, mas apenas se elas, num determinado momento, servem melhor os interesses dos cooperadores, do que outras alternativas de entrada no mercado.

Estes autores (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009) dão como exemplo o setor dos frutos frescos e vegetais, onde existem formas alternativas de gestão, que competem entre si para oferecer aos agricultores opções atrativas de integração dos negócios e que concorrem com as cooperativas. Estas alternativas variam desde a pura integração, até centrais de compras, representando variações de três componentes económicas interdependentes básicas de uma relação de transação: (1) Alocação do valor; (2) Alocação da incerteza; e (3) Alocação dos direitos de propriedade sobre as decisões que suportam as relações.

Mills e Davies (2013), no entanto, colocam a tónica do modelo cooperativo, seja qual for o setor de atividade, no facto de estas se centrarem no ser humano, indo além dos aspetos meramente económicos de muitas organizações empresariais. Isto, apesar de as cooperativas serem também uma forma eficiente e efetiva de fazer negócios, controladas democraticamente, que têm em consideração um conjunto alargado de necessidades humanas aquando da tomada de decisões. Este fator humano, presente no centro da atividade cooperativa é igualmente destacado por Ribeiro e Alves (2010) para quem este tipo de organizações são uma iniciativa empresarial promotora do indivíduo e do bem-estar dos cooperadores, cujos problemas devem ser identificados e resolvidos sem, contudo, perderem a sua identidade cooperativa, pois dessa forma tornar-se-iam mais vulneráveis (Montegut *et al.*, 2011).

Também, face a outras formas de entrada no mercado, as cooperativas agrícolas apresentam-se como um modelo moderado de integração, em que os cooperadores são igualmente donos das organizações, sendo estas criadas com o propósito de obter poder negocial para conseguir melhores preços, manusear, transformar e vender as produções dos seus membros (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009; Couderc e Marchini, 2011). No entender de Royer (1999), este papel de proprietários e clientes pode levantar problemas de eficácia e performance, encurtando o ciclo de vida das cooperativas e pressupondo que estas acabarão por ser extintas ou transformadas em formas organizacionais mais eficientes.

4.2 As Cooperativas: Alianças Estratégicas para a Satisfação dos Cooperadores e para a sua Intenção de Permanência

Num estudo publicado em 2011, Franco (2011a) procura identificar e relacionar um conjunto de critérios com a performance nas alianças estratégicas. Segundo ele, a performance nas alianças estratégicas pode ser medida através de critérios objetivos, os mais usados pelos académicos, como a performance financeira, de mercado e retorno do investimento para os seus acionistas. Contudo, apresenta argumentos de vários autores, entre eles Navarro e Morales, citados por Franco (2011a) que defendem a utilização de medidas subjetivas, portanto mais qualitativas, de medir a performance das alianças estratégicas, até porque estas se

relacionam com as medidas objetivas e contribuem para a intenção dos parceiros continuarem na aliança.

Se bem que este trabalho não procure relacionar a performance com a intenção de permanência, acredita-se que os critérios subjetivos que influenciam a satisfação nas alianças estratégicas, neste caso a satisfação dos cooperadores, estão positivamente correlacionados, tal como nas empresas comerciais, com a satisfação e a intenção dos cooperadores prolongarem a sua relação com a cooperativa.

A temática da satisfação no setor cooperativo encontra já um conjunto significativo de autores e estudos, Hernández-Espallardo *et al.* (2009), Nilsson (2001), Dakura *et al.* (2005), Couderc e Marchini (2011), Pesamaa *et al.* (2013), Mazzarol *et al.* (2013), Liebrand e Ling (2014), Gupta (2014), com a evidência de que em Portugal são escassos ou inexistentes os artigos que procuram debruçar-se sobre os fatores estruturais, processuais e de resultados que influenciam a satisfação dos cooperadores nas relações com as suas cooperativas.

Para esta investigação, contou-se, também, com o trabalho desenvolvido por Hernández-Espallardo *et al.* (2009) sobre esta temática: num estudo feito junto de 320 produtores de frutos e vegetais, defende-se que as cooperativas são uma das muitas formas existentes de os produtores poderem vender os seus produtos no mercado. Alega que para concorrer com outras formas de entrada no mercado, as cooperativas têm de competir para reter os seus membros, através da procura constante da sua satisfação.

Na verdade, segundo os autores (Hérmendez-Espallardo *et al.* 2009), os produtores apenas escolhem a forma cooperativa de entrada no mercado se e enquanto os seus interesses são melhor servidos do que se usassem uma outra alternativa. Esta realidade coloca a tónica do sucesso e longevidade das cooperativas, isto é, a intenção de os membros aí permanecerem, na satisfação dos cooperadores.

Partindo da teoria neoclássica e dos custos de transação os autores concluem que as cooperativas servem os interesses dos seus membros quando, na comercialização dos seus produtos, conseguem melhores preços do que estes obteriam se os comercializassem individualmente. Hernández-Espallardo *et al.* (2009) consideram que os cooperadores são motivados pela maximização dos seus benefícios. Dai que a própria existência e permanência dependa, em grande medida, dos preços pagos e da maximização dos benefícios de cada cooperador.

Os autores definem satisfação como um estado afetivo positivo resultante da avaliação de todos os aspetos da relação do produtor com a cooperativa, entendendo-se deste modo a satisfação como um estado afetivo, causado por uma breve avaliação dos resultados.

Segundo Hernández-Espallardo *et al.* (2009), a satisfação existe quando os resultados igualam ou ultrapassam as expectativas e é fundamental para aumentar a moral, a confiança, a cooperação e o compromisso entre as partes. Além disso, favorece uma diminuição dos litígios e da propensão para terminar a relação.

No seu estudo, chegam às seguintes conclusões:

- (1) o preço pago aos produtores é mais importante para predizer a satisfação dos cooperadores do que para aferir da sua intenção de permanecer na cooperativa;
- (2) os custos de transação são em grande medida explicativos da satisfação dos cooperadores e da sua intenção de permanecerem na cooperativa, e
- (3) o preço pago aos produtores influencia mais a satisfação e intenção de permanência quando os custos de transação são baixos.

4.3 Princípios Cooperativos e Alianças Estratégicas: fatores de integração

Tal como todas as organizações empresariais, as cooperativas possuem um conjunto de fatores que estão presentes desde a sua criação e afetam a sua sustentabilidade, performance e sucesso ao longo dos tempos. A internacionalização dos mercados, alterações na procura, reformas agrárias e novas vagas tecnológicas levaram as cooperativas, em especial as agrícolas, a mudar os seus produtos, tecnologia e organização nas últimas décadas (Chiffolleau *et al.*, 2007; Montegut *et al.*, 2011).

Autores como Guillouzo *et al.* (2002), Filippi (2002), Mauget e Forestier (2001), Lambert (2003) e Chiffolleau (2004) exploraram a “inovação” no setor cooperativo associada a conceitos como alianças estratégicas (Mazzarol *et al.* 2013), governança cooperativa ou capital social (Bijman *et al.* 2011, 2014), sugerindo a maioria de entre eles que as alterações técnicas e organizacionais das cooperativas dependem da sua capacidade para aprender e para construir redes relevantes, quer a nível local, quer a nível setorial (Chiffolleau *et al.*, 2007).

Também os estudos de Franco (2011a), ao afirmarem que o modelo empresarial de competição isolada no mercado está a perder interesse, uma vez que empresas a agir em grupo têm maiores possibilidades de sucesso na ultrapassagem das incertezas e complexidades de um ambiente em mudança constante, reforça a natureza utilitária das alianças estratégicas.

Para Filippi e Tribulet (2011), as alianças estratégicas no setor cooperativo podem ser definidas como uma coordenação de meios, competências e recursos entre empresas concorrentes. A

razão parece estar na soma de recursos, capacidades e competências com vista a favorecer as estratégias de investimento (Filippi e Triboulet, 2011). As Cooperativas agem, assim, como uma entidade empresarial criada por alianças entre vários cooperadores, normalmente de um determinado setor e com uma localização geográfica bem definida, onde existe uma partilha do controlo, recursos e capacidades.

Assiste-se, desta forma, a um reforço e a um gradual aumento da dependência dos recursos controlados por outros e que serão usados por aqueles que dentro da rede deles necessitem. Borch e Arthur (1995) consideram que o aumento desta dependência mútua, que se cria entre elementos da rede, só pode ser efetiva se for acompanhada da criação de confiança. No caso particular das cooperativas, a confiança depende de relações com um elevado grau de integração, onde, inclusive, é estabelecido um contrato de adesão (Hernández-Espallardo *et al.* (2009). Para Pesämaa *et al.* (2013), a confiança surge aliada à reciprocidade e ambas levam ao compromisso, entre os cooperadores.

Neste sentido, pode-se afirmar que uma aliança estratégia é um processo sempre em mutação e construção, cujo reforço e sustentabilidade vai depender da intensidade das relações internas criadas entre parceiros, baseadas na partilha, dependência mútua, geradora de confiança, lealdade, compromisso e reciprocidade (Bijman *et al.*, 2011; Montegut *et al.*, 2011; Pesämaa *et al.*, 2013; Chang *et al.*, 2015).

Mazzarol *et al.* (2013), por seu lado, definem as cooperativas como sendo uma “ligação de contratos” ou uma “aliança”, que refletem a natureza das alianças estratégicas do modelo cooperativo. Todavia, esta aliança não significa a perda da personalidade jurídica, ou da independência dos cooperadores, pelo contrário, as cooperativas são entendidas como uma aliança de negócios independentes e não uma organização unificada. As alianças funcionam, assim, como relações de cooperação entre empresas, como forma de troca ou partilha de informações e recursos, onde os laços sociais, criados entre cooperadores, têm um papel fundamental na criação de confiança, reciprocidade, lealdade e compromisso (Borch e Arthur, 1995; Bijman *et al.*, 2011; Montegut *et al.*, 2011; Pesämaa *et al.*, 2013).

Contudo, na gestão deste tipo de organizações, onde há uma mistura entre empresa e associação, em que as decisões são democraticamente tomadas, é fundamental atuar e perceber a importância acrescida das alianças como forma organizacional de partilha do controlo (Filippi e Triboulet, 2011). O que valoriza ainda mais a ligação que é necessária entre todos os elementos da rede, para dar resposta quer a benefícios imprevistos, quer à partilha e redução de custos de transação. Para Borch e Arthur (1995), é fundamental a confiança nas relações de troca, que devem favorecer o compromisso profundo e pessoal de cada elemento da rede, conseguido com a partilha de valores, normas, sentimento de pertença ao grupo e respeito, tal como definido pelos princípios e valores cooperativos.

Na verdade, as alianças estratégicas ocorrem como alternativas para as empresas que, devido a limitações de tamanho, economia e tecnologia, não conseguiriam de outra forma, ou pelo menos a curto prazo, recursos suficientes para desenvolver e implementar atividades fundamentais (Franco, 2011a). À luz da teoria dos recursos e capacidades, faz-se o aproveitamento de um combinado de ativos que, usados em conjunto, possuem um maior valor económico, tornando-se fonte de vantagens competitivas (Peteraf, 1993). Já se viu em capítulos anteriores que, princípios semelhantes, regem o funcionamento das cooperativas.

De acordo com a revisão da literatura, dadas as características peculiares das cooperativas, são de extrema importância a existência de alianças para o sucesso destas organizações, não devendo a investigação descurar a inclusão de aspetos sociais das alianças e redes, apesar de aumentar consideravelmente a complexidade do estudo (Borch e Arthur, 1995). Para tal, parte-se dos fatores identificados por Franco (2011) que, segundo o autor, são determinantes para o sucesso das alianças estratégicas entre empresas. Estes fatores foram já aplicados no contexto das PME portuguesas, o que reforça e valida a abordagem que se pretende para este estudo, ou seja, contextos idênticos e setores diferentes, dividindo-os em duas categorias: fatores estruturais e fatores processuais.

A revisão da literatura permitiu, também, a construção de um quadro conceptual, onde se pretende compreender os contributos dos fatores estruturais, dos fatores processuais e dos fatores resultados para a satisfação dos cooperadores e para a sua intenção de permanecer na cooperativa, sem perder de vista aquilo que é fundamental numa cooperativa que são os princípios cooperativos identificados no Capítulo 2 e de como estes influenciam ou são influenciados pelos fatores estruturais e processuais, apresentados por Franco (2011), e que afetam o sucesso das alianças. A Tabela 4.1 mostra a forma como essa junção pode ser feita.

Como se observa, existe uma correspondência entre os fatores, variáveis e indicadores considerados fundamentais para o sucesso das alianças estratégicas (Franco 2011a) e os fundamentos cooperativos identificados como sendo elementares e que definem os princípios base para a criação e desenvolvimento das cooperativas (Mills e Davies, 2013). Esta correspondência valida o caminho que se pretende seguir no estudo empírico, no sentido de confirmar se, na prática, estes fatores são tidos em consideração, quais os que são mais relevantes (Oczkowski *et al.*, 2013), se por ventura existirão outros e se se traduzem num ganho efetivo de satisfação para este tipo de organizações.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 4.1 - Fatores estruturais e processuais aplicados aos princípios cooperativos

<i>Fator</i>	<i>Variável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Fundamentos Cooperativos</i>
Estrutural	Compatibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos mútuos e estratégias; • Contribuições equitativas • Políticas de comunicação e recompensa • Estrutura organizacional • Estilos de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Sócios/utilizadores • Participação equitativa e controlo democrático do capital. • Juros limitados sobre o capital • Parte do capital é propriedade comum. • Parte dos lucros ficam cativos para o desenvolvimento de um conjunto de propósitos.
	Seleção de parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Complementaridade de recursos • Personalidade do empreendedor • Experiência anterior em alianças • Colaboradores de confiança • Profissionalismo, honestidade e responsabilidade • Conhecimento das condições de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização voluntária e livre a todas as pessoas que pretendam usar os serviços; • Sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de género.
	Políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos governamentais e apoios • Ação da União Europeia 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de incentivo à criação de cooperativas • Isenções ou benefícios fiscais
Processual	Confiança e compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança mútua • Planeamento • Historial • Compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> • As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável das comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros.
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Boas relações pessoais • Contacto frequentes • Laços informais • Capital relacional • Recrutamento e seleção 	<ul style="list-style-type: none"> • As cooperativas proporcionam formação e treino aos seus sócios. • Informar o público sobre os benefícios da cooperação.
	Poder e controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio de poder • Controlo idêntico • Equilíbrio de forças entre parceiros • Tamanho da empresa • Nacionalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações democráticas • Controladas pelos sócios • Tomadas de decisão partilhadas; • Princípio de um sócio, um voto.
	Cultura entre empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de comunicação • Sistemas de informação • Aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.

Fonte: adaptado de Franco (2011); Mills e Davies (2013)

No modelo de análise proposto as variáveis dependentes, satisfação e intenção de permanecer nas cooperativas, têm por base um estudo realizado por Hernández-Espallardo *et al.* (2009) e que foi aplicado ao setor cooperativo. Os autores pretenderam avaliar a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanecerem nas cooperativas. Todavia, o estudo de Hernández-Espallardo *et al.* (2009) foca-se em três componentes económicas interdependentes numa transação negocial. Abordagem essa, dos fatores económicos, que ficará fora do âmbito desta investigação.

Assim, pretende-se com este estudo uma abordagem relacional e de análise das características de cada uma das variáveis do modelo, divididas em fatores estruturais e processuais incluídos no modelo de análise e estudados empiricamente.

4.4 Fatores que afetam as Cooperativas enquanto Alianças Estratégicas

Durante os capítulos e secções anteriores foi feita uma revisão exaustiva de um conjunto de estudos que se focaram na análise das alianças estratégicas enquanto forma de promover o sucesso e a satisfação nas organizações.

Na verdade, nesta investigação não será analisada a vertente económica das cooperativas. Resultados exclusivamente económicos não estão no âmbito desta análise, que se focará nos fatores estruturais e processuais, logo relacionais e subjetivos. Para cumprir tal desiderato usa-se um conjunto de estudos levados a cabo por autores que se debruçaram sobre os fatores que podem influenciar as alianças estratégicas (Franco 2011, 2011a; Street e Cameron 2007; Mazzarol *et al.* 2011; Hernández-Espallardo *et al.*, 2009); sobre os princípios e as vantagens do modelo cooperativo (Mills e Davies, 2013; Bijman e Hendrikse, 2003), nomeadamente organizativos (Royer, 1999; Franken e Cook, 2013; Bijman e Iliopoulos, 2014) ou sobre os fatores a ter em consideração nos processos cooperativos e que podem influenciar, não apenas a satisfação dos cooperadores, mas também a sua intenção de permanecer nas cooperativas ou até na sua opção por integrar uma, em detrimento de permanecerem isolados no mercado, ou sob outra forma qualquer de integração (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009).

De notar que a aplicação prática neste estudo é num setor completamente diferente do escolhido por Franco (2011, 2011a), daí o ter-se optado por se partir da sua estrutura original de trabalho, buscando-se os mesmos indicadores que serviram de base às suas investigações, procurando-se confirmar se esses indicadores servem para análise do setor vitivinícola e as cooperativas.

Além disso, Mazzarol *et al.* (2007) fizeram, igualmente, um estudo da satisfação nas cooperativas, partindo da estrutura de trabalho apresentada por Street e Cameron (2007), que é muito próxima da estrutura que serviu de base ao estudo empírico de Franco. Entendeu-se, por isso, ser pertinente fundirem-se estas duas estruturas de trabalho (Franco 2011a; Street e Cameron, 2007), partindo-se dos seus pressupostos iniciais, a fim de, a partir daí, chegar a conclusões que permitam fazer o mesmo conjunto de afirmações acerca da importância dos fatores processuais, estruturais e de resultados, para a satisfação dos cooperadores e sua intenção de permanência.

Acresce, ainda, que o setor cooperativo, fruto dos princípios que o regem, é muito particular. Fazendo-se a fusão dos pressupostos que estiveram na origem dos trabalhos de Franco, para as empresas industriais, com os pressupostos de Street e Cameron (2007) presentes no trabalho de Mazzarol *et al.* (2013), para as cooperativas, consegue-se cobrir o maior número de ângulos de análise, até porque, o trabalho de Franco se aproxima da realidade desta investigação pela

sua aplicação em contexto sociocultural semelhante, enquanto que Mazzarol permite a segurança de um modelo já testado a nível internacional, no setor cooperativo. A novidade passa pela aplicação destas estruturas à investigação de fatores subjetivos, como a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanecerem na cooperativa.

A partir daí, dada a existência de numerosas estruturas de análise, dispersão, quantidade de variáveis e métodos de análise, opta-se, como anteriormente explicado, por tentar, à luz dos fatores processuais e estruturais que serviram de base aos trabalhos de Franco (2011, 2011a), fundidos com os fatores estruturais, processuais e outros fatores, nomeadamente os de resultados, propostos por Street e Cameron (2007), usados por Mazzarol *et al.* (2013), construir um modelo de análise que, conjugando em si todas estas fontes, seja replicável à realidade cooperativa portuguesa, tentando perceber, também, a importância que ainda hoje é dada aos princípios cooperativos, na definição da identidade das cooperativas. As variáveis e indicadores a serem observados no modelo podem ser consultadas no Anexo 1.

Pelo exposto, boa parte desta investigação passa por recolher e adaptar um conjunto de indicadores utilizados para medir a satisfação nas alianças estratégicas entre empresas (Franco 2011, 2011a; Street e Cameron, 2007), aplicadas em diversos contextos, associando-lhes variáveis aplicadas por outros autores, como Mazzarol *et al.* (2011), Hernández-Espallardo *et al.* (2009) e Liebrand e Ling (2014), à realidade cooperativa, de setores tão diversos como a produção de frutos e legumes ou a produção de leite. Pelo que, importa agora enquadrar e justificar a escolha de cada um dos fatores posteriormente analisados na investigação.

4.4.1 Fatores Estruturais

4.4.1.1 Compatibilidade

Street e Cameron (2007) no seu modelo de análise incluem o fator compromisso naquilo a que eles chamam de “características da relação”. Todavia, à semelhança de Franco (2011) veem a compatibilidade entre elementos das alianças como um fator crucial para a correta integração das orientações, capacidades e atividades da organização, onde, quanto mais profundas forem as relações estabelecidas maior será a compatibilidade entre os membros e maior o seu compromisso. De facto, a compatibilidade relacional e a congruência nos objetivos asseguram que as pequenas empresas possam beneficiar com a aliança (Street e Cameron, 2007).

Vários exemplos na literatura associam compatibilidade e compromisso, nomeadamente nas cooperativas, pois este sustenta a relação entre cooperadores, contribuindo para o sucesso da cooperativa (Pesämaa *et al.*, 2013). Mas o compromisso pode ser visto sob diversas perspetivas conceptuais, nomeadamente a relacional, em que os parceiros se comprometem a realizar o que foi acordado; a considerarem o grupo mais importante do que os objetivos individuais, o que implica também confiança.

De facto, o compromisso implica sempre uma correta definição e comunicação da estratégia da cooperativa, e deve ter o cuidado de alinhar as necessidades dos membros com as da própria organização, construindo capital social e lealdade duradoura por parte dos cooperadores (Mazzarol *et al.*, 2013).

Ou seja, uma das diferenças entre as cooperativas e as empresas comerciais é precisamente a sua capacidade de juntar a sua componente empresarial com os objetivos sociais dos cooperadores e comunidades, isto porque as cooperativas se regem por um conjunto de princípios cooperativos, que contribuem para a criação de compromissos, confiança e reconhecimento entre os seus membros, que vão para além do mero interesse económico individual. Aliás, o compromisso é fundamental nas cooperativas para estas competirem com as empresas comerciais (Mazzarol *et al.*, 2014).

4.4.1.2 Seleção dos Parceiros

Selecionar o parceiro correto para se estabelecer uma aliança é de extrema importância para o seu sucesso (Franco, 2011a). No caso particular das cooperativas, o princípio da “porta aberta”, devido à forma de adesão livre e voluntária dos seus membros, pode condicionar a seleção dos parceiros, fugindo um pouco ao controlo da cooperativa. O que aumenta a importância de uma estratégia e comunicação eficiente que torne possível a sustentabilidade da própria cooperativa, através de uma efetiva gestão da aliança, por forma a garantir a manutenção da confiança e lealdade dos cooperadores (Mazzarol *et al.*, 2013).

Todavia, quando uma empresa ou indivíduo resolve envolver-se numa cooperativa, tem em conta não apenas características relacionadas com a própria organização, mas também com as suas próprias características individuais enquanto empreendedor ou proprietário de PME, pois disso depende a sua capacidade para cooperar ou procurar a complementaridade de recursos necessários à sua empresa.

Mas não são apenas estes aspetos pessoais que influenciam a entrada dos parceiros na aliança. Também as características da própria cooperativa, como a forma de acesso e utilização dos recursos por parte dos membros e a perceção de que podem confiar na rede e nos parceiros são fatores críticos, para a decisão de entrada na rede. Além disso, Mazzarol *et al.* (2013) afirmam, ainda, que também as condições de mercado, como a maior ou menor incerteza e os níveis de competição, podem influenciar a decisão de entrada numa cooperativa.

Tal como em Franco (2011) no seu estudo feito nas PME portuguesas, Street e Cameron (2007) também chegam à conclusão de que as experiências anteriores em parcerias (de sucesso ou

insucesso) parecem ter influência nos resultados das futuras parcerias, sendo sempre necessário algum tipo de relação de reciprocidade ou de feedback entre os parceiros.

4.4.1.3 Políticas Governamentais

Um dos fatores estruturais que mais pode contribuir para a adesão a uma cooperativa passa pela possibilidade de acesso a benefícios fiscais e a recursos financeiros, oriundos de políticas emanadas de governos, enquanto entidades reguladoras (Mazzarol *et al.*, 2013), mais ou menos sensíveis às cooperativas e à sua função social (Bijman e Iliopoulos, 2014).

Apesar de os governos poderem criar obstáculos estruturais às alianças (Franco, 2011a) em Portugal, por exemplo, o papel social das cooperativas é destacado e aparece consagrado na própria Constituição (cf. Capítulo 2), enquanto parte integrante do setor social e cooperativo.

Mesmo as políticas europeias ligadas à agricultura, por exemplo, favorecem e majoram as candidaturas a fundos estruturais, quando estas são realizadas por cooperativas, associações ou organizações de produtores (Bijman e Iliopoulos, 2014). Isto porque há a perceção de que, desta forma, os membros das cooperativas podem aceder a um conjunto de recursos que potenciam o desenvolvimento do próprio negócio e da competitividade (Mazzarol *et al.*, 2013), fazendo diferença sobretudo ao nível do desenvolvimento rural (Bijman e Iliopoulos, 2014). Também ao nível empresarial a União Europeia procura incentivar alianças estratégicas como forma de aumentar a competitividade (Franco, 2011a).

4.4.2 Fatores Processuais

4.4.2.1 Confiança e Compromisso

À medida que as cooperativas vão perdurando no tempo, e as funções que estiveram na sua origem como a comercialização conjunta, construção de reputação, marketing estão asseguradas, torna-se necessário, como referem Pesämaa *et al.* (2013), investir em atividades e recursos que promovam a partilha e desenvolvimento de interesses comuns. Ou seja, é indispensável que se continue a investir em fatores que reforcem o compromisso entre os membros das cooperativas.

Há que manter um esforço permanente de construção de relações interpessoais e interorganizacionais que sustentem as cooperativas e contribuam para o seu sucesso, fortalecendo a confiança, a reciprocidade e o compromisso, até porque os membros das

cooperativas estão, normalmente, fortemente dependentes delas para a obtenção de recursos que de outra forma não obteriam (Pesämaa *et al.*, 2013; Montegut *et al.*, 2011).

Além do que, a confiança e o compromisso são fatores importantes para o aumento da satisfação, para a redução da incerteza na aliança, bem como para a redução do oportunismo por parte dos seus membros e, consequentemente, para a redução dos conflitos (Hernández-Espallardo *et al.* 2009).

4.4.2.2 Recursos Humanos

Franco (2011) diz que, de acordo com a literatura, o sucesso das alianças depende em grande medida das atitudes tomadas pelos recursos humanos, da sua capacidade de criar laços e de estabelecerem contactos frequentes como forma de desenvolver o capital relacional da aliança.

As cooperativas, contudo, apresentam uma situação diferente, na medida em que os cooperadores adotam um triplo papel de fornecedores, clientes e donos. Mais, muitos dos cooperadores são também trabalhadores da própria cooperativa. Daí que haja a necessidade de os membros estarem totalmente comprometidos com o desenvolvimento da cooperativa e o atingimento dos objetivos coletivos. Esse compromisso, como visto anteriormente, baseia-se na confiança mútua e na reciprocidade que terá de existir entre os seus membros e da qual depende a coesão interna e a performance da cooperativa (Ruben e Heras, 2012).

4.4.2.3 Poder e Controlo

Tendo como ponto de partida o que define uma cooperativa, poder-se-á dizer que poder e controlo são partilhados por todos os membros de igual forma, uma vez que as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos sócios, onde a tomada de decisão é partilhada e em que se observa um princípio fundamental, que é o de “um homem, um voto”, não estando o poder de cada um relacionado com o volume de capital social ou o volume de relações que estabelece com a cooperativa (Namorado, 2013; Mills e Davies, 2013).

Ora, se se atender aos pressupostos apresentados por Franco (2011) relativamente a estas variáveis, as cooperativas acabam por ser a forma perfeita de equilíbrio e partilha de poder, atendendo às suas características intrínsecas, não se colocando problemas como os sugeridos por alguns estudos, quando alertam para o facto de que o domínio total por parte de um dos parceiros pode levar a outra parte a perder interesse na aliança estratégica. Em consequência, Volery (1995) sugere que alianças entre empresas do mesmo tamanho podem ser um pré-requisito para o sucesso da própria aliança.

Contrariamente a essa forma perfeita de equilíbrio, Chang *et al.* (2015), alertam para a possibilidade de os membros das cooperativas adotarem comportamentos oportunistas, só contrariados se existir confiança e a certeza de que uns não vão explorar as vulnerabilidades de outros.

De igual modo, Iliopoulos (2015) considera o problema do controlo dentro das cooperativas como algo que pode tornar ambígua a verdadeira função da cooperativa. À medida que esta cresce e a heterogeneidade dos cooperadores leva a uma maior diversidade de interesses, por vezes antagónicos, que podem originar problemas de controlo e, pela mesma razão, aumentar os custos de influência ligados às decisões que afetam a distribuição de riqueza ou outros benefícios pelos cooperadores.

4.4.2.4 - Cultura entre Empresas

Na gestão colaborativa, afirma Franco (2011, 2011a), a capacidade de um gestor trabalhar em ambientes culturalmente diferentes, podendo ser dentro do mesmo país ou fora, é uma condição de sucesso das alianças estratégicas. Precisando as empresas, para isso, de estabelecer sistemas de informação e de comunicação eficazes para evitar, nomeadamente, a frustração entre parceiros. Street e Cameron (2007) elevam as questões culturais ao nível das sociedades, incluindo a influência da cultura nacional na formação das alianças.

Nas cooperativas a cultura é própria do movimento cooperativo (Mills e Davies, 2013). De facto, o movimento cooperativo é mundial, partindo da definição de uma “cultura” cooperativa, resumida em sete princípios fundamentais, a ser implementada por todos os membros, de todas as cooperativas, espalhadas por todo o globo.

Além disso, e de forma mais específica, dos sete princípios propostos e adotados pela Aliança Cooperativa Internacional, três deles dependem e pretendem fomentar a cultura cooperativa da seguinte forma:

No 5 princípio cooperativo, denominado “Educação, treino e informação”: As cooperativas são responsáveis por proporcionar formação e treino aos seus sócios; e ainda informar o público sobre os benefícios da cooperação, com o objetivo de difundir a cultura cooperativa e a aprendizagem organizacional.

No princípio 6, é fomentada a “Cooperação entre cooperativas”: Através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais. Para o que necessita de desenvolver-se um conjunto de mecanismos de comunicação eficazes entre as partes.

Ainda no princípio 7, “Preocupação com a comunidade”: As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável das comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros, só possível se existir uma cultura cooperativa forte e devidamente enraizada, quer nos cooperadores, quer nas próprias comunidades onde estão inseridos.

4.4.3 Fatores Resultados

Apesar de o foco desta investigação estar na identificação de quais os fatores processuais e estruturais que influenciam a satisfação dos cooperadores, a revisão da literatura, especificamente os estudos desenvolvidos por Street e Cameron (2007) e por Mazzarol *et al.* (2013) apontaram um outro conjunto de variáveis que também poderão condicionar a satisfação dos cooperadores, a que os autores agruparam sob a designação de fator “resultados”.

Considerou-se, por isso, pertinente incluir no modelo de análise este conjunto de variáveis, atendendo, inclusive, que as mesmas foram também aplicadas em contexto cooperativo por Mazzarol *et al.* (2013), num estudo realizado em cooperativas francesas e australianas. A sua exclusão resultaria numa formatação artificial do estudo e poderia enviesar os resultados com os quais se pretende retratar uma verdade concreta, objetiva e o mais aproximada possível da realidade em observação.

Poderá perguntar-se o porquê da inclusão das variáveis ligadas ao fator “resultados” e não as ligadas aos fatores “antecedentes” e “processos”. A explicação foi dada nas seções anteriores em que se percebe que os “antecedentes” e os “processos” de Street e Cameron (2007) mais não são do que os fatores “estruturais” e “processuais” de Franco (2011), preferindo-se, para clareza da explicação, a integração daqueles conceitos em detrimento do seu tratamento diferenciado. Quanto ao fator “resultados” a estrutura conceptual de Street e Cameron (2007) identifica três variáveis a considerar na análise: (I) Desenvolvimento Organizacional; (II) Competição e vantagens competitivas e (III) Performance/sucesso.

4.4.3.1 Desenvolvimento Organizacional

Para os autores (Street e Cameron, 2007; Mazzarol *et al.*, 2013) a participação em alianças estratégicas conduz ao desenvolvimento organizacional, através do acesso a recursos, serviços e conhecimentos complementares aos da sua própria organização. As alianças possibilitam a obtenção, com maior facilidade de, por exemplo, recursos financeiros, infraestruturas, ou ainda investigação e desenvolvimento, impossíveis de obter se cada um dos parceiros atuasse

numa lógica individual. Além disso, são vistas como potenciadoras de novos empreendimentos e do aumento da capacidade de negócio de PME.

4.4.3.2 Competição e vantagens competitivas

Este aumento da capacidade de realizar negócios traduz-se em vantagens competitivas na medida em que as PME, através das alianças, conseguem baixar os seus custos, manter ou aumentar quotas de mercado e aumentar o seu poder de negociação (Mazzarol *et al.*, 2013), diminuído, dessa forma, a sua dependência de terceiros (Street e Cameron, 2007).

4.4.3.3 Performance/Sucesso

De acordo com Street e Cameron (2007) as vantagens mais visíveis das relações de parcerias, das alianças que se estabelecem entre empresas, vêm-se em termos de sucesso e performance. Que se podem medir objetivamente através das vendas, da rentabilidade e da redução dos custos, mas também se traduzem em medidas mais subjetivas como o incremento da inovação e do valor acrescentado. Por outro lado, o sucesso é medido através do atingimento dos objetivos que a PME estabeleceu para um determinado período temporal.

Mazzarol *et al.* (2013) afirmam que no estudo por eles realizado os cooperadores conseguiram atingir estes mesmos resultados através da sua participação nas cooperativas. Conseguiram escoar as suas produções, ter menores custos, agregar valor por via do incremento da inovação e ainda retirar benefícios da própria condição de membro da cooperativa. Além disso, beneficiaram da capacidade de a cooperativa gerar valor através dos investimentos e serviços efetuados e tiveram acesso a melhores preços na aquisição de insumos, novas tecnologias, conhecimentos e recursos, tendo como resultado o aumento das receitas e da produtividade dos negócios de cada um dos cooperadores.

Em suma, a satisfação dos cooperadores depende de um conjunto de variáveis, agregadas em três fatores fundamentais: Estruturais, Processuais e Resultados (cf. Anexo 1).

Na secção 5.4.3, para melhor se perceber a relação entre as variáveis em estudo e a forma como estas serão relacionadas no estudo empírico, apresenta-se o Modelo de Análise com as relações entre as variáveis entretanto identificadas.

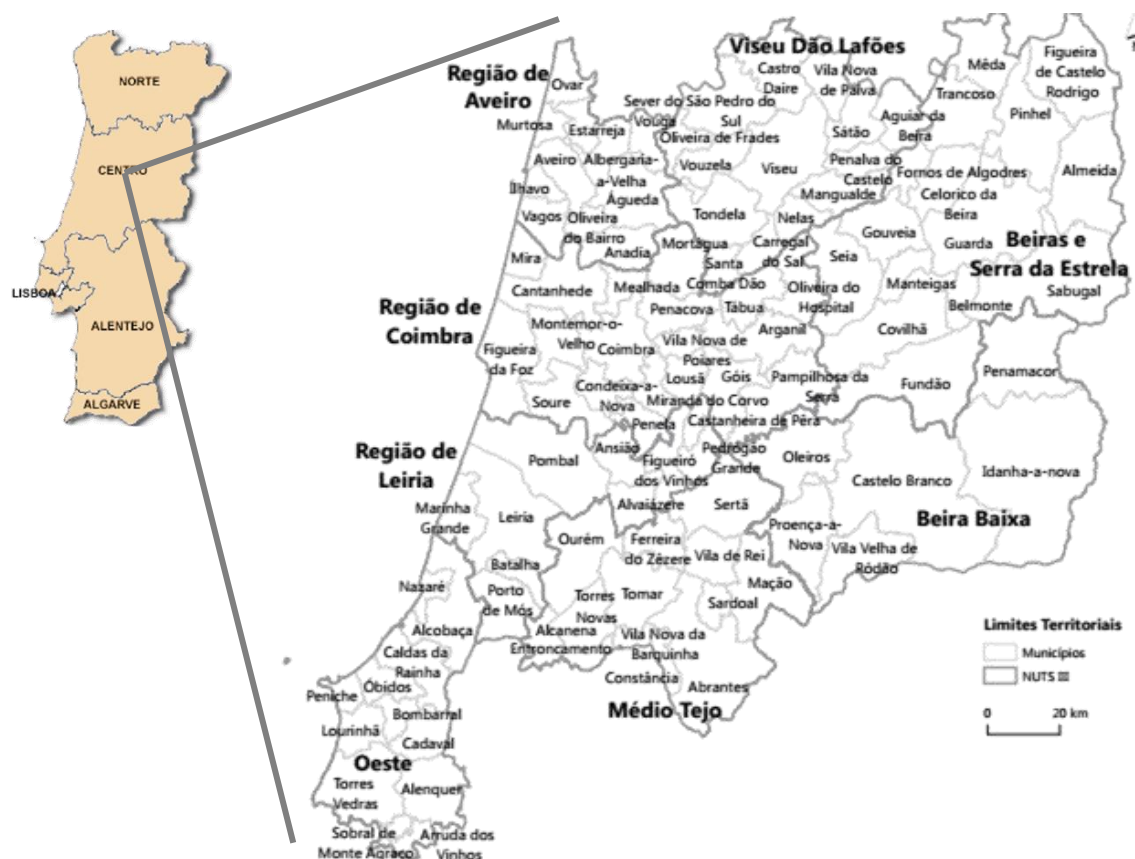
PARTE 3 - ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 5 - Metodologia

5.1 Contexto de Análise

5.1.1 Caracterização Geográfica da Região em Estudo

A Região Centro corresponde à parte central do território do Continente, numa posição estratégica nas ligações entre o norte e o sul e no acesso à Europa. Encontra-se entre os dois maiores centros urbanos de Portugal (Lisboa e Porto), sendo atravessada pela principal autoestrada (A1). Esta região caracteriza-se pelas boas acessibilidades inter-regionais (rodoviárias, ferroviárias e marítimas) e pela ligação à Europa através da A25.



Fonte: INE, 2015

Figura 5.1 - Localização espacial da Região Centro no contexto Nacional

Esta região faz parte das 7 NUTS II definidas para o território nacional e tem uma área de 28 199 km² (30,6% do país). Compreende os distritos de Coimbra, Castelo Branco e Leiria, a maior parte dos distritos de Aveiro, Viseu e Guarda, e cerca de um terço do Distrito de Santarém. A

Região Centro é constituída por 100 municípios o que representa cerca de 25% do total nacional. Limita a norte com a Região Norte, a leste com Espanha, a sul com o Alentejo e a Região de Lisboa e a oeste com o Oceano Atlântico. Desde 2013 que as NUTS sofreram alterações, motivadas pela necessidade de se adequarem os territórios às novas realidades criadas pelas comunidades intermunicipais (INE, 2015a).

Na Região Centro, as 12 sub-regiões NUTS III, o Baixo Vouga, Dão Lafões, Serra da Estrela, Beira Interior Norte, Baixo Mondego, Pinhal Interior Norte, Cova da Beira, Beira Interior sul, Pinhal Litoral, Médio Tejo, Pinhal Interior Sul e Oeste, passaram a apenas 8, não se registando, todavia, qualquer alteração em termos territoriais globais, mas apenas em termos de designações, como se pode verificar na Tabela 6.

Tabela 5.1 - Número de municípios e habitantes por NUTS III - Região Centro

<i>NUTS III</i>	<i>População (Censos 2011)</i>	<i>N.º de Municípios</i>
Região de Aveiro	370 394	11
Região de Coimbra	460 139	19
Região de Leiria	294 632	10
Viseu Dão Lafões	267 633	14
Beiras e Serra da Estrela	236 023	15
Beira Baixa	89 063	6
Oeste	362 540	12
Médio Tejo	247 331	13
TOTAIS	2 327 755	100

Fonte: INE (2015a)

Estas alterações resultam, também, do Acordo de Parceria 2014-2020 ou Portugal 2020, em que a região Centro, a região Norte, a região Alentejo e a Região Autónoma dos Açores são classificadas na categoria de região menos desenvolvida, com um PIB *per capita* inferior a 75% do PIB *per capita* da União Europeia a 27 (INE, 2015a).

5.1.2 Caracterização Económica e Social

A região Centro viu a sua população reduzir entre 2001 e 2011. Analisando os Censos relativos a estes anos, verifica-se que a população decresceu em 20 642 indivíduos (cerca de -0,9%). Isto significa que em 2001 a região representava cerca de 22,7% do total nacional. Em 2011, todavia, residiam na Região Centro mais de dois milhões e trezentos mil indivíduos, representando cerca de 22,4% do total da população residente em Portugal, neste período o crescimento efetivo da população foi de -0,76%. A densidade populacional na Região Centro é de 80,3 hab/km² em 2014, enquanto a média nacional é de 112,1 hab/km². A taxa de desemprego a 31 de dezembro de 2014 foi de 10,6%, estando abaixo da média nacional (13,9%) para o mesmo período (INE, 2015).

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

É possuidora de alguma tradição industrial, em especial no litoral (zona de Aveiro e Marinha Grande), enquanto o interior tem um cariz marcadamente tradicional, onde predominam atividades primárias como a agricultura.

O sector secundário concentra ramos de atividade bem inseridos nas dinâmicas de competitividade nacional e global como é o caso das cerâmicas/vidros, produtos metálicos, moldes, componentes automóveis, pasta para papel e lanifícios.

A estrutura de emprego regista valores muito elevados no sector da agricultura, produção animal, floresta e pesca (14,3%), terceiro maior setor empregador da região, abaixo do setor Administração Pública, saúde e educação (23,7%) e Comércio, alojamento e restauração (19,7%) (INE, 2015).

De notar, também, que a região Centro ainda se encontra em pleno processo de convergência económica, com um PIB *per capita* que corresponde apenas a 86,3% do valor médio nacional, situando-se em termos nominais em 14 392 euros, contra os 16 676 euros de média nacional. A região Centro tem um peso no PIB nacional de 18,9%, correspondendo a 32 707,8 milhões de euros.

Destaca-se, de igual modo, o importante contributo da região em termos de formação superior. Nesta região estão localizadas as Universidades de Coimbra, Aveiro e Beira Interior, vários Institutos Politécnicos, nomeadamente o de Viseu, Guarda, Coimbra, Leiria, Castelo Branco e Tomar, entre outras instituições de ensino privado, constituindo um recurso fundamental para o desenvolvimento da competitividade regional.

Tabela 5.2 - Principais indicadores da Região Centro

<i>Designação do indicador</i>	<i>Valor</i>	<i>Unidade</i>	<i>Período</i>
Indicadores			
Área Total	28.199,00	Km2	2014
Densidade Populacional	80,3	Hab/Km2	2014
População residente, em 2011	2.327.755	Indivíduos	2014
Relação com população total	22,4	percentagem	2014
Taxa de crescimento efetivo	-0.76	percentagem	2014
Atividade Económica			
Taxa de Desemprego HM, em 2014	10,6	percentagem	2014
Taxa de emprego HM, em 2014	53,0	percentagem	2014
População desempregada HM, em 2014	124 500	indivíduos	2014
PIB <i>per capita</i>	14 392,00	euros	2014
PIB <i>per capita</i> - Índice de disparidade (Portugal = 100)	86,3	percentagem	2014
Contribuição da região para o PIB nacional	18,9	percentagem	2014
VAB - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pescas (para o total da região)	3,8	percentagem	2013

Fonte: INE, *Anuário Estatístico da Região Centro 2014 (2015)*; INE, *informação estatística 2014 (2015)*

5.1.3 O setor vitivinícola: principais indicadores

A vitivinicultura está ligada por laços históricos a Portugal, sendo uma atividade agrícola de elevada importância económica e social (MADRP, 2007). Em 2014, o setor vitivinícola foi responsável por 15% da produção vegetal da região Centro, com 139.6 milhões de euros, dos 927 milhões de euros de receitas a preços no produtor. A nível nacional representou 19.3% do total de receitas provenientes da comercialização de vinho e 1.2% do total da produção agrícola (INE, 2015).

A região das Beiras, onde o Dão se encontra incluído, possuía a maior área de vinha plantada, com 53.100 hectares, em 31 de julho de 2015, um crescimento de 430 ha, face ao ano anterior. Em volume, as Terras do Dão, por si só, aumentaram a produção, na campanha 2015/16, face à do ano anterior, em cerca de 42.32%, passando de 240 076 hl para 342 316 hl produzidos (IVV, 2016).

Apesar disso, quando se pretende traçar o perfil do vitivinicultor, encontra-se um tecido produtivo envelhecido, constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas. Todas as regiões apresentam médias de idade dos vitivinicultores superiores a 50 anos, dos quais um terço possui mais de 65 anos de idade. Residuais são os que, com menos de 35 anos, possuem vinhas e produzem vinho (MADRP, 2007; INE, 2011).

Segundo o Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (2007), apesar da existência, a nível empresarial, de médias empresas em número considerável, “carece de reforço na qualificação em termos de gestão empresarial, particularmente acentuadas no setor cooperativo”.

Em termos cooperativos nacionais e segundo o IVV, I.P. (2011), as cooperativas apresentam um peso significativo na produção vitivinícola. Dados de 2010/11 indicam que se encontravam ativas, àquela data, 90 cooperativas, cuja produção representou 3.1 milhões de hectolitros, o que, em termos percentuais, correspondeu a 43% da produção nacional.

Registe-se, contudo, que apesar de os números indicarem uma concentração de quase 50% da produção vitivinícola nas cooperativas, das quais 6 são responsáveis por 32% do volume produzido, o setor perdeu unidades, menos 13 do que em 2007/08 e decaiu quase 15% face a 2008/09, em termos de membros, situando-se, naquela data nos 32 mil associados (IVV, 2011). Na colheita 2010/11, 60% da produção associada está apta a vinhos certificados. Ainda segundo aquele instituto (IVV, 2011), a região com mais peso em número de cooperativas é a região das Beiras, de volume produzido é a região de Lisboa, com maior número de associados é a região do Douro.

Apesar do decréscimo considerável do volume produzido na região do Algarve (-45%), e da baixa de -8.5% na produção da região do Tejo, há a notar que, na comparação entre as campanhas de 2007/08 e 2010/11, a produção obtida pela região das Beiras aumentou em 60%, ficando apenas abaixo da região do Minho, que registou um aumento acima dos 63%. As restantes regiões também cresceram, mas com números mais modestos: Trás-os-Montes (24%); Douro (13%); Lisboa (18.2%); Península de Setúbal (2%) e Alentejo (17.2%).

Este crescimento deve-se à recente reestruturação do setor, com as cooperativas a criarem marcas próprias e a apostarem em vinhos de qualidade, cujo destino é, fundamentalmente, a exportação (Silva, 2013).

O peso do setor cooperativo, aliado à tradição vitivinicultura do país e da região do Dão e ao desenvolvimento do setor, motivou, também, a realização deste estudo.

5.2 Tipos de abordagem de investigação adotadas

A investigação concentra-se no estudo das organizações, neste caso as cooperativas. Assim, uma das primeiras tarefas passou por determinar qual a abordagem metodológica que melhor se adaptaria aos objetivos e questões de investigação. De acordo com Easterby-Smith, Thorpe e Jackson (2008), epistemologicamente, as metodologias de investigação nas ciências sociais podem ser influenciadas por três abordagens: (i) positivismo; (ii) relativismo; e (iii) construtivismo social.

Para as primeiras duas abordagens, a realidade existe independente do observador, em que a tarefa do investigador é apenas a de identificar esta realidade pré-existente. Na perspetiva positivista esta tarefa é conseguida através da realização de experiências com fatores chave, por forma a eliminar explicações alternativas à realidade, através do teste de hipóteses. Se, por outro lado, se adotar a perspetiva relativista, assume-se que para aceder à realidade é normalmente necessário adotar múltiplas perspetivas de análise através da chamada “triangulação” de métodos e o inquérito de grandes quantidades de amostras de indivíduos. Na perspetiva construtivista o investigador não assume qualquer realidade pré-existente e procura entender como as pessoas inventam estruturas para ajudá-los a entender o que acontece à sua volta (Easterby-Smith *et al.*, 2008).

A triangulação pode referir-se a diferentes procedimentos (Vasconcelos, 2014), como a triangulação de dados, obtidos de diferentes fontes e em diferentes momentos da investigação; triangulação de pesquisadores, que recolhem dados, de forma independente, sobre o mesmo fenómeno; ou a triangulação metodológica, utilizada na recolha de dados, onde são usados múltiplos métodos.

Se no plano teórico, fazer a separação entre diferentes abordagens é possível, no campo prático nem sempre assim acontece, ou mesmo é desejável, quando toca a escolher uma metodologia específica. Mesmo os puristas, ou extremistas, de um e outro lado, acabam por seguir as posições defendidas por autores e investigadores, que alegam que se devem conjugar os métodos na medida em que assim se conseguem mais perspetivas do fenómeno investigado (Easterby-Smith *et al.*, 2008; Everton e Green, 1986).

Apesar de existirem prós e contras para a utilização de cada uma das abordagens, o desenho das pesquisas deve consistir na organização da atividade de pesquisa, nomeadamente recolha dos dados, que permita atingir os objetivos da própria investigação (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Neste caso em particular adotou-se uma abordagem mista, triangulação metodológica, posicionada entre o relativismo (investigação quantitativa) para **explicar** a cooperação entre os cooperadores e as cooperativas a que pertencem e o construtivismo (investigação qualitativa), através do qual se procurou **compreender** o seu processo de uma forma mais aprofundada.

Nesse sentido, a sustentação desta investigação empírica foram as abordagens relativista e a construtivista. Desta forma, pretende-se conjugar as vantagens associadas às investigações quantitativas, com as vantagens que o método qualitativo pode trazer com o aprofundamento e maior conhecimento obtido através de estudos de caso, procurando um melhor entendimento das relações causais complexas e a descrição de uma situação no seu contexto real (Yin, 2012).

Apesar de nem sempre se usarem metodologias qualitativas no estudo deste tipo de fenómenos, certo é que cada vez um maior número de investigadores se tem orientado para esta forma de investigação (Huberman e Miles, 1991), em detrimento de estudos meramente quantitativos. Os estudos qualitativos permitem, segundo aqueles autores (Huberman e Miles, 1991), descrições e explicações ricas e solidamente fundadas em processos ancorados num contexto local, como é o caso das cooperativas que operam em locais geográficos determinados e devidamente contextualizados. Todavia, para que os dados retirados tenham a devida validade científica há que garantir a escolha correta da abordagem metodológica que deve depender da natureza do fenómeno em estudo (Borch e Arthur, 1995).

Yin (2012) refere que o método de estudos de caso é particularmente relevante, permite medir e gravar comportamentos, quando o fenómeno em estudo não se distingue do seu contexto, ou seja, é difícil de perceber quando as interações, as atividades, começam e terminam, como no caso das organizações comunitárias.

Já Everton e Green (1986) insistem nas convergências existentes entre as diversas abordagens de observação e admitem a possibilidade de as combinar (quantitativa e qualitativa) numa mesma investigação, como nesta investigação empírica, potenciando o conhecimento dos fenómenos organizacionais.

Assim, neste trabalho e num primeiro momento, recorre-se ao método qualitativo para fazer uma análise das cooperativas que permita explorar conteúdos, conceitos e características específicas da realidade setorial onde o estudo vai acontecer, nomeadamente dados qualitativos que possam dar orientações para responder às questões de investigação.

Para isso, partiu-se do estudo de um caso único (uma União de Cooperativas). O objetivo não é o da generalização, mas sim o de perceber, em pormenor, uma determinada realidade, isto é, as inter-relações complexas entre um fenómeno e o seu contexto (Yin, 2012).

Apesar de desvalorizada, esta forma de investigação pode levar à genuína criação de teoria, ao observar diretamente o fenómeno social na sua forma “crua” e servindo também como introdução a muitos estudos sociais (Yin, 2012).

Na realidade, os estudos qualitativos permitem, segundo aqueles autores (Huberman e Miles, 1991), descrições e explicações ricas e solidamente fundadas em processos ancorados num contexto local. Quando o objeto são as organizações opta-se por estudos de casos (Yin, 2012), para explorar, numa primeira fase e descrever depois, um conjunto de relações, contextualizadas numa determinada realidade - a relação que se estabelece entre os cooperadores e as cooperativas e que favorecem a sua satisfação e permanência, partindo-se do ponto de vista dos dirigentes, neste caso os dirigentes de uma união de cooperativas.

Todavia, se bem que a sequência pudesse ser inversa, isto é, a fase quantitativa preceder a fase qualitativa, neste estudo optou-se pela sua inversão na medida em que, com a revisão da literatura efetuada, não foram encontrados estudos específicos, em Portugal, que versassem sobre a temática da satisfação dos cooperadores, bem como que tipo de fatores estruturais e processuais poderiam estar na origem da satisfação, entendeu-se que seria mais proveitosa uma abordagem qualitativa inicial exploratória, que tentasse enquadrar pressupostos e variáveis, explorar sentidos e definir conceitos, para só depois contruir e aplicar um questionário aos cooperadores (investigação quantitativa), procurando explicar o fenómeno da satisfação e dos fatores que com ela se relacionam.

Da mesma forma pensam Quivy e Campenhoudt (2005) que veem na entrevista exploratória a função de revelar «determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente por si próprio pensado». Consideram, também, que estes tipos de entrevistas devem ser pouco estruturadas, dando liberdade e flexibilidade ao entrevistado para

que este dê pistas de reflexão, ideias ou leve mesmo o investigador a chegar a hipóteses de trabalho. Os autores reconhecem que a entrevista exploratória é uma ferramenta preciosa neste tipo de investigação social, apesar do que «os investigadores utilizam-na pouco e mal» (Quivy e Campenhoudt, 2005:70).

Num segundo momento, adotou-se uma perspetiva de investigação relativista onde se assume a existência de um conjunto de comportamentos humanos padronizados, apesar de muitas vezes serem difíceis de observar, dado o elevado número de variáveis e fatores. Dai que, como referem Easterby-Smith, Thorpe e Jackson (2008), a pesquisa relativista tenda a usar estudos “cross-sectional” que permitem a análise de múltiplos fatores e a procura, inclusive, de relações ocultas entre variáveis, para o que se recorre com frequência a amostras maiores e à aplicação de questionários na obtenção dos dados.

Ora, aqui procurou-se dar resposta a um conjunto de hipóteses de investigação e obter evidências empíricas que permitam explicar os comportamentos, ligações e ações que são desencadeadas dentro das cooperativas, que as levam a satisfazer os seus cooperadores, mas também à sustentabilidade e consequente realização da missão social e de desenvolvimento local que lhes está atribuída. Esta centrou-se numa abordagem quantitativa, usando o questionário, aplicado com a finalidade de explicar o ponto de vista dos cooperadores, à semelhança do realizado no estudo de Hernández-Espallardo *et al.* (2009), ou ainda de Mazzarol *et al.* (2013).

Ainda nesta investigação empírica foram tidos em consideração três níveis de análise (Figura 5.2) **um nível geográfico:** Centro de Portugal - Região Demarcada do Dão; **2) um nível setorial:** nestas regiões apenas as cooperativas vitivinícolas; **3) um nível de análise interna:** a aliança cooperativa/cooperador. Através do qual se pretendeu avaliar o grau de satisfação dos cooperadores para com as suas cooperativas, em termos de estrutura, processo e resultados. Bem como a consequência da satisfação na sustentabilidade das cooperativas e intenção de permanência dos cooperadores.

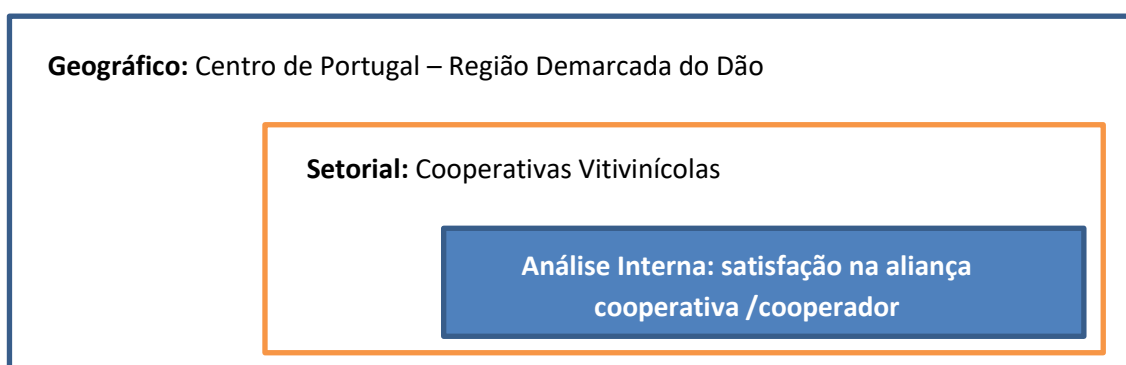


Figura 5.2 - Níveis de análise

O estudo foi desenvolvido nas Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal correspondentes às NUT II Centro, onde foram estudadas as Cooperativas que produzem vinhos com a Denominação de Origem - DO «Lafões». A recolha de informação decorreu em diferentes momentos, entre março de 2013 e maio de 2016.

Na figura seguinte (Figura 5.3) podem ver-se os procedimentos metodológicos selecionados com a finalidade de analisar o problema a ser investigado, bem como as suas dependências para uma melhor perceção operatória.

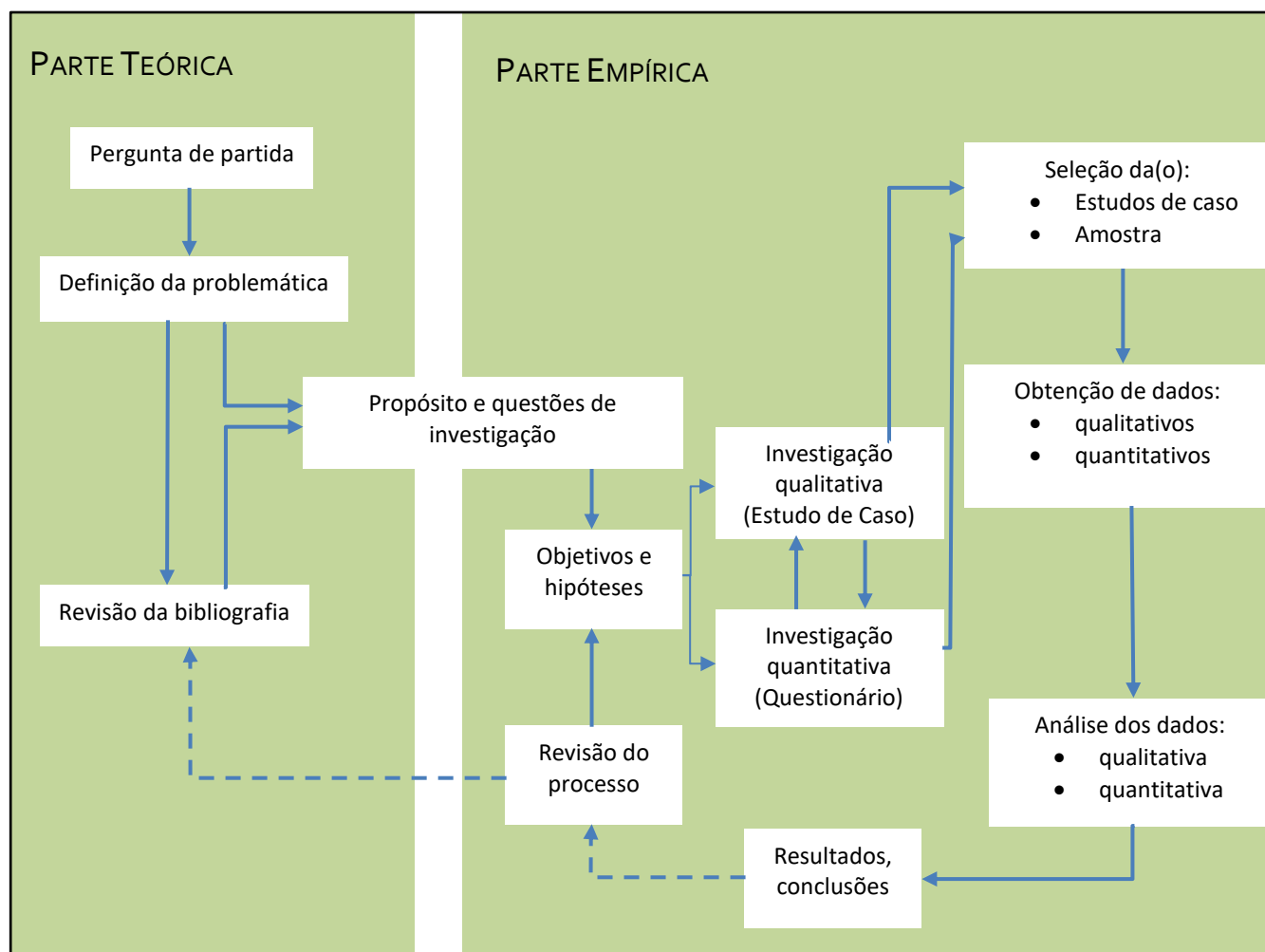


Figura 5.3 - Procedimentos metodológicos

5.3 Investigação Qualitativa: objetivos e métodos

5.3.1 Objetivos específicos

A pesquisa bibliográfica levada a cabo nos primeiros capítulos deste trabalho revela a existência de um conjunto de vantagens, e da necessidade de as cooperativas se adaptarem às alterações

constantes do mercado, principalmente os agrícolas. Na verdade, face à concentração da produção num número cada vez mais limitado de empresas, as cooperativas poderão desempenhar um importante papel na fixação de pessoas e na preservação das pequenas unidades de produção familiares. Todavia, para que tal aconteça é necessário que as cooperativas sirvam melhor do que a concorrência os interesses e as necessidades dos cooperadores. Assim, com esta primeira abordagem qualitativa pretendeu-se cumprir um conjunto de objetivos:

- a) Perceber de que forma estão organizadas as cooperativas.
- b) Verificar o papel das uniões de cooperativas no desenvolvimento das cooperativas suas associadas.
- c) Analisar a sua relação com os cooperadores.
- d) Medir o grau de importância que as cooperativas podem ter para o desenvolvimento social local.
- e) Identificar os principais constrangimentos/problemas sentidos, relativos ao desenvolvimento do modelo cooperativo.

5.3.2 Seleção do caso

Neste trabalho, estudou-se o setor vitivinícola, onde as cooperativas possuem um peso significativo (IVV, 2011), e porque em termos de exportações de vinho com Indicação de Geográfica Protegida (IGP), de 2000 a 2009 passou-se de uma comercialização de 826.050 hl, para 1.224.514 hl. Em termos monetários passou-se de receitas de 94 milhões 880 mil euros, em 2000, para 143 milhões e 911 mil euros, em 2009 (INE, 2014), correspondendo a aumentos em termos percentuais de 67% e 66%, respetivamente.

Segundo os últimos dados disponibilizados pelo IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2011), existiam em Portugal Continental 90 Cooperativas ativas, com uma produção de 3 milhões de hl, o que correspondeu a 43% da produção total a nível nacional. Em termos cooperativos, o IVV (2011) possuía registos de 32 mil associados que entregaram uvas em 2010/11. Há ainda a destacar a dimensão que estas organizações podem possuir, ao verificar-se que apenas 6 Cooperativas produziram mais de 100.000 hl, do total da produção associada (IVV, 2011).

Em termos de distribuição geográfica, o maior número de cooperativas encontra-se nas Beiras, o maior volume de vinho produzido em Lisboa e o maior número de associados está na Região do Douro. Em média, 20.8% do total das Existências de vinho a 31 de julho de 2011 pertencia às Cooperativas (IVV, 2011).

Pelas razões apresentadas, na abordagem qualitativa opta-se por realizar o estudo de caso sobre a UDACA - União das Adegas Cooperativas do Dão, situada nas Beiras, criada em 1966 para

comercializar os vinhos produzidos pelas cooperativas da região. A UDACA representa toda a região do Dão e sendo uma entidade de nível superior, integrante de todas as cooperativas em atividade, tem um universo de, aproximadamente, 6500 cooperadores registados. Esta organização é também a entidade cooperativa que mais vinho comercializa para o estrangeiro. Em conjunto, estes produtores fornecem à UDACA, para comercialização, uma quantidade anual de 2 milhões de litros de vinho.

Assim sendo, a escolha da UDACA acontece por um conjunto de critérios: (I) trata-se de uma organização representativa de um setor em forte crescimento; (II) é uma entidade de nível superior na hierarquia cooperativa, com 6500 associados registados, ainda que indiretos; (III) aposta forte na internacionalização dos vinhos como forma de diferenciação e de crescimento.

Portanto, para o estudo de caso cujo método de recolha de dados teve por base o inquérito por entrevista a pessoas «competentes» (Lessard-Hébert *et al.*, 1990), o critério de escolha foi a sua pertença aos órgãos diretivos da UDACA - União das Adegas Cooperativas do Dão. Num total foram selecionados 2 diretores: o Presidente da União e o Diretor Comercial e de Marketing, cujas entrevistas foram complementadas com documentos fornecidos para análise (ver secção 5.3.3).

Esta primeira etapa da investigação contribuiu para a aquisição de um conjunto de conhecimentos sólidos acerca das problemáticas que se pretendem estudar empiricamente, nomeadamente com os trabalhos preparatórios publicados e apresentados em conferências nacionais e internacionais, onde são já apresentados alguns resultados de estudos exploratórios sobre alianças e redes de cooperadores e a sua relação com um conjunto de fatores estruturais e processuais.

A UDACA serviu como um estudo de caso exploratório, a que correspondeu um primeiro momento de recolha de dados e de análise qualitativa, a partir da qual se foi construindo uma base teórica, que veio alavancar a intenção de realização de uma investigação mais aprofundada acerca das cooperativas e do seu relacionamento com os cooperadores.

5.3.3 Recolha de informação

Apesar de nenhuma investigação existir sem pressuposições, a recolha de informação foi feita recorrendo a **entrevistas não estruturadas**, usando-se para tal uma “*checklist*” (Anexo 2) com um conjunto de tópicos, pouco estruturados, a serem desenvolvidos pelos entrevistados (Easterby-Smith *et al.*, 2008). Desta forma pretendeu-se, também, descobrir aspetos a ter em conta para alargar ou retificar o campo de investigação na análise quantitativa do estudo (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Para a identificação de temas pertinentes, a usar posteriormente no estudo quantitativo, as entrevistas foram realizadas na UDACA, com sede em Viseu. Foram entrevistados o seu Presidente, que é também Presidente da cooperativa de Silgueiros, e o Diretor Comercial e de Marketing da UDACA, pelo seu conhecimento dos mercados nacionais e internacionais.

Estas entrevistas tiveram a duração aproximada uma hora cada uma, foram realizadas em dois momentos: a entrevista ao Diretor Comercial e de Marketing foi feita no dia nove de maio de 2013, a entrevista ao Presidente da UDACA foi feita no dia catorze de maio de 2013. Para uma análise posterior mais aprofundada as entrevistas foram gravadas na íntegra.

Seguindo a orientação proposta por Lessard-Hébert *et al.* (2005), nos estudos de caso devem-se usar diferentes fontes de informação. Daí que se tenham procurado e analisado documentos disponibilizados pelas próprias cooperativas em estudo, nomeadamente documentos secundários fornecidos pela diretora financeira da UDACA e pelo enólogo, como os relatórios de prestações de contas do ano de 2012, quer da UDACA, quer da cooperativa de Silgueiros.

Além disso, estudaram-se livros publicados por autores portugueses que, não abordando diretamente a questão da satisfação, estudaram as cooperativas e o seu modelo governativo, enquanto pilar fundamental do panorama económico e social do país (Namorado, 2013; Namorado (coord.), 2014; Meira e Ramos, 2014; Lopes, 2010; Cuvaneiro, 2004), o que permitiu consolidar a revisão bibliográfica e perceber que, apesar de diferentes designações, o modelo cooperativo, sua organização e princípios, são de cariz universal, o que valida a adaptação que se faz dos indicadores usados por outros autores em estudos feitos noutros países.

5.3.4 Análise da informação

A análise dos dados, as evidências obtidas e a sua interpretação foram feitas de acordo com critérios criados e desenvolvidos pelo investigador, tendo em conta que existe uma interação entre a teoria e os dados recolhidos (Yin, 2012).

Na interpretação dos resultados usou-se o procedimento exposto por Easterby-Smith *et al.* (2008) e que é designado de análise narrativa, em que se estuda como as pessoas descrevem ou relatam eventos, muitas vezes em forma de histórias. Segundo estes autores, esta abordagem é cada vez mais útil no estudo das organizações, em que a pesquisa envolve a interpretação de histórias que de alguma forma são contadas ou servem para exemplificar os pontos de vista e posições. O método é também útil na análise de entrevistas.

Além disso, a análise narrativa, que Lessard-Hébert *et al.* (2005) chama de fase de redução dos dados, serviu para a análise de toda a informação recolhida, seja ela entrevistas, textos secundários oriundos da organização ou até vídeos e sítios de internet.

No caso em estudo, esta abordagem permitiu ao investigador construir uma imagem complexa da situação da UDACA, permitindo a análise das ações dos vários atores e explorar os seus valores, ideias e crenças, contribuindo para descobrir aspetos a ter em conta na investigação.

Todavia, note-se que as interpretações efetuadas são meramente especulativas, pois os dados obtidos não podem ser generalizados a toda a população, por não serem representativos.

5.4 Investigação quantitativa: objetivos, hipóteses e métodos

5.4.1 Questões de partida e objetivos específicos

O objetivo geral da investigação quantitativa foi o de aplicar à realidade portuguesa cooperativa, do setor vitivinícola, um conjunto de indicadores para aferir de que forma a satisfação dos cooperadores é influenciada por um conjunto de fatores processuais, estruturais e resultados. Estes fatores foram já aplicados noutros contextos e demonstraram ter influência no sucesso e sustentabilidade a médio e longo prazo das organizações (Mazzarol *et al.*, 2013; Franco, 2011a).

A tese desta investigação é a de que as cooperativas vitivinícolas da região do Dão, são formas de alianças entre pequenos produtores individuais e/ou coletivos privados, unidos sob a forma cooperativa para escoamento e comercialização das suas produções. Dadas as alternativas existentes de entrada no mercado é fundamental identificar quais os fatores que contribuem para a maior satisfação dos cooperadores e para a intenção de estes permanecerem nas cooperativas. Para isso, o estudo empírico pretendeu, face aos constructos retirados da análise da literatura e do estudo de caso, responder às seguintes questões:

Q1. De que forma a satisfação dos cooperadores é afetada por fatores estruturais e processuais na cooperativa?

Q2. A intenção de permanecer na cooperativa está relacionada com o nível de satisfação dos cooperadores?

Q3. É importante, para os cooperadores, respeitarem e agirem segundo os princípios cooperativos?

Q4. Existem outros fatores, nomeadamente ligados aos resultados obtidos, que influenciem a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanência?

A partir destas questões podem-se identificar os seguintes objetivos específicos:

- a) Associar os princípios cooperativos como contributos para o sucesso/insucesso das cooperativas;
- b) Determinar o grau de satisfação dos cooperadores nas suas relações com as cooperativas a que pertencem;
- c) Identificar quais os fatores, processuais e estruturais que afetam a satisfação dos cooperadores;
- d) Relacionar a intenção de permanecer na cooperativa com o grau de satisfação dos cooperadores;
- e) Identificar outros fatores, nomeadamente os ligados aos resultados obtidos, que podem influenciar a satisfação e a intenção de permanência dos cooperadores.

Em resumo, pretende-se estudar quais os fatores que influenciam a satisfação dos cooperadores, qual a importância dos princípios cooperativos e se uns e outros contribuem para a intenção de permanência dos cooperadores nas respetivas cooperativas, mesmo quando existem alternativas no mercado.

5.4.2 Hipóteses de investigação

Tal como todas as organizações empresariais, que usam com regularidade relações de cooperação interorganizacional (Chang *et al.*, 2015), as cooperativas, possuem um conjunto de fatores que estão presentes desde a sua criação e afetam a sua sustentabilidade, performance e sucesso ao longo dos tempos. Esses fatores estão relacionados, por um lado, com questões estruturais, isto é, os fatores iniciais que os parceiros [os cooperadores] trazem para a cooperação, que Franco (2011, 2011a) identifica como sendo essencialmente três.

(I) *Compatibilidade*. Esta dimensão é entendida pelos vários autores estudados (Franco, 2011, 2011a; Street e Cameron, 2007; Pesämaa *et al.*, 2013; Mazzarol *et al.*, 2013) como uma peça fundamental na integração e no estabelecimento de relações profundas entre os elementos da aliança, criando e reforçando a confiança e o compromisso entre os cooperadores, o que origina relações mais duradouras e sustentáveis.

(II) *Seleção dos Parceiros*. A particularidade das cooperativas, com o seu princípio da “porta aberta”, pode trazer constrangimentos à aliança, na medida em que se torna mais difícil escolher parceiros que, devido aos seus antecedentes em alianças ou devido às suas características individuais, mais se identifiquem com a organização, partilhem dos mesmos objetivos e princípios. Dai que, para o sucesso das cooperativas, seja necessário a todo o momento a existência de uma estratégia corretamente comunicada aos seus cooperadores, para que estes se sintam envolvidos. Há a necessidade de uma gestão de relações, por forma a garantir a lealdade e a confiança dos cooperadores (Mazzarol *et al.* 2013).

(III) *Políticas Governamentais*. As políticas governamentais e os apoios existentes para a criação e desenvolvimento das cooperativas são essenciais, não apenas para a sua sustentabilidade, mas até para a decisão da sua criação. Dai que, como referido por Mazzarol *et al.* (2013), um dos fatores estruturais que mais pode contribuir para a adesão a uma cooperativa passa pela possibilidade de acesso a benefícios fiscais e a recursos financeiros, oriundos de políticas emanadas de governos, enquanto entidades reguladoras, mais ou menos sensíveis às cooperativas e à sua função social (Bijman e Iliopoulos, 2014). Como anteriormente referido, mesmo as políticas europeias de hoje, para acesso a fundos comunitários, por exemplo, privilegia candidaturas feitas por cooperativas ou organizações de produtores (Bijman e Iliopoulos, 2014), pois há a perceção de que desta forma os cooperadores têm acesso a um conjunto de recursos que potenciam a competitividade e o desenvolvimento do próprio negócio (Mazzarol *et al.*, 2013), fazendo diferença, sobretudo ao nível do desenvolvimento rural (Bijman e Iliopoulos, 2014).

O que ficou dito dá lugar à formulação da primeira hipótese a ser testada (H1.1.):

H1.1. Os fatores estruturais têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores.

Por outro lado, há os fatores processuais, isto é, a forma como a aliança é implementada e como o processo cooperativo pode afetar os resultados da própria aliança. Franco (2011) identifica quatro variáveis processuais que podem afetar o sucesso das alianças:

(I) *Confiança e Compromisso*. Se, numa primeira fase, a principal preocupação dos cooperadores é a de otimizar as funções que estiveram na origem das cooperativas, como a comercialização conjunta, construção de reputação, marketing, quando estas estão asseguradas torna-se necessário, no entender de Pesämaa *et al.* (2013), investir em atividades e recursos que promovam a partilha e desenvolvimento de interesses comuns e promotores do reforço do compromisso entre membros.

Há que manter um esforço permanente de construção de relações interpessoais e interorganizacionais, fortalecendo a confiança, a reciprocidade e o compromisso, até porque os membros das cooperativas estão, normalmente, fortemente dependentes daquelas organizações para a obtenção de recursos, que de outra forma não obteriam (Pesämaa *et al.*, 2013; Montegut *et al.*, 2011). Além do que, a confiança e o compromisso são fatores importantes para a redução da incerteza na aliança e redução da possibilidade de oportunismo por parte dos seus membros (Franco, 2011a).

Mazzarol *et al.* (2013), por sua vez, consideram que a confiança e o compromisso promovem o bem-estar social, nas comunidades e nos cooperadores, pois, através da satisfação das suas necessidades, constroem capital social e desenvolvem o sentimento de propósito e orgulho, por pertencerem ao movimento cooperativo.

(II) *Recursos Humanos*. No caso particular das cooperativas, em que os cooperadores representam pelo menos três papéis distintos (clientes, proprietários e patronos), há a necessidade de os membros estarem totalmente comprometidos com o desenvolvimento da cooperativa e o atingimento dos objetivos coletivos. Esse compromisso, como visto anteriormente, baseia-se na confiança mútua e na reciprocidade que terá de existir entre os seus membros e da qual depende a coesão interna e a performance da cooperativa (Ruben e Heras, 2012).

A esta dimensão, Mazzarol *et al.* (2013) chamam-lhe “características da relação” e “gestão das relações”. Por um lado, há que ter em atenção que nas cooperativas se pratica uma governação democrática, onde redes horizontais representam os membros ao nível da cooperativa, além de que, problemas podem advir, nomeadamente choque de gerações e de interesses, à medida que aumenta a diversidade dos membros ao longo do crescimento da cooperativa.

Por outro lado, há que gerir corretamente as relações entre os diversos públicos internos, nomeadamente para se conseguir o alinhamento dos interesses dos membros e das próprias cooperativas, para a criação e reforço de lealdade e compromisso dos cooperadores, que agem como patronos, proprietários, investidores e membros da comunidade. Adicionalmente, é uma evidência que a comunicação entre as cooperativas e os seus membros é menos formal, uma vez que os membros do conselho de administração e os executivos estão mais facilmente acessíveis.

(III) *Controlo e Poder*: Nas cooperativas o princípio de “um homem, um voto” implica uma governação democrática (Namorado, 2013), onde existe uma rede horizontal com representação dos membros ao nível da cooperativa (Mazzarol *et al.*, 2013), em que o controlo e o poder dos cooperadores não estão subordinados ao capital social que possuem ou ao volume de relações que estabelecem com a cooperativa. Isto, de acordo com Chang *et al.* (2015), leva

à possibilidade de os membros das cooperativas adotarem comportamentos oportunistas, só contrariados se existir confiança e a certeza de que uns não vão explorar as vulnerabilidades de outros. Há ainda que ter cuidado para que a verdadeira função da cooperativa não se desvirtue à medida que esta vai crescendo. Pois quanto maior a diversidade de membros, mais diversos serão os interesses de cada um, podendo originar problemas de parasitismo; horizonte; portefólio; controlo; e dos custos de influência (Iliopoulos, 2015; Bijman *et al.*, 2011), como explicado na secção 2.6.

(IV) *Cultura Interempresas*. Nas cooperativas a cultura interempresas é própria do movimento cooperativo (Mills e Davies, 2013) em que pelo menos três dos sete princípios propostos e adotados pela Aliança Cooperativa Internacional, pretendem fomentar a cultura entre empresas cooperativas de diversos níveis, através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais; acresce que está enraizado na cultura das cooperativas o princípio da educação, treino e informação, cujo objetivo é não só o de educar os seus membros, mas também o de mobilizar as comunidades para a cultura cooperativa. O que leva à segunda hipótese de investigação (H2.1):

H2.1. Os fatores processuais têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores.

A leitura das investigações de Street e Cameron (2009) e de Mazzarol *et al.* (2013) revelaram que, para além dos fatores processuais e estruturais, outros fatores poderiam existir a influenciar a satisfação dos parceiros em alianças estratégicas empresariais, ou os cooperadores, no caso particular das cooperativas.

A esses fatores os autores citados apelidam de “resultados”, entendendo-os como a consequência do envolvimento das empresas em alianças estratégicas, das quais resulta o desenvolvimento dos negócios através do acesso a recursos, serviços, conhecimento e capital social. Além disso, esta forma de aliança estratégica resulta também, para os seus membros, em vantagens competitivas, resultantes de redução de custos, manutenção ou aumento de quotas de mercado, e ainda o aumento do poder de negociação.

No mesmo sentido vão os estudos de Hernández-Espallardo *et al.* (2009), segundo os quais os cooperadores apenas permanecem nas cooperativas enquanto elas satisfizerem melhor as suas necessidades, do que formas alternativas de entrada e permanência no mercado.

Há, pois, quando se fala em resultados, que atentar em três variáveis: (I) Desenvolvimento Organizacional; (II) Competição e vantagens competitivas; e (III) Performance/Sucesso.

(I) *Desenvolvimento Organizacional*: as empresas quando se envolvem em alianças estratégicas procuram aumentar o seu acesso a recursos, sejam eles materiais, não materiais, sociais, informação, recursos financeiros e não financeiros, conhecimento cujo objetivo é o de potenciar o futuro desenvolvimento das próprias organizações e negócios individuais (Street e Cameron, 2007; Franco, 2011a; Mazzarol *et al.*, 2013; Marcos-Matás *et al.*, 2013).

(II) *Competição e vantagens competitivas*: permite que as pequenas organizações possam continuar a ser pequenas, mas a agir em grande, ou seja, ao estarem envolvidas em alianças, passam a possuir uma escala, um tamanho, que não conseguiriam obter sozinhas, o que lhes confere capacidade de competição e de obtenção de vantagens competitivas nos mercados. As PME têm a possibilidade de obter os benefícios das grandes empresas e organizações, sem, contudo, perderem a sua identidade e independência, obtendo benefícios em diversas vertentes do negócio, como o marketing, economias de escala, redução das dependências (Street e Cameron, 2007; Mazzarol *et al.*, 2013; Ruben e Heras, 2012)

(III) *Performance/Sucesso*: esta variável está mais relacionada com medidas objetivas, como os resultados obtidos em vendas, rentabilidade, crescimento, performance financeira, valor acrescentado, exportações, custos reduzidos, cumprimento dos objetivos estabelecidos, e medidas subjetivas de medição, como a partilha do sucesso, a manutenção da aliança através de uma gestão efetiva dos relacionamentos, da confiança e do compromisso, para a própria sobrevivência e prosperidade (Mazzarol *et al.*, 2013; Pesämaa *et al.*, 2013). Este conjunto de variáveis leva à formulação da seguinte hipótese de investigação (H3.1).

H3.1. Os fatores resultados têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores.

Oczkowski *et al.* (2013) alertaram para o facto de pressões internas e externas poderem conduzir a uma «degeneração» e a uma perda da identidade cooperativa, e apontam ainda para a existência de poucos estudos empíricos sobre a relevância dos princípios cooperativos nos contextos atuais.

Na realidade, a cultura e a identidade cooperativa são aquilo que a distingue de outros modelos de organização empresarial. Apresentando-se como um sistema híbrido de empresa e de associação, está fundamentada em princípios muito próprios, relativos à forma de expressão da vontade dos associados, aos critérios de partilha de rendimentos e aos seus objetivos de redução de custos, com vista à melhoria social e económica de seus associados (Ribeiro e Alves, 2010; Namorado, 2013).

Estes princípios procuram uma participação ativa dos cooperadores (como o demonstram os três primeiros princípios: Adesão livre e voluntária; Controlo democrático pelos sócios;

Participação económica dos sócios) que, sendo também proprietários (princípio da autonomia e independência), aumentam o seu empenho e produtividade, para além de promover um crescimento económico, social e ambiental mais sustentável (Mills e Davies, 2013).

As cooperativas ao colocarem as pessoas no centro da tomada de decisão, contribuem para uma nova abordagem do mundo económico. Estruturam-se através de uma forma de governo democrática e coletiva (Filippi e Triboulet, 2011), que origina formas de produção melhores, mais inteligentes e responsáveis (Mills e Davies, 2013). Daí a importância da hipótese H4.1.

H4.1. Agir em conformidade com os princípios cooperativos têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores.

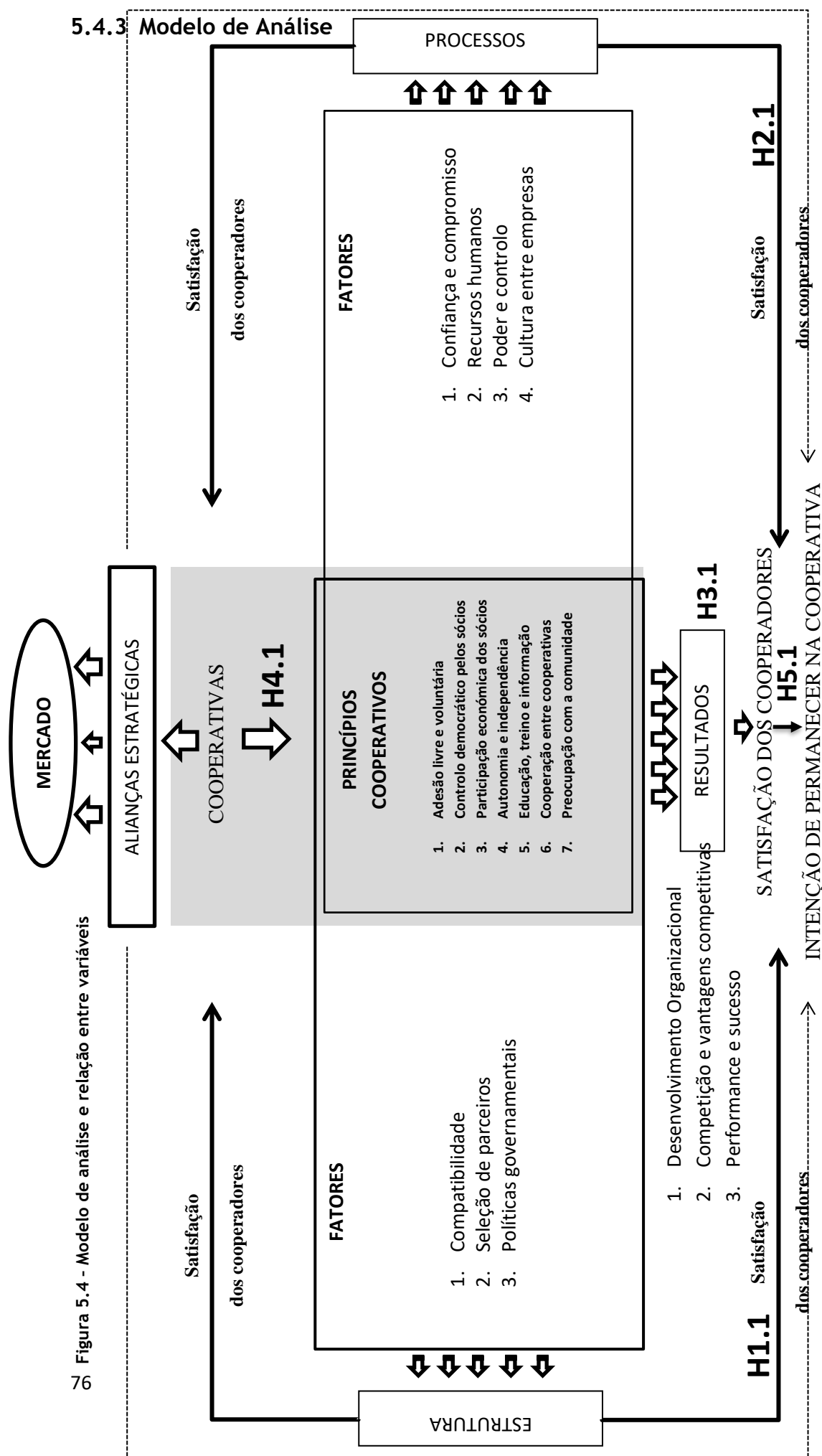
Como já visto antes, uma aliança estratégica é um conjunto de duas ou mais entidades/parceiros, que através do fornecimento de recursos críticos à parceria conseguem o poder necessário para atingir objetivos comuns e mutuamente benéficos (Borch e Arthur, 1995; Chang *et al.*, 2015).

Na realidade, Hernández-Espallardo *et al.* (2009), sugerem mesmo que a viabilidade e existência das cooperativas, num determinado momento, apenas é possível e real se estas servirem melhor os interesses dos cooperadores, do que outras alternativas de entrada no mercado, ou seja, se os cooperadores se sentirem comprometidos e satisfeitos em relação às suas cooperativas.

Para Hansmann (1996) e mais tarde para Hernández-Espallardo *et al.* (2009), a satisfação dos cooperadores vai depender da capacidade de a cooperativa, através de um controlo eficaz dos seus custos de transação, oferecer um custo menor aos seus membros, pela detenção e participação na propriedade da cooperativa. Ou seja, só quando os custos de deter a propriedade da cooperativa são menores do que aqueles em que o produtor incorreria se tivesse que vender a sua produção individualmente é que o modelo cooperativo interessa aos seus membros. Esta realidade coloca a tónica do sucesso e longevidade das cooperativas, isto é, a intenção de os membros aí permanecerem, na satisfação dos cooperadores.

Segundo Hernández-Espallardo *et al.* (2009) a satisfação existe quando os resultados igualam ou ultrapassam as expectativas e é fundamental para aumentar a moral, a confiança, a cooperação e o compromisso entre as partes. Além disso, favorece uma diminuição dos litígios e da propensão para terminar a relação. Daqui surge a última hipótese em estudo (H5.1):

H5.1. A satisfação dos cooperadores em relação à cooperativa influencia positivamente a sua intenção de permanência na organização.



Fonte: elaboração própria a partir de Franco (2011), Hernández-Espallardo *et al.* (2009), Street e Cameron (2007), Mills e Davies (2013); Mazzarol *et al.* (2013)

Face às hipóteses formuladas, propõe-se este modelo (Figura 5.4), onde as cooperativas são encaradas como alianças estratégicas e formas de integração vertical para entrada no mercado. Todavia, enquanto misto de empresa e associação, possuem um conjunto de princípios cooperativos muito particulares, que centram a sua ação não na maximização dos lucros, mas sim na figura humana.

5.4.4 Procedimentos metodológicos

5.4.4.1 Seleção da amostra

Para o estudo quantitativo, dada a dispersão dos cooperadores e da sua origem, maioritariamente rural, optou-se por selecionar a amostra de acordo com os critérios de filiação cooperativa e de representatividade.

Numa primeira fase, identificou-se qual a União Cooperativa representativa da região do Dão, ligada ao setor vitivinícola. Essa União foi a UDACA, que participa também, como associada, na CONFAGRI (Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e de Crédito Agrícola de Portugal).

A UDACA faz ainda parte da FENADEGAS (Federação Nacional de Adegas Cooperativas) que representa praticamente todas as regiões do país. Incluindo a FENADEGAS três uniões de cooperativas, cujas regiões vitivinícolas foram responsáveis, em 2012, por 71% do total do vinho com Denominação de Origem Protegida (DOP) produzido em Portugal, segundo dados estatísticos do IVV (2013). Optou-se por restringir a amostra às cooperativas associadas à UDACA (DO Lafões), nomeadamente, por ter sido esta a União usada no estudo de caso. Dentro da UDACA foram identificadas 4 cooperativas, ativas, associadas a esta união: Cooperativa de Silgueiros; Cooperativa de Mangualde; Cooperativa de Penalva do Castelo e Cooperativa de Vila Nova de Tázem.

A amostra de cooperadores foi obtida a partir das 4 cooperativas associadas da UDACA, com maior número de associados e cuja produção vitivinícola representou, em 2015, mais de 60% do total de produção entregue. Partiu-se da dimensão de cada uma das 4 cooperativas para se escolherem as de maior representatividade, tendo a escolha recaído sobre três: a cooperativa de Silgueiros, a cooperativa de Penalva do Castelo e a cooperativa de Mangualde que possuem, respetivamente, 1400, 1000 e 400 associados ativos e que fazem entrega das suas produções naquelas cooperativas.

Alerte-se, no entanto, que não se conseguiu confirmar este universo de cooperadores, que representam, até, uma enorme redução face aos números apresentados pela UDACA, a que poderão estar subjacentes um conjunto de razões: (I) As cooperativas reconhecem que as suas

bases de dados poderão estar desatualizadas; (II) De ano para ano, dependendo das condições atmosféricas e de mercado, há uma variação importante no número de cooperadores a entregar uvas (fruto também do princípio cooperativo da adesão voluntária e livre); (III) A dispersão dos cooperadores e a fraca participação nas assembleias gerais impossibilita números mais apurados; e (IV) a UDACA teve inicialmente 9 cooperativas associadas, algumas delas acabaram por falir, sem que, presumivelmente, o número de cooperadores pertencentes àquela União tivesse sido corrigido, após as falências.

Porém, foram feitos vários cruzamentos de dados, oriundos de diferentes fontes:

- Sítios Internet das cooperativas, onde foi possível visualizar o número presumível de cooperadores, apesar de não se conseguir separar aqueles que efetivamente interagem com a cooperativa, dos que apenas são membros, podendo os números ali apresentados estarem sobredimensionados;
- Dados provenientes de relatórios de gestão e livros de registo de sócios;
- Informação prestada por elementos da direção das diversas cooperativas;
- Bases de dados das cooperativas, que devem, no entanto, ser encaradas com prudência, pois ao basearem-se em listagens de clientes, podem incluir terceiros, não cooperadores, com os quais a cooperativa estabelece relações comerciais.

Todavia, assumiu-se que face aos dados recolhidos, os valores com os quais se trabalhou estavam próximos da realidade local. A seleção da amostra foi feita, ainda, usando um conjunto de procedimentos que importa descrever:

- 1) numa primeira fase foram solicitadas as bases de dados às cooperativas selecionadas com a indicação dos nomes e contactos dos cooperadores/clientes ativos. Receberam-se listagens da cooperativa de Silgueiros e de Penalva do Castelo, ainda que incompletas, não tendo sido obtida qualquer resposta por parte da cooperativa de Mangualde.
- 2) as listagens recebidas continham os nomes e contactos de 230 cooperadores ativos.
- 3) foram escolhidas cinco turmas de agricultores a frequentar o curso de Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos, na região em estudo, com um total de 100 potenciais cooperadores disponíveis para responder ao questionário.
- 4) durante dois dias foram distribuídos, pelo investigador, 210 questionários pelos cooperadores, à porta das cooperativas, que comprovaram a sua condição de cooperador ativo e que não faziam parte das listagens inicialmente entregues pelas cooperativas.

5) foram ainda escolhidas e formadas duas entrevistadoras que aplicaram questionários em Mangualde e em Penalva do Castelo, num total de 24, em que foi usada a metodologia “bola de neve”.

No total, a amostra inicial fez um total de 564 cooperadores, correspondendo a 20,14% do universo de cooperadores ativos, pertencentes às cooperativas selecionadas. Recorreu-se, assim, a uma amostra não probabilística, na medida em que a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra é diferente da dos restantes elementos (Marôco, 2011). Todavia, face aos constrangimentos já mencionados esta revelou-se ser a abordagem mais racional em termos de tempo, de custos associados e das características da própria população em estudo.

5.4.5 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de informação foi feita através de um inquérito por **questionário** entregue, por correio, a 230 cooperadores identificados a partir das listagens fornecidas pela cooperativa de Silgueiros e pela cooperativa de Penalva do Castelo, obtiveram-se 37 respostas válidas, o que correspondeu a uma taxa de resposta de 16%, que é baixa face ao universo dos cooperadores. Esta baixa taxa de resposta levou à alteração do processo de distribuição e recolha.

As alterações legislativas que obrigam os agricultores a obter um certificado para a compra e aplicação de produtos fitofarmacêuticos nas suas propriedades criou uma oportunidade de recolha de informação em ambiente de formação. Deste modo, foram contactadas escolas de formação profissional a ministrar cursos nas cooperativas em estudo. Uma respondeu afirmativamente e manifestou a sua disponibilidade para administrar os inquéritos junto dos seus formandos. Com esta metodologia foram distribuídos 100 questionários e obtiveram-se 52 respostas válidas, de cooperadores ativos a frequentar cursos de aplicação de produtos fitofarmacêuticos.

Num terceiro momento, foram ainda entregues questionários, durante dois dias, a todos os cooperadores que se deslocaram às cooperativas em estudo. Foram distribuídos 210 questionários. Destes, receberam-se 81 que foram preenchidos online, em link fornecido para o efeito.

Duas entrevistadoras administraram também 24 inquéritos, a cooperadores escolhidos segundo o método de “bola de neve”, pertencentes às cooperativas de Mangualde e de Penalva do Castelo.

No total obtiveram-se 194 questionários válidos, de 564 distribuídos, correspondendo a uma taxa de resposta de 34,4%.

5.4.6 Variáveis em análise e sua medição

Para a realização desta investigação recorreu-se a um conjunto de variáveis que, como já evidenciado no enquadramento teórico, provaram estar relacionadas com fatores de sucesso e/ou satisfação em empresas comerciais e em cooperativas. Neste estudo, em particular, elas foram organizadas em 13 blocos/questões, para um conjunto global, em análise, de 139 itens.

Tabela 5.3 - Questões e escalas usadas no questionário

Questões	N.º da/s Questão/ões	Escala
Caracterização sociodemográfica	1	N/A
Motivos de adesão à cooperativa	2	Dicotómica: “Sim”/“Não”
Tipo de entradas permitidas	3	Dicotómica: “Sim”/“Não”
Grau de satisfação e intenção de permanência	4	escala de <i>Likert</i> com 5 pontos, variando entre o “Discordo Totalmente” (1) e o “Concordo Totalmente” (5)
Relação cooperativa	5	Dicotómica: “Sim”/“Não”
Comprometimento com a cooperativa	6	Dicotómica: “Sim”/“Não”
Importância dos valores cooperativos	7	escala de <i>Likert</i> de 5 pontos, variando entre “Nada Importante” (1) e “Muito Importante” (5)
Importância das cooperativas para a sociedade	8	
Conhecimento dos cooperadores acerca do que são as alianças	9	
As cooperativas enquanto alianças estratégicas	10	escala de <i>Likert</i> com 5 pontos, variando entre o “Discordo Totalmente” (1) e o “Concordo Totalmente” (5)
Vantagens do modelo cooperativo	11	
Fatores de sucesso das cooperativas	12	
Fatores estruturais, processuais e de resultados que influenciam a satisfação e intenção de permanência	13	

Para uma visão completa e pormenorizada da estrutura do questionário deverá consultar-se o Anexo 7.

Se bem que a Tabela 5.3, dê uma visão geral, neste momento, impõe-se uma breve descrição do que é pretendido com a administração deste questionário. Assim, a questão 1 teve como objetivo a caracterização descritiva do inquirido a quem foi administrado o questionário. O restante do inquérito pode-se dividir em três grupos de respostas.

O primeiro, questões 2 a 8, que pretende avaliar a percepção dos inquiridos acerca do modelo cooperativo, nomeadamente no que diz respeito à visão que possuem acerca da cooperativa enquanto modelo empresarial, grau de satisfação e comprometimento com aquela forma de fazer negócios. Ainda neste grupo estão as questões referentes aos princípios e valores cooperativos, pretendendo-se avaliar a percepção que os cooperadores possuem acerca da sua importância para as cooperativas atuais. Com este conjunto de quesitos visa-se validar a hipótese H3.1.

As questões 9 a 12 pretendem avaliar a percepção que os cooperadores possuem acerca das alianças estratégicas, de um modo geral, e das cooperativas enquanto alianças estratégicas, em particular, procurando saber-se quais os fatores mais importantes para os cooperadores quando se fala de alianças. Procura-se, igualmente, perceber qual a percepção que os cooperadores têm acerca da importância das alianças estratégicas para o sucesso das próprias cooperativas. Este bloco de questões visa contribuir para melhor se perceber a visão que os cooperadores possuem das cooperativas enquanto alianças estratégicas para se poder, posteriormente, aferir se os fatores que afetam as alianças estratégicas de empresas comerciais são os mesmos que afetam as cooperativas.

A questão 13 servirá para aferir o grau de satisfação dos cooperadores, de acordo com os fatores processuais e estruturais. Servirá para a confirmação do modelo apresentado e para responder às hipóteses H1.1, H2.1 e H4.1 e H5.1.

Convém, ainda, referir, que nenhuma das estruturas de investigação e respetivos indicadores que sustentam a recolha de dados foram previamente usadas nas cooperativas em Portugal, muito menos no setor vitivinícola, pelo que a maior parte do trabalho consistiu na adaptação de conceitos e de indicadores usados noutros países e contextos. Além disso, para uma maior aproximação à realidade portuguesa, foram estes conceitos e indicadores previamente interligados com os estudos sobre alianças estratégicas nas empresas portuguesas, levados a cabo por Franco (2011, 2011a), enquadrando-os num modelo teórico, onde se procura aferir quais aos aspetos estruturais e processuais que influenciam a satisfação dos cooperadores, bem como a sua intenção de permanecer na cooperativa.

O grau de satisfação dos cooperadores foi medido por diversas variáveis, variáveis essas que, não sendo de observação direta devem ser associadas a um conjunto de indicadores, obtidos

diretamente através das perguntas colocadas a cada cooperador, no questionário ministrado para o efeito (Marôco, 2010).

Para além das perguntas associadas às variáveis que se pretendem analisar, foram incluídas questões de âmbito geral para caracterização da amostra, através dos itens 1.1 a 1.10.

5.4.7 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita com o recurso ao software estatístico SPSS Statistics (v.24, IBM SPSS, Chicago, IL) e o *software* AMOS 22 (*Analysis of Moment Structures*). Recorreu-se às seguintes técnicas: análise descritiva, análise fatorial, análise fatorial confirmatória e análise de regressão.

Para a verificação dos conceitos usaram-se também escalas dicotómicas “sim” e “não”, bem como a escala de Likert de 5 pontos, com “1- Discordo completamente” e “5- Concordo completamente” como extremos. Será ainda feita uma análise documental, para evitar enviesamento da informação recolhida através dos inquéritos, confirmando factos, comportamentos e tendências, através de uma análise de conteúdo quer qualitativa quer quantitativa (Lessard-Hébert *et al.*, 1990).

5.4.7.1 Escalas - Análise da consistência interna

Como as escalas (fatores de sucesso e resultados) ainda não foram validadas em Portugal, para o estudo das cooperativas e das suas relações entre cooperadores, e depois de autorizado o seu uso pelo autor principal (Franco, 2011), fez-se a avaliação de algumas das suas propriedades métricas, nomeadamente os estudos de validade e de fiabilidade. Estes dois testes são essenciais para garantir a qualidade informativa dos dados de um instrumento (Coutinho, 2014).

A validade diz respeito à qualidade dos resultados de investigação, no sentido de os podermos aceitar como factos inquestionáveis. A fiabilidade assegura-nos se os dados foram obtidos independentemente do contexto, do instrumento ou do investigador (Coutinho, 2014). A validade complementa a fiabilidade, ao indicar até que ponto o que se está a medir com este instrumento reflete a realidade que se pretende conhecer ou, por outras palavras, dizem algo sobre o grau de confiança ou de exatidão que se pode ter na informação obtida.

Assim, a consistência interna ou homogeneidade dos itens, é a única medida possível de obter, quando se possui um único teste, que é administrado uma única vez. Esta, refere-se

ao grau de uniformidade e de coerência entre as respostas dos inquiridos a cada um dos itens que compõem o instrumento. Para a sua obtenção, o coeficiente a calcular deverá partir da média das correlações entre todos os itens ou partes e o número de itens ou partes.

Reportando a este estudo, a consistência interna ou homogeneidade dos itens foi realizada através dos seguintes passos:

(i) Determinação do coeficiente alfa de Cronbach, que é o indicador mais aconselhado para a consistência interna de instrumentos do tipo escala de Likert. Em termos de procedimento, o alfa de Cronbach exige uma única aplicação do teste, mas em termos matemáticos procura avaliar em que grau a variância geral dos resultados da prova se associa ao somatório da variância item a item (Coutinho, 2014).

(ii) Determinação do poder discriminativo das diversas questões com a nota global, obtido através do coeficiente de correlação de Pearson. Com este teste procura-se determinar o grau com que o item diferencia no mesmo sentido do teste global, uma vez que um item é tanto mais discriminativo, quanto maior discrepância proporcionar entre dois grupos (valores mais altos e mais baixos da escala).

(iii) Determinação do coeficiente de bipartição ou método das metades (split-half). Este coeficiente divide os itens de uma escala em dois grupos e examina a correlação dentro de cada grupo e entre os dois grupos, ou seja, procura testar se uma das metades dos itens da escala é tão consistente a medir o constructo quanto a outra metade. Matematicamente, o teste é tratado como se fossem dois separados (duas médias e dois desvios padrão) e o coeficiente de correlação de Pearson deriva do facto de se possuir dois meios testes mais curtos que o original. A fidelidade do teste é sensível ao número de itens em análise, presentes em cada questão.

Em termos teóricos os valores de fiabilidade podem tomar qualquer valor situado entre 0 e 1. Embora não haja regras muito rígidas, o ideal será que o coeficiente seja o mais elevado possível. A partir de 0.9 a consistência interna é considerada de muito boa. Uma boa consistência interna deve exceder um *alpha* de 0.80, porém, são aceitáveis valores acima de 0.60, embora Marôco (2014) refira que valores de alfa superiores a 0.5 sejam considerados aceitáveis em ciências sociais. Já Pestana e Gageiro (2008) apontam como valores de referência: > 0.9 muito boa; 0.8 - 0.9 boa; 0.7 - 0.8 média; 0.6 - 0.7 razoável; 0.5 - 0.6 Má; < 0.5 inaceitável.

A validade de constructo é a mais ampla e atual, englobando as validades anteriormente referidas. A validade de constructo deve acompanhar todo o processo de construção de um instrumento e não se expressar sob a simples forma de um coeficiente de correlação

(Coutinho, 2014).

Para este estudo foram utilizados instrumentos já aferidos e validados por outros autores, todavia nunca foram aplicados no setor vitivinícola e cooperativo, agora em estudo. Por esse motivo foram mantidas as estruturas fatoriais dos autores que as validaram, estudando, neste caso, apenas algumas das propriedades psicométricas, nomeadamente os estudos de consistência interna dos itens.

Usou-se, para algumas das escalas (Fatores de sucesso e Resultados), a análise fatorial confirmatória (AFC), com recurso ao *software* AMOS 22 (*Analysis of Moment Structures*). Nesse estudo foi considerada a matriz de covariâncias e adotado o algoritmo da máxima verosimilhança MLE (*Maximum-Likelihood Estimation*) para estimação dos parâmetros. Foram tidos em consideração, na análise do modelo fatorial (Marôco, 2010), os seguintes indicadores de qualidade de ajustamento global:

- **Qui-quadrado (χ^2) de ajustamento**, que comprova a probabilidade do modelo se ajustar aos dados em investigação. Um valor do χ^2 estatisticamente significativo indica discrepâncias entre os dados e o modelo teórico em teste. Este teste assume a multinormalidade do conjunto de variáveis e é influenciado pelo tamanho da amostra. Quanto maior o *qui quadrado* pior o ajustamento.
- **Razão entre *qui quadrado* e graus de liberdade (χ^2/gl)**, avalia a qualidade do modelo *per se*. Considera-se ajustamento perfeito se (χ^2/gl) for igual a 1, bom quando inferior a 2, aceitável inferior a 5 e inaceitável para valores superiores a 5.
- **Índice de Qualidade do Ajuste (GFI - *Goodness-of-Fit Index*) e Índice de Qualidade do Ajuste Ajustado (AGFI - *Adjusted Goodness-of-Fit Index*)**, que é ponderado em função dos graus de liberdade do modelo, em relação ao número de variáveis consideradas. Estas estatísticas não são influenciadas pelo tamanho da amostra dos participantes e devem possuir valores do GFI e AGFI superiores ou próximos a 0.95 e 0.90, respetivamente.
- **CFI (*Comparative Fit Index*)** é um índice comparativo, adicional, de ajuste ao modelo, em que os valores mais próximos de 1 são indicadores de melhor ajuste, sendo 0.90 a referência para aceitar o modelo.
- **Raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*)**. Em relação aos valores da RMSEA, recomendam-se valores próximos a 0.06 e 0.08, respetivamente (Marôco, 2010), com intervalo de confiança de 90% (IC90%), interpretam-se valores altos como indicação de um modelo não ajustado.

- **Root mean square residual (RMR)**, quanto menor o RMR, melhor o ajustamento com o RMR=0 a indicar um ajustamento perfeito.
- **Standardized root mean square residual (SRMR)**, é uma medida absoluta de ajuste e é definida como a diferença padronizada entre a correlação observada e a correlação prevista. Um valor de zero indica o ajuste perfeito e um valor inferior a 0.08 é, geralmente, considerado como um bom ajuste.

A qualidade do ajustamento local do modelo foi efetuada pelos pesos fatoriais (λ) e pela fiabilidade individual dos itens (r^2). Foi ainda avaliada a fiabilidade compósita (FC) e a variância extraída média (VEM) para cada um dos fatores. Os valores de referência para as cargas fatoriais são de 0.50 e da fiabilidade individual 0.25:

A fiabilidade compósita estima a consistência interna dos itens relativos ao fator, indicando o grau em que estes itens são consistentemente manifestações do fator. De forma geral, considera-se que uma $FC \geq 0.70$ é indicadora de uma fiabilidade de constructo apropriado, embora para investigações exploratórias possam ser aceitáveis valores inferiores.

A variância extraída média (VEM) permite-nos avaliar a validade convergente que ocorre quando os itens que são reflexo de um fator saturam fortemente nesse fator, isto é, o comportamento desses itens é explicado essencialmente por esse fator (Marôco 2010). Como valores de referência é usual considerar valores de $VEM \geq 0.50$, como indicadores de validade convergente adequada.

5.4.7.1.1.1 Escalas dos Fatores Estruturais, Processuais e Resultados para a Satisfação dos Cooperadores

Estas escalas foram aplicadas para a avaliação das relações entre os elementos de uma aliança, neste caso as relações entre os cooperadores e a cooperativa. As escalas são constituídas por 48 itens (cf. Anexo 7 - Q10, Q11 e Q13), pretendem avaliar a probabilidade de um cooperador se sentir mais satisfeito na sua relação cooperativa, tendo em conta o seu grau de concordância com cada um dos itens usados nas subescalas/dimensões.

- **Fatores Estruturais**

A escala usada para a avaliação dos fatores estruturais que poderão influenciar a satisfação dos cooperadores inclui três subescalas: (i) Compatibilidade; (ii) Seleção dos parceiros e (iii) Políticas Governamentais.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Para os fatores estruturais usaram-se 19 itens, distribuídos da seguinte forma:

Tabela 5.4 - Itens para avaliação dos Fatores Estruturais

<i>N.º do item</i>	<i>Item</i>
Compatibilidade	
13.2	Objetivos mútuos.
13.3	A existência de estratégias comuns entre cooperadores.
13.12	A existência de melhores práticas de gestão do que as existentes ao nível dos negócios individuais a quando da formação da cooperativa.
13.38	Contribuições equitativas de todos os cooperadores.
13.39	Políticas de recompensa e distribuição de excedentes da cooperativa.
13.40	A estrutura organizacional da cooperativa.
Seleção de Parceiros	
13.1	Localidade comum dos cooperadores (se estão próximos uns dos outros).
13.4	O sentimento de pertença a um grupo ou tribo - Etnicidade.
13.5	A partilha de valores coletivos.
13.6	O forte envolvimento dos membros cooperadores.
13.8	O sentido de autointeresse/autoajuda.
13.10	A existência de mais recursos do que ao nível dos negócios individuais.
13.41	A complementaridade de recursos dos cooperadores.
13.42	A experiência anterior dos cooperadores em alianças.
13.43	A confiança nos colaboradores da cooperativa.
13.44	Profissionalismo, honestidade e responsabilidade entre cooperadores.
13.45	Conhecimento das condições de mercado.
Políticas Governamentais	
13.46	Incentivos governamentais e apoios.
13.47	A ação da União Europeia.

- **Fatores Processuais**

A escala usada para a avaliação dos fatores processuais que poderão influenciar a satisfação dos cooperadores inclui quatro subescalas: (i) Confiança e compromisso; (ii) Recursos Humanos; (iii) Poder e controlo e (vi) Cultura entre empresas.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Para os fatores processuais usaram-se 17 itens, distribuídos da seguinte forma:

Tabela 5.5 - Itens para a avaliação dos Fatores Processuais

<i>N.º do item</i>	<i>Item</i>
Confiança e compromisso	
13.7	A confiança entre os cooperadores
13.11	A existência de aconselhamento, apoio técnico e conhecimentos tecnológicos
13.22	A lealdade e compromisso dos membros
13.36	O facto de fazer parte da comunidade cooperativa
Recursos Humanos	
13.14	A relação de oferta/procura entre cooperativa e cooperadores
13.15	A existência de redes horizontais com representação dos membros ao nível da estrutura da cooperativa
13.16	O aumento do número e da diversidade dos membros ao longo do crescimento da cooperativa
13.25	O facto de os membros do conselho de administração e os executivos estão facilmente acessíveis
13.30	Permite que cada membro permaneça pequeno, mas aja/beneficie em grande.
13.48	Boas relações pessoais
Poder e controlo	
13.13	A existência de uma governação democrática (um homem, um voto) - Equilíbrio de poder
13.23	O facto de os membros poderem agir como patronos, proprietários, investidores e membros da comunidade
13.49	Controlo idêntico pelos cooperadores
13.50	Equilíbrio de forças entre parceiros
Cultura entre empresas	
10.1	As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Informação
11.3	As cooperativas são formas eficientes e efetivas de fazer negócios
13.24	A comunicação entre as cooperativas e os seus membros, que é menos formal e mais frequente

- **Fatores Resultados**

A escala usada para a avaliação dos fatores resultados que poderão influenciar a satisfação dos cooperadores inclui três subescalas: (i) Desenvolvimento organizacional; (ii) Competição e vantagens competitivas e (iii) Performance e sucesso.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Para os fatores resultados usaram-se 12 itens, distribuídos da seguinte forma:

Tabela 5.6 - Itens para avaliação dos Fatores Resultados

<i>N.º do item</i>	<i>Item</i>
Desenvolvimento organizacional	
13.9.	A existência de infraestruturas necessárias ao negócio
13.26	O acesso a serviços não fornecidos pela indústria privada ou governo
13.27	O investimento em comunidades locais e criação de capital social
13.35	Benefícios educacionais
Competição e vantagens competitivas	
13.28	A existência de poder de negociação para obter vantagens competitivas e posição de mercado
13.29	A obtenção de benefícios financeiros diretos (dividendos ou recompensas de patrocínio) e indiretos (menores custos de transação) para os negócios dos membros, através das operações centrais da cooperativa e/ou investimentos diversificados
13.31	Benefícios diversos e de marketing (comercialização).
Performance e sucesso	
13.32	O suporte nas vendas e crescimento da rentabilidade
13.33	A agregação de valor aos produtos e serviços
13.34	Os menores custos de transação e menores riscos do ambiente, geridos pela cooperativa
13.37	A criação de valor para as futuras gerações
13.51	Sentimento de realização e orgulho

Nestas escalas o cooperador é solicitado a responder a todas as possibilidades. Pede-se para responder de acordo com o seu grau de concordância, escolhendo o número mais apropriado para cada situação: “Discordo totalmente” = 1; “Discordo parcialmente” = 2; “Às vezes” = 3; “Concordo parcialmente” = 4 e “Concordo totalmente” = 5.

- **Estudo Psicométrico**

Neste estudo, procede-se à avaliação da consistência interna das dimensões da escala. Foram estudadas inicialmente as estatísticas (médias e desvios padrão), assim como as correlações entre cada item e o valor global, que permitem observar como o item individual se relaciona com o valor global.

Compatibilidade

Para esta subescala, os valores de Alfa de Cronbach variam entre 0,805 e 0,840 que indicam boa consistência interna. Os coeficientes de correlação do item total corrigido apontam que o item 13.3 foi o que apresentou menos estabilidade ($r=0,549$). A correlação máxima situa-se no item 13.38 ($r=0,723$). Os valores da média e desvio padrão, nos diversos itens permitem afirmar que estes se encontram bem centrados.

Tabela 5.7 - Consistência Interna da subescala Compatibilidade

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r²	α sem item
13.2.	Objetivos mútuos	4,01	1,043	,617	,543	,827
13.3.	A existência de estratégias comuns entre cooperadores	4,09	,956	,549	,425	,838
13.12.	A existência de melhores práticas de gestão do que as existentes ao nível dos negócios individuais a quando da formação da cooperativa	4,12	,867	,534	,303	,840
13.38.	Contribuições equitativas de todos os cooperadores	4,06	,964	,723	,653	,805
13.39.	Políticas de recompensa e distribuição de excedentes da cooperativa	4,09	,988	,702	,593	,809
13.40.	A estrutura organizacional da cooperativa	4,19	,880	,669	,621	,817
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,717 Segunda metade = 0,862				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,848				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **Compatibilidade**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de bons, uma vez que variam entre 0,805 (item 13.38) e 0,840 (item 13.12), com um valor global para o total da escala de 0,848.

O item 13.38 foi o que mais se correlacionou com a compatibilidade ($r=0,723$). Ao invés do item 13.12 ($r=0,534$) que é o que menos se correlaciona com a compatibilidade.

Foi feita uma análise fatorial confirmatória (AFC) para obter o modelo que melhor se ajusta à descrição dos factos, conforme se observa na Figura 5.5. Não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes. Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste sofrível para a razão entre o índice e os graus de liberdade e GFI (Tabela 5.8).

Os índices de modificação mostram que deveriam correlacionar-se no fator compatibilidade, os erros e1 vs e2 e e5 vs e1. Apesar da obtenção de melhorias no ajuste do modelo, as cargas fatoriais inferiores a 0,50 levaram à eliminação do item V13.2, com a consequente eliminação da necessidade de índices de modificação, resultando num modelo final ajustado e dentro dos valores de referência.

Tabela 5.8 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos - Compatibilidade

Modelo	χ^2/gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1 - Inicial	10.742	0.868	0.835	0.225	0.084	0.086
Modelo 2 - Índices de modificação	2.135	0.975	0.985	0.077	0.036	0.041
Modelo 3 - Final	1.723	0.983	0.991	0.061	0.030	0.036

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores ou muito próximos a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para predizer os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.833 para a compatibilidade, revelou boa consistência interna dos itens relativos aos fatores do modelo final e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se dentro dos parâmetros de referência (VEM=0.514).

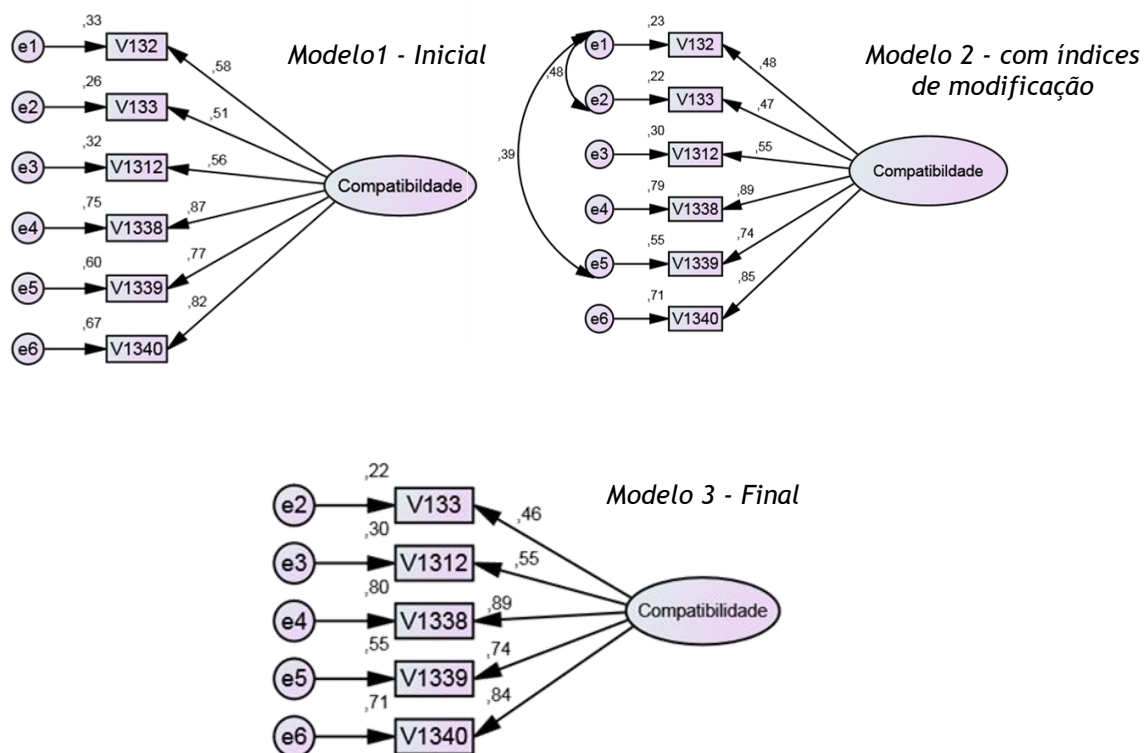


Figura 5.5 - Modelos AFC para a variável Compatibilidade

Tabela 5.9 - Análise da normalidade para a variável compatibilidade

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.40	2,0	5,0	-,552	-3,141	-1,028	-2,923
V13.39	1,0	5,0	-,833	-4,737	-,125	-,355
V13.38	2,0	5,0	-,402	-2,287	-1,255	-3,568
V13.12	1,0	5,0	-,719	-4,090	,203	,577
V13.3	1,0	5,0	-1,042	-5,927	,855	2,432
V13.2	1,0	5,0	-,899	-5,115	,282	,802
Multivariate					21,813	15,504

Tabela 5.10 - Análise de regressão e colinearidade para a variável compatibilidade

Variável	Regressão					Colinearidade	
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ	T	VIF
V13.40	1,164	,156	7,475	***	,846	,379	2,636
V13.39	1,224	,145	8,454	***	,791	,407	2,455
V13.38	1,275	,159	8,018	***	,845	,347	2,883
V13.12	,737	,118	6,245	***	,543	,697	1,434
V13.3	,708	,097	7,304	***	,473	,575	1,741
V13.2	1,000				,614	,457	2,187

Como se observa na Figura 5.5 o modelo final apresenta valores de qualidade de ajustamento que são considerados bons, o que revela a validade fatorial da escala **compatibilidade** ($\chi^2/df=1.723$; $CFI=0.991$; $GFI=0.983$; $RMSEA=0.061$; $RMR= 0.030$; $SRMR = 0.036$), valores melhor ajustados do que aqueles obtidos com o modelo inicial, mesmo após proceder-se aos índices de modificação propostos.

Seleção de parceiros

No fator 2, **seleção de parceiros** a consistência dos resultados de Alfa, variou entre 0,889 (item 13.5) e 0,90 (item 13.1), logo, a sua classificação é, respetivamente, de boa e muito boa (Tabela 5.11). O Alfa global, para o fator em estudo, obteve um valor de 0.902, considerado muito bom. O item que mais se correlaciona com os resultados globais do fator seleção de parceiros é o item 13.5 ($r=0,709$) e o que revelou menor correlação foi o item 13.1 ($r= 0,437$).

Tabela 5.11 - Consistência Interna do questionário seleção de parceiros

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r^2	α sem item
13.1	Localidade comum dos cooperadores (se estão próximos uns dos outros)	3,67	1,149	,437	,494	,905
13.4	O sentimento de pertença a um grupo ou tribo - Etnicidade	3,53	1,088	,507	,507	,900
13.5	A partilha de valores coletivos	4,01	1,120	,709	,559	,889
13.6	O forte envolvimento dos membros cooperadores	4,15	,831	,691	,725	,891
13.8	O sentido de autointeresse/autoajuda	4,05	,970	,676	,541	,891
13.10	A existência de mais recursos do que ao nível dos negócios individuais	3,98	,944	,691	,586	,890
13.41	A complementaridade de recursos dos cooperadores	3,84	,984	,568	,497	,896
13.42	A experiência anterior dos cooperadores em alianças	3,70	1,126	,638	,627	,893
13.43	A confiança nos colaboradores da cooperativa	4,13	,918	,697	,581	,890
13.44	Profissionalismo, honestidade e responsabilidade entre cooperadores	4,22	,854	,697	,753	,891
13.45	Conhecimento das condições de mercado	4,26	,879	,649	,714	,893
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,822 Segunda metade = 0,866				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,902				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **seleção de parceiros**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de bons e muito bons, uma vez que variam entre 0,889 (item 13.5) e 0,905 (item 13.1), com um valor global para o total da escala de 0,902. O item 13.5 foi o que mais se correlacionou com a seleção de parceiros ($r=0,709$). Ao invés do item 13.1 ($r=0,437$) que é o que menos se correlaciona com o fator.

A análise fatorial confirmatória (AFC), foi o método a que se recorreu para obter o modelo que melhor se ajusta à descrição dos factos, conforme se observa na Figura 5.6. Não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes.

Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste inaceitável para a razão entre o índice e os graus de liberdade e GFI (Tabela 5.14). As cargas fatoriais inferiores a 0,50 levaram à eliminação dos itens V13.1 e V13.4, os índices de modificação mostram que deveriam correlacionar-se no fator seleção de parceiros, os erros e4 vs e7, os erros e6 vs e10, e8 vs e9 e e11 vs e12. As correlações dos erros originaram a obtenção de melhorias significativas no ajuste do modelo, que resultou como modelo final ajustado e dentro dos valores de referência.

Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para predizer os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.897 para a seleção de parceiros, revelou boa consistência interna dos itens relativos aos fatores do modelo final e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se um pouco abaixo, mas ainda assim dentro dos parâmetros de aceitabilidade (VEM=0.495), face ao elevado ajuste apresentado pelo modelo.

Tabela 5.12 - Análise da normalidade para a variável seleção de parceiros

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.45	2,000	5,000	-,800	-4,550	-,543	-1,545
V13.44	2,000	5,000	-,729	-4,143	-,482	-1,370
V13.43	2,000	5,000	-,752	-4,274	-,412	-1,171
V13.42	1,000	5,000	-,398	-2,264	-,749	-2,130
V13.41	1,000	5,000	-,321	-1,823	-,715	-2,033
V13.10	2,000	5,000	-,478	-2,718	-,813	-2,312
V13.8	1,000	5,000	-,855	-4,862	,358	1,017
V13.6	2,000	5,000	-,729	-4,144	-,114	-,323
V13.5	1,000	5,000	-1,042	-5,923	,464	1,319
V13.4	1,000	5,000	-,672	-3,819	,029	,083
V13.1	1,000	5,000	-,400	-2,273	-,560	-1,592
Multivariate					68,421	25,995

Tabela 5.13 - Análise de regressão e colinearidade para a variável seleção de parceiros

Variável	Regressão						Colinearidade	
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ		T	VIF
V13.45	1,377	,256	5,368	***	,734		,286	3,502
V13.44	1,412	,259	5,442	***	,775		,247	4,043
V13.43	1,421	,261	5,435	***	,726		,419	2,389
V13.42	1,581	,299	5,290	***	,658		,373	2,677
V13.41	1,267	,250	5,063	***	,604		,503	1,989
V13.10	1,445	,266	5,429	***	,718		,414	2,413
V13.8	1,497	,277	5,413	***	,724		,459	2,179
V13.6	1,314	,241	5,451	***	,741		,275	3,633
V13.5	1,751	,319	5,480	***	,733		,441	2,267
V13.4	1,146	,241	4,754	***	,494		,493	2,027
V13.1	1,000				,408		,506	1,975

Como se observa na Tabela 5.14 o modelo final apresenta valores de qualidade de ajustamento que são considerados bons, o que revela a validade fatorial da escala **seleção de parceiros** ($\chi^2/df=2.308$; $CFI=0.968$; $GFI=0.941$; $RMSEA=0.082$; $RMR= 0.039$; $SRMR = 0.042$), valores melhor ajustados do que aqueles obtidos com o modelo inicial.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

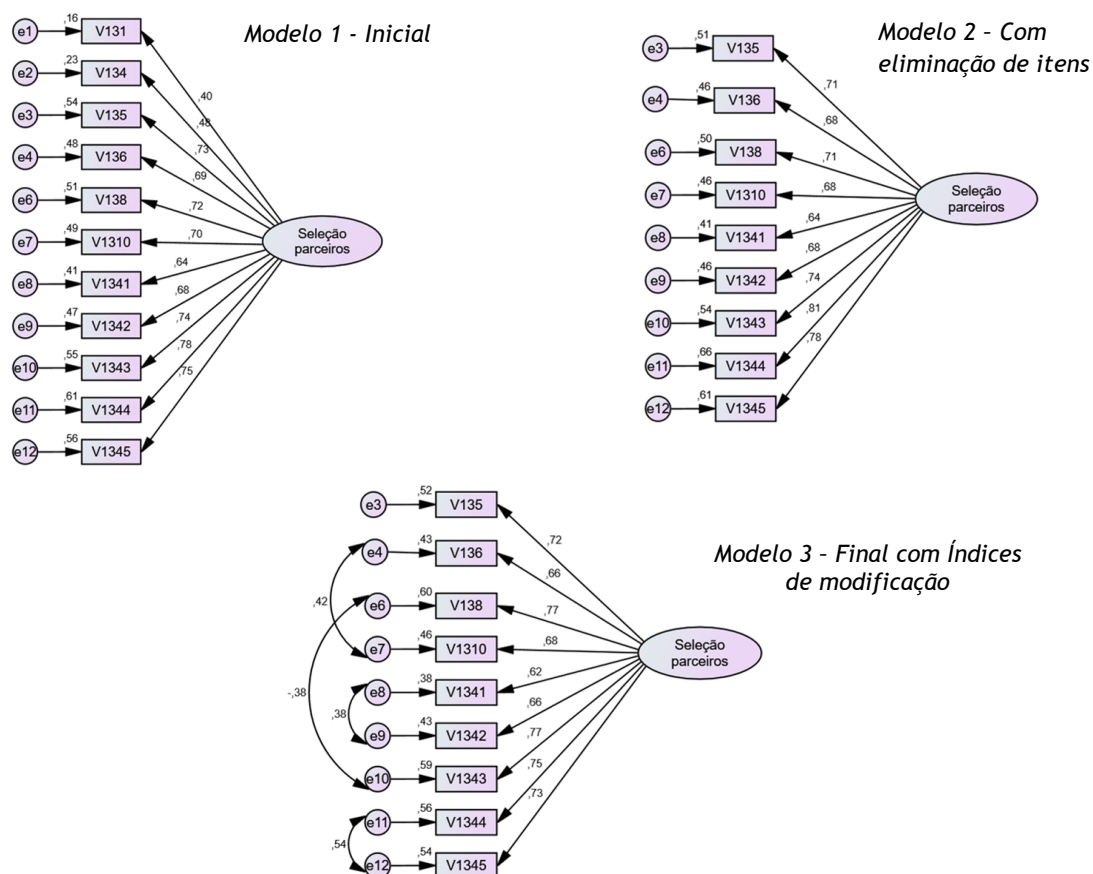


Figura 5.6 - Modelos de AFC para a variável seleção de parceiros

Tabela 5.14 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos - Seleção de parceiros

Modelo	χ^2/gf	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1 - Inicial	7.287	0.772	0.759	0.180	0.092	0.087
Modelo 2 - Com eliminação de itens	6.679	0.813	0.839	0.172	0.065	0.072
Modelo 3 - Final com Índices de modificação	2.308	0.941	0.968	0.082	0.039	0.042

Políticas governamentais

O fator **políticas governamentais** não permitiu a realização de uma análise fatorial confirmatória, pelo que foi eliminado. Com apenas dois itens, não é possível qualquer tipo de análise, nomeadamente os estudos de validade e de fiabilidade, pois não se consegue garantir a qualidade informativa dos dados deste instrumento.

Confiança e compromisso

Os valores de Alfa de Cronbach variam entre 0.753 e 0.786 que indicam média consistência interna. Os coeficientes de correlação do item total corrigido apontam que o item 13.7 foi o que apresentou menos estabilidade ($r=0.516$). A correlação máxima situa-se no item 13.11 ($r=0.627$). Os valores da média e desvio padrão, nos diversos itens permitem-nos afirmar que estes se encontram bem centrados.

Tabela 5.15 - Consistência Interna do questionário Confiança e compromisso

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r ²	α sem item
13.7	A confiança entre os cooperadores	4,21	,851	,516	,431	,786
13.11	A existência de aconselhamento, apoio técnico e conhecimentos tecnológicos	4,06	,974	,627	,416	,753
13.22	A lealdade e compromisso dos membros	4,25	,827	,574	,466	,771
13.36	O facto de fazer parte da comunidade cooperativa	3,84	1,015	,590	,515	,765
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,765 Segunda metade = 0,827				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,803				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **Confiança e compromisso**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de médios, uma vez que variam entre 0,753 (item 13.11) e 0,786 (item 13.7), com um valor global para o total da escala de 0,803.

O item 13.11 foi o que mais se correlacionou com a confiança e compromisso ($r=0,627$). Ao invés do item 13.7 ($r=0,516$) que é o que menos se correlaciona com aquele fator.

Foi feita uma análise fatorial confirmatória (AFC) para obter o modelo que melhor se ajusta à descrição dos factos, conforme se observa na Figura 5.7. Não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes. Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste inaceitável para a razão entre o índice e os graus de liberdade (Tabela 5.16).

Os índices de modificação mostram que deveriam correlacionar-se no fator **confiança e compromisso**, os erros e1 vs e3. As correlações dos erros originaram a obtenção de melhorias significativas no ajuste do modelo. O modelo final apresentou um bom ajustamento.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 5.16 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos - Confiança e compromisso

Modelo	χ^2/gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1 - Inicial	5.629	0.971	0.954	0.155	0.048	0.502
Modelo 2 - Com índices modificação	1.890	0.998	1.000	0.000	0.009	0.010

Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para prever os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.771 para a confiança e compromisso, revelou razoável consistência interna dos itens relativos aos fatores do modelo final e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se um pouco abaixo, mas ainda assim dentro dos parâmetros de aceitabilidade (VEM=0.481), face ao elevado ajuste apresentado pelo modelo.

Tabela 5.17 - Análise da normalidade para a variável Confiança e compromisso

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.7	2,000	5,000	-,709	-4,034	-,483	-1,545
V13.11	1,000	5,000	-,730	-4,152	-,250	-1,370
V13.22	1,000	5,000	-,926	-5,268	,764	-1,171
V13.36	1,000	5,000	-,322	-1,832	-,835	-2,130
Multivariate					8,131	6,768

Tabela 5.18 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Confiança e compromisso

Variável	Regressão					Colinearidade	
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ	T	VIF
V13.7	1,000				,508	,569	1,757
V13.11	1,522	,253	6,008	***	,675	,584	1,712
V13.22	1,071	,183	5,858	***	,559	,534	1,874
V13.36	1,757	,374	4,701	***	,748	,485	2,061

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

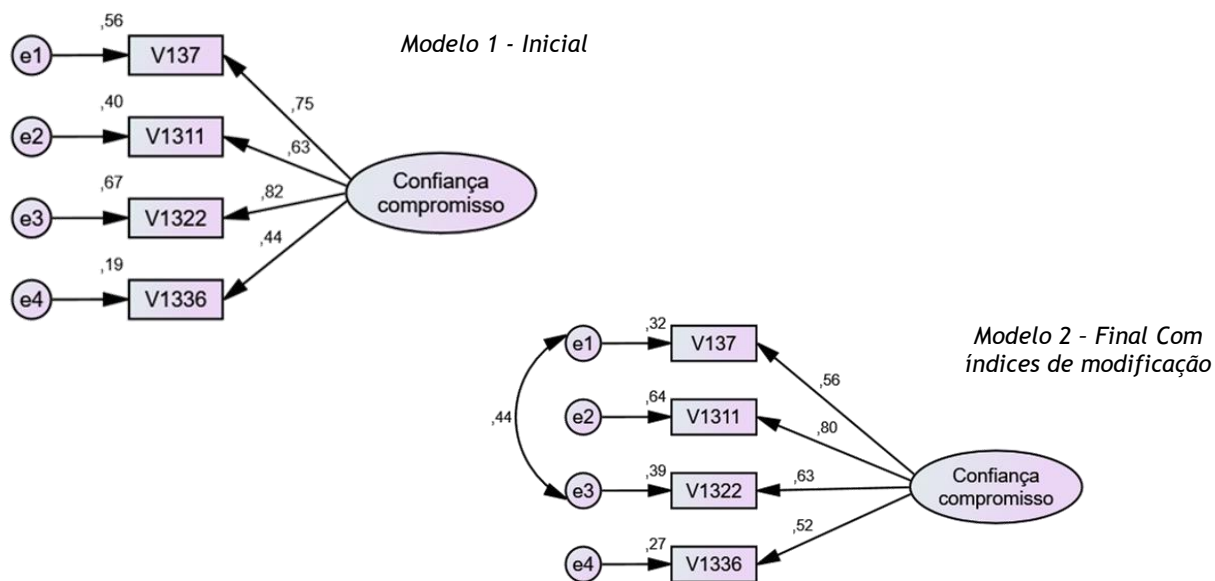


Figura 5.7 - Modelos de AFC para a variável Confiança e compromisso

Como se observa na Figura 5.7 e na Tabela 5.16 o modelo final apresenta valores de bom ajustamento, o que revela a validade fatorial da escala confiança e compromisso ($\chi^2/df=1.890$; $CFI=1.000$; $GFI=0.998$; $RMSEA=0.000$; $RMR= 0.009$; $SRMR = 0.010$), valores melhor ajustados do que aqueles obtidos com o modelo inicial.

Recursos humanos

Para este fator, os valores de Alfa de Cronbach variam entre 0,848 e 0,875 que indicam boa consistência interna. Os coeficientes de correlação do item total corrigido apontam que o item 13.48 foi o que apresentou menos estabilidade ($r=0,448$). A correlação máxima situa-se no item 13.15 ($r=0,718$). Os valores da média e desvio padrão, nos diversos itens, permitem-nos afirmar que estes se encontram bem centrados.

Tabela 5.19 - Consistência Interna do questionário Recursos humanos

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r ²	α sem item
13.14	A relação de oferta/procura entre cooperativa e cooperadores	4,10	,905	,710	,615	,850
13.15	A existência de redes horizontais com representação dos membros ao nível da estrutura da cooperativa	3,99	,949	,718	,588	,848
13.16	O aumento do número e da diversidade dos membros ao longo do crescimento da cooperativa	3,71	1,115	,646	,549	,856
13.25	O facto de os membros do conselho de administração e os executivos estão facilmente acessíveis	4,04	,965	,656	,598	,855
13.30	Permite que cada membro permaneça pequeno, mas aja/beneficie em grande.	3,81	1,071	,587	,413	,862
13.48	Boas relações pessoais	4,16	,951	,448	,348	,875
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,833 Segunda metade = 0,717				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,873				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **Recursos humanos**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de bons, uma vez que variam entre 0,848 (item 13.15) e 0,875 (item 13.48), com um valor global para o total da escala de 0,873. O item 13.15 foi o que mais se correlacionou com o fator Recursos humanos ($r=0,718$). Ao invés do item 13.48 ($r=0,448$) que é o que menos se correlaciona com aquele fator.

Também para este fator, foi feita uma análise fatorial confirmatória (AFC) para obter o modelo que melhor se ajusta à descrição dos factos, conforme se observa na Figura 5.8. Não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes. Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste inaceitável para a razão entre o índice e os graus de liberdade, GFI e CFI (Tabela 5.22).

As cargas fatoriais inferiores a 0,50 levaram à eliminação do item V13.48, os índices de modificação mostram não ser necessário correlacionar-se qualquer tipo de erro no fator recursos humanos. A inexistência de erros indica que não existem problemas de multicolinearidade. A eliminação do item originou a obtenção de melhorias significativas no ajuste do modelo final.

Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para prever os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.854 para o fator **recursos humanos**, revelou boa consistência interna dos itens, relativos aos fatores do modelo final, e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se dentro dos parâmetros de aceitabilidade (VEM=0.500), face ao elevado ajuste apresentado pelo modelo.

Tabela 5.20 - Análise da normalidade para a variável Recursos humanos

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.48	1,000	5,000	-,913	-5,190	,121	,345
V13.30	1,000	5,000	-,286	-1,625	-1,052	-2,990
V13.25	1,000	5,000	-,776	-4,415	-,065	-,186
V13.16	1,000	5,000	-,449	-2,551	-,502	-1,428
V13.15	1,000	5,000	-,635	-3,611	-,221	-,629
V13.14	2,000	5,000	-,541	-3,075	-,840	-2,389
Multivariate					37,128	20,441

Tabela 5.21 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Recursos humanos

Variável	Regressão					Colinearidade	
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ	T	VIF
V13.14	1,000				,775	,385	2,598
V13.15	1,048	,099	10,542	***	,774	,412	2,429
V13.16	1,146	,109	10,490	***	,721	,451	2,218
V13.25	1,022	,100	10,236	***	,743	,402	2,489
V13.30	,923	,111	8,321	***	,605	,587	1,702
V13.48	,627	,104	6,008	***	,462	,652	1,535

Como se observa na Tabela 5.22 o modelo final apresenta valores de qualidade de ajustamento que são considerados bons, o que revela a validade fatorial da escala recursos humanos ($\chi^2/df=1.552$; $CFI=0.993$; $GFI=0.984$; $RMSEA=0.053$; $RMR= 0.023$; $SRMR = 0.024$), valores melhor ajustados do que aqueles obtidos com o modelo inicial.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

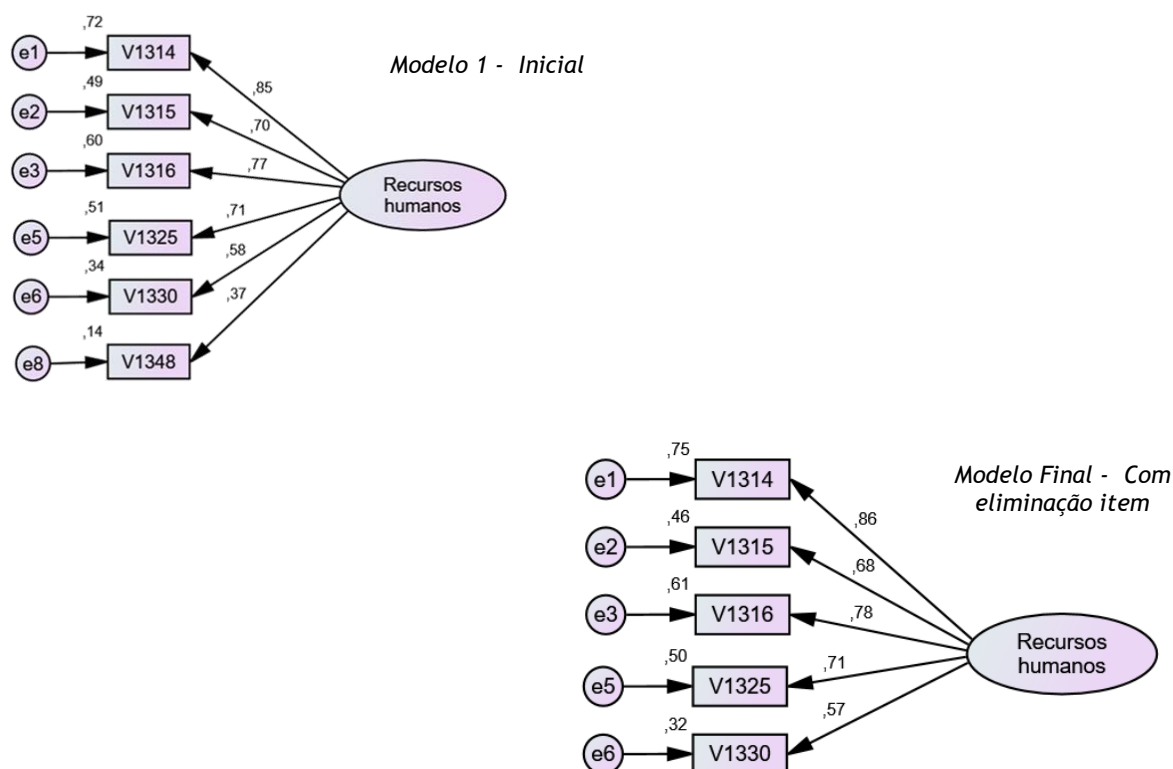


Figura 5.8 - Modelos de AFC para a variável Recursos Humanos

De notar, para este fator, que os valores de RMSEA foram elevados no modelo inicial, de acordo com Marôco (2010). Todavia, o mesmo autor considera este índice subjetivo, não podendo a qualidade do ajustamento depender apenas dele, já que não existindo sequer uma regra ou valor universal para este indicador. Todavia, no modelo final, todos os valores para determinar o ajustamento apontam para a sua validade e consistência, considera-se, por isso, o modelo ajustado, pelas razões apontadas.

Tabela 5.22 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos

Modelo	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1 - Inicial	4.345	0.936	0.930	0.132	0.057	0.060
Modelo 2 - Final com eliminação item	1.552	0.984	0.993	0.053	0.023	0.024

Poder e controlo

Para este fator, os valores de Alfa de Cronbach variam entre 0,709 e 0,789 que indicam razoável consistência interna. Os coeficientes de correlação do item total corrigido apontam que o item 13.13 foi o que apresentou menos estabilidade ($r=0,468$). A correlação máxima situa-se no item 13.50 ($r=0,623$). Os valores da média e desvio padrão, nos diversos itens permitem-nos afirmar que estes se encontram bem centrados.

Tabela 5.23 - Consistência Interna do questionário Poder e Controlo

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r ²	α sem item
13.13	A existência de uma governação democrática (um homem, um voto) - Equilíbrio de poder	4,11	1,057	,468	,264	,745
13.23	O facto de os membros poderem agir como patronos, proprietários, investidores e membros da comunidade	4,02	1,018	,566	,364	,719
13.49	Controlo idêntico pelos cooperadores	4,21	,887	,558	,453	,724
13.50	Equilíbrio de forças entre parceiros	4,26	,891	,623	,525	,709
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,524 Segunda metade = 0,742				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,768				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **poder e controlo**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de médios, uma vez que variam entre 0,709 (item 13.50) e 0,745 (item 13.13), com um valor global para o total da escala de 0,768.

O item 13.50 foi o que mais se correlacionou com o fator Poder e Controlo ($r=0,623$). Ao invés do item 13.13 ($r=0,468$) que é o que menos se correlaciona com aquele fator.

De notar, ainda, que a determinação do coeficiente de bipartição dá conta que a primeira metade dos itens da escala não é tão consistente a medir o constructo como a segunda metade. Facto a ter em consideração a quando da realização dos modelos finais, através da AFC.

Na análise fatorial confirmatória (AFC), conforme se observa na Figura 5.9, não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes. Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste sofrível para a razão entre o índice e os graus de liberdade e CFI (Tabela 5.26).

Os índices de modificação não mostraram erros a correlaciona no fator poder e controlo, com a eliminação do item a ser suficiente para a melhoria significativa no ajuste do modelo final.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para prever os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.796 para a compatibilidade, revelou boa consistência interna dos itens relativos aos fatores do modelo final e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se um pouco abaixo, mas ainda assim dentro dos parâmetros de aceitabilidade (VEM=0.445), face ao elevado ajuste apresentado pelo modelo.

Tabela 5.24 - Análise da normalidade para a variável poder e controlo

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.50	1,000	5,000	-1,056	-6,007	,676	1,923
V13.49	2,000	5,000	-,772	-4,388	-,453	-1,288
V13.23	1,000	5,000	-,928	-5,278	,257	,731
V13.13	1,000	5,000	-1,125	-6,399	,631	1,794
Multivariate					24,845	17,659

Tabela 5.25 - Análise de regressão e colinearidade para a variável poder e controlo

Variável	Regressão				Colinearidade		
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ	T	VIF
V13.50	1,977	,517	3,822	***	,803	,475	2,106
V13.49	1,767	,462	3,821	***	,721	,547	1,828
V13.23	1,799	,467	3,852	***	,639	,636	1,572
V13.13	1,000				,540	,736	1,359

Como se observa na Tabela 5.26 o modelo final apresenta valores de qualidade de ajustamento que são considerados bons, o que revela a validade fatorial da escala poder e controlo ($\chi^2/df=3.999$; $CFI=0.964$; $GFI=0.964$; $RMSEA=0.125$; $RMR= 0.045$; $SRMR = 0.044$), valores melhor ajustados do que aqueles obtidos com o modelo inicial.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

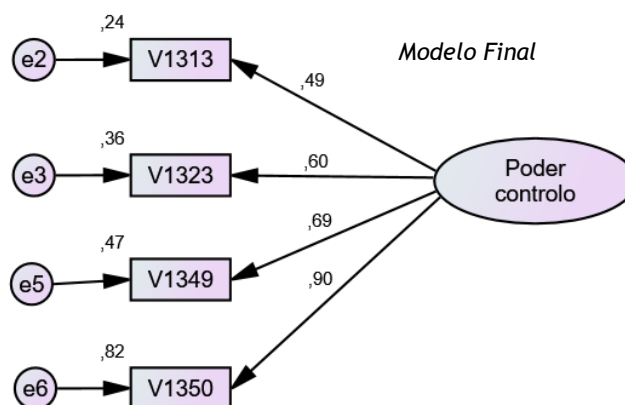


Figura 5.9 - Modelos de AFC para a variável Poder e Controlo

Também nesta subescala se verifica um valor elevado na RMSEA, todavia tal não invalida a qualidade de ajustamento do modelo.

Tabela 5.26 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos

Modelo	χ^2/gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1 - Final	1.320	0.993	0.997	0.041	0.025	0.024

Cultura entre empresas

Para este fator, os valores de Alfa de Cronbach variam entre 0,714 e 0,718 que indicam média consistência interna. Os coeficientes de correlação do item total corrigido apontam que o item 13.24 foi o que apresentou menos estabilidade ($r=0,639$). A correlação máxima situa-se no item 10.1 ($r=0,659$). Os valores da média e desvio padrão, nos diversos itens permitem-nos afirmar que estes se encontram bem centrados.

Tabela 5.27 - Consistência Interna do questionário Cultura entre Empresas

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r^2	α sem item
10.1	As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Informação	3,49	1,359	,659	,452	,714
11.3	As cooperativas são formas eficientes e efetivas de fazer negócios	4,06	1,026	,642	,421	,718
13.24	A comunicação entre as cooperativas e os seus membros, que é menos formal e mais frequente	3,92	1,074	,639	,450	,717
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,673 Segunda metade = 0,503				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,789				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **Cultura entre empresas**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de médios, uma vez que variam entre 0.714 (item 10.1) e 0,718 (item 11.3), com um valor global para o total da escala de 0.789. O item 10.1 foi o que mais se correlacionou com o fator cultura entre empresas ($r=0,659$). Ao invés do item 13.24 ($r=0,639$) que é o que menos se correlaciona com aquele fator.

Também para esta escala, a determinação do coeficiente de bipartição dá conta que a primeira metade dos itens da escala é mais consistente a medir o constructo do que a segunda metade, ainda que sejam ambas más, mas dentro dos parâmetros de aceitabilidade (0.5-0.6) propostos por Pestana & Gageiro (2008). Facto a ter em consideração a quando da realização dos modelos finais, através da AFC.

Pela análise fatorial confirmatória (AFC) obteve-se um modelo que melhor se ajusta à descrição dos factos, conforme se observa na Figura 5.10. Não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes. Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste muito bom para a razão entre o índice e os graus de liberdade e GFI (Tabela 5.30).

Não existiram cargas fatoriais inferiores a 0.50, nem índices de modificação para o fator cultura entre empresas. Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para predizer os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.796 para a cultura entre empresas, revelou boa consistência interna dos itens relativos aos fatores do modelo final e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se dentro dos parâmetros de aceitabilidade (VEM=0.500), face ao elevado ajuste apresentado pelo modelo.

Tabela 5.28 - Análise da normalidade para a variável Cultura entre Empresas

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.24	1,000	5,000	-,791	-4,500	-,055	-,158
V11.3	1,000	5,000	-,874	-4,968	,063	,179
V10.1	1,000	5,000	-,424	-2,409	-,860	-2,445
Multivariate					3,585	4,559

Tabela 5.29 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Cultura entre Empresas

Variável	Regressão				Colinearidade		
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ	T	VIF
V1324	,778	,083	9,372	***	,760	,550	1,819
V113	,711	,084	8,461	***	,727	,579	1,727
V101	1,000				,772	,548	1,823

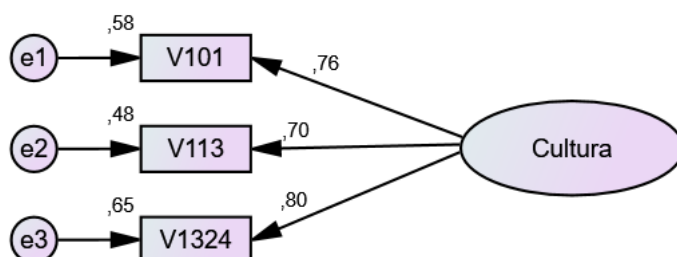


Figura 5.10 - Modelo de AFC para a variável Cultura entre Empresas

Como se observa na Tabela 5.30 o modelo apresenta valores de qualidade de ajustamento que são considerados bons, o que revela a validade fatorial da escala cultura entre empresas ($\chi^2/df=1.000$; $CFI=0.980$; $GFI=0.972$; $RMSEA=0.129$; $RMR= 0.037$; $SRMR = 0.034$).

Tabela 5.30 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos

Modelo	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1	1.000	0.980	0.972	0.129	0.037	0.034

Uma vez mais o valor de RMSEA encontra-se acima dos valores de referência, apesar de todos os outros indicadores apontarem para um modelo ajustado.

Desenvolvimento organizacional

Para este fator, os valores de Alfa de Cronbach variam entre 0,733 e 0,797 que indicam média consistência interna. Os coeficientes de correlação do item total corrigido apontam que o item 13.26 foi o que apresentou menos estabilidade ($r=0,437$). A correlação máxima situa-se no item 13.35 ($r=0,618$). Os valores da média e desvio padrão, nos diversos itens permitem-nos afirmar que estes se encontram bem centrados.

Tabela 5.31 - Consistência Interna do questionário Desenvolvimento Organizacional

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r ²	α sem item
13.9.	A existência de infraestruturas necessárias ao negócio	4,04	,986	,544	,454	,756
13.26	O acesso a serviços não fornecidos pela indústria privada ou governo	3,72	1,122	,437	,266	,797
13.27	O investimento em comunidades locais e criação de capital social	3,96	,997	,604	,396	,736
13.35	Benefícios educacionais	3,78	,947	,618	,420	,733
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,664 Segunda metade = 0,719				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,789				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **desenvolvimento organizacional**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de médios, uma vez que variam entre 0,733 (item 13.35) e 0,797 (item 13.26), com um valor global para o total da escala de 0,789. O item 13.35 foi o que mais se correlacionou com o fator desenvolvimento organizacional ($r=0,618$). Ao invés do item 13.26 ($r=0,437$) que é o que menos se correlaciona com aquele fator.

No modelo final, resultante da análise fatorial confirmatória (AFC), conforme se observa na Figura 5.11, não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes. Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste inaceitável para a razão entre o índice e os graus de liberdade (Tabela 5.34).

Não se registaram cargas fatoriais inferiores a 0,50, os índices de modificação mostram que deveriam correlacionar-se no fator desenvolvimento organizacional, os erros e1 vs e3 e o erro e4 vs e5. As correlações dos erros originaram a obtenção de melhorias significativas no ajuste do modelo, que resultou como modelo final ajustado e dentro dos valores de referência.

Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para prever os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.800 para a compatibilidade, revelou boa consistência interna dos itens relativos aos fatores do modelo final e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se um pouco abaixo, mas ainda assim dentro dos parâmetros de aceitabilidade (VEM=0.449), face ao elevado ajuste apresentado pelo modelo.

Tabela 5.32 - Análise da normalidade para a variável Desenvolvimento Organizacional

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.35	2,000	5,000	-,072	-,409	-1,113	-3,165
V13.27	1,000	5,000	-,610	-3,470	-,450	-1,280
V13.26	1,000	5,000	-,540	-3,073	-,462	-1,314
V13.9	1,000	5,000	-,928	-5,275	,428	1,217
Multivariate					9,165	7,628

Tabela 5.33 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Desenvolvimento Organizacional

Variável	Regressão					Colinearidade	
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ	T	VIF
V13.35	,967	,131	7,356	***	,693	,580	1,725
V13.27	1,000	,141	7,110	***	,681	,604	1,655
V13.26	,822	,147	5,589	***	,497	,734	1,362
V13.9	1,000				,688	,546	1,832

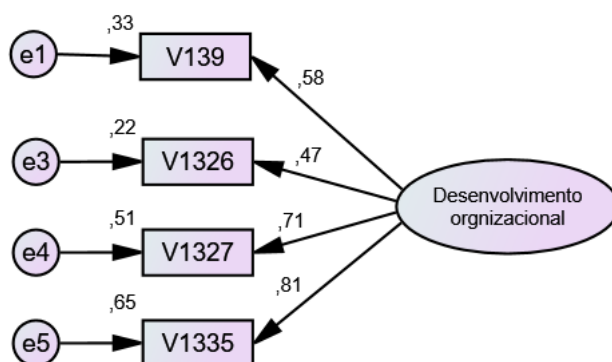


Figura 5.11 - Modelos de AFC para a variável Desenvolvimento Organizacional

Como se observa na Tabela 5.34 o modelo apresenta valores de qualidade de ajustamento que são considerados bons, o que revela a validade fatorial da escala poder e controlo ($\chi^2/df=2.012$; $CFI=0.988$; $GFI=0.990$; $RMSEA=0.072$; $RMR= 0.033$; $SRMR = 0.029$).

Tabela 5.34 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos

Modelo	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1 modelo inicial	2.012	0.990	0.988	0.072	0.033	0.029

Competição e vantagens competitivas

Para este fator, os valores de Alfa de Cronbach variam entre 0,783 e 0,794 que indicam média e boa consistência interna. Os coeficientes de correlação do item total corrigido apontam que o item 13.31 foi o que apresentou menos estabilidade ($r=0,701$). A correlação máxima situa-se no item 13.29 ($r=0,727$). Os valores da média e desvio padrão, nos diversos itens permitem-nos afirmar que estes se encontram bem centrados.

Tabela 5.35 - Consistência Interna do questionário Competição e vantagens competitivas

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r ²	α sem item
13.28	A existência de poder de negociação para obter vantagens competitivas e posição de mercado	4,23	1,023	,723	,591	,783
13.29	A obtenção de benefícios financeiros diretos (dividendos ou recompensas de patrocínio) e indiretos (menores custos de transação) para os negócios dos membros, através das operações centrais da cooperativa e/ou investimentos diversificados	4,16	,973	,727	,613	,783
13.31	Benefícios diversos e de marketing (comercialização).	4,01	,960	,701	,502	,794
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,852 Segunda metade = 0,720				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,844				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **Competição e vantagens competitivas**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de médios, uma vez que variam entre 0,783 (item 13.28 e 13.29) e 0,794 (item 13.31), com um valor global para o total da escala de 0,844. O item 13.29 foi o que mais se correlacionou com o fator competição e vantagens competitivas ($r=0,727$). Ao invés do item 13.31 ($r=0,701$) que é o que menos se correlaciona com aquele fator.

Foi feita uma análise fatorial confirmatória (AFC) para obter o modelo que melhor se ajusta à descrição dos factos, conforme se observa na Figura 5.12. Não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes. Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste inaceitável para a razão entre o índice e os graus de liberdade e o RMSEA (Tabela 5.38).

Não se registaram cargas fatoriais inferiores a 0.50, os índices de modificação não mostram necessidade de correlacionar-se erros no fator competição e vantagens competitivas, que resultou como modelo final ajustado e dentro dos valores de referência.

Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para prever os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.837 para a competição e vantagens competitivas, revelou boa consistência interna dos itens relativos aos fatores do modelo final e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se dentro dos parâmetros de aceitabilidade (VEM=0.571), face ao elevado ajuste apresentado pelo modelo.

Tabela 5.36 - Análise da normalidade para a variável Competição e vantagens competitivas

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.31	2,000	5,000	-,513	-2,919	-,860	-2,444
V13.29	2,000	5,000	-,808	-4,595	-,556	-1,581
V13.28	1,000	5,000	-1,512	-8,598	2,019	5,741
Multivariate					14,490	14,565

Tabela 5.37 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Competição e vantagens competitivas

Variável	Regressão					Colinearidade	
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ	T	VIF
V13.31	,820	,078	10,527	***	,703	,498	2,007
V13.29	,973	,073	13,246	***	,881	,387	2,582
V13.28	1,000				,843	,409	2,443

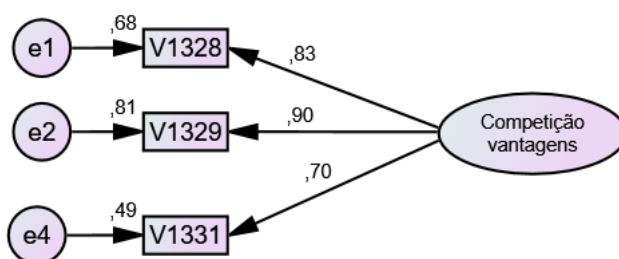


Figura 5.12 - Modelos de AFC para a variável Competição e vantagens competitivas

Como se observa na Tabela 5.38 o modelo final apresenta valores de qualidade de ajustamento que são considerados bons, o que revela a validade fatorial da escala poder e controlo ($\chi^2/df=1.883$; $CFI=0.992$; $GFI=0.990$; $RMSEA=0.122$; $RMR= 0.017$; $SRMR = 0.016$), valores melhor ajustados do que aqueles obtidos com o modelo inicial.

Tabela 5.38 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos

Modelo	χ^2/gl	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1 - Final	1.883	0.990	0.992	0.122	0.017	0.016

Performance e sucesso

Para este fator, os valores de Alfa de Cronbach variam entre 0,879 e 0,896 que indicam boa consistência interna. Os coeficientes de correlação do item total corrigido apontam que o item 13.50 foi o que apresentou menos estabilidade ($r=0,639$). A correlação máxima situa-se no item 13.32 ($r=0,797$). Os valores da média e desvio padrão, nos diversos itens permitem-nos afirmar que estes se encontram bem centrados.

Tabela 5.39 - Consistência Interna do questionário Performance e sucesso

N.º Item	Itens	Média	Dp	r item/total	r ²	α sem item
13.32	O suporte nas vendas e crescimento da rentabilidade	4,19	,937	,797	,666	,879
13.33	A agregação de valor aos produtos e serviços	4,07	,990	,704	,613	,890
13.34	Os menores custos de transação e menores riscos do ambiente, geridos pela cooperativa	4,19	,806	,756	,648	,885
13.37	A criação de valor para as futuras gerações	4,04	,932	,745	,586	,885
13.50	Equilíbrio de forças entre parceiros	4,26	,891	,639	,448	,896
Coeficiente de bipartição		Primeira metade = 0,860 Segunda metade = 0,761				
Coeficiente alfa de Cronbach global		0,903				

Quanto aos parâmetros de fiabilidade por subescala, no que respeita ao fator **Performance e sucesso**, aferem-se valores de Alfa de Cronbach classificados de bons, uma vez que variam entre 0,879 (item 13.32) e 0,896 (item 13.50), com um valor global para o total da escala de 0,903. O item 13.32 foi o que mais se correlacionou com o fator performance e sucesso ($r=0,797$). Ao invés do item 13.50 ($r=0,639$) que é o que menos se correlaciona com aquele fator.

Na análise fatorial confirmatória (AFC) para obter o modelo que melhor se ajusta à descrição dos factos, conforme se observa na Figura 5.13, não foram observados problemas de multicolinearidade e casos extremos univariados e multivariados influentes. Inicialmente, constata-se que os índices da AFC apresentam um ajuste inaceitável para a razão entre o índice e os graus de liberdade e GFI (Tabela 5.42).

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Não se registaram cargas fatoriais inferiores a 0.50, os índices de modificação não mostraram a necessidade de correlacionar-se erros no fator performance e sucesso. O modelo final resultou ajustado e dentro dos valores de referência.

Todos os pesos de regressão são significativos ($p < 0,001$) e superiores a ($\lambda \geq 0,50$), mostrando a relevância do fator para prever os itens. A fiabilidade individual é também adequada ($r^2 \geq 0,25$).

A fiabilidade compósita ao apresentar valores de 0.899 para a performance e sucesso, revelou boa consistência interna dos itens relativos aos fatores do modelo final e o indicador de validade convergente (VEM) mostrou-se dentro dos parâmetros de aceitabilidade (VEM=0.564), face ao elevado ajuste apresentado pelo modelo.

Tabela 5.40 - Análise da normalidade para a variável Performance e sucesso

Variável	Normalidade					
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
V13.51	1,000	5,000	-,689	-3,919	-,220	-,626
V13.37	2,000	5,000	-,467	-2,654	-,942	-2,677
V13.34	3,000	5,000	-,348	-1,976	-1,371	-3,898
V13.33	1,000	5,000	-,917	-5,212	,354	1,006
V13.32	2,000	5,000	-,831	-4,727	-,412	-1,172
Multivariate					28,956	17,965

Tabela 5.41 - Análise de regressão e colinearidade para a variável Performance e sucesso

Variável	Regressão					Colinearidade	
	Estimado	S.E.	C.R.	P	λ	T	VIF
V13.51	,759	,079	9,551	***	,630	,585	1,709
V13.37	,934	,074	12,602	***	,792	,401	2,495
V13.34	,820	,062	13,234	***	,810	,348	2,871
V13.33	,965	,079	12,241	***	,786	,388	2,577
V13.32	1,000				,845	,348	2,872

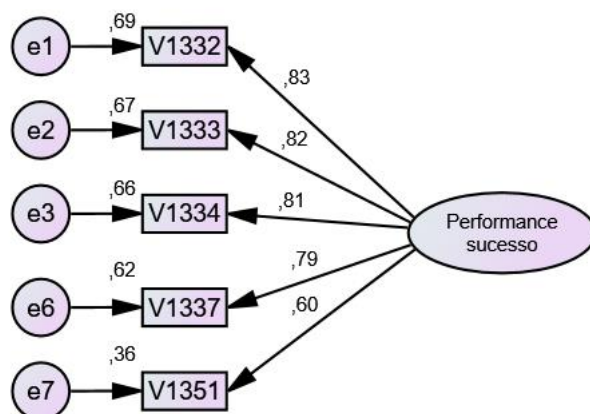


Figura 5.13 - Modelos de AFC para a variável Performance e sucesso

Como se observa na Tabela 5.42 o modelo final apresenta valores de qualidade de ajustamento que são considerados aceitáveis, o que revela a validade fatorial da escala performance e sucesso ($\chi^2/df=5.699$; $CFI=0.954$; $GFI=0.946$; $RMSEA=0.156$; $RMR= 0.034$; $SRMR = 0.040$), valores melhor ajustados do que aqueles obtidos com o modelo inicial.

Tabela 5.42 - Índices de qualidade do ajustamento de todos os modelos

Modelo	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA	RMR	SRMR
Modelo 1 - Final	5.699	0.946	0.954	0.156	0.034	0.040

Em síntese, há exceção das dimensões para a variável “Políticas governamentais”, a AFC revelou que o instrumento usado para avaliar os fatores que poderão estar relacionados com a satisfação dos cooperadores é válido e respeita todos os parâmetros de ajustamento. Ou seja, os itens usados são preditores das variáveis que se pretendem analisar. A análise dos resultados será efetuada tendo em conta os pressupostos que se acabaram de relatar.

Capítulo 6 - Análise e discussão dos resultados

6.1 Investigação Qualitativa - Estudo de Caso Exploratório

6.1.1 Caracterização da UDACA

A entidade em causa, a UDACA - União das Adegas Cooperativas do Dão, foi criada em 1966, com o objetivo de vender o vinho que era produzido pelas cooperativas associadas. Hoje continua a ter a mesma finalidade, com um volume de negócios a rondar os dois milhões e seiscentos mil euros, tem oito cooperativas associadas, que representam seis mil e quinhentos viticultores cooperadores registados na Região Demarcada do Dão. Comercializa 2 milhões de litros anualmente e exporta 65% da produção para países das regiões da Ásia, África, América do Sul, Europa de Leste e Rússia.

Em 2013, a UDACA possuía 18 empregados, três dos quais afetos à direção e os restantes ligados à parte da produção e engarrafamento. Possui um enólogo certificado e com vários prémios ganhos a nível nacional e internacional. A presidência da UDACA é ocupada por um economista de profissão, com 74 anos de idade, que é simultaneamente presidente da Adega Cooperativa de Silgueiros, uma das associadas.

O ano de 2007 foi, para esta União de Cooperativas do Dão, um ano de viragem. Com a entrada de uma nova administração, a abordagem ao negócio foi consideravelmente alterada. Segundo o seu presidente, se até aquele momento o foco da UDACA era a comercialização dos vinhos dos seus associados nos mercados nacionais, rapidamente se apercebeu que essa estratégia não iria resultar, fruto da enorme concorrência que se verificava e prevalece no setor.

Em entrevista publicada no periódico Gazeta Rural (*in* Gazeta Rural, n.º 270, 15/05/2016), o presidente da UDACA referiu não haver interesse em concorrer com *players* do mercado vitivinícola nacional e com outras regiões, através de uma estratégia de preços baixos, uma vez que o custo por hectare de vinha é muito maior no Dão do que, por exemplo, no Tejo e no Alentejo. A UDACA, por isso, apostou na internacionalização dos seus vinhos. Em 2015, apenas 35% do volume de negócios veio da comercialização em território nacional. Esta nova aposta estratégica levou a que, de 2007 a 2014, segundo o presidente da União, a UDACA tenha crescido 57%.

Em termos locais, a UDACA é de especial importância para o setor, conjuntamente com os seus associados, esta União de Cooperativas é responsável por perto de 60% de toda a produção de vinho do Dão (www.udaca.pt). Acima da média nacional, em que as cooperativas são responsáveis por 41% do vinho produzido. Estes dados reforçam a ideia, encontrada na bibliografia consultada, de que as cooperativas contribuem para o desenvolvimento local, promovem a cooperação entre cidadãos, organizações e representantes locais, regionais, nacionais e europeus, através de organizações e práticas empresariais (Matei e Matei, 2012; Steinerowski, 2012).

As taxas de crescimento registadas pela União demonstram a sua capacidade de crescimento e de adaptação ao mercado, através do desenvolvimento agrícola da região. Na verdade, os dados comprovam o que a CASES (2012) já havia identificado, ao referir que as cooperativas são instrumentos importantes de desenvolvimento, partilhando a visão de Mills e Davies (2013) que reconhecem nas cooperativas várias potencialidades, nomeadamente, serem líderes na sustentabilidade económica, social e ambiental, o modelo de organização preferido pelas populações e a forma empresarial de maior crescimento.

Enquanto modelo organizativo, a UDACA apresenta ligeiras diferenças das cooperativas ditas de primeiro grau. Por ser uma União de Cooperativas (segundo grau), a distribuição de votos nas assembleias gerais pode ser proporcional ao tamanho das cooperativas que a integram, ao número de cooperadores que cada uma representa, ou ao volume de negócio feito com a União. Ou seja, sendo uma cooperativa chamada de segundo grau, possui maior liberdade face aos princípios cooperativos.

Talvez por isso, autores defendam que o modelo cooperativo, especificamente nas cooperativas de primeiro grau, devem evoluir e permitir alterações na gestão, como as que, no caso português, já existem nas Uniões de Cooperativas. Couderc e Marchini (2011), por exemplo, defendem uma nova forma de cooperativismo, mais orientado para o mercado, com alterações significativas na forma de gestão, orientada para a procura de um rendimento lucrativo para os *stakeholders*, em vez da entrega dos valores residuais aos membros produtores, através de um aumento dos preços de compra.

Todavia, o presidente e o diretor comercial da UDACA, apesar de concordarem com a introdução do voto proporcional a fim de evitar «*bloqueios que podem surgir vindos de grupos de pequenos produtores*», não têm a mesma visão acerca da distribuição dos lucros, defendendo que as cooperativas devem procurar sempre pagar o máximo aos produtores, não esquecendo que estas organizações não visam o lucro, devendo distribuir, por princípio e depois da constituição das respetivas reservas legais, todos os excedentes anuais, ao aumentar os preços pagos pelas produções. Na sua entrevista ao periódico Gazeta Rural (n.º 270, de 15/05/2016), o presidente

da UDACA reconhece que este princípio pode até ser fonte de vantagens competitivas face aos operadores privados do mercado. De facto, Hernández-Espallardo *et al.* (2009) já havia sugerido que o sucesso das cooperativas e a sua longevidade apenas são possíveis enquanto servirem melhor os interesses dos cooperadores, do que outros formatos de organização. A fórmula cooperativa depende, pois, da sua capacidade de competir para a satisfação das necessidades dos seus membros e uma das formas de competir é através da remuneração das produções entregues pelos seus membros, acima do que é praticado pelos operadores privados.

Isto leva a um outro ponto da investigação, o de perceber se os diretores da UDACA veem a organização como uma aliança estratégica, com a finalidade de obter vantagens competitivas para concorrer no mercado, mas que ao mesmo tempo que satisfaçam as necessidades dos seus membros (Royer *et al.*, 2017).

6.1.2 As Cooperativas como Alianças Estratégicas

Nesta secção pretende-se dar a conhecer os resultados obtidos com a realização das entrevistas, tendo em conta a revisão bibliográfica feita anteriormente. O caso aqui estudado é uma União de Cooperativas, a UDACA. O que se pretende perceber é de que forma esta é encarada como uma aliança, e se entendem que o sucesso das alianças cooperativas é afetado por fatores estruturais e processuais, à semelhança do que acontece nas alianças estratégicas empresariais.

Para Franco (2011), uma aliança estratégica resulta de um conjunto de esforços, feitos pelos parceiros envolvidos, que estabelecem entre si relações positivas, por forma a atingir objetivos comuns, que não conseguiriam atingir individualmente. A forma de o conseguir é através da junção de recursos, que são colocados à disposição dos parceiros da aliança. Royer *et al.* (2017), demonstra que as Uniões cooperativas são parceiros importantes, inclusive, de empresas de exportação. Conseguem, através destas parcerias, um aumento da capacidade, pelo lado da oferta, o que leva a um incremento das oportunidades de os pequenos agricultores beneficiarem de mercados de alto valor acrescentado, inacessíveis de outra forma.

De igual modo, o presidente da UDACA olha para a organização como *“uma aliança estratégica, com todas as condições para tal”*, que tem como principal função a de *“promover e comercializar os vinhos que são produzidos na Região Demarcada do Dão”*. Se não existisse esta aliança estratégica, seria *“muito mais difícil obter economias de escala, dimensão e capacidade para proceder, por exemplo, à internacionalização dos vinhos”*. Apesar de agirem autonomamente junto dos seus cooperadores, as cooperativas que integram a UDACA trabalham em rede para criar e comercializar novos produtos e serviços, não apenas para os cooperadores *“mas também para entidades privadas que recorrem à UDACA, por exemplo, para proceder à rotulagem ou engarrafamento dos vinhos”*.

Este ponto de vista encontra respaldo, igualmente, em estudos anteriores (Borch e Arthur, 1995; Franco, 2011a; Chang *et al.*, 2015), quando em causa está a comercialização de produtos, por exemplo agrícolas e oriundos de pequenas empresas familiares, a melhor forma de entrada no mercado é através de alianças, a fim de combater o seu reduzido tamanho, *déficits* de recursos e informação. Estas redes criadas entre organizações e/ou pessoas favorecem a redução das incertezas e complexidade existentes nos mercados atuais.

Mas as Uniões de Cooperativas, como dito pelo seu presidente já não são meros receptáculos das produções dos seus membros. As pressões dos mercados, altamente concorrenciais, obrigou as Uniões a possuir os seus próprios negócios, criando produtos e prestando serviços a outras entidades que não os cooperadores (Royer *et al.*, 2017), criando marcas próprias e comprando vinho a outros produtores e cooperativas. Esta nova abordagem ao negócio não é única no Dão, segundo Couderc e Marchini (2011) em França e em Itália as uniões de cooperativas vitivinícolas, procedem de igual forma, ganhando dimensão e tornando-se dos maiores comerciantes das regiões onde atuam.

Ainda segundo o Presidente da UDACA, só funcionando como uma aliança estratégica as cooperativas associadas podem aspirar à internacionalização. Cada cooperativa por si só não tem *“competências, dimensão, recursos humanos e financeiros para empreender tal ação”*, pelo que a UDACA é *“a forma que as cooperativas têm de poder aceder ao mercado internacional, que representa já 65% do volume de vendas da União de Cooperativas.”*

De facto, a opção feita pela UDACA de apostar na internacionalização, visou garantir a sua sobrevivência, mas também a exploração de um conjunto alargado de oportunidades e de fazer face a ameaças que um mercado globalizado acarreta. Já que, como referido por Pla-Barber e Alegre (2007) e por Royer *et al.* (2017), a internacionalização passou a ser determinante para o desenvolvimento e sucesso das organizações. As alianças são vistas, aqui, como a melhor forma de abordar os mercados globais, pois permitem superar um conjunto alargado de dificuldades e constrangimentos, conferindo maior rapidez às atividades de internacionalização (Wright and Dana, 2003).

Afirmações semelhantes podem ser encontradas em artigos como o de Filippi e Triboulet (2011), ao definirem as alianças estratégicas no setor cooperativo, como a coordenação de meios, competências e recursos que visam favorecer estratégias de investimento que, sozinhos, não estariam em condições de realizar, seja para a abordagem a mercados nacionais, seja para a internacionalização de operações.

Mas para o presidente da União este processo nem sempre é fácil. Os clientes são exigentes, e a qualidade é o fator determinante no sucesso de um vinho num mercado, daí que a estratégia

passa por, segundo o entrevistado, «*apostar forte na promoção dos vinhos, colocar as pessoas a falar deles e a prová-los*», associada à participação constante em eventos e concursos do setor tentando «*arrecadar o maior número de prémios*». Para se conseguir isso é necessário que os «*cooperadores apostem na qualidade e na seleção das melhores castas, que vão de encontro às necessidades muito específicas de determinados clientes e segmentos*». A mesma estratégia pode encontrar-se nas cooperativas de Itália e França, estudadas por Courdec e Marchini (2011), como forma de responder à saturação dos mercados europeus, o que obriga a cadeias de produção muito mais flexíveis e com uma maior oferta de serviços e produtos, específicos e adaptados às exigências dos clientes.

6.1.3 Os Princípios Cooperativos e a gestão da UDACA

Tal como as cooperativas suas associadas, a UDACA também tem como fundamento estatutário os princípios cooperativos definidos pela ACI. Todavia, há diferenças na interpretação que é feita dos mesmos, nomeadamente acerca da validade e mais-valia de alguns desses princípios, num mercado altamente concorrencial como o do setor vitivinícola. Alguns desses princípios são encarados mais como constrangimentos ao desenvolvimento da atividade, do que propriamente como vantagens.

O Presidente da UDACA considera ser limitativo e muitas vezes contraproducente o princípio do controlo democrático dos sócios, na medida em que

“... pode juntar-se um grupo de pequenos produtores, que apenas produzem algumas toneladas, mas estão descontentes e fazer com que as decisões não sejam tomadas.”

Couderc e Marchini (2011) já haviam feito referência aos problemas que o modelo cooperativo poderia provocar, pela existência de conflitos de interesses, uma vez que os donos da cooperativa são também os seus principais fornecedores de matérias-primas. Dai a necessidade de se evoluir para a implementação de um conjunto de sistemas internos e processos que auxiliem os gestores a dirigir e controlar as atividades de gestão. A Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto (Código Cooperativo) procura dar resposta às preocupações destes dirigentes, ao introduzir a figura do “membro investidor” e do voto plural.

Na UDACA, os entrevistados apontam como prejudiciais ao desenvolvimento e sustentabilidade das cooperativas a fraca formação dos dirigentes, envelhecimento dos cooperadores e as dívidas que muitas cooperativas possuem, fruto de “*erros de gestão*”, que levaram à “*desunião e insatisfação dos cooperadores*”, provocando em alguns casos a falência das cooperativas. O resultado é uma “*má imagem do setor que é difícil de recuperar*”, segundo o Presidente da UDACA.

Para inverter esta situação, quer as cooperativas, quer a própria UDACA estão a apostar na contratação de colaboradores *“jovens, comprometidos e profissionais”*, que *“vistam a camisola”* para o sucesso da UDACA e das cooperativas, suas associadas.

Se, por um lado, o Presidente da UDACA defende uma maior liberdade na forma de organização das cooperativas, nomeadamente na participação diferenciada e a possibilidade de existência de membros investidores, considera, por outro lado, que os princípios cooperativos são uma *“mais-valia; trazem vantagens para os cooperadores e tornam as cooperativas mais atrativas face às entidades empresariais normais”*. Todavia, reconhece que, pelo menos, *“há que rever os princípios de governo e gestão das cooperativas”*. O que acabou por acontecer com a entrada em vigor do novo Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto).

Como visto na revisão da literatura, já outros autores apontaram necessidade de rever os modelos de gestão das cooperativas como forma de aumentar a sua sustentabilidade e performance, que se distancie do modelo cooperativo tradicional, para formas mais orientadas para o mercado e para a procura de benefícios e lucros para os seus cooperadores (Couderc e Marchini, 2011).

Há, ainda, um problema que é identificado pelos entrevistados e que pode condicionar o desenvolvimento do setor: o envelhecimento dos cooperadores. Segundo o Presidente da UDACA, mais de 90% dos cooperadores têm idades acima dos 55 anos, o que deixa antever fracas perspetivas de continuidade da atividade e *“falta de interesse”* por parte das gerações mais novas.

Ambos os entrevistados reconhecem que o futuro das cooperativas do setor vitivinícola passa, por um lado, pela internacionalização e exploração de novos mercados; por outro, pela *“reconversão das vinhas, para a produção de uvas de qualidade”*.

Mas, para a internacionalização, os custos envolvidos, os riscos e a incerteza obrigam a que sejam estabelecidas *“parcerias com empresas, importadores ou distribuidores, a atuar nos mercados que se pretendem atingir”*, pelo que as cooperativas têm que se unir através de *“fusões ou uniões de cooperativas”*, como a UDACA, para *“minimizar os custos e obter economias de escala”*, referem os entrevistados. Esta visão da necessidade das alianças estratégicas entre as cooperativas está em linha com o que Franco (2011a) e Street e Cameron (2007) defendem para as organizações empresariais, como forma de obter recursos e desenvolver atividades que permitam a obtenção de vantagens competitivas. De facto, outros autores reconhecem que quando se fala em internacionalização, principalmente de PME, a melhor forma de o conseguir é através do estabelecimento de alianças e redes de negócios (Badrinath, 2004). O diretor de marketing reconhece que esta união nem sempre é fácil, sendo

a confiança e a partilha de uma mesma visão fundamentais para o sucesso, não apenas da cooperativa internamente, mas também com os parceiros nos mercados internacionais.

Os entrevistados dão conta, ainda, da incapacidade que as cooperativas possuem de, sozinhas, poderem modernizar os seus fatores de produção, aumentar a qualidade, prestar um melhor serviço aos seus cooperadores e obter financiamento. Exatamente o mesmo tipo de problemas já elencados por diversos autores (Ortega, 2010; Couderc e Marchini, 2011; Montegur *et al.*, 2011) em outros estudos.

6.1.4 Papel dos fatores estruturais, processuais e sociais na UDACA

Quanto aos fatores que, de acordo com as respostas dos entrevistados, influenciam o sucesso e a performance das cooperativas, e da UDACA, opta-se por apresentar, na Tabela 6.1, uma síntese em que se evidenciam as respostas dadas, e que corroboram, ainda que de forma qualitativa, os fatores e variáveis estruturais e processuais descritas pelos trabalhos de Franco (2011, 2011a).

Como se verifica na Tabela 6.1, existem evidências nos discursos dos entrevistados que sugerem que os fatores processuais e estruturais condicionam a atividade da UDACA, a sua performance e a forma como o seu sucesso é percecionado pelos cooperadores.

O Presidente da UDACA aponta um outro conjunto de fatores condicionantes da atividade desta entidade, a que se deu o nome de **fatores sociais**, que favorecem a criação de uma imagem positiva e contribuem para a satisfação dos cooperadores.

Segundo os entrevistados, as cooperativas desempenham um papel fundamental nas regiões onde estão inseridas, promovendo o desenvolvimento social e económico local, como se apresenta na Tabela 6.2.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 6.1 - Evidências apontadas pelos entrevistados sobre os fatores estruturais e processuais que afetam o sucesso das cooperativas

<i>Fator</i>	<i>Variável</i>	<i>Indicador</i>	<i>Evidências</i>
Estrutural	Compatibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos mútuos e estratégias; • Contribuições equitativas • Políticas de comunicação e recompensa • Estrutura organizacional • Estilos de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • “Cooperativas têm que partilhar deste espírito de união” • “Relação de proximidade” • “Sentir o envolvimento das adegas, a vontade por parte dela” • “As cooperativas não visam de forma nenhuma o lucro” • “As direções das cooperativas são eleitas de entre os seus associados” • “Há uma grande entejada e confiança entre os membros da equipa e entre a direção que é composta por todas as cooperativas associadas” • A seleção é feita por dimensão e qualidade”
	Seleção de parceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Complementaridade de recursos • Personalidade do empreendedor • Experiência anterior em alianças • Colaboradores de confiança • Profissionalismo, honestidade e responsabilidade • Conhecimento das condições de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • “As cooperativas são atrativas porque também têm incentivos fiscais” • “Podem candidatar-se a fundos para o investimento”
	Políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos governamentais e apoios • Ação da União Europeia 	
Processual	Confiança e compromisso	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança mútua • Planeamento • Historial • Compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> • “Relações pessoais” • “Confiarem na visão que a UDACA tem” • “Mesmo espírito de equipa” • “Têm que querer o sucesso da UDACA”
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Boas relações pessoais • Contacto frequentes • Laços informais • Capital relacional • Recrutamento e seleção 	<ul style="list-style-type: none"> • “Porque o objetivo da UDACA é o de ajudar as adegas que precisarem” • “Há uma relação também muito informal” • “Equipa bastante jovem, bastante profissional, com uma estrutura de custos muito baixa e leve” • “Equipa muito flexível para trabalhar”
	Poder e controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio de poder • Controlo idêntico • Equilíbrio de forças entre parceiros • Tamanho da empresa • Nacionalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • “A grande mudança foi a profissionalização da gestão” • “Cada cooperante é um voto, não há interferência do capital” • “As decisões estratégicas são tomadas pela Direção”
	Cultura entre empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de comunicação • Sistemas de informação • Aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • “Semanalmente através de reuniões de direção, mensalmente ou quinzenalmente, há contacto com as adegas.”

Fonte: adaptado de Franco (2011)

De facto, como ilustra a Tabela 6.2, parece existir uma preocupação constante quer com a satisfação das necessidades dos cooperadores, quer sejam, por exemplo, de ações de formação, ou de apoio técnico para a reconversão do setor produtivo local. Além disso, ao permitirem que pequenos agricultores possam fazer parte da estrutura e entregar uvas, evitam o êxodo de partes significativas da população, principalmente os mais idosos e com menos formação, bem como a integração de públicos desfavorecidos. Estas entidades são, pois, fundamentais na

concretização de objetivos sociais, uma vez que promovem a inclusão e reinvestem os excedentes no próprio negócio ou na comunidade, em detrimento da maximização de lucros para distribuir pelos seus *stakeholders* (Zografos, 2007).

Tabela 6.2 - Fatores sociais que condicionam o sucesso das cooperativas

<i>Fator</i>	<i>Indicador</i>	<i>Evidências</i>
Social	<ul style="list-style-type: none">• Formação dos cooperadores• Reconversão do setor produtivo local• Fixação da população• Integração de públicos desfavorecidos	<ul style="list-style-type: none">• “Damos toda a ajuda e informação aos nossos cooperadores”• “Ao promovermos a qualidade incentivamos a reconversão das vinhas, para podermos pagar mais aos cooperadores”• “Tanto podem ser associados aqueles que produzem apenas alguns quilos de uvas, como os que produzem várias toneladas, desde que tenham qualidade”

Note-se, também, que o Presidente da UDACA, reconhece que os cooperadores se sentem mais satisfeitos quando a cooperativa é vista como um caso de sucesso, e onde existe uma liderança forte, “*profissional*”, que “*sabe o que quer*”, com “*um líder que conduz a equipa...sem conflitos*” e que fomenta o “*espírito de união, confiança e empatia*”. Na realidade, o estilo e tipo de liderança possui efeitos significativos na satisfação e sustentabilidade das cooperativas (Cheney *et al.*, 2014; Hagedorn, 2014) podendo, inclusive, explicar o surgimento ou desaparecimento de grupos de produtores, bem como motivar para a construção de projetos e ações coletivas.

6.2 Investigação Quantitativa - Questionário

Na análise dos resultados deste segundo tipo de estudo (quantitativo) foram usados diferentes procedimentos estatísticos, aplicados aos dados recolhidos, para atingir os objetivos propostos nesta investigação. Em primeiro lugar foi feita uma análise estatística descritiva dos possíveis fatores e critérios para medir a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanecer na cooperativa, além de uma análise das perceções dos cooperadores acerca das cooperativas enquanto alianças estratégicas e motores de desenvolvimento social. Para isso recorreu-se ao software SPSS Statistics (v. 24; IBM, Chicago, IL).

Para responder em concreto às hipóteses de investigação opta-se, numa segunda fase, pela aplicação de regressões lineares, usando o coeficiente de correlação de Pearson, assumindo-se a normalidade e linearidade na distribuição, tendo como pressuposto a teoria da tendência central ($n > 30$) (Marôco, 2011), para perceber quais as ligações existentes entre as variáveis e qual a direção dessas relações. Em termos de p -value, serão tidas em consideração

significâncias para o nível 0.01 e 0.05, rejeitando-se todos os resultados cujos valores de *p* não se enquadrem nestes parâmetros.

6.2.1 Caracterização da amostra

Devido às dificuldades sentidas em encontrar os cooperadores, dada a sua dispersão geográfica, os dados foram recolhidos em diferentes momentos, através de diferentes meios e contextos, como explicado no capítulo da metodologia. Obtiveram-se 194 inquéritos válidos.

Como se pode observar, há uma grande heterogeneidade quando se procede à caracterização quer dos cooperadores, quer das produções e explorações agrícolas, que entregam uvas nas cooperativas alvo do estudo (Tabela 6.3).

Tabela 6.3 - Descrição da Amostra

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	194	18	87	59,72	12,265
Área Vitivinícola detida (ha)	194	,1	20,0	3,34	2,8552
Produção entregue (2015) (kg)	194	500	110000	19738,14	19478,589
N.º de anos de cooperador	190	1	60	16,25	10,676
Percentagem de receitas atividade agrícola	193	0,01	100	46,89	31,958
Percentagem de receitas oriundas da Coop.	194	0,01	100	49,73	34,201
Tempo de espera para receber (dias)	194	90	850	511,58	221,038
N válido (listwise)	190				

Em termos de idade, verifica-se que a média é elevada (60 anos), com um desvio padrão de 12,26 anos, apesar de existirem alguns, poucos, agricultores cooperadores com idades inferiores a 35 anos (3,1%).

A existência de cooperadores já com idades avançadas comprova um dos problemas elencados na revisão da literatura (Hernández-Espallardo *et al.*, 2009), e corroborado no estudo de caso, em que se dá conta de que um dos desafios que enfrentam atualmente as cooperativas passa, precisamente, por atrair cooperadores mais novos, por forma a promover a sustentabilidade daquelas instituições, já que 60.8% dos cooperadores inquiridos possuem mais de 55 anos (cf. Figura 6.2), o que comprova o envelhecimento do setor, a que os públicos mais jovens têm dificuldades em aderir.

A distribuição de género é também desproporcional (Figura 6.1). Apenas 14.4% dos inquiridos é do género feminino, contra 85.6% do género masculino, o que traduz a dominância dos homens neste setor de atividade.

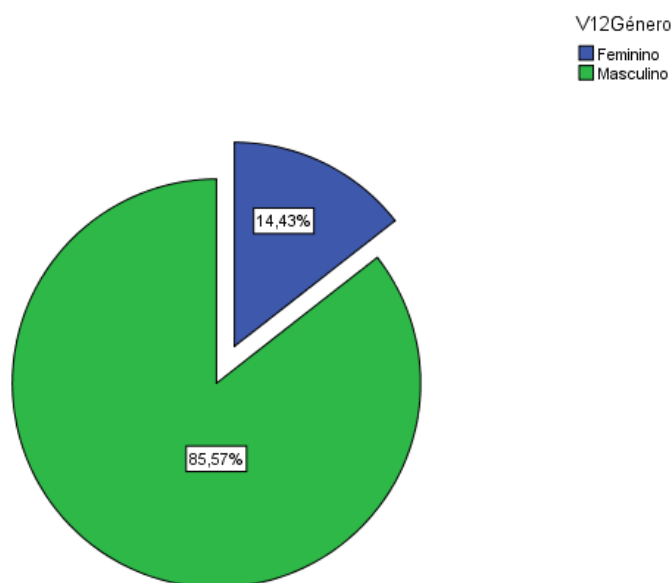


Figura 6.1 - Distribuição da amostra por género

Outro aspeto a considerar é o de que, apesar da média de idades ser elevada, o número de anos como cooperador ronda os 16 anos (Tabela 6.3). Este resultado é indicador de que as cooperativas poderão ter sofrido alguns constrangimentos e passado por diversas transformações nas últimas décadas, alterações essas que terão conduzido a uma entrada de novos cooperadores.

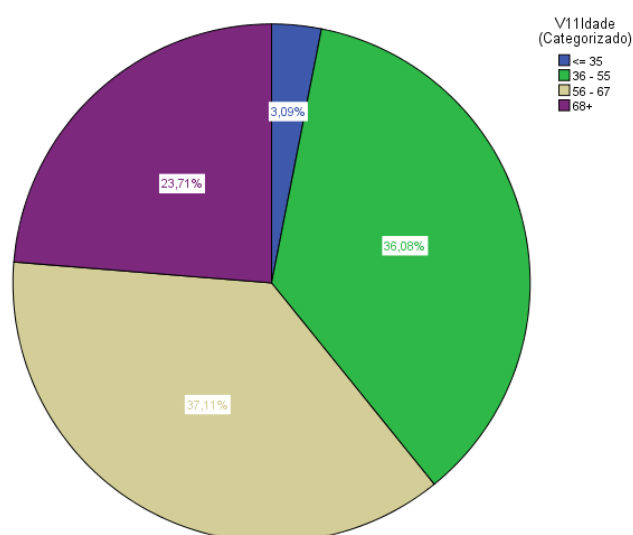


Figura 6.2 - Distribuição dos cooperadores por idades

Pode revelar, também, que a atividade cooperativa vitivinícola poderá ter-se tornado mais atrativa de alguns anos a esta parte, fruto dos desenvolvimentos do setor e do aumento do

volume de vinho comercializado (IVV, 2014), passando a atividade vitivinícola a constituir mais uma fonte de receita familiar.

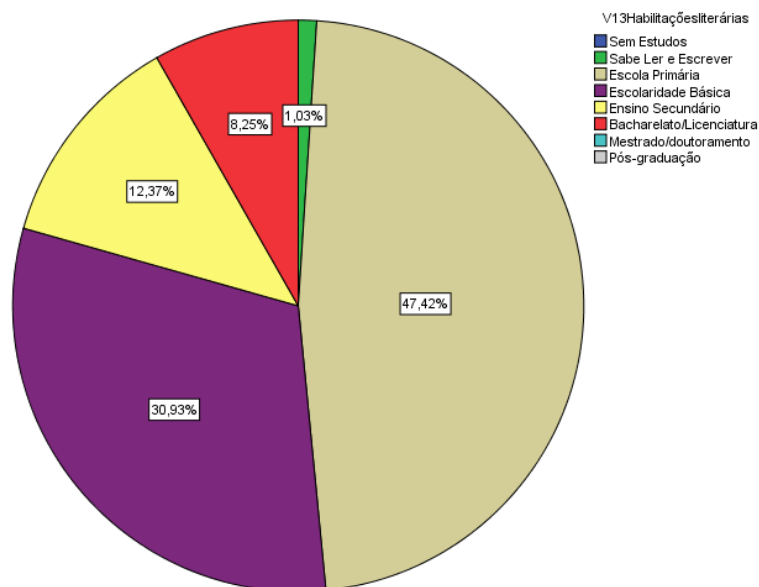


Figura 6.3 - Distribuição da amostra por grau de instrução

A Figura 6.3 revela que o setor vitivinícola é um setor onde predomina uma fraca formação escolar. Como se pode observar, 47.4% dos inquiridos afirmaram possuir a escolaridade primária, a que se somam 30.9% a deterem a escolaridade básica. Estes dois itens somados devolvem o valor de mais de 78% dos cooperadores a não irem além da escolaridade obrigatória. Em número reduzido aparecem os cooperadores que possuem o ensino secundário (12.4%) e os que completaram um ciclo de estudos superiores (8.3%).

Os dados apontam para a existência de uma relação entre a elevada idade dos cooperadores e os baixos níveis de escolaridade, que é confirmada através do teste de correlação de Pearson⁴, ao indicar que existe, de facto, uma correlação negativa forte (-0.523), significativa ao nível 0.01 bilateral, entre a idade dos cooperadores e as suas habilitações literárias, ou seja, o aumento de uma resulta na diminuição da outra e vice-versa.

Acresce que, ao observar-se a percentagem de receitas que provêm da atividade agrícola (Tabela 6.3), verifica-se que a agricultura, em geral, e a produção de vinho, em particular, não é ainda encarada como uma atividade que possa ser desenvolvida em 100% do tempo. Dos

⁴ Usa-se nesta e em todas as restantes análises correlacionais o Teste de Pearson, assumindo-se a linearidade da amostra. Todavia, a aplicação do ρ de Spearman deu resultados idênticos, com uma correlação negativa forte (-0,639) entre as variáveis.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

inquiridos (n=194), obtém-se uma média de 46.9% de receitas oriundas da atividade agrícola e dessas apenas 49.7% proveem da entrega de uvas às cooperativas.

Dois problemas são revelados com estas estatísticas: o primeiro é que existe, ainda, um número considerável de cooperadores que possui uma atividade paralela, que não a agrícola, como maior fonte de receitas - falta de atratividade do setor; e segundo, o setor vitivinícola ainda representa um volume de receitas inferior a 50% do total de dividendos que a maioria dos cooperadores dizem obter da produção agrícola - pouca rentabilidade.

Associado a estes dados poderá estar a grande heterogeneidade em termos de dimensão das explorações e do volume de uvas entregues na cooperativa que, em média, não possuem mais de 3.3 ha. Como se observa (Tabela 6.4) 82.5% das explorações possui menos de 5ha, 15.5% então compreendidas entre os 5.1ha e os 10ha, sendo que apenas 2% das explorações possui mais de 10ha de área de produção. Estes valores ilustram o que autores como Street e Cameron (2007), Mazzarol *et al.* (2013), Hernández-Espallardo *et al.* (2009) ou Royer (2017) referiram, quando afirmaram que as cooperativas são uma forma de aliança e de entrada no mercado, principalmente para pequenos e médio agricultores.

Tabela 6.4 - Categorização das explorações de acordo com a sua área (ha)

		<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	<i>Percentagem válida</i>	<i>Percentagem cumulativa</i>
Válido	<= 5,0	160	82,5	82,5	82,5
	5,1 - 10,0	30	15,5	15,5	97,9
	10,1 - 15,0	2	1,0	1,0	99,0
	15,1 - 20,0	2	1,0	1,0	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

A Tabela 6.5 mostra que 21.6% dos cooperadores entregou menos de 5000 quilos de uvas, 23.7% entre 5 mil e 10 mil quilos de uvas, com 25.8% dos cooperadores a entregarem mais de 25 mil quilos de uvas. Em média, foram entregues 19700 quilos de uvas por exploração, o que equivale a receitas no valor de 7800 €, com um preço de aquisição, por quilo, de cerca de 0.40€.

Tabela 6.5 - Caracterização das explorações: volume de produção entregue (quilos)

<i>Volume (Kg)</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	<i>Percentagem válida</i>	<i>Percentagem cumulativa</i>
<= 5.000	42	21,6	21,6	21,6
5.001 - 10.000	46	23,7	23,7	45,4
10.001 - 15.000	18	9,3	9,3	54,6
15.001 - 20.000	26	13,4	13,4	68,0
20.001 - 25.000	12	6,2	6,2	74,2
25.001+	50	25,8	25,8	100,0
Total	194	100,0	100,0	

A contribuir para estes valores poderá estar o tempo médio de espera para os produtores receberem o dinheiro da totalidade das suas produções, que se situa nos 511 dias. Como indicado na Tabela 6.6, o tempo de recebimento pode variar entre 90 dias (16%) e 2 anos (66%),

havendo 17% dos cooperadores a referir que tem de esperar mais de 2 anos para receber as receitas das suas produções.

Tabela 6.6 - Tempo de espera para receber valores da última produção entregue (dias)

<i>Tempo de espera (dias)</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	<i>Percentagem válida</i>	<i>Percentagem cumulativa</i>
<= 90	2	1,0	1,0	1,0
91 - 360	31	16,0	16,0	17,0
361 - 720	128	66,0	66,0	83,0
721+	33	17,0	17,0	100,0
Total	194	100,0	100,0	

6.2.2 Perceções acerca do modelo cooperativo

As particularidades apontadas na literatura ao modelo cooperativo fazem dele um elemento fundamental na análise da viabilidade das cooperativas e da satisfação dos cooperadores. A fim de se obter uma “radiografia” geral, sobre as perceções que os cooperadores possuem acerca desta forma específica de organização, foram colocadas um conjunto de questões, nomeadamente, quais os motivos que levaram os cooperadores a aderir a uma cooperativa. Uma análise descritiva dos valores obtidos permitiu chegar às conclusões ilustradas da Tabela 6.7.

Tabela 6.7 - Motivos que levaram a pedir adesão à cooperativa e formas de entrada permitidas

	Sim		Não	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Motivos de adesão</i>				
Ausência de Alternativas Mercado	162	83,5	32	16,5
Preço Pago	113	58,2	81	41,8
Escoamento da produção	162	83,5	32	16,5
Criação do próprio emprego	28	14,4	166	85,6
<i>Tipos de entrada</i>				
Entradas em dinheiro	156	80,4	38	19,6
Entradas de bens diferentes de dinheiro	34	17,5	160	82,5
Entradas em trabalho ou serviços	30	15,5	164	84,5

Hernández-Espallardo *et al.* (2009) afirmam que uma das maiores dificuldades com que se deparam os agricultores diz respeito à necessidade que todos possuem de escoar as suas produções. A Tabela 6.7 revela também, nas cooperativas portuguesas observadas, a existência da mesma preocupação. Os dados mostram que 83.5% dos inquiridos afirmou ter aderido a uma cooperativa para garantir o escoamento das suas produções e também porque não existiam alternativas no mercado para a entrega daquelas. Bem abaixo, fica o número dos que referiram,

ainda, que aderiram a uma cooperativa por causa dos preços pagos pelas produções entregues (58.2%), outro fator considerado relevante por Hernández-Espallardo *et al.* (2009) e Mazzarol *et al.* (2013), a quando da decisão tomada pelos cooperadores de entrarem ou permanecerem numa cooperativa agrícola. A criação de emprego como justificação para aderir a uma cooperativa é resposta afirmativa para apenas 14.4% dos cooperadores inquiridos.

Quanto ao tipo de entradas permitidas no momento da adesão, 80.4% afirmam que as cooperativas apenas permitiam a entrada com dinheiro. Com 17.5% a admitirem que entraram com bens diferentes de dinheiro e 15.5% a referirem que a sua entrada na cooperativa foi paga com a prestação de trabalho ou serviços. A entrada em vigor do novo Código Cooperativo, Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto) extinguiu a possibilidade de realização do capital social através da prestação de trabalho, serviços e créditos.

Um outro ponto da investigação passou por avaliar qual a perceção que os cooperadores têm, em termos globais, dos benefícios que as cooperativas podem trazer para as organizações, para os indivíduos e para as comunidades. Para isso, à semelhança do que aconteceu para questões anteriores, usou-se uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 - “Discordo totalmente” e 5 - “Concordo totalmente”. Os dados obtidos, para uma melhor leitura das tabelas, foram agrupados em apenas três categorias: “discordo”, “às vezes” e “concordo”, não se perdendo informação relevante para a análise dos dados recolhidos.

A análise da Tabela 6.8 revela que os cooperadores encaram as cooperativas como entidades produtoras de benefícios, desde logo em termos organizacionais, em que o ser humano é entendido como o centro da atividade daquelas instituições (média=3.93), onde se fazem negócios de forma eficaz e eficiente (média=4.06).

Para os inquiridos, as cooperativas são também organizações controladas democraticamente pelos seus membros (média=3.95), que servem para satisfazer um conjunto alargado de necessidades dos mesmos, promovendo os indivíduos e o seu bem-estar (média=3.84). A maioria dos inquiridos considera, ainda, as cooperativas como uma forma organizacional mais resistente às crises (média=3.74), suportando melhor a falta de liquidez (média=3.52) e que de alguma forma protegem os empregos (média=3.57). Além disso, também distribuem de forma mais racional os lucros/dividendos gerados pela sua operação (média=3.69).

Os inquiridos consideram ser benéfico para os cooperadores o facto de as cooperativas serem uma forma moderada de entrada no mercado (média=4.02), permitindo manter uma certa independência por parte dos produtores, além de estes serem também donos da própria organização (Couderc e Marchini, 2011; Marcos-Matás *et al.*, 2013).

Os resultados apontam igualmente que, apesar de a organização colocar no centro da sua atividade o ser humano, esta é uma organização empresarial (média=4.20) e como tal deve desenvolver estratégias efetivas e eficientes de negociar, pois só desta forma podem ser consequentes na satisfação das necessidades e do bem-estar dos membros.

Apesar de alguns autores (Royer, 1999; Iliopoulos, 2015; Bijman *et al.*, 2011; Marcos-Matás *et al.*, 2013; Royer *et al.*, 2017) apontarem problemas de eficiência e de eficácia no modelo cooperativo, nomeadamente provocados pelo parasitismo, pela possibilidade de os cooperadores entregarem nas cooperativas apenas os produtos de menor qualidade, vendendo fora os produtos de maior qualidade, o que acontece quando estes agem de forma oportunista, os resultados não confirmam estes estudos. Com efeito, os cooperadores inquiridos reconheceram poder existir este problema (39.2%). No entanto, cerca de um terço (30.9%) não concorda com esta afirmação.

Tabela 6.8 - Benefícios do modelo de negócios cooperativo

n=194						
As Cooperativas...	Discordo*	Às vezes	Concordo**	Total (%)	Média	Desvio Padrão
são uma forma de organização empresarial.	6,2	15,5	78,3	100	4,20	1,014
têm como centro da sua atividade o ser humano.	12,4	19,6	68,0	100	3,93	1,117
são formas eficientes e efetivas de fazer negócios.	7,3	21,6	71,1	100	4,06	1,026
são controladas democraticamente pelos seus membros.	10,3	22,7	67,0	100	3,95	1,042
satisfazem um conjunto alargado de necessidades humanas.	11,4	28,9	59,8	100	3,84	1,093
promovem os indivíduos e o bem-estar dos cooperadores.	12,4	26,8	60,8	100	3,84	1,103
são mais resistentes às crises.	14,5	27,8	57,7	100	3,74	1,19
protegem os empregos.	15,5	37,1	47,4	100	3,57	1,195
distribuem lucros/dividendos de forma muito mais racional.	19,6	26,8	53,6	100	3,69	1,25
suportam melhor a falta de liquidez dos momentos de crise.	18,6	30,9	50,5	100	3,52	1,179
são uma forma moderada de entrada no mercado.	6,2	24,7	69,1	100	4,02	0,976
Os cooperadores são também donos das cooperativas.	12,4	20,6	67,0	100	3,93	1,232
têm problemas de eficácia e eficiência.	30,9	29,9	39,2	100	3,11	1,424

* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"

** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"

Para aprofundar a pesquisa e reduzir o número de benefícios em fatores, realizou-se uma análise fatorial, tentando avaliar se todos os indicadores contribuem de igual modo para a perceção que os cooperadores possuem acerca das vantagens do modelo cooperativo. A Tabela 6.9 apresenta as comunalidades e os valores próprios para as variáveis em estudo, acompanhados dos testes de aceitabilidade desta técnica.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 6.9 - Benefícios do modelo de negócios cooperativo: Comunalidades e valores próprios

As cooperativas...	COMUNALIDADES	FACTOR	V.PRÓ PRIO	% VAR.	% VAR.AC
são uma forma de organização empresarial	0,601	1	6,816	56,80	56,80
têm como centro da sua atividade o ser humano	0,716	2	1,046	8,72	65,52
são formas eficientes e efetivas de fazer negócios	0,758				
são controladas democraticamente pelos seus membros	0,674				
satisfazem um conjunto alargado de necessidades humanas	0,732				
promovem os indivíduos e o bem-estar dos cooperadores	0,696				
são mais resistentes às crises	0,720				
protegem os empregos	0,694				
distribuem lucros/dividendos de forma muito mais racional	0,562				
suportam melhor a falta de liquidez dos momentos de crise	0,594				
são uma forma moderada de entrada no mercado	0,567				
Os cooperadores são também donos das cooperativas	0,548				
têm problemas de eficácia e eficiência ⁵	----				

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Medida de adequabilidade da amostra Keiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,899
Teste de esfericidade de Bartlett=1571,657; nível de significância $\alpha=0,000$

A interpretação dos resultados permitiu identificar duas dimensões (fatores) explicativas de 65,52% do total de variância. A tabela seguinte (6.10) mostra as componentes principais na matriz fatorial, com rotação varimax, com normalização de Kaiser.

⁵ Esta dimensão foi retirada do modelo final de análise factorial, por não contribuir de forma significativa para a explicação da variável.

Tabela 6.10 - Benefícios do modelo de negócios cooperativo. Análise fatorial das variáveis

<i>As Cooperativas...</i>	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>
satisfazem um conjunto alargado de necessidades humanas	0,821	
são formas eficientes e efetivas de fazer negócios	0,791	
são uma forma de organização empresarial	0,768	
têm como centro da sua atividade o ser humano	0,762	
promovem os indivíduos e o bem-estar dos cooperadores	0,757	
são controladas democraticamente pelos seus membros	0,750	
distribuem lucros/dividendos de forma muito mais racional	0,635	
são uma forma moderada de entrada no mercado	0,548	
são mais resistentes às crises		0,795
suportam melhor a falta de liquidez dos momentos de crise		0,763
protegem os empregos		0,723
Os cooperadores são também donos das cooperativas		0,621
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>0,921</i>	<i>0,809</i>

A interpretação dos resultados mostra que existem duas dimensões ou conjunto de benefícios no modelo de negócios cooperativo. A seguir apresenta-se uma designação e uma descrição desses benefícios.

Valorização humana (fator 1). Os cooperadores apontam, como vantagem da sua integração em cooperativas, o facto de no centro da atividade da organização estarem as necessidades do indivíduo e do seu bem-estar. Ao serem geridas democraticamente pelos seus membros, favorecem a participação nas decisões e na orientação estratégica. Dai que os cooperadores considerem as cooperativas entidades mais racionais na hora de distribuírem os dividendos entre os seus membros, até porque, não visando os lucros, acabam por repartir, pelos cooperadores, os dividendos que possam resultar da operação. Enquanto entidade empresarial, os membros reconhecem que esta é também uma forma eficaz e eficiente de negociar (preços, matérias primas, condições de pagamento, financiamento), daí advindo melhores resultados. A análise evidencia, ainda, que as cooperativas são vistas como formas moderadas de entrada no mercado, isto porque, decorrente do próprio modelo organizativo, os cooperadores não perdem a sua independência, nem a dos seus negócios individuais. Aspeto que consideram ser um benefício.

Sustentabilidade (fator 2). Para os inquiridos, as cooperativas resistem melhor às crises, do que outras formas empresariais ou de integração no mercado. Possuem mais liquidez e protegem os empregos. Esta perceção por parte dos cooperadores prende-se, uma vez mais, com a particularidade do modelo cooperativo. Em momentos de crise, como a que se atravessa, os cooperadores parecem conceder mais importância a fatores menos ligados ao retorno económico e mais ligados à sustentabilidade da cooperativa, enquanto organização livre de

indivíduos e empresas. A garantia de escoamento das produções e a forma de distribuição dos excedentes, que obrigam à retenção de uma percentagem dos benefícios realizados para efeitos de reservas da organização, transmite maior segurança aos associados que sabem poder contar com a cooperativa, quando os mercados atravessam fases de maior instabilidade. Ao serem também seus donos, procuram alcançar a eficiência operacional o que lhes confere maior resistência às crises, enfrentando melhor a falta de liquidez que, nessas circunstâncias, possa existir nos mercados. Por outro lado, os dados revelam que as cooperativas, porque não têm como fim o lucro, tendem a proteger os empregos, mesmo em momentos de crise acentuada.

6.2.3 A satisfação dos cooperadores e sua intenção de permanência

Hernández-Espallardo *et al.* (2009), num dos seus estudos sobre a satisfação dos cooperadores, reconhece que as cooperativas apenas são formas viáveis de entrada no mercado enquanto satisfizerem, melhor do que a concorrência, as necessidades dos seus membros. Reconhece também que a intenção de permanência numa organização cooperativa está fortemente dependente da satisfação.

Para avaliar o grau de satisfação foi pedido aos inquiridos que pontuassem 6 afirmações de acordo com o seu sentimento pessoal. Para esse fim usou-se a escala de Likert de 5 pontos, a variar do “Discordo totalmente” - 1 ao “Concordo totalmente” - 5. Todas as respostas obtiveram classificações médias superiores a 3 pontos (Tabela 6.11), o que deixa supor que todas as questões colocadas se situam entre o neutro e o concordo totalmente, ficando todas elas ligeiramente abaixo ou ligeiramente acima do “Concordo” - 4.

Tabela 6.11 - Grau de satisfação dos cooperadores e intenção de permanência

	N	Mínimo	Máximo	Média	D. Padrão
Cooperativa é uma boa empresa para fazer negócio.	194	1	5	3,87	1,214
Está satisfeito/a por pertencer à Cooperativa.	194	1	5	3,91	1,256
Está satisfeito/a com a forma de trabalhar da Coop.	194	1	5	3,80	1,324
Pretende permanecer, mesmo com alternativas.	194	1	5	3,77	1,377
Relação com a Cooperativa é a longo prazo.	194	1	5	4,05	1,190
Quer continuar a ser membro.	194	1	5	4,13	1,277

A destacar desta tabela o facto de às afirmações “a sua relação com a cooperativa é uma aliança a longo prazo” e “quer continuar a ser membro da cooperativa” terem obtido pontuações médias de 4.05 e 4.13, revelador de uma concordância elevada por parte dos cooperadores, com as afirmações que são feitas. Efetivamente, os cooperadores encaram a sua relação com a cooperativa a que pertencem como uma relação a longo prazo (média=4.05), dai

manifestarem o seu interesse por continuarem a ser membros (média=4.13). Quando em causa está a intenção de permanecer na cooperativa, mesmo que surjam outras alternativas, a média obtida é de 3.77 o que, como visto na bibliografia, vai ao encontro de outros estudos realizados por Mazzarol *et al.* (2013), Hernández-Espallardo *et al.* (2009) e Liebrand e Ling (2014) demonstrativos de que, apesar de poderem existir alternativas de escoamento das produções nos mercados, a maioria dos cooperadores continua a preferir estar integrado a uma cooperativa.

No que se concerne à satisfação com o modo como a cooperativa funciona, as médias obtidas são inferiores (3,80), ainda assim pendentes para a concordância. Quando o que se pretende é classificar o grau de satisfação por pertencer à cooperativa, nota-se uma tendência para concordar com a afirmação (média=3.91). Da mesma forma, os inquiridos concordam que a cooperativa é uma boa empresa com quem fazer negócio (média=3.87).

Tabela 6.12 - Satisfação dos cooperadores, intenção de permanência e compromisso (%)

	Sim		Não	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
<i>Satisfação e Permanência</i>				
Considera-se satisfeito com a cooperativa a que pertence?	168	86,6	26	13,4
Recomendaria a sua cooperativa a outros agricultores?	170	87,6	24	12,4
É seu desejo manter-se na cooperativa nos próximos 12 meses?	182	93,8	12	6,2
Considerava sair da cooperativa se lhe oferecessem melhores preços de aquisição?	92	47,4	102	52,6
<i>Compromisso</i>				
Considera-se comprometido com a cooperativa?	110	56,7	84	43,3
Considera os gestores comprometidos com a cooperativa?	134	69,1	60	30,9
Considera os colaboradores comprometidos com a cooperativa?	142	73,2	51	26,3
Considera os restantes cooperadores comprometidos com a cooperativa?	124	63,9	68	35,1

Às questões “considera-se satisfeito com a cooperativa a que pertence?” e “recomendaria a sua cooperativa a outros agricultores?”, 86.6% e 87.6%, respetivamente, responderam “sim” (Tabela 6.12). Já à pergunta se era seu desejo manter-se na cooperativa nos próximos 12 meses, 93.8% responderam afirmativamente. Como se pode ver, 52.6% responderam “não”, não sairiam das suas cooperativas mesmo que aparecesse no mercado quem lhes oferecesse preços de aquisição mais elevados.

Relativamente ao seu comprometimento com a cooperativa, os números já são mais aproximados, com 43.3% a reconhecerem não se sentir comprometidos, contra 56.7% a afirmarem que sim. Estes valores revelam que os cooperadores, tal como referido por Hernández-Espallardo *et al.* (2009), parecem estar mais comprometidos e têm maior interesse

na cooperativa enquanto esta servir melhor os seus objetivos, do que outras alternativas existentes no mercado. Quando em causa está o comprometimento dos gestores com a cooperativa, 69.1% acreditam que sim, que eles estão comprometidos com o desenvolvimento da cooperativa, contra 30.9% a afirmar que não, que os gestores não estão comprometidos com as suas cooperativas. No que diz respeito aos trabalhadores das cooperativas, 73.2% dos inquiridos acreditam que aqueles estão comprometidos, enquanto que 26.3% afirma que não. À questão “considera os restantes cooperadores comprometidos com a cooperativa”, 63.9% dos inquiridos responde afirmativamente, enquanto que 35.4% afirma que não, que os outros cooperadores não estão comprometidos com o futuro da cooperativa a que pertencem.

Estes números revelam existir alguma desconfiança entre um número relevante de cooperadores, que pode surgir quando os gestores, os colaboradores e os membros das cooperativas não investem na gestão dos relacionamentos, pois, tal como apontado por Marcos-Matás *et al.* (2013), pode existir a opinião de que não existem salvaguardas suficientes na relação dos membros com as cooperativas o que facilita a adoção, pelos cooperadores, de atitudes e comportamentos oportunistas.

6.2.4 Importância dos princípios e valores cooperativos na atualidade

No que diz respeito à avaliação que os cooperadores fazem dos princípios e valores cooperativos para o funcionamento das cooperativas nos dias de hoje, verifica-se (ver Tabela 6.13) que, à exceção do princípio “participação económica dos associados”, todos os restantes obtiveram avaliações médias superiores a 4, numa escala de “1 - Nada importante” a “5 - Muito importante”. De destaque nesta tabela, o facto de quando considerados os valores médios, não existirem tendências para respostas neutras. Estas avaliações revelam que os cooperadores atribuem uma importância significativa aos princípios cooperativos e ao respeito pelos valores que este tipo de organização defende.

Estes resultados vão ao encontro de outros estudos efetuados, por exemplo, por Liebrand e Ling (2014), e que revelam que apesar das transformações e das crescentes pressões dos mercados, as cooperativas se pautam por um conjunto de princípios e valores, dos quais parecem não querer abdicar, até porque, como refere Oczkowski *et al.* (2013) esses são precisamente os fatores que distinguem as cooperativas de outras formas de organização. Borda-Rodriguez e Vicari (2014) reforçam que os valores cooperativos são fundamentais para a resiliência das cooperativas. Os números, apresentados e descritos nestes pontos, vêm corroborar os resultados apresentados pelos autores citados.

Tabela 6.13 - Importância dos princípios e valores cooperativos

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Adesão voluntária e livre à cooperativa	194	1	5	4,10	,916
Controlo democrático da gestão pelos associados	194	1	5	4,12	,890
Participação económica dos associados	194	1	5	3,96	1,007
Autonomia e Independência	194	1	5	4,13	1,044
Educação, treino e informação	194	1	5	4,16	,860
Cooperação entre Cooperativas	194	1	5	4,28	,873
Preocupação com a Comunidade	194	1	5	4,21	,921
Valor social Autoajuda	194	1	5	4,03	,949
Valor social Democracia	194	1	5	4,07	1,051
Valor social Igualdade	194	1	5	4,20	,940
Valor social Equidade	194	1	5	4,14	,997
Valor social Solidariedade	194	1	5	4,07	,968

Em termos médios, os cooperadores consideram importante (média=4.10) o princípio da adesão voluntária e livre. O controlo democrático pelos associados recebe concordâncias acima dos 4 pontos (média=4.12), o que ilustra o seu valor para o funcionamento das cooperativas atuais.

Já a participação económica dos associados obtém médias um pouco inferiores a 4 (média=3.96), revelador, também, da relevância que este princípio cooperativo tem para os associados, embora surja em posição secundária face a outros princípios, como os que não estão diretamente ligados a aspetos económicos. Estes resultados revelam que os membros veem nas cooperativas muito mais do que uma ligação meramente económica, partilhando valores e princípios que diferem dos que são partilhados por empresas comerciais, cujo principal objetivo é o lucro e a remuneração dos seus acionistas.

Já o princípio da autonomia e independência obtém média de 4.13. Significa isto que, apesar de ter um pendor associativo, é benéfico para as cooperativas manter a sua autonomia e independência face a outras organizações e também face aos Governos, locais, regionais ou nacionais, por exemplo.

Valores muito semelhantes recolhe o princípio da Educação, treino e informação, com os inquiridos a afirmar ser importante (média=4.16). De facto, também Marcos-Matás *et al.* (2013) revelam que a educação, treino e informação no setor cooperativo são fontes de vantagens competitivas, pela redução de assimetrias no acesso, interpretação e utilização da informação, ajudando os membros a adaptarem-se às necessidades do mercado, permitindo aumentos na performance e redução de custos.

Os cooperadores reconhecem, de igual modo, que face a um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as próprias cooperativas devem cooperar entre si para melhor servir

os seus associados (Royer *et al.*, 2017), daí considerarem importante (média=4.28), é o princípio cooperativo que obtém maior média, que as cooperativas atuais respeitem este princípio. A par da cooperação, no topo da importância atribuída, está a preocupação com a comunidade (média=4.21), o que ilustra, para as cooperativas de hoje, ser preponderante o envolvimento e a preocupação com o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas.

Quando se fala em valores cooperativos de autoajuda, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (Namorado, 2013), todos merecem por parte dos inquiridos avaliações positivas com scores superiores a 4. Observadas as médias obtidas, vê-se que o valor cooperativo que obtém uma pontuação mais baixa é o da **autoajuda**, ainda assim com valores acima dos 4 pontos. A **igualdade** é o valor cooperativo mais valorizado pelos inquiridos, com uma avaliação média de 4.20, sendo também um dos mais elevados, quando comparado com os princípios cooperativos já analisados. Efetivamente, a **igualdade** é uma das principais vantagens da pertença a uma cooperativa, de que deriva o princípio de “um homem um voto”, não estando o poder de decisão subjugado ao valor do capital que cada um investiu, nem ao volume de trocas realizado com a cooperativa (Gupta, 2014).

Apesar de os resultados apontarem no sentido do reforço da **igualdade**, as alterações legislativas levadas a cabo em Portugal, com a alteração do Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto), contradizem esta preocupação, pois passaram a permitir a integração, nas cooperativas, de “membros investidores”, não cooperadores, bem como a possibilidade de existência de voto plural, relacionado com o capital investido. Estas alterações legislativas, acabam por ser uma resposta às preocupações evidenciadas no estudo de caso e respaldados na literatura (Bijman *et al.*, 2011, 2014), onde é referido, pelos responsáveis da UDACA, ser a igualdade (um membro, um voto) um princípio potencialmente perturbador, que leva à diminuição do investimento e ao menor desenvolvimento das cooperativas. Este facto é revelador de um possível desalinhamento de interesses entre os dirigentes das cooperativas e os próprios cooperadores, que, em última instância, pode originar problemas de horizonte e portefólio.

Em resumo, quer os princípios cooperativos quer os valores cooperativos são, segundo os inquiridos, fatores fundamentais a ter em conta no funcionamento das cooperativas atuais. Por essa razão, importa igualmente perceber se estes influenciam a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanecer nas respetivas cooperativas, questão que será analisada na secção 6.3.8.

6.2.5 As cooperativas como motor de desenvolvimento social e local

Importância das cooperativas para a sociedade

Uma outra questão colocada pretende avaliar qual o papel das cooperativas para a sociedade, em especial para aquelas comunidades onde estão inseridas, já que, como afirmaram Matei e Matei (2012), Steinerowski (2012), Mojo *et al.* (2017) ou Gonzalez (2017), as cooperativas são importantes fatores de desenvolvimento local, de cooperação entre os cidadãos e entre organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Como se vê na Tabela 6.14, quando se questiona acerca da importância das cooperativas, obtêm-se respostas com valores superiores a 4 pontos, numa escala de Likert de 1 a 5, em que “1 - Discordo totalmente” e “5 - Concordo totalmente”. De facto, quando se pergunta qual o grau de concordância em relação a questões ligadas ao papel das cooperativas enquanto instrumentos de cooperação entre cidadãos e entre organizações, as médias obtidas são elas também superiores a 4, ou seja, 4.11 e 4.05, respetivamente, o que acaba por refletir o que é defendido por Matei e Matei (2012) ou Quintão (2004).

Constata-se, ainda, que os cooperadores entendem que as cooperativas devem funcionar como verdadeiras empresas, para isso adotando práticas empresariais (média = 4,30), segundo fator mais importante num conjunto de 12 avaliados. Além disso, pontuação superior a 4, mais precisamente, 4.28 dá conta de que, para os cooperadores, as cooperativas são uma boa forma de escoar excedentes de produção, que não conseguiriam vender de outra forma.

Isto poderia deixar transparecer um problema de eficiência e de eficácia deste tipo de organizações, em que os seus membros entregam os produtos de menor qualidade, como referido por Iliopoulos (2015), Bijman *et al.* (2011). Todavia, tal não é percecionado pelos associados, que à afirmação “as cooperativas não possuem controlo de qualidade e ficam com o que os cooperadores não querem”, respondem com uma pontuação média de 2.47 pontos, negativa portanto, deixando transparecer uma recusa em aceitar como verdadeira esta afirmação, entendendo mesmo que cada vez mais as cooperativas olham para a qualidade como forma de obter valor acrescentado para os seus sócios, num setor competitivo e em forte mudança (Courdec e Marchini, 2011; Royer *et al.*, 2017).

Outros dois itens que obtêm pontuações mais baixas dizem respeito, por um lado à posição que as cooperativas podem ter na promoção da inclusão social de públicos desfavorecidos (média=3.36), ainda que favorável; por outro lado os cooperadores atribuem uma avaliação negativa quando se afirma que as cooperativas são formas de obter dinheiro rápido (média=2.30), sendo, inclusive, o item em avaliação que obtém o valor mais baixo. Na

realidade, isso pode ser justificado pelo facto, como visto anteriormente, de os prazos médios de pagamento das produções ser muito dilatado no tempo, nunca sendo inferior a 90 dias e podendo ultrapassar os 2 anos.

Os cooperadores reconhecem, como positiva, apesar de com valores mais baixos, a importância que estas organizações possuem como reação aos problemas económicos e aos problemas sociais (Steinerowski, 2012), bem como à sua função geradora de empregos, com pontuações de 3.92, de 3.72 e de 3.94, respetivamente.

Tabela 6.14 - Importância das cooperativas para a sociedade

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
As cooperativas são soluções para o desenvolvimento local	194	1	5	4,39	,809
As cooperativas são instrumentos de cooperação entre os cidadãos	194	1	5	4,11	1,066
As cooperativas são instrumentos de cooperação entre organizações	194	1	5	4,05	,991
As cooperativas adotam práticas empresariais	194	1	5	4,15	1,021
As cooperativas são empresas e devem funcionar como empresas	194	1	5	4,30	1,030
As cooperativas são reação da sociedade aos problemas económicos	194	1	5	3,92	1,121
As cooperativas são reação da sociedade aos problemas sociais	194	1	5	3,72	1,140
As cooperativas funcionam como entidade promotora da inclusão de públicos desfavorecidos	194	1	5	3,36	1,240
As cooperativas funcionam como entidades criadoras de emprego.	194	1	5	3,94	1,095
As cooperativas são uma boa forma de escoar excedentes de produção, que não conseguiria vender de outra forma.	194	1	5	4,28	1,055
As cooperativas são uma forma de realizar dinheiro rápido.	194	1	5	2,30	1,305
As cooperativas não possuem controlo de qualidade e ficam com o que os cooperadores não querem.	194	1	5	2,47	1,476

Com o objetivo de reduzir as dimensões, usadas na avaliação da importância das cooperativas, realizou-se uma análise fatorial, tentando avaliar se todos os indicadores contribuem de igual modo para a perceção que os cooperadores possuem acerca das vantagens das cooperativas para a sociedade. A Tabela 6.15 apresenta as comunalidades e os valores próprios para as variáveis em estudo, acompanhados dos testes de aceitabilidade desta técnica.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 6.15 - Importância das cooperativas para a sociedade. Comunalidades e valores próprios

	COMUNALIDADES	FATOR	V.PRÓPRIO	%VAR.	%VAR.AC
As cooperativas são soluções para o desenvolvimento local	0,647	1	4,794	39,95	39,95
As cooperativas são instrumentos de cooperação entre os cidadãos	0,759	2	1,621	13,51	53,46
As cooperativas são instrumentos de cooperação entre organizações	0,718	3	1,014	8,45	61,91
As cooperativas adotam práticas empresariais	0,416				
As cooperativas são empresas e devem funcionar como empresas	0,481				
As cooperativas são uma forma de reação da sociedade aos problemas económicos	0,695				
As cooperativas são uma forma de reação da sociedade aos problemas sociais	0,685				
As cooperativas funcionam como entidade promotora da inclusão de públicos desfavorecidos	0,593				
As cooperativas funcionam como entidades criadoras de emprego.	0,499				
As cooperativas são uma boa forma de escoar excedentes de produção, que não conseguiria vender de outra forma.	0,702				
As cooperativas são uma forma de realizar dinheiro rápido.	0,566				
As cooperativas não possuem controlo de qualidade e ficam com o que os cooperadores não querem.	0,668				

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Medida de adequabilidade da amostra Keiser-Meyer-Olkin KMO=0,793

Teste de esfericidade de Bartlett=987,417; nível de significância $\alpha=0,000$

Foram identificadas três dimensões (fatores) explicativas de 61,9% do total de variância. A tabela seguinte (6.16) mostra as componentes principais na matriz fatorial, após rotação.

Apesar dos valores das comunalidades serem elevadas para os indicadores “As cooperativas não possuem controlo de qualidade e ficam com o que os cooperadores não querem” (Comunalidades= 0.795) e “As cooperativas são uma forma de realizar dinheiro rápido” (Comunalidades= 0.747), o teste de adequabilidade da amostra revelou-se inaceitável, para que estes indicadores fossem retidos como um terceiro fator (Alpha=0,487), pelo que foram retirados.

Tabela 6.16 - Importância das cooperativas para a sociedade. Análise fatorial das variáveis

	FATOR 1	FATOR 2
As cooperativas são uma forma de reação da sociedade aos problemas sociais	0,783	
As cooperativas são uma forma de reação da sociedade aos problemas económicos	0,768	
As cooperativas funcionam como entidade promotora da inclusão de públicos desfavorecidos	0,759	
As cooperativas funcionam como entidades criadoras de emprego.	0,621	
As cooperativas são empresas e devem funcionar como empresas	0,584	
As cooperativas adotam práticas empresariais	0,542	
As cooperativas são uma boa forma de escoar excedentes de produção, que não conseguiria vender de outra forma.		0,835
As cooperativas são instrumentos de cooperação entre os cidadãos		0,739
As cooperativas são instrumentos de cooperação entre organizações		0,676
As cooperativas são soluções para o desenvolvimento local		0,627
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>0,813</i>	<i>0,821</i>

A interpretação dos resultados mostra, por isso, que existem duas dimensões (Tabela 6.16) ou conjunto de razões que justificam a importância das cooperativas para a sociedade. A seguir apresenta-se uma designação e uma descrição dessas razões.

Reação (fator 1). As cooperativas são encaradas pelos seus membros como uma forma organizativa de responder perante os problemas das comunidades e da sociedade onde estão inseridos. Surgem muitas vezes com o intuito de integrar públicos desfavorecidos, principalmente e no caso em estudo, os pequenos agricultores, com poucos recursos e dimensão para poder enfrentar, por si só, a concorrência dos mercados globalizados. Daí que vejam a cooperativa como uma entidade económica empresarial, que busca suprir as debilidades que os pequenos agricultores encontram individualmente. Apesar de ser um misto de associação e empresa, os seus membros reconhecem que ao atuar na economia, as cooperativas devem adotar práticas empresariais, geradoras de empregos e de benefícios económicos e sociais para os seus membros.

Cooperação (fator 2). Decorrente o que já foi referido, as cooperativas são vistas como uma solução para o desenvolvimento local, a atuar através da cooperação entre cidadãos e organizações, para permitir, fundamentalmente, o escoamento das produções dos seus membros que, atuando individualmente, teriam muita dificuldade em colocar no mercado. Este fator vem realçar a perceção que os cooperadores possuem acerca da necessidade de ganharem escala, obterem recursos que estão além das suas capacidades individuais, para conseguirem adquirir vantagens competitivas que lhes permitam sobreviver e agir nos mercados onde estão

inseridos. Estas vantagens competitivas, no caso dos pequenos agricultores vitivinícolas é conseguido através das alianças estratégicas sob a forma de cooperativas.

6.2.6 Perceção dos cooperadores acerca das cooperativas enquanto alianças

Num outro momento do estudo procurou-se saber qual a opinião dos associados relativamente aos pressupostos apontados pela literatura que analisam as alianças estratégicas para a prossecução de um conjunto de objetivos comuns. Para isso foi pedido aos cooperadores que indicassem o seu grau de concordância para com 6 afirmações (Tabela 6.17), através de uma escala de Likert que varia entre o valor “1 - Discordo totalmente” e o valor “5 - Concordo totalmente”.

Da análise dos resultados resultam as seguintes observações:

Tabela 6.17 - Perceção acerca das vantagens das alianças estratégicas

<i>Uma aliança...</i>	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
é uma relação de colaboração entre duas ou mais empresas	194	1	5	4,05	1,042
é uma relação de colaboração entre duas ou mais pessoas	194	1	5	3,92	1,074
é uma forma de partilhar recursos.	194	1	5	3,89	1,195
é um esforço para atingir objetivos mútuos.	194	1	5	4,16	,962
é uma forma de atingir objetivos que não seriam alcançados isoladamente.	194	1	5	4,13	1,148
é uma forma de obter vantagens competitivas	194	1	5	4,20	1,014

A tabela anterior (6.17) mostra que os itens em avaliação obtiveram pontuações favoráveis por parte dos cooperadores, em que os relacionados com o atingimento de objetivos comuns, que não seriam alcançados isoladamente, numa relação de colaboração entre duas ou mais empresas, recebem as pontuações de 4.16, de 4.13 e de 4.05 respetivamente. Todavia, de acordo com as respostas obtidas, o fator em análise que obteve melhor avaliação foi o que diz respeito à perceção que os cooperadores possuem das alianças enquanto forma de obtenção de vantagens competitivas (média=4,20).

Confirma-se, também aqui, aquilo que estudos como os de Franco (2011a), Peteraf (1993), Street e Cameron (2007), Marcos-Matás *et al.* (2013) demonstraram, que as alianças estratégicas funcionam como forma de entrar no mercado com redução de custos, potenciando as economias de escala, que se traduzem em vantagens competitivas no mercado, e num maior controlo e absorção das incertezas ambientais (Mazzarol *et al.*, 2013).

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Outra evidência que se obtém é a de que os cooperadores veem as alianças mais como uma relação de colaboração entre empresas, do que propriamente entre indivíduos, quando considerados isoladamente. Ou seja, encaram as alianças como um método de as PME aumentarem os seus recursos e, em consequência, as suas hipóteses de sucesso na complexidade crescente dos mercados.

Importa ainda perceber se os cooperadores percecionam as cooperativas como alianças estratégicas para atingir determinados objetivos comuns. Para isso foram colocadas 13 afirmações aos cooperadores que deveriam avaliar cada uma delas de acordo com a sua concordância. Para isso, usou-se uma escala de Likert de 5 ponto, em que “1 - Discordo Totalmente” e “5 - Concordo totalmente”, de que resultou a Tabela 6.18.

Tabela 6.18 - Perceção acerca das vantagens das alianças estratégicas nas cooperativas (%)

<i>Vantagens (n=194)</i>	<i>Discordo*</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Concordo**</i>	<i>Total (%)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio padrão</i>
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Informação	17,5	37,1	45,4	100	3,49	1,359
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Recursos	15,4	36,1	48,5	100	3,56	1,204
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Economias de Escala	14,4	28,9	56,7	100	3,73	1,217
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Poder e Negociação	10,3	18,6	71,1	100	3,99	1,165
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Melhores Preços	8,3	21,6	70,1	100	4,03	1,072
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de: manusear, transformar e vender as produções dos seus membros	5,2	22,7	72,2	100	4,14	1,008
As alianças contribuem para a sustentabilidade das cooperativas	9,3	20,6	70,1	100	4,06	1,104
As alianças promovem a satisfação dos cooperadores	10,3	19,6	70,1	100	4,01	1,043
As alianças possibilitam obtenção de recursos a que não acedia de outra forma	9,3	30,9	59,7	100	3,86	1,096
As alianças possibilitam a redução de custos na aquisição das matérias-primas	11,4	26,8	61,9	100	3,85	1,081
As alianças promovem maior poder de negociação com os distribuidores	2	21,6	76,3	100	4,2	0,883
As alianças promovem maior poder de negociação com os fornecedores	5,2	21,6	73,2	100	4,11	0,92
As alianças possibilitam o escoamento dos produtos dos cooperadores	5,2	14,4	80,4	100	4,21	0,943

* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"

** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"

Os dados que mais se destacam dizem respeito à capacidade acrescida que os cooperadores veem nas cooperativas de obterem maior poder de negociação, seja com os distribuidores, seja

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

com os fornecedores de produtos e serviços indispensáveis à atividade. Mas o indicador que mais alto nível de concordância obtém, como 80.4% dos inquiridos a responderem que concordam, é o que diz que as alianças possibilitam o escoamento dos produtos dos cooperadores. Este indicador confirma os resultados apresentados por Hernández-Espallardo *et al.* (2009), quando referem que uma das principais preocupações dos agricultores é o escoamento das suas produções, de forma satisfatória.

Tabela 6.19 - Perceção acerca das vantagens das alianças estratégicas nas cooperativas. Comunalidades e valores próprios

	COMUNALIDADES	FATOR	V.PRÓPRIO	%VAR.	%VAR.AC
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Informação	0,754	1	7,872	60,55	60,55
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Recursos	0,726	2	1,035	7,97	68,52
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Economias de Escala	0,812				
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Poder e Negociação	0,693				
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Melhores Preços	0,760				
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Manusear, transformar e vender as produções dos seus membros	0,555				
As alianças contribuem para a sustentabilidade das cooperativas	0,492				
As alianças promovem a satisfação dos cooperadores	0,645				
As alianças possibilitam obtenção de recursos a que não acedia de outra forma	0,645				
As alianças possibilitam a redução de custos na aquisição das matérias-primas	0,601				
As alianças promovem maior poder de negociação com os distribuidores	0,837				
As alianças promovem maior poder de negociação com os fornecedores	0,811				
As alianças possibilitam o escoamento dos produtos dos cooperadores	0,576				

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Medida de adequabilidade da amostra Kaiser-Meyer-Olkin KMO=0,851.

Teste de esfericidade de Bartlett=2224,494; nível de significância $\alpha=0,000$.

Com o recurso à análise fatorial, tentou-se avaliar se todos os indicadores contribuem de igual modo para a perceção que os cooperadores possuem acerca das vantagens das alianças

estratégicas para as cooperativas. A Tabela 6.19 apresenta as comunalidades e os valores próprios para as variáveis em estudo, acompanhados dos testes de aceitabilidade desta técnica.

Foram identificadas duas dimensões (fatores) explicativas de 68,5% do total de variância. A tabela seguinte mostra as componentes principais na matriz fatorial após rotação.

Tabela 6.20 - Percepção acerca das vantagens das alianças estratégicas nas cooperativas. Análise fatorial das variáveis

	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Informação	0,828	
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Economias de Escala	0,818	
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Melhores Preços	0,803	
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Poder e Negociação	0,774	
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Recursos	0,767	
As alianças contribuem para a sustentabilidade das cooperativas	0,566	
As alianças promovem maior poder de negociação com os fornecedores		0,865
As alianças promovem maior poder de negociação com os distribuidores		0,836
As alianças possibilitam a redução de custos na aquisição das matérias-primas		0,740
As alianças possibilitam obtenção de recursos a que não acedia de outra forma		0,640
As alianças possibilitam o escoamento dos produtos dos cooperadores		0,624
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Manusear, transformar e vender as produções dos seus membros		0,621
As alianças promovem a satisfação dos cooperadores		0,583
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>0,915</i>	<i>0,906</i>

A interpretação dos resultados mostra, por isso, que existem duas dimensões ou conjunto de razões que levam os cooperadores a encarar as cooperativas como alianças estratégicas vantajosas. A seguir apresenta-se uma designação e uma descrição dessas vantagens.

Competitividade (fator 1). Para competir em mercados globalizados e incertos, os cooperadores reconhecem que recorrer a alianças estratégicas é a forma mais eficaz de obterem economias de escala, melhores preços de aquisição para os seus produtos e aumento do poder de negociação com clientes e fornecedores. Isso é conseguido pela junção de recursos complementares, pela melhoria de processos de produção, cuja formação e informação possibilitam, obtendo economias de escala impossíveis de conseguir se cada um dos agricultores resolvesse agir sozinho no mercado. Esta aliança de recursos e capacidades, ligada à redução de custos, possibilita a sustentabilidade das organizações cooperativas em geral e de cada um dos negócios dos seus membros, individualmente considerados. Não é de estranhar, por isso,

que uma das vantagens que os cooperadores veem na adesão às cooperativas seja precisamente o de estas alavancarem e promoverem o desenvolvimento, não apenas dos negócios da cooperativa, mas também de cada um dos negócios dos seus membros.

Poder e Aliança (fator 2). Ora, a obtenção de vantagens competitivas associadas à redução de custos e ao aumento do poder negocial, graças às alianças que se estabelecem entre os cooperadores, provoca melhores preços de aquisição, favorece um aumento do poder e do controlo que os cooperadores, através das suas cooperativas, possuem no mercado. Ficam, desta forma, menos sujeitos às incertezas e ao domínio de terceiros com posições predominantes na distribuição, por exemplo. Além disso, há maiores garantias de escoamento das suas produções, o que contribui para a satisfação dos cooperadores.

6.2.7 Fatores que influenciam o sucesso das cooperativas - análise descritiva e fatorial

Apesar do foco do questionário ministrado ser a avaliação da satisfação e da intenção de permanência, considerou-se igualmente desejável, saber qual a importância atribuída pelos inquiridos a fatores de governança, com possíveis implicações no sucesso das cooperativas. À semelhança do que aconteceu para questões anteriores, usou-se uma escala de Likert de 5 pontos, em que “1 - Discordo totalmente” e “5 - Concordo totalmente”.

Tabela 6.21 - De que depende o sucesso das cooperativas

<i>O sucesso depende de...</i>	<i>Discordo*</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Concordo**</i>	<i>Total (%)</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Diretores	6,2	15,5	78,3	100	4,20	1,014
Composição dos órgãos de gestão	12,4	19,6	68,0	100	3,93	1,117
Respeito pelos princípios cooperativos	7,3	21,6	71,1	100	4,06	1,026
Políticas de distribuição de excedentes	10,3	22,7	67,0	100	3,95	1,042
Modelo governativo	11,4	28,9	59,8	100	3,84	1,093
Inovação dos métodos de produção	12,4	26,8	60,8	100	3,84	1,103
Empreendedorismo	14,5	27,8	57,7	100	3,74	1,19
Redução dos custos de produção	15,5	37,1	47,4	100	3,57	1,195
Redução de custos de transação/comercialização	19,6	26,8	53,6	100	3,69	1,25
Acesso a recursos que não obteria sozinho	18,6	30,9	50,5	100	3,52	1,179
Valor pago pela produção entregue	6,2	24,7	69,1	100	4,02	0,976

* inclui os valores referentes às respostas “Discordo totalmente” e “Discordo parcialmente”
 ** inclui os valores referentes às respostas “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”

A Tabela 6.21 indica que, quando em avaliação está o sucesso das cooperativas, 78.3% dos inquiridos concorda que este depende fundamentalmente dos diretores, seguido do respeito

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

pelos princípios cooperativos com 71.1% e do valor pago pela produção entregue (69.1%). Menor importância para o sucesso das cooperativas parece ser atribuída à redução dos custos de produção, onde apenas 47.4% dos inquiridos afirmam concordar que este fator é importante para o sucesso das cooperativas. Ainda assim, muito distantes ficam aqueles que discordam que este fator (15.5%) tenha alguma influência no sucesso daquele tipo de organização.

Se se fizer uma comparação entre os valores obtidos no indicador “respeito pelos princípios cooperativos”, com os resultados apresentados na Tabela 6.13, referente à importância dos princípios cooperativos, nota-se que ambas atestam a importância que é atribuída, atualmente, ao respeito e cumprimento dos princípios cooperativos, como forma de obtenção de sucesso e de sustentabilidade. Aliás, 59.8% referem mesmo concordar que o sucesso depende daquela forma de governação.

Em complemento, uma análise fatorial procura avaliar se todos os indicadores contribuem de igual modo para a perceção que os cooperadores possuem acerca dos fatores que colaboram para o sucesso das cooperativas. A Tabela 6.22 apresenta as comunalidades e os valores próprios para as variáveis em estudo, acompanhados dos testes de aceitabilidade desta técnica.

Tabela 6.22 - De que depende o sucesso das cooperativas. Comunalidades e valores próprios

	COMUNALIDADES	FATOR	V.PRÓPRIO	%VAR.	%VAR.AC
Diretores	0,748	1	5,758	52,34	52,34
Composição dos órgãos de gestão	0,702	2	1,214	11,03	63,38
Respeito pelos princípios cooperativos	0,730				
Políticas de distribuição de excedentes	0,645				
Modelo governativo	0,554				
Inovação dos métodos de produção	0,679				
Empreendedorismo	0,645				
Redução dos custos de produção	0,447				
Redução de custos de transação/comercialização	0,661				
Acesso a recursos que não obteria sozinho	0,702				
Valor pago pela produção entregue	0,458				

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Medida de adequabilidade da amostra Keiser-Meyer-Olkin KMO=0,828

Teste de esfericidade de Bartlett=1289,854; nível de significância $\alpha=0,000$

Foram identificadas duas dimensões (fatores) explicativas de 63,4% do total de variância. A Tabela 6.23 mostra as componentes principais na matriz fatorial após rotação.

A interpretação dos resultados mostra, por isso, que existem duas dimensões ou conjunto de razões (Tabela 6.23) de que depende o sucesso das cooperativas. A seguir apresenta-se uma designação e uma descrição de cada um deles.

Tabela 6.23 - De que depende o sucesso das cooperativas. Análise fatorial das variáveis

	<i>FATOR 1</i>	<i>FATOR 2</i>
Diretores	0,860	
Respeito pelos princípios cooperativos	0,830	
Composição dos órgãos de gestão	0,749	
Políticas de distribuição de excedentes	0,673	
Modelo governativo	0,651	
Acesso a recursos que não obteria sozinho		0,838
Redução de custos de transação/comercialização		0,741
Inovação dos métodos de produção		0,687
Empreendedorismo		0,681
Valor pago pela produção entregue		0,644
Redução dos custos de produção		0,543
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>0,871</i>	<i>0,845</i>

Gestão (fator 1). Os cooperadores reconhecem que os diretores possuem um papel fundamental no sucesso das cooperativas, que são uma forma organizativa muito particular, sujeita a um conjunto de valores e de princípios cooperativos fundamentais, no entender dos inquiridos, para o sucesso daquelas formas de organização. Dai que a equipa de gestão seja fundamental para o correto desenvolvimento do modelo cooperativo e da sua forma específica de fazer negócios, quer com terceiros, quer com os próprios membros da organização. O facto de os diretores das cooperativas serem, maioritariamente, membros ativos, escolhidos pelos restantes cooperadores, para durante um determinado período os representar na estrutura, obriga-os a minimizarem os seus interesses individuais para olharem para o interesse geral de todos os membros da organização, respeitando de forma incondicional os princípios cooperativos, baseados numa forma de gestão democrática e participativa, onde cada membro tem um voto, independentemente do capital investido. Além disso, essa forma democrática de gerir e de relacionamento entre pares traduz-se, igualmente, na política de distribuição de excedentes, baseada, mais uma vez, não no investimento financeiro individual, mas sim no volume de trocas que cada cooperador fez com a organização. Este fator terá ainda mais importância no futuro, nomeadamente em Portugal, pois a introdução de alterações legislativas, como o “membro investidor” e o voto plural, porá ainda mais pressão sobre as equipas de gestão, no sentido de equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas.

Operação (fator 2). O que este fator demonstra é que o acesso a recursos, a redução de custos, aliados à inovação de métodos de produção e ao empreendedorismo são razões que levam ao sucesso das cooperativas. Na verdade, estes fatores acabam por influenciar mais o sucesso daquelas organizações, no entender dos inquiridos, do que propriamente o valor pago pela produção entregue. Esta posição vai ao encontro daquilo que já foi dito anteriormente, em que as operações das cooperativas se centram mais no ser humano e na busca do seu bem-estar do que propriamente na maximização do lucro para os seus associados.

Os cooperadores preferem sacrificar o lucro imediato, em troca da melhoria nas suas produções, conseguidas através da inovação nos processos produtivos. Outro aspeto operacional a reter prende-se com a atitude empreendedora que, por ventura, os cooperadores veem mais associada à própria cooperativa, já que, tendo maior capacidade e acesso a maiores recursos consegue, assim, fazer diminuir os riscos que um empreendimento sempre acarreta. Parece ser mais fácil empreender quando a entidade promotora é a própria cooperativa, do que quando cada um dos cooperadores pensa em fazê-lo isoladamente.

6.2.8 Análise dos fatores estruturais, processuais e resultados que afetam a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanência.

Concluída que está a análise fatorial exploratória dos indicadores e variáveis medidas através do questionário, importa agora focar, antes de aprofundar a análise estatística, pela confirmação ou rejeição das hipóteses que guiaram o estudo empírico quantitativo (ver secção 6.2.9), nos resultados descritivos que condicionam a satisfação dos cooperadores e influenciam a sua intenção de permanecerem na cooperativa, mesmo quando existem outras, e por vezes melhores, ofertas de entrada no mercado.

A variável satisfação e a variável permanência (variáveis dependentes) foram obtidas através das médias, das médias, de 6 indicadores, já usados por Hernández-Espallardo *et al.* (2009), e que se apresentam na tabela seguinte:

Tabela 6.24 - Indicadores usados no cálculo das variáveis Satisfação e Intenção de Permanência

<i>Dimensão</i>	<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
A cooperativa é uma boa empresa com quem fazer negócio. De um modo geral, está satisfeito/a por pertencer à cooperativa. Está satisfeito/a com a forma como a cooperativa trabalha.	Satisfação (Alpha=0,925)	3.84	1.17969
Pretende permanecer na cooperativa, mesmo que surjam outras alternativas. A sua relação com a cooperativa é uma aliança a longo prazo. Quer continuar a ser membro da cooperativa.	Intenção de Permanência (Alpha=0,871)	3.97	1.14460

O teste do *Alpha* de Cronbach, demonstra existir uma boa consistência interna entre os itens em análise (Pestana e Nunes, 2008), estando o seu limite inferior posicionado entre boa consistência ($Alpha=0.871$), para os itens que avaliam a “intenção de permanência” e muito boa consistência ($Alpha=0.925$), para os itens que medem a “satisfação”. Estes valores apontam para a adequabilidade dos itens para a medição daquelas variáveis.

Em termos descritivos, a variável “satisfação” obteve uma média de 3.86 a que corresponde um desvio padrão de 1.17969. Já no que diz respeito à variável “intenção de permanência” obteve-se uma média de 3.97, para um desvio padrão de 1.14460.

6.2.8.1 Fatores que afetam a satisfação dos cooperadores

Foi pedido aos inquiridos que respondessem a um conjunto de 51 indicadores apresentados no questionário e que serviram, à semelhança dos trabalhos de Franco (2011) e de Mazzarol *et al.* (2013), para medir os fatores que afetam a satisfação em alianças estratégicas empresariais e cooperativas, respetivamente. O Anexo 3 ilustra os principais resultados obtidos. Dos 51 indicadores apresentados, todos eles obtiveram médias ligeiramente superiores ou ligeiramente inferiores a 4, não existindo tendência para respostas neutras ou negativas. Nos parágrafos seguintes serão apresentadas as estatísticas mais relevantes para cada um dos fatores identificados.

Compatibilidade

Na revisão bibliográfica (Franco, 2011, 2011a) a compatibilidade revelou ser um fator fundamental para o sucesso das alianças estratégicas. Pelo seu papel facilitador dentro da organização, por exemplo, na comunicação e alinhamento de todos os participantes, com os objetivos e estratégias definidos.

Os cinco indicadores usados para medir a variável compatibilidade, associada aos fatores estruturais, apresentam graus de concordância elevados, onde a “existência de estratégias comuns entre cooperadores” foi a que registou o valor mais alto com 77.3% dos inquiridos a afirmar que concordam que este é um dos fatores que mais condiciona a sua satisfação enquanto cooperadores.

Tabela 6.25 - Indicadores para a variável Compatibilidade

n=194	Média	Desvio Padrão	Discordo*		Não Concordo Nem Discordo		Concordo**	
			f	%	f	%	F	%
			Alpha de Cronbach = ,848					
A existência de estratégias comuns entre cooperadores	4,09	0,956	12	6,2	32	16,5	150	77,3
A existência de melhores práticas de gestão do que as existentes ao nível dos negócios individuais a quando da formação da cooperativa	4,12	0,867	4	2	44	22,7	146	75,3
Contribuições equitativas de todos os cooperadores	4,06	0,964	8	4,1	60	30,9	126	65,0
Políticas de recompensa e distribuição de excedentes da cooperativa	4,09	0,988	14	7,2	38	19,6	142	73,2
A estrutura organizacional da cooperativa	4,19	0,88	4	2,1	48	24,7	142	73,2
* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"								
** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"								

No mesmo sentido vai a resposta ao indicador “objetivos mútuos”, em que 70.6% dos inquiridos atribuem concordância em relação ao papel daqueles para a satisfação, em associação com a “existência de melhores práticas de gestão” (Concordo=75.3%), que os inquiridos reconhecem ser melhores do que aquelas praticadas por cada um, quando individualmente considerados. A contribuir para este resultado estará a visão que possuem da “estrutura organizativa da cooperativa” (concordo=73.2%) que, como já referido anteriormente, apresenta particularidades. Outro fator que parece agradar aos cooperadores reside nas “políticas de distribuição de excedentes da cooperativa” (Concordo=73.2%), que assentam no volume de trocas e de utilização dos serviços por parte dos cooperadores e que resulta de “contribuições equitativas de todos os cooperadores”.

Seleção de Parceiros

Com os indicadores que são apresentados na tabela seguinte (6.26), pretendeu-se avaliar a perceção que os cooperadores possuíam acerca da importância destes para o aumento da satisfação enquanto cooperadores. Todos os quesitos apresentaram graus de concordância elevados, de destacar os que estão mais ligados a fatores como o **envolvimento dos cooperadores**, a **confiança**, o sentido de **autointeresse e autoajuda**, o **profissionalismo**, **honestidade e responsabilidade**, associados a um **conhecimento aprofundado dos mercados**, com mais de 75% dos inquiridos a concordar que a sua **satisfação** está diretamente dependente da existência destes requisitos na relação de cooperação. Estes resultados corroboram os encontrados na literatura (Dakura *et al.*, 2005; Giglio *et al.*, nd; Hatal *et al.*, 2015) e que dão conta de que a confiança, o compromisso, profissionalismo, honestidade e responsabilidade são determinantes numa aliança estratégica.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 6.26 - Indicadores para a variável Seleção de Parceiros

<i>n=194</i> <i>Alpha de Cronbach = ,896</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Discordo*</i>		<i>Não Concordo Nem Discordo</i>		<i>Concordo**</i>	
			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
A partilha de valores coletivos	4,01	1,120	16	8,3	42	21,6	136	70,1
O forte envolvimento dos membros cooperadores	4,15	0,831	8	4,1	30	15,5	156	80,4
O sentido de autointeresse/autoajuda	4,05	0,970	10	5,2	44	22,7	140	62,2
A existência de mais recursos do que ao nível dos negócios individuais	3,98	0,944	14	7,2	46	23,7	134	69,1
A complementaridade de recursos dos cooperadores	3,84	0,984	14	7,2	64	33,0	116	59,8
A experiência anterior dos cooperadores em alianças	3,70	1,126	28	14,4	58	29,9	108	55,7
A confiança nos colaboradores da cooperativa	4,13	0,918	12	6,2	34	17,5	148	76,6
Profissionalismo, honestidade e responsabilidade entre cooperadores	4,22	0,854	6	3,1	36	18,6	152	78,4
Conhecimento das condições de mercado	4,26	0,879	6	3,1	38	19,6	150	77,3

* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"

** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"

Com percentagens mais baixas de concordância estão as questões relacionadas com a **localização dos cooperadores** ou o **sentimento de pertença a um grupo ou tribo**, em que os inquiridos optam por uma resposta mais neutra, apesar de a maioria concordar (50.5% e 56.7%, respetivamente) que estes são também fatores a considerar quando se pretende analisar a satisfação dos cooperadores.

Indicadores como a **complementaridade de recursos** ou a **experiência anterior em alianças** são importantes, mas com graus de concordância bastante inferiores (respetivamente 59.8% e 55.7%).

Confiança e Compromisso

Para esta variável, os indicadores dão conta de que a **Confiança entre cooperadores**, **A existência de aconselhamento, apoio técnico e conhecimentos tecnológicos**, bem como **A lealdade e compromisso dos membros** são os que mais pesam, em termos de importância, na hora de avaliar a satisfação. O destaque vai mesmo para o indicador lealdade e compromisso que obtém mais de 80% de respostas de concordância, contra apenas 1% a admitir que não concorda que este quesito interfira na sua satisfação.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 6.27 - Indicadores para a variável Confiança e Compromisso

<i>n=194</i> <i>Alpha de Cronbach = ,803</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Discordo*</i>		<i>Não Concordo Nem Discordo</i>		<i>Concordo**</i>	
			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
A confiança entre os cooperadores	4,21	0,851	6	3,1	36	18,6	152	78,4
A existência de aconselhamento, apoio técnico e conhecimentos tecnológicos	4,06	0,974	12	6,2	44	22,7	138	71,2
O facto de fazer parte da comunidade cooperativa	3,84	1,015	16	8,2	64	33	114	58,7

** inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"*
*** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"*

Graus de concordância mais modestos obtiveram os itens **O facto de fazer parte da comunidade cooperativa** (concordo=58.7%), aliás, este último item em avaliação foi o que mereceu mais respostas de discordância, com 8,2% dos inquiridos a responder que não concordam que este fator tenha influência na sua satisfação enquanto cooperadores.

Recursos Humanos

Quanto a esta variável o destaque vai para os indicadores “Boas relações pessoais” e “O facto de os membros do conselho de administração e os executivos estão facilmente acessíveis” com valores de concordância superiores a 73%.

Mais uma vez se revela aqui a tónica na especificidade do modelo cooperativo, que parece agradar aos cooperadores inquiridos. O facto de existirem estruturas horizontais, em que, inclusive, todos os membros têm voz igual, independentemente do capital investido ou do tamanho da sua exploração parece agradar aos inquiridos e refletir-se no seu grau de satisfação.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 6.28 - Indicadores para variável Recursos Humanos

<i>n=194</i> <i>Alpha de Cronbach = ,873</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Discordo*</i>		<i>Não Concordo Nem Discordo</i>		<i>Concordo**</i>	
			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
A relação de oferta/procura entre cooperativa e cooperadores	4,10	0,905	8	4,1	46	23,7	140	72,2
A existência de redes horizontais com representação dos membros ao nível da estrutura da cooperativa	3,99	0,949	12	6,2	46	23,7	136	70,1
O aumento do número e da diversidade dos membros ao longo do crescimento da cooperativa	3,71	1,115	22	11,3	66	34,0	106	54,7
O facto de os membros do conselho de administração e os executivos estão facilmente acessíveis	4,04	0,965	14	7,2	38	19,6	142	73,2
Permite que cada membro permaneça pequeno, mas aja/beneficie em grande.	3,81	1,071	20	10,3	66	34,0	108	55,7
* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"								
** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"								

Menos importante para os inquiridos é o “aumento do número e da diversidade dos membros ao longo do crescimento da cooperativa”, bem como os possíveis benefícios da existência de redes horizontais, que possam retirar do facto de pertencerem à cooperativa.

Equilíbrio de poder e controlo

No que diz respeito a esta variável, se bem que todas se revelaram importantes para os níveis de satisfação dos cooperadores, há a destacar três: “A existência de uma governação democrática (um homem, um voto) - Equilíbrio de poder”, “Controlo idêntico pelos cooperadores” e “Equilíbrio de forças entre parceiros”. De facto, a esmagadora maioria dos inquiridos (superior a 75%) concordam que estes fatores influenciam a sua satisfação, enquanto cooperadores.

Analisados em pormenor (Tabela 6.29), mais uma vez estes indicadores deixam transparecer a importância que os inquiridos atribuem aos princípios cooperativos, nomeadamente no que se refere ao controlo idêntico e à governação democrática, sendo que esta última constitui mesmo um dos princípios fundamentais do modelo cooperativo.

Tabela 6.29 - Indicadores para a variável Equilíbrio de Poder

<i>n=194</i> <i>Alpha de Cronbach = ,768</i>	Média	Desvio Padrão	Discordo*		Não Concordo Nem Discordo		Concordo**	
			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
A existência de uma governação democrática (um homem, um voto) - Equilíbrio de poder	4,11	1,057	16	8,3	32	16,5	146	75,2
O facto de os membros poderem agir como patronos, proprietários, investidores e membros da comunidade	4,02	1,018	18	9,3	32	16,5	144	74,3
Controlo idêntico pelos cooperadores	4,21	0,887	8	4,1	36	18,6	150	77,3
Equilíbrio de forças entre parceiros	4,26	0,891	6	3,1	34	17,5	154	79,4

* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"
 ** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"

Menos importância parece ter o facto de os cooperadores serem ou não próximos uns dos outros (Concordo=50.5%). Na verdade, este foi o indicador que recebeu mais respostas discordantes, com 11.4%. Este resultado parece confirmar aquilo que aconteceu no setor vitivinícola, nomeadamente na região do Dão, em que, fruto das numerosas falências de cooperativas, os membros foram obrigados a procurar cooperativas mais longe, com as quais não tinham qualquer tipo de afinidade. Desta forma, criou-se uma nova realidade, na qual a proximidade parece não merecer destaque.

A este resultado não estará alheio o princípio cooperativo da gestão democrática, com o voto singular independente dos títulos de propriedade e do volume de trocas, a permitir e a fomentar a participação na gestão da organização. Já Franco (2011, 2011a) dava conta, nos seus estudos, que as alianças estratégicas eram sensíveis ao tamanho dos parceiros, ou seja, as alianças tendiam a resultar melhor quando existia um equilíbrio de poder e tamanho entre todos os membros. Couderc e Marchini (2013), por sua vez defendem que o equilíbrio de forças entre parceiros promove a participação, fomenta o compromisso e o cumprimento dos objetivos mútuos.

Cultura entre empresas

Quanto a esta variável, os inquiridos concordam que sendo “as cooperativas formas eficientes e efetivas de fazer negócios”, onde existe uma “comunicação entre as cooperativas e os seus membros, que é menos formal e mais frequente”, estes fatores contribuem para o aumento dos seus níveis de satisfação. Menos importante é, para a satisfação dos cooperadores, o facto de estes verem nas cooperativas “uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Informação”

Estes resultados (Tabela 6.30) também denotam alguns dos fundamentos que orientam o modelo cooperativo. Mills e Davies (2013) ou Sadowski (2017) diziam que, de facto, o modelo

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

cooperativo permite formas mais eficientes de fazer negócio o que acaba por ser corroborado pelos inquiridos. Também a facilidade de acesso aos órgãos de gestão, fruto da condição muito particular de cooperador, em que desempenha uma tripla função (dono, fornecedor e cliente), parece ser importante quando se pretende avaliar a satisfação.

Tabela 6.30 - Indicadores para a variável Cultura entre Empresas

n=194	Média	Desvio Padrão	Discordo*		Não Concordo Nem Discordo		Concordo**	
			f	%	f	%	f	%
Alpha de Cronbach = ,789			f	%	f	%	f	%
As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Informação	3,49	1,359	34	17,5	72	37,1	88	45,4
As cooperativas são formas eficientes e efetivas de fazer negócios	4,06	1,026	14	7,3	42	21,6	138	71,1
A comunicação entre as cooperativas e os seus membros, que é menos formal e mais frequente	3,92	1,074	20	10,3	42	21,6	132	68,0
* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"								
** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e Concordo totalmente"								

Pela revisão da literatura, principalmente a partir da leitura das investigações de Street e Cameron (2009) e de Mazzarol *et al.* (2013) chegou-se à conclusão de que poderiam existir outros fatores a influenciar a satisfação dos parceiros em alianças estratégicas empresariais, ou os cooperadores em cooperativas.

Assim, optou-se por questionar os inquiridos, através de um conjunto de indicadores que permitissem avaliar se de facto existem outros fatores, nomeadamente aqueles a que Street e Cameron (2009) chamaram de “Resultados” e em que medida estes poderiam afetar a satisfação dos cooperadores. Chegou-se assim a um grupo de 3 variáveis: Desenvolvimento Organizacional; Competição e Vantagens Competitivas; e Performance e Sucesso.

Desenvolvimento Organizacional

Os indicadores relacionados com o desenvolvimento organizacional apresentaram um elevado grau de concordância por parte dos inquiridos (Tabela 6.31). Estes reconhecem que a existência

de infraestruturas necessárias ao negócio potencia a sua satisfação, sendo inclusive o indicador que mais pesa, em termos de desenvolvimento organizacional.

Além disso, os cooperadores reconhecem que as cooperativas são formas de conseguir mais recursos e infraestruturas, do que ao nível dos negócios individuais, nomeadamente o acesso a serviços não fornecidos pelos privados e pelo governo.

Tabela 6.31 - Indicadores para a variável Desenvolvimento Organizacional

<i>n=194</i> <i>Alpha de Cronbach = ,789</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Discordo*</i>		<i>Não Concordo Nem Discordo</i>		<i>Concordo**</i>	
			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
A existência de infraestruturas necessárias ao negócio	4,04	0,986	14	7,3	36	18,6	144	74,3
O acesso a serviços não fornecidos pela indústria privada ou governo	3,72	1,122	26	13,4	54	27,8	114	58,7
O investimento em comunidades locais e criação de capital social	3,96	0,997	16	8,2	46	23,7	132	68,0
Benefícios educacionais	3,78	0,947	12	7,2	70	36,1	110	56,7

* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"
 ** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"

Os membros das cooperativas estudadas reconhecem, de igual modo, que aquelas organizações investem, ou devem fazê-lo, em comunidades locais, bem como na criação de capital social indispensável ao seu desenvolvimento. Já os benefícios educacionais, ainda que sendo relevantes para a maioria dos inquiridos, não o são tanto quanto os indicadores anteriormente referidos.

Competição e vantagens competitivas

Mazzarol *et al.* (2013) e Hernández-Espallardo *et al.* (2009) referem que a participação em cooperativas permite que os seus membros obtenham vantagens competitivas, ao adquirir poder de negociação junto dos mercados, que se traduzem, por exemplo, em menores custos de transação, mas também num aumento dos dividendos que são distribuídos e na repartição dos investimentos, como os necessários à comercialização dos produtos.

A comprovar o que foi dito estão os resultados da Tabela 6.32, onde os inquiridos atribuem ao poder de negociação (média=4.23) um score elevado, aliado à obtenção de benefícios diretos e indiretos (média=4.16), como, por exemplo, os da comercialização (média=4.01). Isto faz

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

supor que os cooperadores, ao procurarem associar-se, esperam obter das cooperativas uma resposta a problemas que os afetam individualmente, como a escala reduzida, a falta de recursos, ou a ausência de competências para a promoção e comercialização dos seus produtos. Dai que estes sejam os indicadores, em termos de competição e vantagens competitivas, que mais influenciam a satisfação dos cooperadores.

Tabela 6.32 - Indicadores para a variável Competição e vantagens competitivas

<i>n=194</i>	Média	Desvio Padrão	Discordo*		Não Concordo Nem Discordo		Concordo**	
<i>Alpha de Cronbach = ,844</i>			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
A existência de poder de negociação para obter vantagens competitivas e posição de mercado	4,23	1,023	12	6,2	24	12,4	158	81,4
A obtenção de benefícios financeiros diretos (dividendos ou recompensas de patrocínio) e indiretos (menores custos de transação) para os negócios dos membros, através das operações centrais da cooperativa e/ou investimentos diversificados	4,16	0,973	14	7,2	36	18,6	144	74,2
Benefícios diversos e de marketing (comercialização).	4,01	0,960	14	7,2	46	23,7	134	69,1
<i>* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"</i>								
<i>** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e Concordo totalmente"</i>								

Performance e sucesso

Para esta variável, são quatro os indicadores mais relevantes: “O suporte nas vendas e crescimento da rentabilidade”, com 76.3% dos cooperadores a concordarem que aumenta a sua satisfação; a “agregação de valor aos produtos e serviços”, com 73.5%; “Os menores custos de transação e menores riscos do ambiente, geridos pela cooperativa”, com 75.3% e ainda o “Sentido de realização e orgulho”, com 71.2% dos inquiridos a concordarem.

Observando-se as médias, verifica-se que o suporte das vendas e crescimento da rentabilidade (média=4.19) é o que mais contribui para a satisfação.

Por outro lado, depreende-se que a satisfação dos cooperadores depende em grande medida da capacidade que a organização tem de auxiliar os seus membros no processo de crescimento individual e no apoio às vendas, aportando-lhes maior valor, aliado a uma redução de custos só conseguida por esta aliança entre membros.

Tabela 6.33 - Indicadores para a variável Performance e sucesso

<i>n=194</i> <i>Alpha de Cronbach = ,900</i>	Média	Desvio Padrão	Discordo*		Não Concordo Nem Discordo		Concordo**	
			<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
O suporte nas vendas e crescimento da rentabilidade	4,19	0,937	12	6,2	34	17,5	148	76,3
A agregação de valor aos produtos e serviços	4,07	0,990	12	6,2	40	20,6	142	73,2
Os menores custos de transação e menores riscos do ambiente, geridos pela cooperativa	4,19	0,806	0	0	48	24,7	146	75,3
A criação de valor para as futuras gerações	4,04	0,932	10	5,2	50	25,8	134	69,1
Sentido de realização e orgulho	4,08	0,940	8	4,1	48	24,7	138	71,2

* inclui os valores referentes às respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente"
 ** inclui os valores referentes às respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente"

Por último, fica demonstrado que a **criação de valor para as futuras gerações** (média=4.04) apesar de importante, é-o menos do que os anteriormente analisados. É bom lembrar, todavia, que estas dimensões fazem parte integrante dos princípios cooperativos, pelo que uma importância menor a eles atribuída pelos cooperadores, pode revelar um esvaziamento da utilidade daqueles princípios. Em 2013, Oczkowski *et al.* alertaram, igualmente, para a necessidade de se levarem a cabo estudos cujo objetivo fosse o de verificar se os princípios cooperativos continuavam a fazer sentido no momento atual.

6.2.9 Fatores que afetam a satisfação e intenção de permanência dos cooperadores: validação das hipóteses empíricas

Feita a análise descritiva e respetiva caracterização da amostra, por forma a dar resposta às hipóteses de investigação inicialmente definidas, procedeu-se a uma análise mais detalhada dos resultados observados, recorrendo-se a uma análise inferencial. Utilizou-se, para isso, o método de regressão múltipla, por ser aquele que é mais utilizado quando se pretendem fazer análises multivariadas, nomeadamente quando se pretende testar o valor preditivo de várias variáveis independentes em simultâneo, em relação a uma variável dependente.

Com isso, decidiu-se testar o valor preditivo das variáveis independentes “estruturais” (*Seleção de Parceiros; Compatibilidade*), “processuais” (*Confiança e Compromisso; Recursos Humanos; Poder e Controlo; Cultura entre empresas*) e “resultados” (*Desenvolvimento Organizacional; Competição e Vantagens Competitivas; Performance/sucesso*), em relação à variável dependente satisfação. O método de estimação utilizado foi o de *stepwise* (passo-a-passo) que cria tantos modelos quantos os que se revelarem necessários, até se conseguir determinar quais as variáveis que são preditoras das variáveis dependentes (Marôco, 2011).

Num computo geral, uma análise mais detalhada da matriz de correlações entre as variáveis (Tabela 6.34) permite concluir que existe uma forte correlação linear positiva, entre todas as variáveis que influenciam a satisfação dos cooperadores. A linearidade da relação entre as variáveis pode ser aferida no gráfico de dispersão apresentado no Anexo 5. De notar, ainda, que para a variável **satisfação** os pesos relativos, na explicação desta variável, são semelhantes e moderados, para todas as variáveis independentes analisadas.

Todas elas apresentam, na tabela de correlações, valores positivos, ou seja, um aumento numa provoca aumento na variável dependente.

Tabela 6.34 - Matriz de correlações de Pearson para a variável satisfação

Correlações n=194		Satisfação	Sig. (unilateral)
Correlação de Pearson	Satisfação (variável dependente)	1,000	
	Seleção de parceiros	,556	,000
	Confiança e compromisso	,482	,000
	Recursos humanos	,548	,000
	Poder e controlo	,535	,000
	Cultura entre empresas	,517	,000
	Desenvolvimento Organizacional	,545	,000
	Competição e vantagens competitivas	,466	,000
	Performance e sucesso	,456	,000
	Compatibilidade	,540	,000

No quadro ANOVA da regressão (Tabela 6.35), pelo menos uma variável independente influencia significativamente a variância da variável dependente. Na verdade, esta estatística tem associada um $p < 0.001$ (Sig.=0.000) o que revela que o modelo é altamente significativo (Sig.=0.000) (Marôco, 2011). Importa agora saber quais as variáveis independentes que influenciam a variável dependente em estudo, para cada um dos fatores identificados na literatura.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 6.35 - Tabela ANOVA da regressão

		Soma dos				
Modelo		Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	66311,985	9	7367,998	13,349	,000
	Resíduo	101558,863	184	551,950		
	Total	167870,848	193			

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constante), Performance e Sucesso, Cultura entre Empresas, Desenvolvimento Organizacional, Competição e Vantagens Competitivas, Compatibilidade, Confiança e Compromisso, Poder e Controlo, Seleção de Parceiros, Recursos Humanos

Análise para os fatores estruturais

Aplicados os métodos identificados anteriormente, foram analisadas as variáveis “estruturais” **compatibilidade** e **seleção de parceiros**, como preditoras da **satisfação**, de que resultam os dados que se apresentam nesta secção.

Fica demonstrado que a correlação que estas variáveis estabelecem com a satisfação é positiva e razoável ($R = 0,571$) e a análise dos coeficientes padronizados Beta permite concluir que as variáveis estruturais **compatibilidade** e **seleção de parceiros** contribuem para explicar o comportamento da variável **satisfação**, com um maior poder preditivo atribuído à **seleção de parceiros**.

Tabela 6.36 - Modelo final de regressão. Fatores Estruturais vs variável Satisfação

Variável dependente = Satisfação	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			T	VIF
(Constante)	-3,563	8,031		-,444	,658		
Seleção de parceiros	,577	,186	,350	3,108	,002	,279	3,590
Compatibilidade	,400	,185	,243	2,160	,032	,279	3,590

Variável Dependente: satisfação $R = 0.571$ $R^2 = 0.326$ R^2 Ajustado = 0.319 Erro Padrão da estimativa = 24.339 Incremento de $R^2 = 0.016$ $F = 4.666$ $Sig. = 0.032$	ANOVA					
	Efeito	Soma quadrados	GL	Média quadrados	F	Sig.
	Regressão	54716,061	2	27358,031	46,179	,000
	Resíduo	113154,786	191	592,433		
	Total	167870,848	193			

Correlação linear de Pearson entre satisfação e as variáveis independentes		
	r	p
Seleção de Parceiros	,556	,000
Compatibilidade	,540	,000

A regressão linear múltipla, por outro lado, foi usada para obter um modelo parcimonioso que permitisse prever a **satisfação** em função das variáveis independentes (associadas aos fatores estruturais). Analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e o pressuposto da independência foi validado com a estatística de Durbin-Watson ($d=1.55$) como descrito em Marôco (2011). Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade. Considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro de tipo I (α) de 0.05.

A primeira variável a entrar no modelo de regressão foi a variável **seleção de parceiros**, pois como se pode observar na Tabela 6.36 é aquela que apresenta um maior valor de correlação absoluto. Esta variável explica, no primeiro modelo 30.9% ($R^2=0.309$) da variação da satisfação. No modelo final de regressão, deu entrada a variável **compatibilidade** passando o peso explicativo global para 32,6% ($R^2=0.326$).

Neste caso, os resultados permitiram identificar as variáveis **seleção dos parceiros** ($\beta=0.350$; $p<0.05$) e **compatibilidade** ($\beta=0.243$; $p<0.05$), como preditores significativos da satisfação. O modelo final ajustado fica constituído pelas variáveis **seleção dos parceiros** e **compatibilidade**. Este modelo é altamente significativo e possui um R quadrado ajustado de 0.319, ou seja, explica 31,9% da variância total da variável dependente. Assim, as variáveis preditoras estabelecem uma relação direta, pelo que se pode dizer que quanto maiores os índices de **compatibilidade** e **seleção de parceiros**, maior será a **satisfação** dos cooperadores.

Os resultados apontam para que a satisfação esteja maioritariamente relacionada com a forma como os parceiros são selecionados para integrar uma cooperativa, reforçando o que já havia sido encontrado por Mazzarol *et al.* (2013) e Franco (2011, 2011a), quando consideram que numa aliança há que ter em consideração não apenas as questões relacionadas com a própria organização, mas também aspetos como as características individuais dos membros, pois disso irá depender a sua capacidade para cooperar.

Ao colocar a tónica na variável **seleção de parceiros**, os resultados revelam, ainda, que os cooperadores são sensíveis às experiências passadas em outros movimentos cooperativos, pois essa experiência vai condicionar como estarão dispostos a complementar, partilhar e investir na manutenção e ou criação de recursos. Os membros ficam mais satisfeitos quando têm a perceção de que podem confiar na rede e nos parceiros que a integram. Principalmente porque enfrentam condições de mercado extremamente concorrenciais e de elevada incerteza.

Não é de estranhar, por isso, que a **compatibilidade** seja também uma variável preditora dos níveis de satisfação, já que esta implica a existência de compromisso nas relações que se estabelecem entre parceiros. Só desta forma, referem Street e Cameron (2007), poderá existir

uma correta integração das orientações, capacidades e atividades da organização. Daí a necessidade de se estabelecerem relações profundas, para reforço da compatibilidade entre os membros e aumentar o seu compromisso. Só desta forma, compatibilidade relacional e a congruência nos objetivos, podem assegurar que os cooperadores beneficiem com a aliança. *Pesãmaa et al.* (2013) reforçam que a compatibilidade e decorrente dela o compromisso são fulcrais para o sucesso das cooperativas, pois leva a que os membros se comprometam a realizar os acordos celebrados, a considerarem o grupo mais importante do que os objetivos individuais, o que implica também confiança.

Outro aspeto relevante a ter em conta é o de que a compatibilidade necessita de uma correta definição e comunicação das estratégias da cooperativa, pois desta forma é mais fácil conseguir-se alinhar as necessidades dos membros com as da própria organização, levando à acumulação de capital social e de lealdade duradoira por parte dos cooperadores (*Mazzarol et al.*, 2013). Aliás, os mesmos autores reforçam que as cooperativas se regem por um conjunto de princípios cooperativos, que contribuem para a criação de compromissos, confiança e reconhecimento entre os seus membros, que vão para além do mero interesse económico individual, daí a importância, agora demonstrada, da **compatibilidade** para a satisfação dos cooperadores.

Pelo que fica demonstrado, confirma-se parcialmente a hipótese “**H1.1 Os fatores estruturais têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores**”, mas apenas para as variáveis **compatibilidade** e **seleção de parceiros**.

Análise dos fatores processuais

Encontrados os fatores estruturais que afetam a satisfação dos cooperadores, faz-se agora, usando os mesmos métodos estatísticos, uma análise das variáveis “processuais” **confiança e compromisso, recursos humanos, poder e controlo e cultura entre empresas**.

Uma primeira leitura da Tabela 6.37 demonstra que a correlação que as variáveis estabelecem com a **satisfação** é positiva e razoável ($R=0.567$) e a análise dos coeficientes padronizados Beta permite concluir que as variáveis processuais **recursos humanos** e **poder e controlo** contribuem para explicar o comportamento da variável **satisfação**.

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Tabela 6.37 - Modelo final de regressão. Fatores Processuais vs variável Satisfação

Variável dependente = Satisfação	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Erro		Beta			T	VIF
	B	Padrão					
(Constante)	1,417	7,723		,184	,855		
Recursos Humanos	,521	,165	,335	3,158	,002	,316	3,168
Poder e controlo	,418	,172	,257	2,427	,016	,316	3,168

Variável Dependente: satisfação R = 0.567 R ² = 0.321 R ² Ajustado = 0.314 Erro Padrão da estimativa = 24.422 Incremento de R ² = 0.021 F = 5.890 Sig. = 0.016	ANOVA					
	Efeito	Soma quadrados	GL	Média quadrados	F	Sig.
	Regressão	53945,408	2	26972,704	45,221	,000
	Resíduo	113925,440	191	596,468		
	Total	167870,848	193			

Correlação linear de Pearson entre satisfação e as variáveis independentes		
	r	p
Confiança e compromisso	0,482	0.000
Recursos Humanos	0,548	0.000
Poder e Controlo	0,535	0.000
Cultura entre Empresas	0,517	0.000

A regressão linear múltipla com seleção de variáveis por método *stepwise* foi usada para obter um modelo parcimonioso que permitisse prever a **satisfação** em função das variáveis independentes (associadas aos fatores processuais). Analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e o pressuposto da independência foi validado com a estatística de Durbin-Watson ($d=1.63$) como descrito em Marôco (2011). Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade. Considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro de tipo I (α) de 0.05.

A primeira variável a entrar no modelo de regressão foi a variável **recursos humanos**, pois como se pode observar na Tabela 6.37 é aquela que apresenta um maior valor de correlação absoluto. Esta variável explica, no primeiro modelo 30% ($R^2=0.300$) da variação da **satisfação**. No modelo final de regressão, deu entrada a variável **poder e controlo** passando o peso explicativo global para 32,1% ($R^2=0.321$). Foram excluídas do modelo final as variáveis independentes **confiança e compromisso** ($\text{Sig}=0.701$) e **cultura entre empresas** ($\text{Sig}=0.295$).

Decorrente da regressão linear múltipla identificaram-se as variáveis **recursos humanos** ($\beta=0.335$; $p<0.005$) e **poder e controlo** ($\beta=-0.257$; $p<0.05$) como preditores significativos da satisfação. Este modelo é altamente significativo e possui um R quadrado ajustado de 0.314, ou seja, explica 31.4% da variância da variável dependente. Assim, as variáveis preditoras

estabelecem uma relação direta, pelo que se pode dizer que quanto maiores os índices verificados nos **recursos humanos** e **poder e controlo**, maior será a **satisfação** nos cooperadores.

Estes resultados apontam para o reforço das conclusões chegadas através da análise dos fatores “estruturais”. Fica demonstrado que a variável independente que mais se relaciona com a **satisfação** é a variável **recursos humanos**. Isto confirma o que já havia sido afirmado por Ruben e Heras (2012) quando disseram que os recursos humanos devem estar totalmente comprometidos com o desenvolvimento da cooperativa e com o atingimento dos objetivos, pois só desta forma se consegue a confiança mútua necessária e a reciprocidade da qual dependem a coesão interna e a performance. As evidências apontam para que também a **satisfação** dependa da forma como os **recursos humanos** se relacionam, da capacidade de criar laços duradouros e da frequência e intensidade dos contactos que estabelecem (Franco, 2011a). Tanto mais que dadas as especificidades das cooperativas, os **recursos humanos** podem adotar vários papéis dentro da organização como funcionários, fornecedores, clientes e donos.

As especificidades do modelo cooperativo evidenciam, também, os resultados agora encontrados, ao surgir como preditora da **satisfação** a variável **poder e controlo**. De facto, a forma de organização democrática, em que os sócios detêm o total controlo, através de tomada de decisões partilhadas e em que se observa o princípio de “um homem, um voto”, não estando o poder de cada um relacionado com o volume de capital social ou o volume de relações que estabelece com a cooperativa (Namorado, 2013; Mills e Davies, 2013), recolhe o agrado dos cooperadores, contribuindo de forma substancial para a sua satisfação.

As evidências encontradas apontam, pois, para a confirmação, ainda que parcial, da hipótese “H2.1. *Os fatores processuais têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores*”, na medida em que existe uma correlação entre as variáveis presentes no modelo, mas apenas as variáveis **recursos humanos** e **poder e controlo** demonstraram estar relacionadas, de forma significativa, com a satisfação dos cooperadores. Não se confirma a relação entre as variáveis **confiança e compromisso** e **cultura entre empresas** e a satisfação.

Análise para os fatores resultados

Resta agora encontrar quais os fatores ligados aos “resultados” que podem influenciar a **satisfação** dos cooperadores, recorrendo-se, para isso, aos métodos já descritos. As variáveis independentes consideradas no modelo foram o **desenvolvimento organizacional**, a **competição e vantagens competitivas** e a **performance/sucesso**.

Pela Tabela 6.38 fica demonstrado que a correlação estabelecida entre as variáveis e a **satisfação** é positiva e razoável ($R=0.545$) e a análise dos coeficientes padronizados Beta,

permite concluir que as variáveis **resultados** que contribuem para explicar o comportamento da variável **satisfação** são o **desenvolvimento organizacional**.

Tabela 6.38 - Modelo final de regressão. Fatores Resultados vs variável Satisfação

<i>Variável dependente = Satisfação</i>	<i>Coeficientes não padronizados</i>		<i>Coeficientes padronizados</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Estatísticas de colinearidade</i>	
	<i>B</i>	<i>Padrão Erro</i>	<i>Beta</i>			<i>T</i>	<i>VIF</i>
(Constante)	8,292	7,237		1,146	,253		
Desenvolvimento organizacional	,872	,097	,545	9,007	,000	1,000	1,000

Variável Dependente: satisfação R = 0.545 R ² = 0.297 R ² Ajustado = 0.293 Erro Padrão da estimativa = 24.791 Incremento de R ² = 0.297 F = 81.133 Sig. = 0.000	<i>Efeito</i>	<i>Soma quadrados</i>	<i>ANOVA GL</i>	<i>Média quadrados</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
	Regressão	49865,427	1	49865,427	81,133	,000
	Resíduo	118005,420	192	614,612		
	Total	167870,848	193			

<i>Correlação linear de Pearson entre satisfação e as variáveis independentes</i>		
	<i>r</i>	<i>p</i>
Desenvolvimento Organizacional	0,545	0.000
Competição e Vantagens Competitivas	0,466	0.000
Performance/sucesso	0,456	0.000

Assim, a regressão linear múltipla com seleção de variáveis *stepwise* foi usada para obter um modelo parcimonioso que permitisse prever a satisfação em função das variáveis independentes (associadas aos fatores resultados). Analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e o pressuposto da independência foi validado com a estatística de Durbin-Watson ($d=1.72$) como descrito em Marôco (2011). Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade. Considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro de tipo I (α) de 0.05.

O SPSS devolveu apenas um modelo de regressão com a variável **desenvolvimento organizacional** pois, como se pode observar na Tabela 6.38, é aquela que apresenta um maior valor correccional absoluto. Esta variável explica 29,7% ($R^2=0.297$) da variação da **satisfação**. Foram excluídas do modelo, por não serem significativas, as variáveis processuais **competição e vantagens competitivas** ($Sig.=0.125$) e a **performance/sucesso** ($Sig.=0.690$).

Regista-se que pelo método de análise de regressão linear múltipla apenas a variável **desenvolvimento organizacional** ($\beta=0.545$; $p<0.000$) se revelou preditora significativa da **satisfação**. O modelo final ajustado é então constituído pela variável **Desenvolvimento organizacional**. Este modelo é altamente significativo e possui um R quadrado ajustado de

0.293, ou seja, explica 29.3% da variância da variável dependente. A variável preditora, neste caso, apresenta uma relação direta, pelo que se pode afirmar que quanto maiores os índices de **desenvolvimento organizacional**, maior será a **satisfação** dos cooperadores.

Também estes resultados vão ao encontro do apontado pela literatura (Street e Cameron, 2007; Mazzarol *et al.*, 2013) quando referem que a participação em alianças estratégicas conduz ao desenvolvimento organizacional, nomeadamente através do acesso a recursos, serviços e conhecimentos complementares aos da sua própria organização. As alianças possibilitam a obtenção, por exemplo, de recursos financeiros, infraestruturas, e estão mais aptas a desenvolver investigação. Atuando em rede, os cooperadores, através das suas cooperativas, beneficiam de investimentos e do aumento da capacidade de negócio de cada uma das entidades envolvidas, a que não teriam acesso individualmente.

Tais resultados confirmam também, ainda que apenas parcialmente, a hipótese “**H3.1. Os fatores resultados têm um impacto positivo na satisfação dos cooperadores**”, na medida em que existe uma correlação entre as variáveis presentes no modelo, mas apenas a variável **desenvolvimento organizacional** demonstrou estar relacionada, de forma significativa, com a satisfação dos cooperadores. Não se confirma a relação entre as variáveis **competição e vantagens competitivas** e a **performance/sucesso** com a satisfação.

Em suma, verifica-se, através dos resultados anteriores, que as cooperativas são alianças muito peculiares e distintas das alianças entre empresas comerciais, pois apresentam um comportamento diverso no que toca aos fatores que podem influenciar a satisfação dos seus membros.

Estas diferenças, de acordo com alguns autores (Oczkowski *et al.*, 2013; Ribeiro e Alves, 2010; Namorado, 2013; Mills e Davies, 2013), são precisamente o que define a natureza cooperativa destas organizações, que respeitam um conjunto de princípios que vão muito além de critérios objetivos, como a performance comercial. Dai a análise dos princípios cooperativos enquanto influenciadores dos níveis de satisfação dos cooperadores.

Ao ficarem excluídas, dos modelos finais de regressão, variáveis como a **performance/sucesso** ou **competição e vantagens competitivas**, demonstra que os cooperadores estão mais interessados em partilha de poder de decisão e de gestão da própria cooperativa, aliado à promoção do bem-estar das suas comunidades, do que propriamente em aspetos de cariz meramente económico e de maximização de lucros.

Princípios cooperativos

Pelo que ficou dito atrás, resta agora avaliar a importância dos princípios cooperativos e de aferir se estes são importantes e preditores da satisfação dos cooperadores. Aqui, serão analisadas as variáveis denominadas princípios cooperativos: **(1) Adesão livre e voluntária; (2) Controlo democrático pelos sócios; (3) Participação económica dos sócios; (4) Autonomia e independência; (5) Educação, treino e informação, (6) Cooperação entre cooperativas e (7) Preocupação com a comunidade.**

Para esse efeito, fez-se uma regressão linear múltipla com seleção de variáveis *stepwise*, para obter um modelo parcimonioso que permitisse prever a satisfação em função das variáveis independentes (associadas aos princípios cooperativos). Analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros. Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade. Considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro de tipo I (α) de 0.05.

Pela Tabela 6.39 fica demonstrada a correlação que as variáveis estabelecem com a **satisfação**, que é positiva e razoável ($R=0.600$) e a análise dos coeficientes padronizados Beta permite concluir que os princípios cooperativos que contribuem para a **satisfação** são o **controlo democrático pelos sócios**, a **participação económica dos sócios** e a **preocupação com a comunidade**.

A primeira variável a entrar no modelo de regressão foi a variável **controlo democrático pelos sócios**, pois como se pode observar na Tabela 6.39 é aquela que apresenta um maior valor de correlação absoluto. Esta variável explica, no primeiro modelo 26.3% ($R^2=0.263$) da variação da **satisfação**. No modelo final de regressão, deram ainda entrada as variáveis **participação económica dos sócios** e **preocupação com a comunidade** passando o peso explicativo global para 35% ($R^2=0.350$). Foram excluídas do modelo final as variáveis independentes **adesão livre e voluntária** ($\text{Sig}=0.432$), **autonomia e independência** ($\text{Sig}=0.234$), **educação, treino e informação** ($\text{Sig}=0.930$) e **cooperação entre cooperativas** ($\text{Sig}=0.288$).

Tabela 6.39 - Modelo final de regressão. Princípios Cooperativos vs variável Satisfação

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Erro						
Modelo	B	Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	-25,732	9,662		-2,663	,008		
Controlo democrático da gestão pelos associados	11,744	2,159	,355	5,439	,000	,792	1,262
Participação económica dos associados	6,382	2,135	,218	2,989	,003	,634	1,578
Preocupação com a comunidade	5,590	2,348	,175	2,381	,018	,626	1,597
Variável Dependente: satisfação R = 0.600 R ² = 0.360 R ² Ajustado = 0.350 Erro Padrão da estimativa = 23.774 Incremento de R ² = 0.19 F = 5.668 Sig. = 0.018							
	Efeito	Soma quadrados	GL	Média quadrados	F	Sig.	
	Regressão	60474,868	3	20158,289	35,663	,000	
	Resíduo	107395,980	190	565,242			
	Total	167870,848	193				
Correlação linear de Pearson entre satisfação e as variáveis independentes							
		R	p				
	Controlo democrático da gestão pelos associados	0,513	0.000				
	Autonomia e independência	0,472	0.000				
	Adesão livre e voluntária	0,461	0.000				
	Participação económica dos associados	0,460	0.000				
	Preocupação com a comunidade	0,446	0.000				
	Educação, treino e informação	0,329	0.000				
	Cooperação entre cooperativas	0,347	0.000				

Os resultados da regressão linear múltipla permitiram, pois, identificar as variáveis **controlo democrático pelos sócios** ($\beta=0.355$; $p<0.001$), **participação económica dos sócios** ($\beta=-0.218$; $p<0.005$), **preocupação com a comunidade** ($\beta=0.175$; $p<0.05$) como preditores significativos da **satisfação**. Este modelo é altamente significativo e possui um R quadrado ajustado de 0.350, ou seja, explica 35% da variância da variável dependente. As variáveis predictoras estabelecem desta forma uma relação direta, pelo que se pode dizer que quanto maior o grau de cumprimento dos princípios cooperativos **controlo democrático pelos sócios**, **participação económica dos sócios** e **preocupação com a comunidade**, maior será a **satisfação** dos cooperadores.

Estes efeitos são coerentes com as conclusões a que chega Mazzarol *et al.* (2011), ao identificar um conjunto de problemas de gestão a serem resolvidos pelos gestores das cooperativas. Há a necessidade de gerir aquelas organizações de forma sustentável e rentável, sem esquecer, todavia, que os objetivos económicos dos gestores são muitas vezes antagónicos aos interesses e objetivos dos sócios, nomeadamente no que diz respeito à preocupação com a sociedade e com a satisfação de necessidades dos membros em detrimento dos da organização.

Comprova-se, por isso, ainda que parcialmente, a hipótese “**H4.1. Agir em conformidade com os princípios cooperativos têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores**”, uma vez que os princípios cooperativos estão correlacionados com a satisfação dos cooperadores (Anexo 6). Daqueles, são os princípios “Controlo democrático pelos sócios”, “Participação económica dos sócios” e “Preocupação com a comunidade”, que influenciam significativamente a satisfação dos membros.

Intenção de Permanência

Hernández-Espallardo *et al.* (2009) afirmam que a satisfação tem uma forte influência na intenção de permanência dos cooperadores. Para confirmar este pressuposto, apontado por aqueles autores, procedeu-se a uma regressão de que se obtiveram os resultados descritos nos parágrafos seguintes.

A matriz de correlações da Tabela 6.40 mostra que de facto a **satisfação** explica fortemente a **intenção de permanência** e que o aumento da quantidade da variável independente **satisfação** provoca um aumento considerável na variável dependente **intenção de permanência**.

Tabela 6.40 - Matriz de correlações entre a variável Satisfação e a variável Intenção de Permanência

Correlações			
<i>N=194</i>		<i>Permaneça</i>	<i>Sig.</i>
Correlação de Pearson	Permaneça	1,000	
	Satisfação	,861	,000

Analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e o pressuposto da independência foi validado com a estatística de Durbin-Watson ($d=1.29$) como descrito em Marôco (2011). Considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro de tipo I (α) de 0.05.

Tabela 6.41 - Modelo padronizado para a variável dependente Intenção de Permanência

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Erro						
Modelo	B	Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	,764	,144		5,309	,000		
Satisfação	,835	,036	,861	23,421	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Intenção de Permanência

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

A regressão linear permitiu confirmar a variável **satisfação** ($\beta=0.861$; $p<0.001$), como preditor da **intenção de permanência**. Este modelo é altamente significativo e possui um R quadrado ajustado de 0.739, ou seja, explica 73,9% da variância da variável dependente. Quer isto dizer que as variáveis estabelecem uma relação direta daí que, quanto maior a **satisfação** dos cooperadores, maior será a sua **intenção de permanência**.

Tabela 6.42 - Sumarização do modelo para a variável dependente Intenção de Permanência

Modelo	Estatísticas de mudança									
	R		R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R		Mudança			Sig.
	R	quadrado			quadrado	F	gl1	gl2	Mudança F	
1	,861 ^a	,741	,739	,58433	,741	548,548	1	192	,000	1,292

a. Preditores: (Constante), Satisfação

b. Variável Dependente: Intenção de permanência

Pelo que ficou demonstrado confirma-se a hipótese “**H5.1 A satisfação dos cooperadores em relação à cooperativa influencia positivamente a sua intenção de permanência na organização.**” De facto, a satisfação é o que mais influencia a intenção de permanência.

Em suma, a análise dos dados revela que nem todas as variáveis e indicadores trabalhados na revisão da literatura tenham encontrado eco nos resultados agora apresentados.

Se bem que o estudo de caso aponte para que, para os dirigentes das cooperativas, todas as variáveis identificadas na literatura sejam importantes para a criação, desenvolvimento e manutenção das cooperativas, o mesmo não se reflete nos resultados do inquérito feito aos cooperadores. O quadro seguinte mostra um resumo dos resultados obtidos.

Tabela 6.43 - Variáveis preditoras da "satisfação"

Revisão Bibliográfica		Resultados	
Fatores	Variáveis/dimensões	Estudo de caso	Estudo empírico B Sig.
Estrutura	Compatibilidade		.350 .002
	Seleção de parceiros		.243 .032
	Políticas Governamentais (1)		--- ---
Processos	Confiança e compromisso		.042 .701
	Recursos Humanos		.335 .002
	Poder e controlo		.257 .016
	Cultura entre empresas		.120 .076
Resultados	Desenvolvimento Organizacional		.545 .000
	Competição e vantagens competitivas		.138 .125
	Performance e Sucesso		.041 .640
Sociais		Formação Reconversão setor Fixação população Integração desfavorecidos	

(1) variável excluída, após realização de AFC

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Com esta tabela (6.43) e fica evidenciado o entendimento a que chegam os entrevistados no estudo de caso, que apontam para a existência de outras variáveis, denominadas “Sociais”, que poderão relacionar-se com a satisfação dos cooperadores. Os resultados do inquérito apontam também nesse sentido. O tratamento estatístico, revela que, para os cooperadores, mais importantes do que as finalidades económicas, estão aspetos relacionados com o desenvolvimento social e humano, como a formação dos próprios cooperadores, que promove inclusive a reconversão do setor produtivo com a introdução de inovação e de novos procedimentos e técnicas de cultivo. Além disso, como estas organizações estão localizadas, maioritariamente, em zonas rurais, acabam por funcionar como um atrativo à fixação das populações e à integração de públicos que teriam muitas dificuldades em encontrar emprego em outras atividades.

Tabela 6.44 - Confirmação das hipóteses em estudo - conclusões

<i>Hipótese</i>	<i>Fatores</i>	<i>Variáveis</i>	<i>Resultado</i>
H1.1 Os fatores estruturais têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores	Estruturais	Compatibilidade	Confirmado
		Seleção dos Parceiros	Confirmado
		Políticas Governamentais	Não confirmado
H2.1 Os fatores processuais têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores	Processuais	Confiança e Compromisso	Não confirmado
		Recursos Humanos	Confirmado
		Poder e controlo	Confirmado
H3.1 Os fatores resultados têm um impacto positivo na satisfação dos cooperadores	Resultados	Cultura entre empresas	Não confirmado
		Desenvolvimento organizacional	Confirmado
		Competição e vantagens competitivas	Não confirmado
H4.1 Agir em conformidade com os princípios cooperativos têm um impacto positivo nos níveis de satisfação dos cooperadores	Princípios cooperativos	Performance e sucesso	Não confirmado
		Controlo democrático pelos sócios.	Confirmado
		Participação económica dos sócios.	
H5.1 A satisfação dos cooperadores em relação à cooperativa influencia positivamente a sua intenção de permanência na organização	Permanência	Preocupação com a comunidade.	Confirmado
		Adesão voluntária e livre à cooperativa.	
		Autonomia e independência.	
		Educação, treino e informação.	
		Cooperação entre cooperativas.	
		Satisfação	Confirmado

Aliás, como se poderá verificar na Tabela 6.44 e no Anexo 8, as variáveis e os princípios cooperativos que influenciam, predominantemente, a satisfação dos cooperadores, na sua relação com as cooperativas, são precisamente aquelas que menos estão relacionadas com aspetos económicos e mais relacionadas com a envolvente humana e social.

PARTE 4 - CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Capítulo 7 - Conclusões, Implicações e Recomendações

7.1 Síntese e principais conclusões

Terminada a investigação, é agora momento de enumerar as principais conclusões a que se chegou. Sendo que ao longo da análise e discussão dos resultados algumas conclusões foram sendo geradas, faz-se aqui uma síntese, para demonstrar que a análise dos resultados apresenta pistas importantes para as cooperativas e para o seu relacionamento quer com os seus cooperadores, quer com a comunidade.

A primeira conclusão a que se chegou caracteriza o estado sociodemográfico em que o setor cooperativo se encontra. Os dados, quer do estudo de caso, quer da análise quantitativa, constata a existência de um setor onde os cooperadores possuem idades avançadas, média de idades de 60 anos, são maioritariamente do género masculino e possuem baixas habilitações académicas. Esta situação coloca, logo à partida, um desafio às cooperativas atuais que passa, precisamente, por atrair cooperadores mais novos, por forma a promover a sustentabilidade daquelas instituições. Iniciativas como o Coopjovem (destinado a jovens entre os 18 e os 29 anos) ou as recentes alterações no Código Cooperativo, parecem apontar para uma aposta dos governos no rejuvenescimento das cooperativas e no seu reforço, enquanto entidade da economia social.

Porém, os resultados demonstram que a atividade agrícola e a produção vitivinícola são ainda encaradas como complementos de rendimentos, existindo uma pequena percentagem a fazer desta atividade a sua ocupação total. Dois problemas são revelados com estas estatísticas: o primeiro é que existe, ainda, um número considerável de cooperadores que possui uma atividade paralela, que não a agrícola, como maior fonte de receitas - falta de atratividade do setor; e segundo, o setor vitivinícola ainda representa um volume de receitas inferior a 50% do total de dividendos que a maioria dos cooperadores diz obter da produção agrícola - pouca rentabilidade. Estes resultados podem ser, em parte, explicados pela reduzida dimensão das explorações, que se traduzem em baixas quantidades de uvas entregues, mas também pelo tempo que as cooperativas demoram a pagar aos seus membros.

Perceções acerca do modelo cooperativo

As cooperativas são uma entidade híbrida, misto de empresa e associação. Com princípios muito particulares a regular a sua atividade. Face à evolução do mercado e à existência de inúmeras formas de organização, pelas quais os cooperadores poderiam optar, torna-se importante identificar os principais constrangimentos/problemas sentidos, relativos ao desenvolvimento do modelo cooperativo.

É evidente, pelos resultados alcançados, que a fórmula cooperativa vai muito além dos simples resultados económicos. Os cooperadores aderem às cooperativas, não pelo dinheiro rápido ou pelo pagamento mais elevado das suas produções, mas pela satisfação, pela gratificação que encontram em pertencer a uma organização onde cada um possui exatamente os mesmos direitos e deveres de todos os outros. Daí que o princípio de “um homem, um voto” seja considerado, ainda hoje pelos cooperadores, como fundamental para o sucesso do movimento cooperativo, na medida em que garante o controlo democrático pelos sócios. Por isso também, parece ser contrária à vontade dos cooperadores a introdução no Código Cooperativo de alterações que podem modificar esta igualdade estatutária.

Os resultados desta investigação empírica identificam como uma das maiores dificuldades, com que se deparam os agricultores, a necessidade que todos possuem de escoar as suas produções. Na verdade, os inquiridos afirmaram ter aderido a uma cooperativa para garantir o escoamento das suas produções e também porque não existiam alternativas no mercado para a entrega daquelas. Mas não foram apenas as garantias de escoamento e a falta de alternativas que levou os cooperadores a optar por esta forma de organização. Também o preço pago pelas produções revelou ser atrativo no momento da adesão.

Estas evidências destacam a importância destas organizações para a sobrevivência e desenvolvimento de zonas rurais. De facto, os cooperadores reconhecem as cooperativas como benéficas para os seus membros e também para as comunidades onde estão inseridas, dando-lhes oportunidades de negócio que não conseguiriam, agindo de forma individualizada. Além disso, os cooperadores manifestam a sua intenção de permanecer na cooperativa, mesmo que existam ou venham a existir formas alternativas e mais atrativas, para os vitivinicultores entregarem as suas uvas ou o seu vinho no mercado.

Os resultados mostram que a opção pela participação e integração de entidades cooperativas deriva, fundamentalmente, de dois fatores: **valorização humana e sustentabilidade**.

Valorização humana (fator 1). Os cooperadores apontam, como vantagem da sua integração em cooperativas, o facto de no centro da atividade da organização estarem as necessidades do indivíduo e do seu bem-estar. Ao serem geridas democraticamente pelos seus membros,

favorecem a participação nas decisões e na orientação estratégica. Dai que os cooperadores considerem as cooperativas entidades mais racionais na hora de distribuírem os dividendos entre os seus membros, até porque, não visando os lucros, acabam por repartir, pelos cooperadores, os dividendos que possam resultar da operação. Enquanto entidade empresarial, os membros reconhecem que esta é, também, uma forma eficaz e eficiente de negociar (preços, matérias primas, condições de pagamento, financiamento), daí advindo melhores resultados. A análise evidencia, ainda, que as cooperativas são vistas como formas moderadas de entrada no mercado, isto porque, decorrente do próprio modelo organizativo, os cooperadores não perdem a sua independência, nem a dos seus negócios individuais. Aspeto que consideram ser um benefício.

Sustentabilidade (fator 2). Para os inquiridos, as cooperativas resistem melhor às crises, do que outras formas empresariais ou de integração no mercado. Possuem mais liquidez e protegem os empregos. Esta perceção por parte dos cooperadores prende-se, uma vez mais, com a particularidade do modelo cooperativo. Em momentos de crise, como a que se atravessa, os cooperadores parecem conceder mais importância a fatores menos ligados ao retorno económico e mais ligados à sustentabilidade da cooperativa, enquanto organização livre de indivíduos e empresas. A garantia de escoamento das produções e a forma de distribuição dos excedentes, que obrigam à retenção de uma percentagem dos benefícios realizados para efeitos de reservas da organização, transmite maior segurança aos associados que sabem poder contar com a cooperativa, quando os mercados atravessam fases de maior instabilidade. Ao serem também seus donos, procuram alcançar a eficiência operacional o que lhes confere maior resistência às crises, enfrentando melhor a falta de liquidez que, nessas circunstâncias, possa existir nos mercados.

Importância dos princípios e valores cooperativos na atualidade

Os princípios e os valores cooperativos são fatores fundamentais a ter em conta no funcionamento das cooperativas atuais. Apesar de todos eles serem importantes, os resultados destacam três como essenciais e preditores da satisfação: **controlo democrático pelos sócios**, **participação económica dos sócios** e **preocupação com a comunidade**. Estes resultados revelam que apesar das pressões dos mercados e das alterações, inclusive legislativas, que se têm verificado, não podem esquecer-se as bases destas organizações. São estes princípios que distinguem as cooperativas de outros tipos de empresas/associações e que parecem agradar aos seus membros. Estes veem nas cooperativas muito mais do que uma ligação meramente económica, partilhando valores e princípios que diferem dos que são partilhados por empresas comerciais, cujo principal objetivo é o lucro e a remuneração dos seus acionistas.

Quando se fala em valores cooperativos de autoajuda, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, todos apresentam avaliações positivas. A **igualdade**, porém, é o valor cooperativo mais valorizado pelos inquiridos. Efetivamente, a **igualdade** é uma das principais vantagens da pertença a uma cooperativa, de que deriva o princípio de “um homem, um voto”, ao não se subjugar o poder de decisão ao valor do capital que cada um investiu, nem ao volume de trocas realizado com a cooperativa. No entanto, a revisão do Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto), pode vir desequilibrar este princípio, ao permitir a figura do “membro investidor” e a introdução do voto plural.

Sobre este ponto, há uma divergência de resultados obtidos com o estudo de caso e com o estudo quantitativo. Contrariamente ao que acabou de ser dito e às evidências da investigação empírica, os dirigentes da UDACA deixaram transparecer que a flexibilização do Código Cooperativo pode ser uma vantagem para as cooperativas, nomeadamente para o investimento e para a minimização de bloqueios, que possam surgir de membros com menor peso nas trocas com a entidade.

As cooperativas como motor de desenvolvimento social e local

Outro dos objetivos da investigação passou por medir o grau de importância que as cooperativas podem ter para o desenvolvimento social e local. O estudo de caso revela que as uniões de cooperativas, por exemplo, podem ser uma dimensão empresarial importante para o desenvolvimento das cooperativas suas associadas. De facto, as Uniões são encaradas como formas viáveis de alianças, principalmente em mercados concorrenciais, complexos e incertos como os agrícolas. Com efeito, ficou demonstrado que a UDACA é estratégica para o investimento, empreendedorismo e a internacionalização dos produtos das cooperativas.

O estudo sugere, ainda, existir a percepção, por parte dos entrevistados, de que as cooperativas e o movimento cooperativo têm impactos sociais relevantes em ambientes rurais e desfavorecidos, não apenas na formação dos cooperadores, mas também na dinamização e reconversão do tecido produtivo local, na fixação de população nos meios rurais e a integração de públicos desfavorecidos em atividades produtivas. Ou seja, parece existir um conjunto de fatores sociais que, à semelhança dos anteriores, podem influenciar o sucesso deste tipo de organizações. Existe uma preocupação constante com a satisfação das necessidades dos cooperadores, com, por exemplo, ações de formação, ou de apoio técnico para a reconversão das explorações. Outro aspeto social relevante para o desenvolvimento local, passa por permitir que pequenos agricultores possam fazer parte da estrutura e entregar uvas, evitando o êxodo de partes significativas da população, principalmente os mais idosos e com menos formação, bem como a integração de públicos desfavorecidos. Estas entidades são, de acordo com os

resultados, fundamentais na concretização de objetivos sociais, uma vez que promovem a inclusão e reinvestem os excedentes no próprio negócio ou na comunidade.

O estudo empírico revela, de igual modo, que existem dois fatores que comprovam a importância social das cooperativas.

Reação (fator 1). As cooperativas são encaradas pelos seus membros como uma forma organizativa de responder perante os problemas das comunidades e da sociedade onde estão inseridos. Surgem muitas vezes com o intuito de integrar públicos desfavorecidos, principalmente e no caso em estudo, os pequenos agricultores, com poucos recursos e dimensão para poder enfrentar, por si só, a concorrência dos mercados globalizados. Daí que vejam a cooperativa como uma entidade económica empresarial, que busca suprir as debilidades que os pequenos agricultores encontram individualmente. Apesar de ser um misto de associação e empresa, os seus membros reconhecem que ao atuar na economia, as cooperativas devem adotar práticas empresariais, geradoras de empregos e de benefícios económicos e sociais para os seus membros.

Cooperação (fator 2). Decorrente o que já foi referido, as cooperativas são vistas como uma solução para o desenvolvimento local, a atuar através da cooperação entre cidadãos e organizações, para permitir, fundamentalmente, o escoamento das produções dos seus membros que, atuando individualmente, teriam muita dificuldade em colocar no mercado. Este fator vem realçar a perceção que os cooperadores possuem acerca da necessidade de ganharem escala, obterem recursos que estão além das suas capacidades individuais, para conseguirem adquirir vantagens competitivas que lhes permitam sobreviver e agir nos mercados onde estão inseridos. Estas vantagens competitivas, no caso dos pequenos agricultores vitivinícolas é conseguido através das alianças estratégicas sob a forma de cooperativas.

Perceção dos cooperadores acerca das cooperativas enquanto alianças

Os dados recolhidos através das entrevistas feitas aos responsáveis da UDACA apontam para uma relação entre os fatores que condicionam o sucesso das alianças estratégicas e os fatores que estão presentes no sucesso das cooperativas.

De acordo com o estudo de caso, a UDACA e as suas cooperativas agem como uma aliança estratégica entre três públicos distintos:

- Os cooperadores, que são também os fornecedores das matérias-primas às cooperativas;
- As cooperativas, que constituem a direção da UDACA;
- Os parceiros internacionais, que comercializam os vinhos;

Efetivamente, quando em causa está a comercialização de produtos, por exemplo agrícolas e oriundos de pequenas empresas familiares, a melhor forma de entrada no mercado é através de alianças, a fim de combater o reduzido tamanho das explorações, *déficits* de recursos e informação. Estas redes criadas entre organizações e/ou pessoas favorecem a redução das incertezas e complexidade existentes nos mercados atuais. Do mesmo modo, as pressões dos mercados, altamente concorrenciais, obrigou as cooperativas a evoluir, criando produtos e prestando serviços a outras entidades que não os cooperadores, criando marcas próprias e comprando vinho a outros produtores e cooperativas.

Pela mesma razão, para apostar na internacionalização e exploração de um conjunto alargado de oportunidades, bem como fazer face a ameaças que um mercado globalizado acarreta, as alianças são vistas, como a melhor forma de abordar os mercados globais, pois permitem superar um conjunto alargado de dificuldades e constrangimentos. Conferem maior rapidez, coordenação de meios, competências e recursos que visam favorecer estratégias de investimento que, sozinhos, não estariam em condições de realizar, seja para entrada em mercados nacionais, seja para a internacionalização. Isso obriga a cadeias de produção muito mais flexíveis e com uma maior oferta de serviços e produtos, específicos e adaptados às exigências dos clientes.

Pelo exposto, as cooperativas são alianças estratégicas vantajosas que devem ter em atenção dois fatores.

Competitividade (fator 1). Para competir em mercados globalizados e incertos, os cooperadores reconhecem que recorrer a alianças estratégicas é a forma mais eficaz de obterem economias de escala, melhores preços de aquisição para os seus produtos e aumento do poder de negociação com clientes e fornecedores. Isso é conseguido pela junção de recursos complementares, pela melhoria de processos de produção, cuja formação e informação possibilitam, obtendo economias de escala impossíveis de conseguir se cada um dos agricultores resolvesse agir sozinho no mercado. Esta aliança de recursos e capacidades, ligada à redução de custos, possibilita a sustentabilidade das organizações cooperativas em geral e de cada um dos negócios dos seus membros, individualmente considerados. Não é de estranhar, por isso, que uma das vantagens que os cooperadores veem na adesão às cooperativas seja, precisamente, o de estas alavancarem e promoverem o desenvolvimento, não apenas dos negócios da cooperativa, mas também de cada um dos negócios dos seus membros.

Poder e Aliança (fator 2). Ora, a obtenção de vantagens competitivas associadas à redução de custos e ao aumento do poder negocial, graças às alianças que se estabelecem entre os cooperadores, provoca melhores preços de aquisição, favorece um aumento do poder e do controlo que os cooperadores, através das suas cooperativas, possuem no mercado. Ficam,

desta forma, menos sujeitos às incertezas e ao domínio de terceiros, com posições predominantes na distribuição, por exemplo. Além disso, há maiores garantias de escoamento das suas produções, o que contribui para a satisfação dos cooperadores.

Fatores que influenciam o sucesso das cooperativas

Apesar do foco do questionário ministrado ter sido a avaliação da satisfação e da intenção de permanência, analisou-se a importância atribuída pelos inquiridos a fatores de governança, com possíveis implicações no sucesso das cooperativas. Os resultados indicam que existem dois fatores, ou conjuntos de razões que afetam o sucesso das cooperativas e que estão fora da divisão feita na revisão da literatura (estrutura, processos e resultados). Esses fatores foram denominados de fatores de **gestão** e de **operação**.

Gestão (fator 1). Os cooperadores reconhecem que os diretores possuem um papel fundamental no sucesso das cooperativas, que são uma forma organizativa muito particular, sujeita a um conjunto de valores e de princípios cooperativos fundamentais, no entender dos inquiridos, para o sucesso daquelas formas de organização. Daí que a equipa de gestão seja fundamental para o correto desenvolvimento do modelo cooperativo e da sua forma específica de fazer negócios, quer com terceiros, quer com os próprios membros da organização. O facto de os diretores das cooperativas serem, maioritariamente, membros ativos, escolhidos pelos restantes cooperadores, para durante um determinado período os representar na estrutura, obriga-os a minimizarem os seus interesses individuais para olharem para o interesse geral de todos os membros. Devem respeitar de forma incondicional os princípios cooperativos, baseados numa forma de gestão democrática e participativa, onde cada membro tem um voto, independentemente do capital investido. Além disso, essa forma democrática de gerir e de relacionamento entre pares traduz-se, igualmente, na política de distribuição de excedentes, baseada, mais uma vez, não no investimento financeiro individual, mas sim no volume de trocas que cada cooperador fez com a organização. Este fator terá ainda mais importância no futuro, nomeadamente em Portugal, pois a introdução de alterações legislativas, como o “membro investidor” e o voto plural, porá ainda mais pressão sobre as equipas de gestão, no sentido de equilibrar os interesses de todas as partes envolvidas.

Operação (fator 2). O que este fator demonstra é que o acesso a recursos, a redução de custos, aliados à inovação de métodos de produção e ao empreendedorismo, são razões que levam ao sucesso das cooperativas. Na verdade, estes fatores acabam por influenciar mais o sucesso daquelas organizações, no entender dos inquiridos, do que propriamente o valor pago pela produção entregue. Esta posição vai ao encontro daquilo que já foi dito anteriormente, em que as operações das cooperativas se centram mais no ser humano e na busca do seu bem-estar do que propriamente na maximização do lucro para os seus associados.

Os cooperadores preferem sacrificar o lucro imediato, em troca da melhoria nas suas produções, conseguidas através da inovação nos processos produtivos. Outro aspeto operacional a reter prende-se com a atitude empreendedora que, por ventura, os cooperadores veem mais associada à própria cooperativa, já que, tendo maior capacidade e acesso a maiores recursos consegue, assim, fazer diminuir os riscos que um empreendimento sempre acarreta. Parece ser mais fácil empreender quando a entidade promotora é a própria cooperativa, do que quando cada um dos cooperadores pensa em fazê-lo isoladamente. O seu sucesso depende, fundamentalmente, da capacidade dos gestores, do respeito pelos princípios cooperativos e dos preços pagos aos produtores.

Em suma, a análise fatorial exploratória, permitiu encontrar um número considerável de fatores que, não se enquadrando em fatores identificados na literatura como **estruturais, processuais e de resultados**, são determinantes para os cooperadores, e que se prendem com as seguintes **Motivações Cooperativas**: (1) Valorização humana, (2) Sustentabilidade, (3) Reação, (4) Cooperação, (5) Competitividade, (6) Poder e aliança, (7) Gestão e (8) Operação.

Tabela 7.1 - Fatores que demonstraram influenciar a satisfação dos cooperadores

<i>Pressupostos</i>	<i>Fatores</i>
Modelo Cooperativo	Valorização humana Sustentabilidade
Desenvolvimento social e local	Reação Cooperação
Alianças cooperativas	Competitividade Poder e aliança
Sucesso cooperativo	Gestão Operação

Fatores estruturais, processuais e resultados que afetam a satisfação e intenção de permanência dos cooperadores

Feita a análise e discussão dos resultados, cuja investigação visou identificar os fatores que podem influenciar a satisfação dos cooperadores e a sua intenção de permanência, em que se usaram de forma complementar dois tipos de abordagem (qualitativa e quantitativa), importa agora enunciar as principais conclusões a que se chegou. Quanto aos fatores estruturais, processuais e resultados que afetam a satisfação dos cooperadores, que resultaram da análise estatística, podem ser sumariados na figura seguinte:



Figura 7.1 - Variáveis preditoras da satisfação dos cooperadores

O que resulta é que, para os cooperadores, a compatibilidade e a seleção dos parceiros são os fatores estruturais que mais influenciam a sua satisfação. Ou seja, para que uma aliança de longo prazo, como é uma cooperativa, resulte, há que existir entre os seus membros um grau elevado de compromisso e compatibilidade, que só é conseguida se existir confiança. Estes são aspetos cruciais para a correta integração das orientações, capacidades e atividades da organização, onde, quanto mais profundas forem as relações estabelecidas, maior será a compatibilidade entre os membros, maior o seu compromisso que resulta em mais confiança. A compatibilidade nas relações, associada à coerência dos objetivos, asseguram que os cooperadores possam beneficiar na sua relação cooperativa.

A seleção dos parceiros é outro dos fatores estruturais preditores da satisfação, na medida em que estes têm que estar comprometidos com o desenvolvimento da cooperativa, e partilhar os objetivos do grupo. Daí o ser fundamental, como se verificou, o respeito pelos princípios cooperativos, nomeadamente os respeitantes ao controlo democrático pelos sócios, participação económica dos sócios e à preocupação com a comunidade.

De facto, o modelo cooperativo coloca algumas restrições à possibilidade de escolha dos parceiros/membros da organização, na medida em que possuem e aplicam o princípio da “porta aberta”, permitindo uma adesão voluntária e livre dos seus associados. Porém, os resultados revelam que este não é um princípio preditor da satisfação, o que reforça a importância da seleção dos parceiros. Na realidade, a entrada livre, bem como a saída livre de associados, pode estar na origem de problemas como o do oportunismo, em que membros entram quando as condições são melhores e saem quando encontram melhores oportunidades externamente,

ou à desconfiança entre membros, levando mesmo ao desinvestimento na relação cooperativa e em ativos produtivos.

Para que tal não aconteça, há que investir na criação de laços de maneira a desenvolver o capital relacional da cooperativa, triplamente importante, porquanto os cooperadores desempenham um triplo papel: fornecedores, clientes e donos. Há a necessidade de os membros estarem totalmente comprometidos com o desenvolvimento da cooperativa e o atingimento dos objetivos coletivos. Esse compromisso implica confiança mútua e reciprocidade entre os seus membros, da qual depende a coesão interna e a própria performance da cooperativa. É por esta razão que os recursos humanos são outro dos fatores, agora processuais, que influenciam a satisfação.

Há ainda a destacar que é nos recursos humanos que reside um dos maiores desafios para as cooperativas atuais, já que a média de idades ronda os 60 anos. As gerações mais novas parecem não encontrar atrativos e motivação para pertencer a este tipo de organizações.

Um outro aspeto a considerar, quando se avalia a satisfação, prende-se com o poder e controlo da aliança cooperativa. Esta forma de organização, como se viu, é específica e obedece a um conjunto de regras peculiares, nomeadamente a forma de poder e de controlo dentro da organização. É importante para os cooperadores saber que poder e controlo são partilhados por todos os membros de igual forma, resultado da sua organização democrática, controladas pelos sócios, onde a tomada de decisão é partilhada, não estando o poder de cada um relacionado com o volume de capital social ou o volume de relações que estabelece com a cooperativa.

O estudo de caso revelou que este pode ser um aspeto condicionador do desenvolvimento das cooperativas, pois permite que um número alargado de produtores, mas com baixa expressão em termos de volume de produção, possa condicionar investimentos, a introdução de novos processos ou regras de funcionamento. Todavia, o inquérito feito aos cooperadores revela que este princípio continua a ser muito importante para a sua satisfação e inclusive um atrativo para a pertença à cooperativa, pois evita o domínio total por parte de um pequeno número de cooperadores, bem como comportamentos oportunistas de exploração das vulnerabilidades dos produtores mais pequenos. Esta garantia reforça o interesse que os membros têm nas cooperativas.

Contudo, a elevada heterogeneidade de membros e a sua quantidade torna mais difícil o controlo adequado da organização, o que leva a um aumento de custos ligados à tomada de decisões que afetam a distribuição de riqueza e de outros benefícios pelos cooperadores.

Um último fator que se relaciona significativamente com a satisfação é o desenvolvimento organizacional. Os inquiridos reconhecem que a participação em alianças estratégicas conduz

ao desenvolvimento organizacional, através do acesso a recursos, serviços e conhecimentos complementares aos seus. As alianças, neste caso as cooperativas, possibilitam a obtenção, de recursos financeiros, infraestruturas, ou ainda investigação e desenvolvimento, que lhes estariam arredados se atuasse numa lógica individual. Além disso, as cooperativas potenciam não apenas o desenvolvimento da aliança, mas também o desenvolvimento dos próprios negócios individuais.

Fica claro, pelo exposto, que, embora de forma parcial, os fatores estruturais, processuais e os resultados, bem como fatores sociais, influenciam a satisfação dos cooperadores envolvidos neste tipo de alianças (cf. Anexo 8).

Além do mais, nenhuma cooperativa pode transformar-se de tal forma que aja fora dos seus princípios cooperativos, nomeadamente os que se referem ao controlo democrático, à participação económica equitativa e à sua função de preocupação e promoção do desenvolvimento da comunidade onde está inserida.

Fica também comprovado que as cooperativas são entendidas pelos cooperadores como alianças estratégicas, tendo como matriz os princípios do modelo cooperativo, sendo uma forma especial de fazer negócio, onde o ser humano e o desenvolvimento social se sobrepõem a razões de ordem económica.

7.2 Implicações para a teoria e prática

A investigação realizada vem suprir uma falha existente na literatura a nível nacional e que versa sobre as cooperativas. Até este momento, pouca ou nenhuma investigação tinha sido feita para avaliar os fatores que se relacionam com a satisfação dos cooperadores.

Num momento de crise económica, as cooperativas surgem como uma opção viável para muitos dos pequenos e médios agricultores, o que aumenta a pertinência do estudo. De facto, se esta é uma opção viável, então há que perceber como funciona para satisfazer os que nela empreendem, e daí retirar estratégias e desenvolver políticas que, ao promoverem a satisfação dos cooperadores, promovam de igual forma a sustentabilidade, criação e desenvolvimento deste tipo de organizações.

É evidente que, tal como nas empresas, há fatores que influenciam a satisfação dos membros das cooperativas, mas reconhece-se que os que mais importam para o setor empresarial tradicional, não são propriamente os que mais significam para o setor cooperativo.

Esta evidência permite apontar caminhos e definir estratégias para o setor cooperativo, com importância crescente, não apenas em países em vias de desenvolvimento e subdesenvolvidos, mas também em países com índices de desenvolvimento elevado.

Portugal não é exceção, numa altura em que iniciativas legislativas procederam a uma revisão do Código Cooperativo, tentando aproximar aquelas organizações ainda mais do setor empresarial tradicional, do que do setor cooperativo e social. As conclusões a que se chega nesta investigação devem constituir-se como um alerta, para dirigentes, cooperadores e legisladores, pois demonstram que não é apenas uma empresa, na aceção tradicional do termo, que os membros das cooperativas procuram, mas sim uma organização muito específica, onde os resultados económicos e de performance não estão no centro das suas preocupações.

Efetivamente, este estudo permite identificar fatores de sucesso nas cooperativas e, numa altura em que é feito o lançamento da segunda fase do programa CoopJovem, perceber quais os valores, os princípios e que pressupostos, como os que influenciam a satisfação, devem ser tidos em conta a quando da criação da cooperativa para aumentar as suas hipóteses de sucesso destes jovens empreendedores.

Demonstra ainda que, numa fase em que se discute e aprovam, a nível nacional, alterações no Código Cooperativo, e a nível mundial se discutem os Princípios Cooperativos, em que se tentam tornar as cooperativas mais empresas e menos associações, este estudo vem revelar que os cooperadores poderão querer precisamente o contrário. A existir revisão do Código Cooperativo ou dos princípios cooperativos, as questões económicas e empresariais devem sempre ficar em segundo plano, na medida em que o que mais está associado à satisfação e à intenção de permanência é precisamente a vertente mais social e associativa do modelo, nomeadamente o controlo democrático e a preocupação com a comunidade. Dai que, qualquer tentativa de limitar estes princípios será antagónica àquela que é a vontade dos cooperadores.

Esta investigação, ao tentar perceber quais os fatores que mais influenciam a satisfação e a intenção de permanência na cooperativa, contribui para a perceção do que realmente interessa aos cooperadores, o que, em última instância, significa perceber como fazer durar e capturar valor acrescentado para cooperadores e suas comunidades.

Do mesmo modo, a análise da satisfação e intenção de permanência, consente, ainda, aferir e comparar realidades económicas, geográficas e políticas diferentes, permitindo, dessa forma, a recolha de melhores práticas e a definição de políticas setoriais.

A inovação deste estudo passa, também, por, ao tentar perceber os níveis de satisfação dos cooperadores em relação às suas cooperativas e a sua intenção de aí permanecer, fazer uma abordagem que nunca foi feita em Portugal. Pegou-se, num conjunto de variáveis e indicadores,

aplicados noutros contextos e realidades, e aplicaram-se com o objetivo de confirmar a sua validade explicativa num novo contexto - o cooperativo.

Outra contribuição desta investigação prende-se com a sua abordagem. Fez-se uma análise relacional, portanto mais subjetiva, do que na simples medição de resultados económicos, que, como ficou demonstrado, não explicam na totalidade o porquê do sucesso das cooperativas.

Relacionaram-se os conceitos de aliança estratégica com os fundamentos cooperativos, vendo quais os pontos de convergência e se é conceptualmente relevante encarar as cooperativas como alianças estratégicas. Os resultados demonstraram que, de facto, as cooperativas são alianças estratégicas que podem acontecer entre indivíduos, entre organizações ou entre ambos. Se são alianças estratégicas são afetadas por fatores que afetam as empresas, como os estruturais, processuais. Mas vai-se mais além e demonstra-se a existência de outras motivações cooperativas e fatores específicos que se prendem com resultados e fatores sociais.

Esta tese aponta, de igual modo, caminhos orientadores para o desenvolvimento e promoção do modelo cooperativo enquanto forma viável de organização. Desde logo em termos legislativos para quem procura rever o Código Cooperativo, que não pode esquecer o peso da componente associativa da cooperativa, em oposição à componente empresarial e aos objetivos económicos. Depois, os resultados indicam que o desenvolvimento de estratégias para a sustentabilidade das cooperativas, deve sempre ter em consideração e partir dos princípios cooperativos que lhe estão subjacentes, não se podendo fazer uma mera “empresarialização” do movimento cooperativo, já que não é esse o caminho evidenciado pelos resultados.

Na verdade, as cooperativas são uma componente cultural da sociedade onde estão inseridas. Não se desenvolvem pelos mesmos princípios e orientações de mercado e das empresas comerciais. São, por isso, adequadas às zonas rurais onde se pratica, ainda, uma atividade de manutenção de condições básicas de vida, de reação social às desigualdades e de sustentabilidade.

Isto leva a que as cooperativas, face às políticas anunciadas pelo Governo de Portugal, com uma forte componente financeira para a dinamização do interior, possam ser agentes aglutinadores de promoção e desenvolvimento da cooperação, da fixação de populações e integração de públicos desfavorecidos, ajudando, dessa forma, não apenas ao desenvolvimento de zonas desfavorecidas, mas também à coesão territorial e sustentabilidade do interior rural.

Ainda em termos práticos, fica demonstrado que as cooperativas são entidades interessantes para pequenos agricultores e famílias, que obtém garantias de escoamento dos seus produtos e onde todos partilham um elevado sentimento de pertença. As Cooperativas estão, pois, mais

baseadas em questões sociais e culturais; daí que demonstrem algum receio da mudança e não sejam tão permeáveis a questões como performance e sucesso.

Aliás, quando os objetivos de performance e o sucesso entram em conflito ou se tentam sobrepor aos princípios e valores cooperativos, parece existir uma tendência a optar-se pela manutenção dos princípios cooperativos em prejuízo da performance das cooperativas. Não quer isto dizer que as cooperativas sejam ineficazes ou pouco eficientes. Os resultados indicam precisamente o contrário. O que demonstra é que os cooperadores preferem prejudicar as margens do negócio, a sua competitividade e performance, em troca de garantias de emprego e de escoamento das produções.

Em termos práticos, esta investigação (qualitativa e quantitativa) permite aos gestores, cooperadores, e demais entidades com responsabilidades no setor, perceberem quais os fatores que mais influenciam o sucesso das cooperativas, constituindo-se como uma ferramenta de gestão que permite, por um lado, avaliar o estado cooperativo atual, identificando quais os fatores considerados críticos, pelos entrevistados que desempenham funções de gestão, para o sucesso deste tipo de organizações; por outro lado, ajuda todos quanto estejam em processos de criação de cooperativas a perceber o que é necessário para aumentar as hipóteses de viabilidade deste tipo de organizações.

7.3 Dificuldades e limitações do estudo

Uma das maiores dificuldades sentidas ao longo do estudo prendeu-se com a obtenção das respostas. Na verdade, fruto do setor e da idade avançada dos seus membros, houve a necessidade de se recorrer a um conjunto diversificado de abordagens para a obtenção de um número considerado satisfatório para daí se poderem retirar indicadores, que correspondessem o máximo possível à realidade retratada.

Tal facto levou a que o tempo decorrido entre a recolha dos primeiros inquéritos e dos últimos fosse bastante alargada, o que poderá ter provocado alguns condicionamentos contextuais nas respostas dadas.

Além disso, não sendo possível recorrer-se a uma amostra representativa, as conclusões agora feitas não podem ser generalizadas a toda a população cooperativa, sem, contudo, invalidar a análise feita, nem restringir a utilidade das mesmas, para a prática cooperativa.

Outra dificuldade sentida prendeu-se com o facto de a maioria dos respondentes, não dependerem na íntegra das relações comerciais que estabelecem com as suas cooperativas. Isto poderá enviesar as opiniões que os cooperadores possuem, face a outras realidades a que

também estejam associados. Na verdade, convém lembrar que este estudo foi feito apenas na região vitivinícola Terras do Dão e apenas a cooperadores pertencentes às cooperativas vitivinícolas.

7.4 Sugestões para investigações futuras

No que diz respeito às sugestões para investigações futuras, seria pertinente a aplicação do questionário a outros setores de atividade cooperativa, como a produção de leite ou a farmacêutica, para perceber se os resultados são semelhantes aos agora encontrados.

É, também, pertinente a aplicação de um estudo longitudinal, a fim de se perceber se os momentos de crise, ou o momento de crescimento/estagnação têm implicações na satisfação dos cooperadores e na sua intenção de permanência.

Numa altura em que se reviu o modelo cooperativo, a realização de investigações que aprofundem a verificação do relacionamento entre cooperativas, a pertinência dos princípios cooperativos e a introdução de novas figuras estatutárias, como o “membro investidor” e o voto plural, seria também desejável.

Além disso, nos resultados surgiram um conjunto alargado de Motivações Cooperativas que parecem definir, também, os níveis de satisfação dos cooperadores, pelo que é do interesse do cooperativismo aprofundar essas razões e perceber se elas, melhor do que os fatores estruturais, processuais, resultados e sociais, servem para avaliar a satisfação e a intenção de permanência dos cooperadores.

Uma outra abordagem poderia passar por perceber, junto da população em geral, qual é a imagem que possuem do movimento cooperativo e das cooperativas, e se existem diferentes perceções de acordo com a idade, região do país ou nível de instrução.

Seria recomendável, ainda, estudar em profundidade as componentes associativa e empresarial das cooperativas, por forma a confirmar se de facto podem ser considerados modelos híbridos de gestão.

Assim, fica claro que este trabalho é apenas o início, uma breve abordagem ao imenso campo de investigação que as cooperativas e toda a sua envolvente permitem.

Referências bibliográficas

- Amador, C. (2013). “Sustentabilidade Financeira das Organizações da Economia Social: novas Soluções socialmente inovadoras em época de crise”. IV Colóquio Internacional de Doutorandos/as do CES. FEUC. Coimbra.
- Badrinath, R. (2004), Building business competitiveness. *International Trade Forum*, Vol. 2, pp. 6-23.
- Baptista, R., Escária, V. & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, Regional Development and Job creation: the Case of Portugal. *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*, 0605. Jena, Germany: Group Entrepreneurship, Growth and Public Policy.
- Bergenholtz, C. & Waldstrom (2011). Inter-organizational Network Studies - A Literature Review, *Industry and Innovation*, 18(6), 539-562.
- Bernard, T.& Spielman, D. (2009). Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia, *Food Policy*, 34, 60 - 69.
- Bijman, J., Hanisch, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641-661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>
- Bijman, J. & Hendrikse, G. (2003). Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetable industry, *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2003-089-ORG.
- Bijman, J. & Iliopoulos, C. (2014). Farmer’s Cooperatives in the EU: Policies, Strategies, and Organization. *Annals of public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508.
- Bijman, J.; Muradian, R. & Cechin, A.D. (2011). Agricultural cooperatives and value chain coordination. *In: Value chains, inclusion and endogenous development. Contrasting theories and realities / Helmsing, A.H.J., Vellema, S., Oxford: Routledge - ISBN 9780415591638 - p. 82 - 101.*
- Borch, O.J & Arthur, M.B. (1995). “Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies*, 32(4), 419-441.
- Borda-Rodriguez, A. & Vicari, S. (2014). Rural co-operative resilience: The case of Malawi. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2(1), 43-52.
- Boschee, J. (2009). Introduction to affirmative businesses: The value of a job, *The Chronicle of Social Enterprise*, 1, 1 - 4.

- Bosworth, G. (2012). Characterising rural businesses - Tales from the paperman. *Journal of Rural Studies*, 28(4), 499-506. doi:10.1016/j.jrurstud.2012.07.002
- Burke, B. J. & Piekielek, J. (2011). Cooperatives, Politics, and Development in Rural Paraguay, *Human Organization*, 70 (4), 355 - 365.
- CASES (2012). *Os números do cooperativismo em Portugal*. Disponível em <http://www.cases.pt>, acedido em 23/01/2013 22:00.
- CASES (2013). *Os números do cooperativismo em Portugal*. Disponível em <http://www.cases.pt>.
- CASES (2014), *Coopjovem*. Disponível em <http://www.cases.pt/programas/coopjovem>.
- CASES/INE (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa: CASES/INE.
- Chaddad, F. (2012). Advancing the Theory of the Cooperative Organization: the Cooperative As a True Hybrid. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 445-461.
- Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348-360.
- Chang, J-N., Seetoo, D-H., Yu, C-M. & Cheng, C-Y. (2015). Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances Among Nonprofit Organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(5). DOI: 10.1007/s11266-015-9557-3
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- Chiffoleau, Y., Dreyfus, F., Stofer, R., & Touzard, J-M. (2007). Networks, Innovation and Performance, Chapter 3, K. Karantininis & J. Nilsson (eds.), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*: Springer, 35-59.
- Comissão Europeia (2011). *Empowering people, driving change: Social Innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Versão eletrónica, em http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf.
- Comissão Europeia (2013). *Guide to social innovation*. Luxemburg: DG Regional and Urban Policy.
- Constituição da República Portuguesa (2007). Porto: Porto Editora.
- Couderc, J.-P. & Marchini, A. (2011). Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: An analysis of Italian and French wine producing regions. *International Journal of Wine Business Research*, 23(3), 235-257.

- Coutinho, C.P. (2014). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*, 2.^a Ed., Coimbra: Edições Almedina S.A.
- Couvaneiro, C. S. (2004). *Práticas Cooperativas: Personalização e Socialização*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Dakura, H., Goddard, E., & Osuteye, N. (2005). Attitudes Towards and Satisfaction with Cooperative in Alberta. A Survey Analysis. Selected Paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Providence, Rhode Island, July 24-27
- Decreto-Lei n.º 282/2009 de 7 de outubro. Diário da República n.º 194/09 - 1.^a Série. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 31/84 de 21 de Janeiro. Diário da República n.º 18/84 - 1.^a Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.
- Decreto-Lei nº 435/85 de 23 de outubro. Diário da República n.º 244/85 - I Série. Conselho de Ministros. Lisboa.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010) Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Defourny, J. & Nyssens, M., (2010a). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third setor. *Policy and society*, 29, 231 - 242.
- Delbono, F. & Reggiani, C. (2013). Cooperative Firms and the Crisis: Evidence from some Italian Mixed Oligopolies, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4), 383-397.
- Dunn, J.R. (1988). Basic Cooperative Principles. *Journal of Agricultural Cooperation*, 84-93.
- EUROSTAT (2013). Euro area unemployment rate at 11.8%, *Eurostat news release*, 4, disponível em http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-08012013-BP/EN/3-08012013-BP-EN.PDF_acedido em 20/01/2013 08:07
- Everton, C. & Green, J.L. (1986). Observation as inquiry and method. In M.C. Wittrock, *Handbook of research on teaching*, Nova Iorque, Macmillan, pp.162-213.
- Fairbairn, B. (1994). *The Meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- Ferreira, M. (2012). *Economia Social, Empreendedorismo e Desenvolvimento Local*. Apresentado no âmbito do Encontro Sobre Economia Social, Empreendedorismo e Desenvolvimento Local, Freguesia de Vila Franca - Viana do castelo, 18.05.2012.

- Ferreira, S. (2005). O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal. *Oficina do CES* n.º 223. Coimbra: CES.
- Ferreira, V & Monteiro, R. (2015). Austeridade, Emprego e Regime de Bem-Estar Social em Portugal: em Processo de Refamíliação? *ex aequo*, 32, 49-67.
- Filippi, M (2002). Les sociétés coopératives agricoles: entre ancrage territorial et integration économique. *Etudes et Recherche sur les Systèmes Agraires*, 33, 25-38.
- Filippi, M., & Triboulet, P. (2011). Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles. *Revue D'économie Industrielle*, (133), 57-78. doi:10.4000/rei.4952
- Fonte, M, & Cucco, I. (2017). Cooperatives and alternative food networks in Italy. The long road towards a social economy in agriculture, *Journal of Rural Studies*, 53, 291-302.
- Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: An empirical study performed in Portuguese firms, *European Journal of International Management*, 5 (6), 608-632.
- Franco, M. (2011a). Performance in strategic alliances: an analysis of objective and subjective measures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(1), 84-100.
- Franken, J.R.V.; & Cook, M.L. (2013). *Impact of Board Structure and Process on Cooperative Performance*. Selected Paper prepared for presentation at the Agricultural & Applied Economics Association's 2013, AAEA & CAES Joint Annual Meeting, Washington, DC, August 4-6.
- Gall, R.G. & Schroder, B. (2006). Agricultural Producer Cooperatives as Strategic Alliances. *International Food and Agribusiness Management Review*, 9(4), 26-44.
- Garteiz-Aurrecoa, J. & Soler, Y. (2007). Desarrollo territorial, participación y cooperativismo, *REVESCO*, 92 (2.º Quadrimestre), 132-153.
- Giagnocavo, C.; Gerez, S. & Campos i Climent, V. (2014). Paths to Cooperative Survival: Structure, strategy and regeneration of fruit and vegetables cooperatives in Almería and Valencia, Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4). 617-639.
- Giddens, A. (1999). *Para uma Terceira Via*, 1.ª Edição, (trad. Saul Barata), Editorial Presença: Lisboa.
- Giglio, E. M., Aranha, R. R. E. S., Paulo, S. & Bertoli, N. C. (n.d.). Trust and Commitment Relations as Basis to Local Cooperatives.
- Gonzalez, R.A. (2017). Going back to go forwards? From multi-stakeholder cooperatives to Open Cooperatives in food and farming. *Journal of Rural Studies*, 53, 278-290.

- Guillouzo, R., Perrot, P. & Ruffio, P. (2002) Alliance stratégiques et structuration des groupes coopératifs agricoles. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 285, 63-74.
- Gupta, C. (2014). The co-operative model as a “living experiment in democracy.” *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 2(2), 98-107.
- Haase, H. & Franco, M. (2015). When small businesses go international: alliances as a key to entry. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 37-45.
- Hagedorn, K. (2014). Post-Socialist Farmers’ Cooperatives in Central and Eastern Europe. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 555-577.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Boston: Harvard University Press.
- Hatak, I., Lang, R. & Roessl, D. (2015). Trust, Social Capital, and the Coordination of Relationships Between the Members of Cooperatives: A Comparison Between Member-Focused Cooperatives and Third-Party-Focused Cooperatives. *Voluntas*, 27(3), 1-24.
- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N. & Tantius, P. (2009). *Farmer’s Satisfaction and Intention to Continue as Members of Agricultural Marketing Co-operatives: A Test of the Neoclassical and Transaction Costs Theories*. Paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar “A Resilient European food industry and food chain in a challenging world”, Chania, Crete, Greece, September 3-6.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Guest Editors’ introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22, 479 - 491.
- Huberman, A. & Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, (trad. Catherine De Backer e Vivian Lamongie), Bruxelles : De Boeck-Wesmael.
- Iliopoulos, C. (2015). Ownership and Governance in Agricultural Cooperatives: Un Update. *AGRERI Working Paper Series*, 2015-1.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2013). *Evolução da Produção nacional de Vinho por Região Vitivinícola*. Estatísticas. Disponível em <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/36>, acedido a 15/02/2014_15:46.
- Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2016). *Vinhos e Aguardentes de Portugal 2015*. Anuário 2015. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2004). *Anuário Estatístico da Região Centro 2004*. Lisboa: INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.

- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Recenseamento Agrícola 2009 - Análise dos principais resultados*. Lisboa: INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2014). *Estatísticas Agrícolas 2013*. Lisboa: INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2015). *Anuário Estatístico da Região Centro 2014*. Lisboa: INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2015a). *NUTS 2013: As Novas Unidades Territoriais para Fins Estatísticos*. Lisboa: INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2016). *Taxa de desemprego (Série 2011 - %) por Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Trimestral*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0005599&selTab=tab0, acedido a 24/06/2016.
- Instituto Nacional de Estatística (2016a). *Boletim Mensal de Estatística Outubro*. Lisboa: INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50, 49 - 59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. & Sexton, D. L. (2001). Integrating Entrepreneurship and strategic management actions to create firms wealth. *The Academy of Management Executives*, 15 (1), 49 - 63.
- Ireland, R. D. & Webb, J. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between explorations and exploitation. *Business Horizons*, 52, 469 - 479.
- IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (2011). Caracterização do Sector Cooperativo Vinícola em Portugal Continental. *Factos e Números*, 5.
- Lambert, F. (2003). Entre liberte d'action et coercion: le gouvernement des coopératives. In J.F. Draperi and J.M. Touzard, eds. *Coopératives, mondialisation et territoires*. Paris: L'harmattan-IES, pp.233-251.
- Lei, n.º 119/2015 de 31 de agosto. Diário da República n.º 169/2015 - I Série.
- Leite, J. S. (1994). *Enquadramento Histórico-Social do Movimento Cooperativo*. Lisboa: INSCOOP.
- Leite, J. S. (2011). "Cooperativas de Interesse Público em Portugal: Capítulo 1 - A Lei", CASES. Consultado a 22.07.2014, em

http://www.cases.pt/0_content/actividades/doutrina/cooperativas_de_interesse_publico_em_portugal.pdf.

- Leite, J. S. (2011a). *Passado e presente do cooperativismo português: Regime jurídico*. CIRIEC. Buenos Aires. 28 de Junho.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (2005). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. 2.^a ed., Lisboa: Instituto Piaget.
- Liebrand, C.B. & Ling, K.C. (2014). *Member Satisfaction With Their Cooperatives: Insights from Dairy Farmers*. USDA Rural Development, Rural Business-Cooperative Programs, Research Report 229.
- Lopes, P. (2010). *A Importância económica e social do Cooperativismo: Adegas Cooperativas de Torres Vedras*. Lisboa: Edições Colibri/Câmara Municipal de Torres Vedras.
- Lourenço, N. O. (1979). *Funcionamento e organização interna de uma cooperativa*. In Departamento de Formação (Eds.), *Curso de Introdução ao Cooperativismo*. INSCOOP. 1979.
- Lui, S. & Ngo, H. (2005). The Influence of Structural and Process Factors on Partnership Satisfaction in Interfirm Cooperation. *Group & Organization Management*, Vol. 30, No.4, 378-397.
- Luke, B., Kearins, K. & Verreynne, M. (2011). Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17 (3), 314 - 337.
- Lyons, M. (2003). Book Reviews: The Emergence of Social Enterprise, Carlo Borgaza and Jacques Defourny (eds.), Routledge, London, 2001, 400 pp, in *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 241 - 243.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36 - 44.
- Marcos-Matás, G.; Hernández-Espallardo, M. & Arcas-Lario, N. (2013). Transaction costs in agricultural marketing cooperatives: effects on market performance. *Outlook on Agriculture*, 42(2), 117-124.
- Mariani, A., Pomarici, E., & Boatto, V. (2012). The international wine trade: Recent trends and critical issues. *Wine Economics and Policy*, 1(1), 24-40.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5.^a Ed., Pero Pinheiro: ReportNumber.

- Matei, L. & Matei, A. (2012). The social enterprise and the social entrepreneurship - instruments of local development. A comparative study for Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 1066 - 1071.
- Mauget, R. & Forestier, M. (2001). De la coopérative au groupe coopératif: quelle gouvernance?. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 279, 26-37.
- Mazzarol, T., Limnios, E. M. & Reboud, S. (2011). Co-operative enterprise: A unique business model? *Future of Work and Organisations, 25th Annual ANZAM Conference, 7-9 December 2011*, 1-22.
- Mazzarol, T., Limnios, E. & Reboud, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, in press.
- Mazzarol, T., Simmons, R. & Limnios, E. M. (2014). A conceptual framework for research into co-operative enterprise. Research Handbook on Sustainable Co-Operative Enterprise: Case Studies of Organisational Resilience in the Co-Operative Business Model, 22-50.
- Meira, D.A. & Ramos, M. E. (2014). *Governança e Regime Económico das Cooperativas: Estado da arte e linhas de reforma*, Porto: Vida Económica.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., London: SAGE Publications.
- Mills, C. & Davies, W. (2013). *Blueprint for a co-operative decade*. International Co-operative Alliance. Disponível em http://ica.coop_acedido em 01052013.
- Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e das Pescas (2007). *Vitivinicultura, Diagnóstico Sectorial*. Lisboa: Gabinete de Planeamento e Políticas.
- Mojo, D., Fischer, C. & Degefa, T. (2017). The determinants and economic impacts of membership in coffee farmer cooperatives: recente evidence from rural Ethiopia. *Journal of Rural Studies*, 50, 84-94.
- Montegut, Y., Cristóbal, E. & Marimon, F. (2011). The Singularity of Agrarian Cooperatives Management: Cooperatives Positioning in the Olive Oil Sector in Spain. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 16-31. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p16>
- Namorado, R. (2007), Cooperativismo - história e horizontes. *Oficina do CES n.º 278*, Coimbra: CES.
- Namorado, R. (2009). Para uma economia solidária - a partir do caso português. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84, 65-80.

- Namorado, R. (2013), *O Essencial sobre Cooperativas*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Namorado, R. (2013a), *O mistério do Cooperativismo: da cooperação ao movimento cooperativo*. Coimbra: Edições Almeida S.A.
- Nilsson, J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329-356.
- Nilsson, J., Kihlén, A. & Norell, L. (2009). Are Traditional Cooperatives an endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4), 101-122.
- OCDE. (2004). *SME statistics: Towards a more systematic statistical measurement of SME behaviour. Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy*, Istanbul.
- Oczkowski, E., Krivokapic-Skoko, B. & Plummer, K. (2013). The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 54-63.
- Ortega, C.P. (2010). Agricultural Co-operation in Spain. Developing research goals and literature review on the issue of success factors for co-operative management applied in the case of an olive oil co-operative. *International Journal of Co-operative Management*, 5(1), 46-53.
- Parlamento Europeu (2009), *Resolução do Parlamento Europeu, de 19 de Fevereiro de 2009, sobre Economia Social*. (2008/2250(INI)).
- Peredo, A. M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56 - 65.
- Perista, H. & Nogueira, S. (2004). Empresas sociais em Portugal: Uma breve análise com base em estudos de caso. *Actas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*, 1, 31 - 41,
- Pesämaa, O.; Pieper, T.; Vinhas da Silva, R.; Black, W.C. & Hair, J.F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 81-92.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 5ª edição revista e corrigida. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179 - 191.
- Pla-Barber, J. & Alegre, J. (2007), Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 275-93.

- PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo (2016). *Taxa de desemprego, dos 15 aos 74 anos na Europa*. Disponível em <http://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+desemprego++dos+15+aos+74+anos-1779>, acessado a 24/06/2016.
- Quintão, C. (2004). Seminário - Trabalho Social e Mercado de Emprego. *Painel Políticas sociais e Mercado de Emprego*, Universidade Fernando Pessoa, Faculdades de Ciências Humanas e Sociais, Porto, 28 de Abril de 2004.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.^a Edição, (trad. João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes, Maria Carvalho), Gradiva: Lisboa.
- REVES (2014). *Social economy & local partnership: Local examples*. Página consultada a 20.07.2014, em <http://www.revesnetwork.eu/localexamples.php>.
- Ribeiro, M. & Alves, G. (2010). Empreendedorismo e Inovação: A Cooperativa como alternativa empresarial para o desenvolvimento. *Scientia Iuris*, Londrina, 14, 181-191.
- Ritossa, C., Ferreira, J. & Predebon, E. (2009). Estratégias e Indutores da Internacionalização das Cooperativas Agropecuárias: O Caso Paranaense. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 9(2), 198-212.
- Rounti, I.S., Mavridoglou, G. & Kyriazopoulos, P. (2005). The Impact of Strategic Alliances to Resolve Problems Arising From Globalization: The Case of Medium Sized Firms in Greece. *Operational Research. Na International Journal*, 5(2), 327-348
- Royer, A., Bijman, J. & Abebe, G.K. (2017). Cooperatives, partnerships and the challenges of quality upgrading: A case study from Ethiopia. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 5, 48-55.
- Royer, J. S. (1999). Cooperative organizational strategies : A Neo-Institutional digest. *Journal of Cooperative*, 14(1), 44-67.
- Ruben, R. & Heras, J. (2012). Social Capital, Governance and Performance of Ethiopian Coffee Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 463-484.
- Sadowski, B.M. (2017). Consumer cooperatives as an alternative form of governance: The case of the broadband industry, *Economic Systems*, 41, 86-97.
- Shane, S. & Venkataraman, S., (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.

- Silva, N.J.T. (2013). *Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do sector vitivinícola - Estudo de caso: Região Demarcada dos vinhos verdes*. Escola Superior de Ciências Empresariais, Dissertação de mestrado. Setúbal: o autor.
- Steinerowski, A. (2012). Can social enterprise contribute to creating sustainable rural communities? - Using the lens of structuration theory to analyse the emergence of rural social enterprise. *Local Economy*, 27(2), 167-182
- Street, C. T., & Cameron, A. (2007). External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliances and Network Research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239-266.
- Tracey, P., Phillips, N. & Haugh, H., (2005). Beyond Philanthropy: Community Enterprise as a Basis for Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 58, 327-344
- Valentinov, V. (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of Institutional Economics*, 3, 55.
- Vasconcelos, G.M.R. (2014). Métodos mistos e análise de relacionamentos de negócio. *Pretexto*, 15(3), 74-89.
- Viniportugal (2014). *Plano Estratégico para a Internacionalização do setor dos vinhos de Portugal*, disponível online, em <http://www.viniportugal.pt/docs/default-source/promo%C3%A7%C3%A3o-internacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf?sfvrsn=8>, acedido em 05/03/2014_00:22.
- Volery, T. (1995) Critical success factors in interfirm cooperation: the case of Swiss and medium sized enterprises (SMEs). *Proceedings of the International Council of Small Business Skills for Success in Small and Medium Enterprises*, 18-21 June, Sydney, Australia.
- Webb, J.W., Ketchen Jr., D. & Ireland, R. (2010), Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 67 - 77.
- Wright, W.R. & Dana, L.P. (2003), Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, pp. 135-152.
- Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research*. 3. ed, Sage: USA.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519 - 532.

Zahra, S. & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55, 219–229.

Zografos, C. (2007). Rurality discourses and the role of the social enterprise in regenerating rural Scotland. *Journal of Rural Studies*, 23, 38 - 51.

Anexos

Anexo 1 - Quadro comparativo de fatores que afetam as alianças estratégicas

Quadro comparativo de fatores que afetam as alianças estratégicas							
Franco, 2011			Mazzarol, Limnios & Reboud, 2013				
Fator	Variável	Indicador	Fatores	Variáveis	Indicadores	Evidências	
Estruturais	Compatibilidade	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos mútuos e estratégias; Contribuições equitativas Políticas de comunicação e recompensa Estrutura organizacional Estilos de gestão 	Antecedentes	Características individuais:	<ul style="list-style-type: none"> Do empreendedor/gestor Propensão para colaborar Desejo de procurar recursos Influenciar o ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> Localidade comum Etnicidade Valores coletivos Forte envolvimento dos membros Confiança Sentido de autointeresse/autoajuda 	
	Seleção de parceiros	<ul style="list-style-type: none"> Complementaridade de recursos Personalidade do empreendedor Experiência anterior em alianças Colaboradores de confiança Profissionalismo, honestidade e responsabilidade Conhecimento das condições de mercado 		Características organizacionais:	<ul style="list-style-type: none"> Da empresa Falta de recursos Percepção de confiança na aliança Do parceiro Organização do parceiro 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de infraestruturas necessárias Falta de recursos ao nível dos negócios individuais Falta de “expertise” tecnológica Falta de práticas avançadas de gestão ao nível das PME membros a quando da formação da cooperativa 	
	Políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos governamentais e apoios Ação da União Europeia 		Características da relação:	<ul style="list-style-type: none"> Números de laços Força das relações Conhecimento mútuo Confiança Natureza da rede 	<ul style="list-style-type: none"> Governança democrática Relação de oferta/procura com a cooperativa Redes horizontais com representação dos membros ao nível da cooperativa Aumento da diversidade dos membros ao longo do crescimento da cooperativa 	
				Características ambientais:	<ul style="list-style-type: none"> Incerteza Turbulência do mercado Competitividade do mercado Regulações governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> Mercados agrícolas são altamente incertos Flutuações de moeda Flutuações na procura internacional Alterações no fornecimento Forte influência dos governos através da regulação dos mercados Iniciativas de privatização 	

Quadro comparativo de fatores que afetam as alianças estratégicas						
Franco, 2011			Mazzarol, Limnios & Reboud, 2013			
Fator	Variável	Indicador	Fatores	Variáveis	Indicadores	Evidências
Processuais	Confiança e compromisso	<ul style="list-style-type: none"> Confiança mútua Planeamento Historial Compromisso 	Processos	Desenvolvimento e planeamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento estratégico da aliança 	<ul style="list-style-type: none"> Construção de um negócio cooperativo sustentável que possa entregar valor acrescentado aos membros As cooperativas precursoras precisam ser eficientes, estratégicas e focadas em acrescentar valor para o seu sucesso Os membros enfrentam riscos e custos de oportunidade associados com a falência da cooperativa no mercado Alinhamento dos interesses dos membros e das próprias cooperativas Construção de lealdade e compromisso dos membros Membros podem agir como patronos, proprietários, investidores e membros da comunidade Comunicação entre as cooperativas e os seus membros é menos formal Membros do conselho de administração e os executivos estão facilmente acessíveis Investimento no capital social
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Boas relações pessoais Contacto frequentes Laços informais Capital relacional Recrutamento e seleção 		Gestão das relações	<ul style="list-style-type: none"> Formação da relação Participação ativa Confiança e construção do relacionamento Aprendizagem organizacional 	
	Poder e controlo	<ul style="list-style-type: none"> Equilíbrio de poder Controlo idêntico Equilíbrio de forças entre parceiros Tamanho da empresa Nacionalidade 				
	Cultura entre empresas	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos de comunicação Sistemas de informação Aprendizagem 				

	Resultados	Desenvolvimento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a recursos • Desenvolvimento do próprio negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a recursos • Acesso a serviços não fornecidos pela indústria privada ou governo • Investimento em comunidades locais e criação de capital social • Desenvolvimento dos negócios dos membros através da educação
		Competição e vantagens competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar pequeno, mas agir em grande • Independência dos negócios • Coligação de PME 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociação agregado para obter vantagens competitivas e posição de mercado • Benefícios financeiros diretos (dividendos ou recompensas de patrocínio) e indiretos (menores custos de transação) para os negócios dos membros, através de das operações centrais da cooperativa e/ou investimentos diversificados
		Performance/sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Performance objetiva e subjetiva • Sucesso em termos de objetivos atingidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que cada membro permaneça pequeno, mas aja/beneficie em grande. • Benefícios diversos e de marketing. • Suporte nas vendas e crescimento da rentabilidade • Agregação de valor aos produtos e serviços • Menores custos de transação e riscos do ambiente geridos pela cooperativa • Benefícios educacionais • Fazer parte da comunidade cooperativa • Criação de valor para as futuras gerações • Sentido de realização e orgulho

Fonte: adaptado de Franco 2011; Street e Cameron 2007; Mazzarol *et al.* 2013.

Anexo 2 - Checklist usada para a entrevista aos diretores da UDACA

1. Quais são os fatores que, em sua opinião contribuem para o sucesso das cooperativas (ou Uniões), nos dias de Hoje?
2. Descreva o relacionamento da UDACA com os seguintes *stakeholders*: (a) Sócios/cooperadores, (b) Empregados, (c) Clientes e (d) Fornecedores.
3. Enquanto gestor da UDACA, como define a cultura organizacional da cooperativa?
4. Descreva a frequência e a forma como a UDACA interage com os cooperadores?
5. As cooperativas são um misto de associação e empresa: concorda? Explique o que torna tão particular as cooperativas.
6. A UDACA é gerida como uma empresa com fins lucrativos?
7. Como são distribuídos os resultados?
8. Quais são, em termos empresariais, os objetivos da UDACA?
9. E em termos sociais?
10. Considera a UDACA uma aliança estratégica? Porquê?
11. Considera a UDACA um caso de sucesso no setor cooperativo?
12. Explique porque considera isso.
13. Em seu entender, considera que os cooperadores estão satisfeitos com a UDACA?
14. Em que se baseia para dar a sua resposta?
15. Usa algum tipo de ferramenta para avaliar essa satisfação?
16. Quais são as principais vantagens que os cooperadores têm em pertencer à UDACA?
17. Há seleção prévia dos cooperadores?
18. Se sim, como fazem a seleção?
19. Como decorre o processo de decisão dentro da UDACA?
20. Nos últimos anos, o setor cooperativo tem vindo a perder cooperativas, em seu entender a que se deve o insucesso dessas cooperativas?
21. Em seu entender, as cooperativas contribuem para o desenvolvimento da sociedade onde estão inseridas?
22. Em que se baseia para formular a sua resposta?
23. Hoje, as empresas e também as cooperativas tentam a todo o custo internacionalizar-se. Quais são os objetivos de internacionalização da UDACA?
24. Como estão a desenvolver esse processo?

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

- 25. Estão a entrar nos mercados sozinhos ou em alianças com outras entidades?
- 26. (Em caso afirmativo) Como escolhem os vossos parceiros?
- 27. Principais dificuldades/barreiras que têm encontrado no processo de internacionalização?

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Anexo 3 - Estatísticas descritivas dos itens usados na avaliação da satisfação

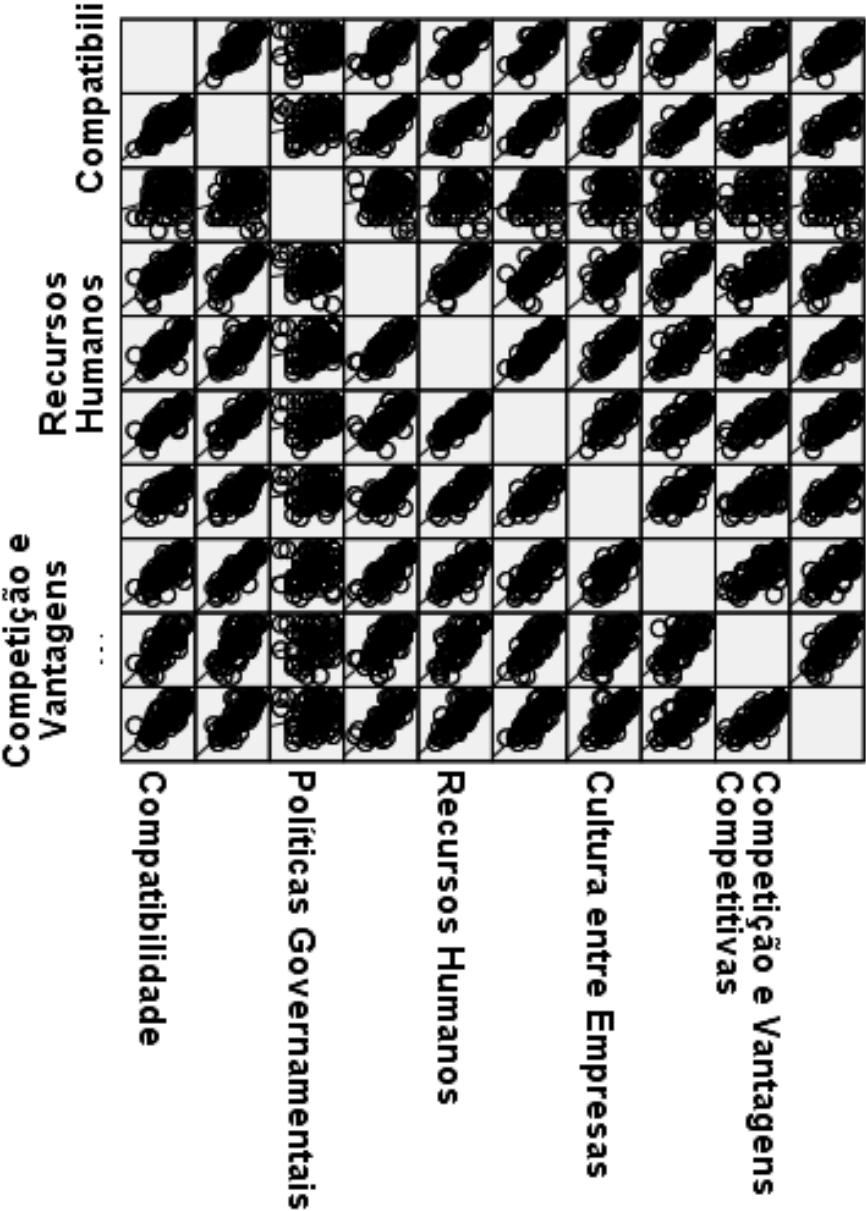
	Estatísticas Descritivas								
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
V131Localidade	194	1	5	3,67	1,149	-,403	,175	-,543	,347
V132ObjetivosMutuos	194	1	5	4,01	1,043	-,906	,175	,321	,347
V134Pertença	194	1	5	3,53	1,088	-,677	,175	,062	,347
V135Valores Coletivos	194	1	5	4,01	1,120	-1,050	,175	,508	,347
V136EnvolvimentoCooperadores	194	2	5	4,15	,831	-,735	,175	-,085	,347
V137Confiança	194	2	5	4,21	,851	-,715	,175	-,464	,347
V138Autoajuda	194	1	5	4,05	,970	-,862	,175	,399	,347
V1310Mais Recursos	194	2	5	3,98	,944	-,482	,175	-,803	,347
V1311ApoioTécnico	194	1	5	4,06	,974	-,736	,175	-,225	,347
V1312MelhoresPraticasGestão	194	1	5	4,12	,867	-,725	,175	,240	,347
V1313GovernançaDemocrática	194	1	5	4,11	1,057	-1,134	,175	,679	,347
V1315RedesHorizontais	194	1	5	3,99	,949	-,640	,175	-,195	,347
V1316DiversidadeMembros	194	1	5	3,71	1,115	-,452	,175	-,484	,347
V1317SegurançaMercados	194	2	5	3,97	1,043	-,437	,175	-1,179	,347
V1318SegurançaProcuraInternacional	194	1	5	3,74	1,145	-,443	,175	-,781	,347
V1320DiminuiçãoCustos Riscos	194	1	5	3,77	1,063	-,529	,175	-,324	,347
V1321AlinhamentoInteresses	194	1	5	4,04	,943	-,607	,175	-,329	,347
V1322LealdadeCompromisso	194	1	5	4,25	,827	-,934	,175	,816	,347
V1323MembrosPatronos	194	1	5	4,02	1,018	-,935	,175	,295	,347
V1324Comunicação	194	1	5	3,92	1,074	-,798	,175	-,025	,347
V1325FacilidadeAcesso	194	1	5	4,04	,965	-,782	,175	-,036	,347
V1326AcessoServiços	194	1	5	3,72	1,122	-,545	,175	-,443	,347
V1327InvestimentoComunidade	194	1	5	3,96	,997	-,615	,175	-,430	,347
V1328PoderNegociação	194	1	5	4,23	1,023	-1,524	,175	2,104	,347
V1329Benefícios Financeiros	194	2	5	4,16	,973	-,814	,175	-,539	,347
V1330MembroPequenoGrande	194	1	5	3,81	1,071	-,288	,175	-1,048	,347
V1332VendasCrescimento	194	2	5	4,19	,937	-,838	,175	-,392	,347
V1333Valor	194	1	5	4,07	,990	-,924	,175	,395	,347
V1334MenoresCustos Transação	194	3	5	4,19	,806	-,350	,175	-1,376	,347
V1335Benefícios Educacionais	194	2	5	3,78	,947	-,072	,175	-1,111	,347
V1337ValorGerações	194	2	5	4,04	,932	-,470	,175	-,935	,347
V1338Equidade	194	2	5	4,06	,964	-,405	,175	-1,256	,347
V1339RecompensaDistribuição	194	1	5	4,09	,988	-,840	,175	-,097	,347
V1340Estrutura	194	2	5	4,19	,880	-,557	,175	-1,023	,347
V1342ExperiênciaCooperadores	194	1	5	3,70	1,126	-,401	,175	-,737	,347
V1343ConfiançaColaboradores	194	2	5	4,13	,918	-,758	,175	-,391	,347
V1344profissionalismoHonestidadeResponsabilidade	194	2	5	4,22	,854	-,734	,175	-,463	,347
V1345ConhecimentoMercado	194	2	5	4,26	,879	-,806	,175	-,526	,347
V1346Incentivos Governo	194	1	5	3,73	1,073	-,364	,175	-,724	,347
V1347UniãoEuropeia	194	1	5	3,68	1,129	-,478	,175	-,706	,347
V1348Relações Pessoais	194	1	5	4,16	,951	-,920	,175	,156	,347
V1349Controloldêntico	194	2	5	4,21	,887	-,778	,175	-,433	,347
V1351RealizaçãoOrgulho	194	1	5	4,08	,940	-,695	,175	-,194	,347
N válido (listwise)	194								

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

Anexo 4 - Tabela de correlações entre variáveis usadas no modelo de regressão

		Média	D. Padrão	Satisfação	Compatibilidade	Seleção de Parceiros	Políticas Governamentais	Confiança e Compromisso	Recursos Humanos	Poder e Controlo	Cultura entre Empresas	Desenvolvimento Organizacional	Competição e Vantagens Competitivas	Performance e Sucesso
Correlação de Pearson	Satisfação	3,8591	1,17969	1,000	0,534	0,567	0,051	0,525	0,564	0,548	0,517	0,545	0,466	0,456
	Compatibilidade	4,0945	0,71738	0,534	1,000	0,857	0,276	0,791	0,847	0,871	0,752	0,776	0,842	0,836
	Seleção de Parceiros	3,9785	0,68101	0,567	0,857	1,000	0,267	0,880	0,861	0,877	0,813	0,892	0,768	0,853
	Políticas Governamentais	3,7062	1,03251	0,051	0,276	0,267	1,000	0,161	0,260	0,273	0,168	0,238	0,264	0,253
	Confiança e Compromisso	4,0103	0,72175	0,525	0,791	0,880	0,161	1,000	0,844	0,807	0,767	0,867	0,740	0,862
	Recursos Humanos	3,9407	0,72722	0,564	0,847	0,861	0,260	0,844	1,000	0,906	0,876	0,804	0,813	0,861
	Poder e Controlo	4,0137	0,69154	0,548	0,871	0,877	0,273	0,807	0,906	1,000	0,836	0,812	0,842	0,852
	Cultura entre Empresas	3,8144	0,87071	0,517	0,752	0,813	0,168	0,767	0,876	0,836	1,000	0,797	0,731	0,803
	Desenvolvimento Organizacional	3,8969	0,73695	0,545	0,776	0,892	0,238	0,867	0,804	0,812	0,797	1,000	0,741	0,811
	Competição e Vantagens Competitivas	4,0541	0,83187	0,466	0,842	0,768	0,264	0,740	0,813	0,842	0,731	0,741	1,000	0,843
	Performance e Sucesso	4,0265	0,74361	0,456	0,836	0,853	0,253	0,862	0,861	0,852	0,803	0,811	0,843	1,000
Sig. (unilateral)	Satisfação				0,000	0,000	0,240	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Compatibilidade			0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Seleção de Parceiros			0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Políticas Governamentais			0,240	0,000	0,000		0,012	0,000	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000
	Confiança e Compromisso			0,000	0,000	0,000	0,012		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Recursos Humanos			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Poder e Controlo			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	Cultura entre Empresas			0,000	0,000	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Desenvolvimento Organizacional			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	Competição e Vantagens Competitivas			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	Performance e Sucesso			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Anexo 5 - Gráfico de dispersão para os fatores que influenciam a satisfação



Anexo 6 - Matriz de correlações entre a variável satisfação e os princípios cooperativos

		Correlações							
N=194		Satisfação	V71AdesãoVoluntária	V72ControloDemocrático	V73ParticipaçãoEconómica	V74AutonomiaIndependência	V75Educação	V76CooperaçãoCoop	V77PreocupaComunidade
Correlação de Pearson	Satisfação	1,000	,461	,513	,460	,472	,329	,347	,446
	V71AdesãoVoluntária	,461	1,000	,658	,488	,440	,386	,534	,515
	V72ControloDemocrático	,513	,658	1,000	,399	,640	,366	,622	,411
	V73ParticipaçãoEconómica	,460	,488	,399	1,000	,449	,403	,414	,579
	V74AutonomiaIndependência	,472	,440	,640	,449	1,000	,598	,675	,574
	V75Educação	,329	,386	,366	,403	,598	1,000	,477	,663
	V76CooperaçãoCoop	,347	,534	,622	,414	,675	,477	1,000	,470
	V77PreocupaComunidade	,446	,515	,411	,579	,574	,663	,470	1,000
Sig. (unilateral)	Satisfação	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	V71AdesãoVoluntária	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	V72ControloDemocrático	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	V73ParticipaçãoEconómica	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	V74AutonomiaIndependência	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	V75Educação	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	V76CooperaçãoCoop	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	V77PreocupaComunidade	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.

Anexo 7 - Questionário aplicado aos cooperadores

Caro Participante,

No âmbito do Doutoramento em Gestão, a decorrer na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior (FCSH-UBI), está-se a realizar um estudo sobre o papel da gestão das cooperativas enquanto alianças estratégicas, de forma a perceber quais os determinantes estruturais e processuais que afetam a sua performance e a satisfação dos cooperadores em Portugal. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Poderá também responder online, através do link: <http://goo.gl/forms/7P58Ro2jLY>

Este questionário é confidencial. As respostas serão vistas apenas pela equipa de investigação da FCSH-UBI. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Vítor Figueiredo

Universidade da Beira Interior
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Gestão e Economia

Email: [ritor.mpfigueiredo@gmail.com](mailto: ritor.mpfigueiredo@gmail.com) | d1175@ubi.pt | Telm.: 960 007 904

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

<i>Indicadores</i>	Valores
1.1. Idade:	
1.2. Género:	
1.3. Habilitações literárias:	
1.4. Área vitivinícola detida:	
1.5. Produção entregue na cooperativa (quilos):	
1.6. Anos de pertença à cooperativa:	
1.7. Percentagem das receitas vindas da atividade agrícola	
1.8. Percentagem das receitas vindas da cooperativa	
1.9. Tempo de espera para receber as receitas da última produção entregue (em dias)	
1.10. Cooperativa a que pertence	

O MODELO COOPERATIVO

2. Segundo o seu entendimento, quais os motivos que o levaram a pedir a adesão à cooperativa:	Sim	Não
2.1. Ausência de alternativas no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Preço pago aos produtores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Garantias de escoamento da produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Criação do próprio emprego ou obtenção de emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. No momento da adesão, qual o tipo de entradas permitidas ao cooperador:	Sim	Não
3.1. Entradas em dinheiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Entradas de bens diferentes de dinheiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Entradas em trabalho ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Classifique, tendo em conta o seu grau de satisfação, as afirmações seguintes:

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
4.1. A cooperativa é uma boa empresa com quem fazer negócio.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.2. De um modo geral, está satisfeito/a por pertencer à cooperativa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.3. Está satisfeito/a com a forma como a cooperativa trabalha.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.4. Pretende permanecer na cooperativa, mesmo que surjam outras alternativas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.5. A sua relação com a cooperativa é uma aliança a longo prazo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.6. Quer continuar a ser membro da cooperativa.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

5. Resposta de acordo com o seu sentimento pessoal:		Sim	Não
5.1.	Considera-se satisfeito com a cooperativa a que pertence?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.	Recomendaria a sua cooperativa a outros agricultores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.	É seu desejo manter-se na cooperativa nos próximos 12 meses?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4.	Considerava sair da cooperativa se lhe oferecessem melhores preços de aquisição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Resposta de acordo com o seu sentimento pessoal:		Sim	Não
6.1.	Considera-se comprometido com a cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2.	Considera os gestores comprometidos com a cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3.	Considera os colaboradores comprometidos com a cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4.	Considera os restantes cooperadores comprometidos com a cooperativa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Como avalia a importância dos princípios e valores cooperativos, para o funcionamento das cooperativas atuais:

(Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância)		Nada Importante	Pouco Importante	Neutro	Importante	Muito Importante
7.1.	Adesão voluntária e livre à cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.2.	Controlo democrático da gestão pelos associados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.3.	Participação económica dos associados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.4.	Autonomia e independência	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.5.	Educação, treino e informação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.6.	Cooperação entre cooperativas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.7.	Preocupação com a comunidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.8.	Valor social: Autoajuda	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.9.	Valor social: Democracia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.10.	Valor social: Igualdade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.11.	Valor social: Equidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.12.	Valor social: Solidariedade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

8. Classifique, de acordo com a sua prática, os seguintes itens (sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente)

(Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância)		Discordo Totalmente		Às vezes		Concordo Totalmente
8.1.	As cooperativas são soluções para o desenvolvimento local	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.2.	As cooperativas são instrumentos de cooperação entre os cidadãos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.3.	As cooperativas são instrumentos de cooperação entre organizações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.4.	As cooperativas adotam práticas empresariais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.5.	As cooperativas são empresas e devem funcionar como empresas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.6.	As cooperativas são uma forma de reação da sociedade aos problemas económicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.7.	As cooperativas são uma forma de reação da sociedade aos problemas sociais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.8.	As cooperativas funcionam como entidade promotora da inclusão de públicos desfavorecidos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.9.	As cooperativas funcionam como entidades criadoras de emprego.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

8. (Continuação) Classifique, de acordo com a sua prática, os seguintes itens (1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente)

8.10.	As cooperativas são uma boa forma de escoar excedentes de produção, que não conseguiria vender de outra forma.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.11.	As cooperativas são uma forma de realizar dinheiro rápido.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.12.	As cooperativas não possuem controlo de qualidade e ficam com o que os cooperadores não querem.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

9. Classifique, de acordo com a sua prática, os seguintes itens (sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente)

<i>(Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância)</i>		Discordo Totalmente		Às vezes		Concordo Totalmente
9.1.	Uma aliança é uma relação de colaboração entre duas ou mais empresas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.2.	Uma aliança é uma relação de colaboração entre duas ou mais pessoas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.3.	Uma aliança é uma forma de partilhar recursos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.4.	Uma aliança é um esforço para atingir objetivos mútuos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.5.	Uma aliança é uma forma de atingir objetivos que não seriam alcançados com isoladamente.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.6.	Uma aliança é uma forma de obter vantagens competitivas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

10. Classifique, de acordo com a sua prática, os seguintes itens (sendo que 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente)

<i>(Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância)</i>		Discordo Totalmente		Às vezes		Concordo Totalmente
10.1.	As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Informação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.2.	As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Recursos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.3.	As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Economias de Escala	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.4.	As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Poder e Negociação	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.5.	As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Melhores Preços	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.6.	As cooperativas são uma aliança entre empresas e/ou pessoas para a obtenção de Manusear, transformar e vender as produções dos seus membros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.7.	As alianças contribuem para a sustentabilidade das cooperativas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.8.	As alianças promovem a satisfação dos cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.9.	As alianças possibilitam obtenção de recursos a que não acedia de outra forma	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.10.	As alianças possibilitam a redução de custos na aquisição das matérias-primas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.11.	As alianças promovem maior poder de negociação com os distribuidores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.12.	As alianças promovem maior poder de negociação com os fornecedores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.13.	As alianças possibilitam o escoamento dos produtos dos cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

11. Dê a sua opinião acerca das seguintes afirmações:

<i>(Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância)</i>		Discordo Totalmente		Às vezes		Concordo Totalmente
11.1.	As cooperativas são uma forma de organização empresarial	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.2.	As cooperativas têm como centro da sua atividade o ser humano	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.3.	As cooperativas são formas eficientes e efetivas de fazer negócios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.4.	As cooperativas são controladas democraticamente pelos seus membros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.5.	As cooperativas satisfazem um conjunto alargado de necessidades humanas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.6.	As cooperativas promovem os indivíduos e o bem-estar dos cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.7.	As cooperativas são mais resistentes às crises	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.8.	As cooperativas protegem os empregos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.9.	As cooperativas distribuem lucros/dividendos de forma muito mais racional	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.10.	As cooperativas suportam melhor a falta de liquidez dos momentos de crise	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.11.	As cooperativas são uma forma moderada de entrada no mercado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.12.	Os cooperadores são também donos das cooperativas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.13.	As cooperativas têm problemas de eficácia e eficiência	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

12. Na sua opinião o sucesso das cooperativas depende de:

<i>(Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância)</i>		Discordo Totalmente		Às vezes		Concordo Totalmente
12.1.	Diretores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.2.	Composição dos órgãos de gestão	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.3.	Respeito pelos princípios cooperativos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.4.	Políticas de distribuição de excedentes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.5.	Modelo governativo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.6.	Inovação dos métodos de produção	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.7.	Empreendedorismo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.8.	Redução dos custos de produção	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.9.	Redução de custos de transação/comercialização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.10.	Acesso a recursos que não obteria sozinho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.11.	Valor pago pela produção entregue	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

FATORES PROCESSUAIS E ESTRUTURAIS

13. Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância, enquanto cooperador:

A sua satisfação aumenta com ...	Discordo totalmente		Às vezes		Concordo totalmente
13.1. Localidade comum dos cooperadores (se estão próximos uns dos outros)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.2. Objetivos mútuos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.3. A existência de estratégias comuns entre cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.4. O sentimento de pertença a um grupo ou tribo - Etnicidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.5. A partilha de valores coletivos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.6. O forte envolvimento dos membros cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.7. A confiança entre os cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.8. O sentido de autointeresse/autoajuda	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.9. A existência de infraestruturas necessárias ao negócio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.10. A existência de mais recursos do que ao nível dos negócios individuais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.11. A existência de aconselhamento, apoio técnico e conhecimentos tecnológicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.12. A existência de melhores práticas de gestão do que as existentes ao nível dos negócios individuais a quando da formação da cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.13. A existência de uma governação democrática (um homem, um voto) – Equilíbrio de poder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.14. A relação de oferta/procura entre cooperativa e cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.15. A existência de redes horizontais com representação dos membros ao nível da estrutura da cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.16. O aumento do número e da diversidade dos membros ao longo do crescimento da cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.22. A lealdade e compromisso dos membros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.23. O facto de os membros poderem agir como patronos, proprietários, investidores e membros da comunidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.24. A comunicação entre as cooperativas e os seus membros, que é menos formal e mais frequente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.25. O facto de os membros do conselho de administração e os executivos estão facilmente acessíveis	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.26. O acesso a serviços não fornecidos pela indústria privada ou governo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

(continua na página seguinte...)

As Cooperativas como Alianças Estratégicas: fatores de sucesso para a satisfação dos cooperadores vitivinícolas da região do Dão

13. (Continuação) Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância, enquanto cooperador:

A sua satisfação aumenta com ...	Discordo totalmente		Às vezes		Concordo totalmente
13.27. O investimento em comunidades locais e criação de capital social	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.28. A existência de poder de negociação para obter vantagens competitivas e posição de mercado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.29. A obtenção de benefícios financeiros diretos (dividendos ou recompensas de patrocínio) e indiretos (menores custos de transação) para os negócios dos membros, através das operações centrais da cooperativa e/ou investimentos diversificados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.30. Permite que cada membro permaneça pequeno, mas aja/beneficie em grande.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.31. Benefícios diversos e de marketing (comercialização).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.32. O suporte nas vendas e crescimento da rentabilidade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.33. A agregação de valor aos produtos e serviços	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.34. Os menores custos de transação e menores riscos do ambiente, geridos pela cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.35. Benefícios educacionais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.36. O facto de fazer parte da comunidade cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.37. A criação de valor para as futuras gerações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.38. Contribuições equitativas de todos os cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.39. Políticas de recompensa e distribuição de excedentes da cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.40. A estrutura organizacional da cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.41. A complementaridade de recursos dos cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.42. A experiência anterior dos cooperadores em alianças	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.43. A confiança nos colaboradores da cooperativa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.44. Profissionalismo, honestidade e responsabilidade entre cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.45. Conhecimento das condições de mercado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.46. Incentivos governamentais e apoios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.47. A ação da União Europeia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.48. Boas relações pessoais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.49. Controlo idêntico pelos cooperadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.50. Equilíbrio de forças entre parceiros	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.51. Sentido de realização e orgulho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração

