

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**FERNANDO ELIAS COLOMBO**

**GANHOS RELACIONAIS EM COOPERATIVAS DE GERAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO  
DE ENERGIA ELÉTRICA: UM ESTUDO DE CASO**

**Porto Alegre**

**2021**

FERNANDO ELIAS COLOMBO

**GANHOS RELACIONAIS EM COOPERATIVAS DE GERAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO  
DE ENERGIA ELÉTRICA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior.

Coorientador: Prof. Dr. Deivid Ilecki Forgiarini.

Porto Alegre

2021

C718g Colombo, Fernando Elias.  
Ganhos relacionais em cooperativas de geração e distribuição de energia elétrica : um estudo de caso / por Fernando Elias Colombo. – 2021.  
113 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.  
Orientador: Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior.  
Coorientador: Dr. Deivid Ilecki Forgiarini.

1. Intercooperação. 2. Cooperativismo. 3. Ganhos relacionais. 4. Visão relacional. I. Título.

CDU: 334:621.31

FERNANDO ELIAS COLOMBO

**GANHOS RELACIONAIS EM COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 27/08/2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior (Orientador)

---

Prof. Dr. Deivid Ilecki Forgiarini (Coorientador)

---

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

---

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca

---

Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

## **AGRADECIMENTO AO SESCOOP/RS**

O presente trabalho foi realizado com apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (Sescoop/RS), para o qual registro meu agradecimento.

*Dedico à minha família, com honra e gratidão.  
Dedico aos(as) pesquisadores(as) das áreas de educação e de saúde.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, especialmente, aos meus familiares, por todo incentivo, amor, apoio e companheirismo nessa jornada do Mestrado.

Agradeço aos meus amigos e amigas, pelos laços de irmandade e pelo compartilhamento de ideias e pela realização de ações inspiradoras.

Ao Professor Orientador, Doutor José Antônio Valle Antunes Júnior, e ao Professor Coorientador, Doutor Deivid Ilecki Forgiarini, agradeço pela orientação valorosa, pela inspiradora troca de ideias, pela oportunidade de trabalho conjunto, pelos ensinamentos, pela compreensão e incentivo. Agradeço aos membros da banca avaliadora, pela análise atenta e pelas contribuições indicadas para a pesquisa e para esta dissertação.

Agradeço aos(às) professores(as) e aos(às) profissionais da área administrativa do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISNOS) e da Escola Superior de Tecnologia do Cooperativismo (ESCOOP), pela imensurável oportunidade virtuosa de colaboração e de aprendizado.

Aos estimados colegas de turma de Mestrado, pelos laços de amizade que contruímos, pela oportunidade de diálogo, de aprendizado e de ajuda mútua, expresso a minha especial gratidão.

Adicionalmente, agradeço aos(às) professores(as), colegas e profissionais da área administrativa dos Programas de Pós-Graduação em Administração, em Gestão Educacional e em Direito da Empresa e dos Negócios, da Unisinos, por compartilharem a oportunidade de cursar disciplinas optativas adicionais, cotempladas por essas áreas de conhecimento.

Agradeço, também, a todas as pessoas envolvidas com as organizações Cooperativas, empresariais, da sociedade civil, entre outras, que contribuiram para a coleta de dados e para que os procedimentos da pesquisa pudessem ser realizados.

## RESUMO

A pesquisa teve como objetivo compreender como os ganhos relacionais são gerados em negócios de intercooperação entre Cooperativas, tendo como base o princípio da intercooperação da Teoria do Cooperativismo e na perspectiva da Visão Relacional da estratégia. O método adotado foi o Estudo de Caso, tendo sido utilizado para a elaboração do trabalho, a pesquisa documental, a aplicação de entrevistas semiestruturadas e a realização de observação, sendo a análise feita por meio da técnica de análise de conteúdo. A investigação abordou um caso da intercooperação entre Cooperativas atuantes no setor de infraestrutura de energia elétrica no Estado do Rio Grande do Sul. Como resultado, foi evidenciada a relação do princípio da intercooperação com a abordagem da Visão Relacional da estratégia. O trabalho mostrou como o princípio da intercooperação constituiu-se como um elemento de centralidade, derivado da natureza do Cooperativismo, tendo servido como uma base efetiva para a construção das relações interorganizacionais entre Cooperativas no caso empírico estudado, tendo influenciado a coevolução dos fatores geradores de ganhos relacionais ao longo do tempo. A pesquisa tende a contribuir para a ampliação de estudos empíricos acerca dos fatores geradores de ganhos relacionais e para exemplificar como o princípio da intercooperação pode ser utilizado para aprimorar a interdependência sistêmica dos princípios do Cooperativismo e gerar resultados efetivos nas dimensões econômico e financeiras tanto para as Cooperativas envolvidas, como para os cooperados e a comunidade da área de influência das mesmas.

**Palavras-chave:** Intercooperação. Cooperativismo. Ganhos Relacionais. Visão Relacional.



## **ABSTRACT**

The research aimed to understand how relational rents are generated in intercooperation business between cooperatives, based on the principle of intercooperation of the Theory of Cooperatives and in the perspective of the Relational Vision of the strategy. The method adopted was the Case Study, having been used for the elaboration of the document, research work, application of semi-structured interviews and observation, being the analysis done through the technique of content analysis. The investigation addressed a case of intercooperation between Cooperatives operating in the electricity infrastructure sector in the State of Rio Grande do Sul. As a result, the relationship between the principle of intercooperation and the approach of the Relational Vision of the strategy was evidenced. The work showed how the principle of intercooperation was constituted as an element of centrality, derived from the nature of Cooperatives, having served as an effective basis for the construction of interorganizational relationships between Cooperatives in the empirical case studied, having influenced the co-evolution of factors that generate relational gains over time. The research tends to contribute to the expansion of empirical studies about the factors that generate relational rents and to exemplify how the principle of intercooperation can be used to improve the systemic interdependence of the principles of Cooperatives and generate effective results in the economic and financial dimensions for both Cooperatives involved, as for the cooperative members and the community in their area of influence.

**Keywords:** Intercooperation. Cooperativism. Relational Rents. Relational View.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo original da Visão Relacional: determinantes de ganhos relacionais .....	35
Figura 2 - Modelo dinâmico da Visão Relacional: determinantes de ganhos relacionais .....	36
Figura 3 - Padrão de ganhos relacionais em alianças com baixa interdependência de recursos complementares.....	38
Figura 4 - Padrão de ganhos relacionais em alianças com alta interdependência de recursos complementares .....	39
Figura 5 – Estudo de Caso - Previsão de contexto - Intercooperação entre Cooperativas em negócios de energia elétrica .....	47
Figura 6 - Cooperativas de Eletrificação Rural filiadas a FECOERGS .....	59
Figura 7 - Quadro Estatístico - Sistema FECOERGS 2019 .....	61
Figura 8 - Classes de Consumidores .....	61
Figura 9 - Permissionárias e Autorizadas de Distribuição de Energia Elétrica – Área de abrangência – RS .....	62
Figura 10 - Foto do ponto de ligação entre a rede de distribuição externa e a rede local.....	64
Figura 11 - Fotos da sede da Associação Pró-Desenvolvimento do Distrito Municipal.....	65
Figura 12 - Estudo de caso - contexto - intercooperação entre cooperativas de energia elétrica .....	70
Figura 13 - Nuvem de palavras para a Dimensão 2 .....	71
Figura 14 - Nuvem de palavras para a Dimensão 3 .....	81

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Framework</i> Teórico sobre Intercooperação na Teoria do Cooperativismo .....	25
Quadro 2 - <i>Framework</i> de fatores dinâmicos determinantes geração de ganhos relacionais .....	37
Quadro 3 - <i>Framework</i> Teórico para Visão Relacional .....	41
Quadro 4 - <i>Framework</i> Teórico para Ganhos Relacionais com a Teoria do Cooperativismo .....	42
Quadro 5 - Especialistas avaliadores do protocolo de pesquisa .....	51
Quadro 6 – Entrevistas .....	53
Quadro 7 - Fontes de dados da pesquisa empírica.....	54
Quadro 8 - Unidade de contexto e unidade de registro .....	55
Quadro 9 - Dimensões e categorias de análise .....	56
Quadro 10 - Diferenças entres os ambientes de comercialização de energia elétrica .....	69
Quadro 11 - Síntese de evidências para a Dimensão 3 .....	80
Quadro 12 - <i>Framework</i> de fatores determinantes para ganhos relacionais com a intercooperação da teoria do Cooperativismo.....	94
Quadro 13 - <i>Framework</i> de fatores determinantes para ganhos relacionais com a intercooperação da teoria do Cooperativismo.....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa nas bases de dados <i>Ebscohost</i> .....	20
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO OBJETO DE PESQUISA.....	17
1.2 PROBLEMA.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	18
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
<b>1.4.1 Justificativa acadêmica</b> .....	<b>19</b>
<b>1.4.2 Justificativa para as Cooperativas</b> .....	<b>20</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
2.1 INTERCOOPERAÇÃO NA TEORIA DO COOPERATIVISMO.....	22
2.2 ESTRATÉGIA E VISÃO RELACIONAL.....	26
<b>2.2.1 Estratégia e Vantagem Competitiva Sustentável</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.2 Visão Relacional</b> .....	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>43</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA - ESTUDO DE CASO.....	43
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	44
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	45
3.4 OBJETO EMPÍRICO DO TRABALHO.....	46
3.5 MÉTODO DE TRABALHO.....	48
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>58</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO - CONTEXTO (D1).....	58
<b>4.1.1 Contexto do caso - Cooperativas de infraestrutura de energia elétrica</b> .....	<b>58</b>
<b>4.1.2 Visão geral do caso (C1)</b> .....	<b>62</b>
4.1.2.1 Etapa I - Antecedentes históricos.....	63
4.1.2.2 Etapa II - Consórcio de intercooperação.....	64
4.1.2.3 Etapa III - Obras e financiamento.....	66
4.1.2.4 Etapa IV - Operação do negócio.....	67
4.1.2.5 Desafios regulatórios e ambiente de negócio para as Cooperativas de energia.....	68
4.2 INTERCOOPERAÇÃO NO COOPERATIVISMO (D2).....	71
<b>4.2.1 Percepção sobre a Intercooperação (C2)</b> .....	<b>71</b>

<b>4.2.2 Ganhos da intercooperação (C3)</b> .....	<b>75</b>
<b>4.3 VISÃO RELACIONAL (D3)</b> .....	<b>80</b>
<b>4.3.1 Acesso a recursos complementares (C4)</b> .....	<b>81</b>
<b>4.3.2 Grau de interdependência dos recursos (C5)</b> .....	<b>85</b>
<b>4.3.3 Investimentos em ativos relacionais específicos (C6)</b> .....	<b>87</b>
<b>4.3.4 Rotinas de compartilhamento de conhecimento (C7)</b> .....	<b>89</b>
<b>4.3.5 Governança efetiva (C8)</b> .....	<b>90</b>
<b>4.4 INTERCOOPERAÇÃO E FATORES GERADORES DE GANHO RELACIONAL</b>	<b>95</b>
<b>4.4.1 Considerações sobre a diminuição da cooperação e a competição pela apropriação do valor relacional</b> .....	<b>97</b>
<b>5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	<b>100</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES</b> .....	<b>100</b>
<b>5.1.1 Contribuições teóricas</b> .....	<b>100</b>
<b>5.1.2 Contribuições gerenciais</b> .....	<b>102</b>
<b>5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA</b> .....	<b>103</b>
<b>5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>105</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da cooperação é relevante no contexto da sociedade atual e está associado à ideia de trabalhar coletivamente no intuito de melhorar a sociedade. Considerada como um método, a cooperação estruturou-se a ponto de caracterizar-se como:

(...) à capacidade do sujeito de coordenar pontos de vista, colocando-se como expectador do(s) outro(s) com quem se relaciona e buscando entender as proposições desses (capacidade de assimilação). É uma capacidade, sobretudo, cognitiva, intelectual, já que não basta somente a disposição de escutar o outro (CAMARGO; BECKER, 2012, p. 546).

Conforme Antunes Jr *et al.* (2017, p. 217), é possível dizer que “*as maneiras de realizar a cooperação remetem à origem da humanidade*”. A lógica da Cooperação, pensada enquanto ajuda mútua, “esteve presente ao longo de toda a história, tanto na Antiguidade mais remota, quanto no tempo do império romano, na idade média e início dos tempos modernos” (SCHNEIDER, 2019, p.12). Portanto, é possível afirmar que a “cooperação é um processo social” (SCHNEIDER, 2019, p. 95). Na América do Sul, a cooperação é observada desde as experiências de associativismo dos sistemas coletivos indígenas e das organizações promovidas por padres jesuítas após a chegada dos portugueses, mas a concepção de organização cooperativista moderna se e a formação de Cooperativas ocorreu a partir da influência dos imigrantes europeus, especialmente de alemães e italianos (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Importante versar que o Cooperativismo moderno parte dos “Pioneiros da Cooperativa de Rochdale” fundada em 1844 na Inglaterra. Destaca-se que no desenvolvimento do cooperativismo “sempre existiu uma estreita união entre a ideia e a ação” (SCHNEIDER, 2019, p. 18). Sendo assim, a teoria da organização cooperativista foi desenvolvida ao longo da história sendo resultado do inter relacionamento existente em um amplo conjunto de experimentações sociais e os princípios e conceitos apresentados ao longo do tempo. Destacam-se contribuições de autores que apresentam a evolução histórica e a problematização da teoria (SCHNEIDER, 2019; BIALOSKORSKI NETO, 2012; ANTUNES JR *et al.*, 2017).

Revisitando alguns dos precursores utópicos associados à criação do movimento cooperativista, pode-se encontrar referência à construção de abordagens

que visam à alteração do sistema social e econômico, sendo a cooperação um elemento de base para a concepção de organizações e teorias para sustentar a prática das transformações pretendidas. Mladenatz (2003, p. 73-74) postula que existem pontos em comum entre os pensadores sociais para a concepção cooperativa moderna, caracterizando um movimento cooperativo unitário, contemplando tanto o caráter de sistema econômico como o de uma ação social. O autor destaca sete características fundamentais surgidas da concepção dos chamados precursores do cooperativismo, a saber: A ideia de associação, espírito de solidariedade, em contraposição à noção de competição; Entender a cooperativa como ação emancipatória das classes trabalhadoras, contemplando a ideia de organização dos interesses associados ao trabalho; Uma organização criada por iniciativa própria dos interessados sendo desenvolvido a partir da ideia da ajuda mútua (*mutual aid*); Capital como meio para realizações da organização associativo-cooperativa, resultando em serviços qualificados para os associados; Cooperativa enquanto uma ótica de economia coletiva; Integração das cooperativas tendo em vista atender aos interesses gerais da sociedade; Organização que tem uma finalidade da perpetuidade, auto manutenção e desenvolvimento do movimento cooperativo.

Sobre a semelhança e diferenciação da teoria contida nas doutrinas cooperativistas em relação a outras visões políticas e econômicas usuais, é possível destacar a existência de duas concepções opostas diante do sistema econômico capitalista, a saber:

No pensamento de quase todos os precursores do movimento cooperativo moderno, o sistema cooperativo confundia-se com os sistemas preconizados pelos pioneiros de uma nova ordem baseada na socialização. Logo, o regime cooperativo confundia-se com o regime socialista. Por outro lado, uma parte dos verdadeiros fundadores do movimento cooperativo moderno – especialmente na Alemanha – era formada por adeptos quase sem reserva do pensamento econômico liberal. Da mesma forma, os dirigentes marxistas do movimento socialista consideravam a cooperativa uma instituição conforme os princípios do liberalismo econômico. [...] Por outro lado, no seio do socialismo moderno, encontramos uma outra concepção segundo a qual a ação cooperativa constituiria, para uma determinada categoria social, o proletariado, um instrumento da luta de classes (MLADENATZ, 2003, p.166).

Mladenatz (2003) refere que Schulze-Delitzsch, tido como autor relevante da perspectiva liberal, sugere o princípio de ajuda mútua como basilar para a sua concepção do movimento de associação cooperativa. Já Hans Crüger envidou



esforços no sentido de propor que as cooperativas necessitam estruturar-se do modo mais técnico e racional possível (MLADENATZ, 2003). De outra parte, autores como Saint-Simon, Fourier, Proudhon, Kropotkin<sup>1</sup> e os socialistas de diferentes matizes pensam o tema a partir de uma perspectiva diferente do liberalismo econômico por uma lógica da luta de classes.

Na ótica deste trabalho, trata-se do tema do Cooperativismo a partir da lógica da obtenção e sustentação de vantagem competitiva por cooperativas. Parte-se também da noção de que tal caminho estratégico organizacional será feito em compromisso direto com os chamados sete princípios do Cooperativismo, prescritos pelo movimento cooperativista e pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Pontua-se, ademais, que o assunto se desenvolve com fundamento a partir do princípio da cooperação entre cooperativas, ou seja, o sexto princípio do Cooperativismo, também chamado de princípio da intercooperação. Este princípio estabelece que *“as Cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas por intermédio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais”* (SCHNEIDER, 2019, p. 121).

A lógica geral do trabalho consiste em contemplar proposições sobre como desenvolver caminhos e contribuições para a sustentação competitiva de cooperativas ao longo do tempo. Neste sentido, parece possível tratar do interrelacionamento entre o princípio da intercooperação e a geração de ganhos relacionais. Parte-se do pressuposto de que a realização de negócios por meio de intercooperação apresenta significativa potencialidade de gerar ganhos relacionais para as Cooperativas, em geral, e para as Cooperativas do ramo de infraestrutura de energia, em particular. Neste trabalho o tema será tratado em um empreendimento no ramo de infraestrutura associado ao setor de de energia elétrica.

Cabe referir, outrossim, que as organizações cooperativas atuantes nesse setor, têm apostado em estratégias para aprimoramento de sustentação competitiva e da integração cooperativa, com o incentivo da Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul – FECOERGS e parceria com Escola Superior de Tecnologia do Cooperativismo (ESCOOP).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cabe destacar a primeira edição de uma obra de referência desse autor acerca do tema ajuda mútua: KROPOTKIN, Piotr. *Mutual Aid, a Factor of Evolution*. London: Heinemann, 1902.

<sup>2</sup> Escoop coordena elaboração de Planejamento Estratégico da Fecoergs. Data: 27.01.2020. Disponível em: <http://escoop.edu.br/escoop-coordena-elaboracao-de-planejamento-estrategico-da-fecoergs/> (ESCOOP, 2020d).

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO OBJETO DE PESQUISA

No âmbito da teoria econômica, a problematização dar-se-á com base na Teoria do Cooperativismo. Dessa teoria, observa-se a existência e importância de sete princípios<sup>3</sup> fundamentais que necessitam de uma abordagem sistêmica. No entanto, este trabalho tem como delimitação o fato de que tratará de um destes princípios, o sexto princípio do Cooperativismo, a intercooperação. Os demais princípios, embora relevantes, não são objetos diretos de pesquisa, havendo, portanto, oportunidades para pesquisas futuras que sejam dedicadas a ampliar a análise realizada a partir de outros princípios da Teoria do Cooperativismo.

No âmbito da teoria de administração, a pesquisa tem como escopo teórico a perspectiva da Visão Relacional da estratégia, enquanto abordagem que problematiza a geração de valor na relação entre firmas, por meio da obtenção de ganhos relacionais que potencializam a vantagem competitiva sustentável das organizações. Não serão tratados com centralidade, portanto, elementos ligados a outras perspectivas, como, por exemplo, a do posicionamento estratégico desenvolvido por Michael Porter (1995).

A perspectiva da Visão Relacional tem origem no debate teórico sobre ações coletivas, com implicações da abordagem da Visão Baseada em Recursos e da perspectiva de Capacidades Dinâmicas das organizações, no campo de discussão sobre Vantagem Competitiva Sustentável. No presente trabalho, será exposto um panorama sobre estratégia e Visão Relacional.

Ademais, sobre o recorte do objeto para a pesquisa empírica, cabe dizer que, embora exista um conjunto amplo de diferentes tipos de Cooperativas e de Ramos de atuação (Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Trabalho, Produção de Bens e Serviços; Saúde; Transporte) (SISTEMA OCB, 2019), o presente trabalho dedica-se à análise de cooperativas do ramo de infraestrutura de energia elétrica, filiadas à FECOERGS, no Estado do Rio Grande do Sul.

Para a escrita da dissertação, utilizou-se nomes fictícios ou códigos em substituição a nomes reais do caso estudado, tendo em vista a confidencialidade estabelecida no processo de pesquisa e seu objetivo essencialmente acadêmico.

---

<sup>3</sup> 1) Associação voluntária e aberta; 2) Gestão democrática pelos seus membros; 3) Participação econômica dos membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação. Formação e informação; 6) Cooperação entre cooperativas; e, 7) Preocupação com a comunidade (ACI, 2015).

Nesse escopo, o caso escolhido para pesquisa empírica foi a intercooperação que gerou o empreendimento da Pequena Central Hidrelétrica (PCH) ABE, o qual conta com a intercooperação entre a Cooperativa A Geração e a Cooperativa B Geração.

À vista dessa prévia introdução e delineamento, apresenta-se, a seguir, o problema de pesquisa e os objetivos que direcionaram a pesquisa.

## 1.2 PROBLEMA

O problema de pesquisa que norteou o presente estudo pode ser enunciado como segue: como são gerados ganhos relacionais a partir da intercooperação entre cooperativas de distribuição de energia?

## 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos, geral e específicos, da pesquisa estão explicitados a seguir:

### 1.3.1 Objetivo Geral

- Compreender como os ganhos relacionais são gerados a partir da adoção do princípio da intercooperação entre Cooperativas do ramo de infraestrutura de energia.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Relacionar o princípio da intercooperação da Teoria do Cooperativismo com a abordagem da Visão Relacional da estratégia;
- Descrever criticamente o processo de intercooperação entre duas Cooperativas do ramo de infraestrutura de energia elétrica;
- Identificar os ganhos relacionais resultantes do processo de intercooperação entre Cooperativas.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Apresenta-se a seguir as justificativas acadêmicas e as práticas da ótica das Cooperativas e do Cooperativismo.

### 1.4.1 Justificativa acadêmica

Esta pesquisa acadêmica insere-se no âmbito mais amplo do tema da relação entre estratégia e competitividade, tendo como foco os ganhos relacionais em cooperativas. A ideia do presente trabalho consiste em contribuir para a concepção de estratégias de sustentação econômica, social e ambiental, tendo como foco o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis das Cooperativas através do estabelecimento das relações entre os princípios do cooperativismo e as capacidades das organizações de gerar valor a partir de suas relações interorganizacionais.

Mais especificamente, a ideia consiste em avançar no conhecimento no que tange ao potencial de utilização do sexto princípio do Cooperativismo, intercooperação, em relação aos chamados ganhos relacionais para sustentação de vantagem competitiva. Com essa percepção, entende-se que a pesquisa está alinhada aos objetivos do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios (MPGN)<sup>4</sup> da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e aos objetivos do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (Sescoop/RS)<sup>5</sup>.

No intuito de verificar publicações de pesquisas relacionadas aos temas desta pesquisa, procedeu-se a uma busca nas bases de dados EBSCOhost. A Tabela 1 expõe os termos de busca e os resultados quantitativos encontrados.

---

<sup>4</sup> O MPGN é voltado a executivos e empreendedores motivados a transformar a realidade a partir do conhecimento científico, promovendo a ampliação de perspectivas pessoais e de carreira. (UNISINOS, 2020). O presente trabalho é identificado com a linha de pesquisa de Inovação e Negócios Sustentáveis, com foco na análise de estratégias para sustentabilidade organizacional (UNISINOS, 2020a).

<sup>5</sup> O SESCOOP-RS promove a cultura cooperativista e a sustentabilidade das cooperativas. Tem a missão de promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da gestão para o desenvolvimento das cooperativas gaúchas. (SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS, 2020).

**Tabela 1 - Pesquisa nas bases de dados *Ebscohost***

<b>TERMOS DE BUSCA</b>	<b>RESULTADOS</b>
i) relational view AND infrastructure	9
ii) relational view AND infrastructure AND electricity	1
iii) relational view AND cooperative	3
iv) relational view AND infrastructure AND energy	1

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Observa-se nos resultados da pesquisa exposta que há um reduzido número de publicações que relacionam os termos 'visão relacional' e 'cooperativa'. Tendo em vista este fato, entende-se que há oportunidade para pesquisas acadêmicas que abordem tal escopo na profundidade necessária. A presente pesquisa pretende contribuir para ampliar e aprofundar a problematização teórica nesse campo.

#### **1.4.2 Justificativa para as Cooperativas**

Os sete princípios do Cooperativismo, explicitados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2020), são fundamentais para a obtenção de resultados econômicos, sociais e ambientais tanto da ótica das cooperativas como para a sociedade como um todo. Estes princípios sustentam os valores cooperativos centrais, a saber: ajuda mútua, democracia, equidade, igualdade e solidariedade. Em um mundo caracterizado por uma mentalidade de cunho informacional, o tema das relações interorganizacionais adquire cada vez mais centralidade.

Da ótica do Cooperativismo, a intercooperação, sexto princípio, é cada vez mais relevante para ser utilizado no campo empírico, tendo em vista a necessidade de ampliação das relações interorganizacionais. A ideia deste princípio consiste, basicamente, em estimular as ações conjuntas entre cooperativas, o que tende a proporcionar, não só uma melhoria do desempenho econômico, social e ambiental das próprias Cooperativas, mas também o fortalecimento do próprio movimento cooperativista.

De outra parte, este princípio é central no intuito de permitir a obtenção dos chamados ganhos relacionais que estão associados a uma alocação conjunta dos ativos das cooperativas para a realização de ações que beneficiem não só o

fortalecimento das Cooperativas que estão participando da intercooperação, mas toda a sociedade.

De uma ótica mais específica, o presente trabalho visa identificar a potencialidade de utilização do princípio da intercooperação para gerar ganhos relacionais no ramo de Cooperativismo de Infraestrutura, mais especificamente no setor de infraestrutura de geração e distribuição de energia elétrica, que é fundamental, por exemplo, para o desenvolvimento da agricultura e da infraestrutura no Estado do Rio Grande do Sul.

Neste sentido, o estudo de caso aprofundado em um empreendimento realizado pelo esforço conjunto duas Cooperativas, visando construir e operacionalizar uma Pequena Central Hidrelétrica, pode servir de base, ou seja, contribuir para o desenvolvimento de muitas outras ações conjuntas no ramo das Cooperativas de Infraestrutura, de forma geral.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata dos fundamentos teóricos que sustentam a presente pesquisa. Inicialmente, com base na teoria do Cooperativismo, é apresentada a elaboração teórica sobre o princípio da Intercooperação. Na sequência, no âmbito da teoria de estratégia em administração, destaca-se a discussão sobre Vantagem Competitiva Sustentável no desenvolvimento estratégico das organizações e apresenta-se com mais detalhes a abordagem da Visão Relacional.

### 2.1 INTERCOOPERAÇÃO NA TEORIA DO COOPERATIVISMO

A Teoria do Cooperativismo moderno evoluiu a partir de experiências de organização produtiva no período da Primeira Revolução Industrial. Segundo Schneider (2019), os princípios do cooperativismo derivam dos valores da cooperação. Para o autor, os valores, os princípios e normas podem ser persistentemente trabalhados pelas cooperativas, considerando-se sua essencialidade e o potencial como diferencial positivo no mercado.

A energia que advém dos valores cooperativos direciona os princípios e alimenta a força para as atividades das cooperativas e dos cooperados. Tais valores são tidos como universais, podendo ser incorporados e trabalhados em diferentes contextos históricos e culturais. Dentre os valores fundamentais, com base nos precursores fundadores da cooperativa de tecelões de Rochdale/Inglaterra, o Schneider (2019) refere a autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, bem como valores éticos de honestidade, sinceridade e responsabilidade social.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é uma entidade de representação internacional de cooperativas, que objetiva promover o Cooperativismo e congregar mundialmente as Cooperativas. Essa organização assume a função de guardiã dos valores e princípios do Cooperativismo e das características distintivas das Cooperativas. A Identidade e os valores do Cooperativismo são tidos como imutáveis, e os princípios são estabelecidos e atualizados considerando as transformações econômicas e sociais que ocorrem no mundo. A atual concepção do rol de 7 (sete) princípios foi estabelecida na Declaração de Identidade Cooperativa, aprovada em 1995 no Congresso Centenário da ACI e Assembleia Geral. (ACI,

2015). Os sete princípios do Cooperativismo são reconhecidos pela ACI como elementos essenciais para caracterizar o modelo organizacional e identitário das cooperativas, a saber: 1º) Adesão livre e voluntária; 2º) Controle democrático pelos sócios; 3º) Participação econômica do sócio; 4º) Autonomia e Independência; 5º) Educação, treinamento e informação; 6º) Cooperação entre cooperativas; 7º) Compromisso com a comunidade (ACI, 2015).

Os princípios do Cooperativismo constituem-se em uma ponte entre os valores do Cooperativismo e a possibilidade de aplicá-los na prática, podendo ser entendidos como um caminho pragmático para a realização concreta de ações no âmbito das Cooperativas. É preciso perceber que a intercooperação só será de fato desenvolvida se, além do princípio da intercooperação, os outros seis princípios também forem desenvolvidos. Sendo assim, todos os sete princípios são relevantes para que a intercooperação aconteça reconhecendo-se que existe uma interrelação entre os mesmos (ACI, 2015).

Novkovic (2008) argumenta que, em sendo aplicados os princípios do Cooperativismo, as Cooperativas podem ser ambiente fértil para o empreendedorismo e a inovação social, mas que, segundo McElroy (2002), o suporte da gestão é necessário, ou seja, sendo relevante que os cooperados e os participantes da governança e da gestão compartilhem um mesmo visão e tenham sua clareza na orientação dada em uma organização Cooperativa. Adicionalmente, cabe destacar o que refere Forgiarini (2019), acerca de pesquisas envolvendo organizações Cooperativas:

A produção acadêmica da área de gestão e negócios, quando trata da cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 1994; HIND, 1999; FULTON, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2002; COOK e BURRESS, 2009; FENG, 2010; CHADDAD, 2012; CHADDAD e ILIOPOULOS, 2013; HERBST e PRÜFER 2016) de fato, trata apenas da cooperativa como objeto de estudo e carrega em suas análises a sua própria visão de mundo e acaba por ter dificuldades de compreender as várias características sui generis da cooperativa. No bojo desta questão está o desafio de administrar uma organização que é formada por pessoas que devem possuir a mesma forma de ver o mundo, ou seja, os valores do cooperativismo (já mencionados no início deste capítulo), mas que podem (inclusive incentiva-se) contar com pessoas que pensem de forma tão diversa em vários temas delicados da vida social contemporânea. (FORGIARINI, 2019, p. 31)

O presente estudo, no entanto, concentra-se em um recorte analítico acerca de um dos princípios do Cooperativismo. Em função da questão da pesquisa e de



seus desdobramentos, o princípio da Cooperação entre Cooperativas, sexto princípio do Cooperativismo, é tido como o que tem mais potencial para afetar a análise integrativa acerca da abordagem da Visão Relacional da estratégia para as organizações. Esta é a razão do porquê esse princípio é destacado nesta pesquisa, tanto para o desenvolvimento teórico como para a investigação empírica.

O sexto princípio do Cooperativismo é caracterizado pela cooperação entre cooperativas, representando a parceria entre as cooperativas e suas organizações, também aqui chamado de intercooperação. Por meio da intercooperação podem ser implementadas estratégias para fortalecer o movimento e o negócio cooperativista, bem como melhor atender as demandas dos cooperados e da cooperativa (ACI, 2015). Conforme ACI (2015), o conceito básico de intercooperação relaciona-se com a perspectiva de valores como a solidariedade e a ajuda-mútua, sendo relevantes alguns fundamentos para uma prática efetiva de cooperação entre, quais sejam: Abertura e transparência; Responsabilidade; Representação; Flexibilidade; Reciprocidade; Respeito à identidade cooperativa.

Bialoskorski Neto (2012, p. 133), com base em Zylbersztajn e Nassar (2004), refere que *“(...) criar uma coordenação entre organizações de ação coletiva pode ser um desafio muito grande e maior do que a possível melhora da competitividade do conjunto de organizações”* se os associados não entenderem a relevância de estratégia desse tipo. Mendina (2017), em estudo sobre a intercooperação entre Cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, evidenciou que no contexto do caso investigado, a intercooperação é incentivada quando se estabelece um modelo de governança e de gestão de rede claramente definido. A intercooperação pode constituir-se como um elemento gerador de sinérgicos e aumentar o poder econômico das cooperativas (MÜNKNER e MATEUS, 2011 *apud* FORGIARINI, 2019). Segundo Barroso *et al.* (2007) *apud* Forgiarini (2019) a relação de cooperação entre cooperativas inicial por meio de uma rede informal, podendo na sequência avançar para a estruturação de uma organização formal para realização de atividades de negócio e de serviços conjuntos. Com a sedimentação de uma aliança, as Cooperativas podem criar centrais ou empresas controladas, e, ainda, realizar a integração total (fusão) das organizações.

Saes (2000) (*apud* BIALOSKORSKI NETO, 2012) discute uma tipologia das formas de ação coletiva de intercooperação aplicáveis às estratégias das organizações. Indica três tipos de ação: Ações de tipo I, que geram benefício para

todos os participantes, sem conflito de interesses; Ações de tipo II, que geram benefício para alguns dos participantes, mas sem prejudicar os demais; e Ações de tipo III, que causa benefício à parte do grupo e prejuízo aos outros, gerando conflitos. Explicita Bialoskorski Neto (2012):

As ações dos tipos I e II conduzem a provável sucesso e minimizam o risco de descontentamento de algumas partes envolvidas. Dessas estratégias é que podem surgir de forma facilitada ações coletivas de intercooperação entre organizações. Mas ações do tipo III podem ser necessárias para a competitividade do sistema e há a probabilidade do surgimento de conflitos entre os associados, exigindo estratégias de tomada de decisão e de negociação (BIALOSKORSKI NETO, 2012, p. 133).

O autor sustenta que “[Há] uma lógica intrínseca para o processo de tomada de decisão estratégica de intercooperação em uma cooperativa” (BIALOSKORSKI NETO, p. 133), advindo da especificidade e complexidade da estrutura de organização de governança nas Cooperativas. Acentua o autor que a tomada de decisão estratégica sobre intercooperação é também influenciada pelo ambiente institucional e pelo comportamento dos agentes, portanto, pela cultura.

A fim de demonstrar os principais autores que são referência para esta pesquisa, no que se refere ao construto de Intercooperação no Cooperativismo, foi elaborado o Quadro 1:

**Quadro 1 - Framework Teórico sobre Intercooperação na Teoria do Cooperativismo**

FRAMEWORK TEÓRICO SOBRE INTERCOOPERAÇÃO NA TEORIA DO COOPERATIVISMO		
CONSTRUTO TEÓRICO	AUTORES	CONCEITO
Princípio da Intercooperação no Cooperativismo	Schneider (2019; 2012)	As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
	ACI (2015)	
	Bialoskorski Neto (2012)	
	Mladenatz (2003)	
	Novkovic (2008)	
	Mendina (2017)	
	Forgiarini (2019)	

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Cabe finalizar esta seção considerando que o *framework* demonstrado acima pode vir a ser utilizado em pesquisas futuras no âmbito das organizações cooperativistas, servindo como instrumento para a delimitação do campo teórico acerca do tema da intercooperação na teoria do Cooperativismo.

## 2.2 ESTRATÉGIA E VISÃO RELACIONAL

Apresentam-se nesta sessão os temas de estratégia e visão relacional.

### 2.2.1 Estratégia e Vantagem Competitiva Sustentável

A questão da estratégia competitiva das empresas é destacada por Michael Porter (1979). A sustentação de vantagem competitiva das firmas envolve uma relação entre o desempenho dos concorrentes de um dado setor e o desempenho relativo (acima, na média, ou, abaixo) de uma dada empresa/firma do setor (PORTER, 1999). Uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável se seu desempenho econômico-financeiro, ou seja, rentabilidade, for maior do que a média da sua indústria (conjunto de firmas) por um período considerável (PORTER, 1996). No contexto das cooperativas, a utilização do termo vantagem competitiva, definido sob a ótica de ganho/desempenho econômico-financeiro/rentabilidade (PORTER, 1996), parece insuficiente para explicar a natureza e a vocação prescrita para as Cooperativas. Isto porque com as Cooperativas objetiva-se, não somente a obtenção de resultados econômico-financeiros, mas essencialmente geradores de melhoria para os cooperados e para a comunidade. Pode-se dizer que a ideia da sustentabilidade, através da eventual obtenção da vantagem competitiva, é uma condição necessária para as suas atividades, mas não suficiente. Assim sendo, poder-se-ia avaliar que o uso do conceito de vantagem competitiva em relação a organizações Cooperativas possa ser considerado inadequado ou, no mínimo, problematizado (FORGIARINI, 2019).

Em outros termos, o conceito de vantagem competitiva deveria ser aplicado somente ao contexto de negócios de firmas mercantis, devendo ser utilizado outro termo para a busca de estratégia de sustentação organizacional dos negócios de Cooperativas, a exemplo hipotético de 'vantagem cooperativa'. A princípio, e para esta pesquisa, considera-se interessante, positivo e necessário o estabelecimento

de relações entre a teoria de administração de empresas e a teoria do cooperativismo, abordando a questão da vantagem competitiva.

Porém, é no livro chamado de “*Vantagem Competitiva*” que Porter desenvolve uma abordagem sistemática ligada com o tema da cadeia de atividades de uma empresa, denominada de ‘cadeia de valores’ (PORTER, 1999). A cadeia de valor é considerada em dois aspectos: i) as atividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços); ii) as atividades de apoio (infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras de bens e serviços). E, os posicionamentos visando à vantagem competitiva são de dois tipos: i) custos; ii) diferenciação. Sendo assim, o projeto da cadeia de valor/sistemas de atividades para a empresa deve ser feito de acordo com a estratégia de vantagem competitiva considerada: custos ou diferenciação.

Através da discussão teórica sobre as estratégias que as organizações utilizam para obter e sustentar vantagem competitiva, estabeleceram-se, além da abordagem de Porter (norteada por custos e diferenciação), outras abordagens de destacada importância na literatura e prática executiva. Pode-se referir, exemplificativamente, a perspectiva do conflito estratégico, embasada na teoria dos jogos (SHAPIRO, 1989) e a perspectiva da Visão Baseada em Recursos - VBR (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991).

A VBR, para esse trabalho, é mais significativa, vez que é considerada como precursora, embasando a abordagem das Capacidades Dinâmicas. Importante destacar que a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) foi criticada, dentre outros aspectos, por sua conformação sobre os recursos internos da firma, ou seja, por não considerar de modo significativo o ambiente externo que as firmas são desafiadas a enfrentar.

Diante das lacunas verificadas na teoria da VBR, surgiram diversas vertentes investigativas com o intento de contribuir para a superação de suas eventuais limitações. A mais significativa para o presente trabalho é a chamada de Visão Relacional. Acerca dessa perspectiva, Mauri *et. al.* (2018) observam que:

Sem perder de vista este referencial que considera a empresa como a unidade de análise da VBR, mais recentemente, Barney e Clarck (2007), defendem que os recursos e capacidades podem ser compartilhados externamente em alianças estratégicas, em vez de apenas internamente. Como uma extensão da VBR, Dyer e Singh (1998) propuseram uma nova

abordagem, denominada de “visão relacional”, que amplia o cerne da VBR para analisar relacionamentos interorganizacionais (MAURI *et al.*, 2018, p. 4).

Para melhor evidenciar o contexto de desdobramento dessas abordagens, cabe referir a pesquisa bibliométrica realizada por Acedo, Barroso e Galan (2006), sobre tendências das teorias relacionadas ao conjunto identificado com Teoria Baseada em Recursos (RBT - *Resource Based Theory*). Os autores evidenciam duas vertentes principais decorrentes da RBT, quais sejam: a Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Visão Baseada em Conhecimento (*Knowledge-Based View* – KBV). Os pesquisadores referem também uma perspectiva chamada de Visão Relacional (*Relational View* – RV – em inglês) e explicam que esta vertente é caracterizada pela aplicação da VBR no âmbito das relações interorganizacionais (ACEDO; BARROSO; GALAN, 2006). A pesquisa explicita a proeminência de alguns autores em relação aos estudos pesquisados e que abordam as teorias referidas, evidenciando os teóricos Barney (1991) e Wernerfelt (1984) para a Visão Baseada em Recursos (VBR); Kogut e Zander (1992) e Grant (1996) para Visão Baseada em Conhecimento (KBV); e Dyer (1996) para a Visão Relacional (VR).

Na referida pesquisa, a abordagem das Capacidades Dinâmicas (CD) foi incluída pelos autores no conjunto sobre VBR, tendo como referência os estudos de Nelson e Winter, (1982), e Teece, Pisano e Shuen (1997). Sobre as Capacidades Dinâmicas, Acedo *et al.* (2006) notam que tal perspectiva possui ligações tanto com a VBR quanto com a KBV, sugerindo a possibilidade do estabelecimento de uma ponte entre estas duas abordagens. Sobre o escopo de análises dedicadas a estudar o contexto de relações interorganizacionais, a pesquisa dos autores evidenciou que um número significativo de estudos sobre relações interorganizacionais são direcionadas às questões envolvendo aprendizagem organizacional e a disseminação de conhecimento (COHEN, LEVINTHAL, 1990; LEVINTHAL, MARCH, 1993; MOWERY, OXLEY, SILVERMAN, 1996).

Adicionalmente, a pesquisa evidencia a existência de uma conexão entre a RBV e o tema das alianças entre firmas (CEDO *et al.* 2006), tendo maior relevância nesse aspecto os estudos de Eisenhardt e Schoonhoven (1996). Destaca-se ainda que as investigações realizadas por Nelson e Winter (1982) e por Prahalad e Hamel (1990) têm maior peso quando observados estudos que se relacionam às Capacidades Dinâmicas. Já os estudos de Kogut e Zander (1992) e Cohen e

Levinthal (1990) são considerados mais relevantes ao se considerar o conhecimento como a base da vantagem competitiva.

A abordagem das Capacidades Dinâmicas (TEECE, PISANO, 1994; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997) tem sido crescentemente utilizada em estudos sobre estratégia e desempenho para organizações, em especial para firmas mercantis obter e sustentar vantagem competitiva. Essa perspectiva está associada com a geração de competitividade através da combinação do desenvolvimento de competência e recursos. Teece *et al.* (1997, p. 510) explicam que a proposição das Capacidades Dinâmicas deriva de um conjunto de trabalhos desenvolvidos por autores como Schumpeter, Penrose, Nelson e Winter, Prahalad e Hamel, Teece e Hayes, Wheelwright e Clark:

Elementos da abordagem podem ser encontrados em Schumpeter (1942), Penrose (1959), Nelson e Winter (1982), Prahalad e Hamel (1990), Teece (1976, 1986a, 1986b, 1988) e em Hayes, Wheelwright e Clark (1988): Porque essa abordagem enfatiza o desenvolvimento de capacidades de gestão, e combinações difíceis de imitar de habilidades organizacionais, funcionais e tecnológicas, ela se integra e se baseia em pesquisas em áreas como gestão de P&D, desenvolvimento de produtos e processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, manufatura, recursos humanos e aprendizagem organizacional (TEECE et al., 1997, p. 510, em tradução livre do autor deste trabalho).

Esses importantes autores, que escreveram sobre o tema da competitividade e da vantagem competitiva, têm em comum o fato de explicitar a importância do desenvolvimento de capacidades gerenciais difíceis de serem imitadas, o que envolve combinar, de forma específica para cada firma, as qualificações organizacionais, funcionais e tecnológicas. Assim, Teece *et al.* (1997, p. 510) apresentam Capacidades Dinâmicas como:

(...) as dimensões das capacidades específicas da empresa que podem ser fontes de vantagem, e para explicar como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, implementadas e protegidas. Nós nos referimos a isso como a abordagem de 'capacidades dinâmicas' a fim de enfatizar a exploração de competências específicas internas e externas da empresa para lidar com ambientes em mudança (TEECE et al., 1997, p. 510, em tradução livre do autor deste trabalho).

Neste contexto, tal concepção surge como uma perspectiva alternativa ao pensamento de Michael Porter (1979), constituindo-se como uma vertente potencialmente integrativa de teorias/abordagens, a qual permite pensar e projetar o

processo estratégico organizacional por um novo caminho para a obtenção e sustentação de vantagem competitiva. Para Teece *et al.* (1997, p. 510), como essas áreas comumente são consideradas como fora dos limites comuns da estratégia, não entram como uma parte econômica no que se refere à estratégia. Sendo assim, os recursos dinâmicos podem ser considerados como uma abordagem nova e podem gerar integração para entender as novas fontes de vantagem competitiva.

Vasconcelos e Cyrino (2000) indicam que essa abordagem contempla ideias oriundas da teoria dos processos de mercado e da dos recursos, visando elaborar uma “*teoria da formação das competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudança constante*” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 12). Adicionalmente, os autores postulam que a teoria das Capacidades Dinâmicas busca enfatizar elementos envolvidos na coevolução em ambientes de concorrência progressivamente complexos, os recursos e as capacidades das firmas, bem como os mecanismos e processos que viabilizam a acumulação e configuração desses recursos pelas organizações nesse contexto.

Teece *et al.* (1997) definem três dimensões estratégicas de capacidades dinâmicas: i) os processos gerenciais e organizacionais; ii) a posição atual da organização; e iii) os caminhos disponíveis. Nessa concepção, os autores sugerem que os processos são as rotinas e as aprendizagens usuais na empresa. A posição envolve os ativos tecnológicos e intelectuais de propriedade da empresa, inclusive dados de clientes e relação com fornecedores. Os caminhos são identificados como as opções estratégicas possíveis de serem assumidas pela firma, o que abarca também a avaliação do potencial de atratividade dessas opções. De elementar importância é a compreensão de que a fonte de vantagem competitiva provém da integração de ativos (TEECE *et al.*, 1997).

Teece (2007) explicita sua concepção quanto à abrangência do conceito de Capacidades Dinâmicas, ao referir que:

Capacidades dinâmicas incluem recursos empresariais difíceis de replicar, necessários para se adaptar às mudanças de clientes e às oportunidades tecnológicas. Elas também envolvem a capacidade da empresa de moldar o ecossistema que ocupa, desenvolver novos produtos e processos e projetar e implementar modelos de negócios viáveis. (TEECE, 2007, p. 1319, em tradução livre do autor deste trabalho)

Para fins de aplicação gerencial do modelo de Capacidades Dinâmicas, é proposta pelo autor uma segmentação analítica, em três aspectos, assim descritos: i) identificação e avaliação de oportunidades internas e externas (sensoriamento) (em inglês, *sensing*); ii) mobilização de recursos globalmente para tratar oportunidades e capturar valor (apreendendo) (em inglês, *seizing*); e iii) renovação contínua (transformadora) (em inglês, *transforming*) (TEECE, 2007). A natureza específica dos processos e recursos em Capacidades Dinâmicas foi mais recentemente detalhada pelos autores, especificando a diferenciação de seus elementos (processos, recursos, caminhos) (TEECE, 2014a).

Os processos de CDs são tidos como as '*signature practices*' (práticas com assinatura / processos próprios) das firmas; estes são diferenciados de outros processos comuns e também daqueles que usualmente se chama de '*best practices*' (boas práticas) que são implementados a partir de práticas exemplares externas à firma, em replicação e incorporação a processos de diversos setores da firma, bem como aplicados em outras firmas do ambiente competitivo de negócios.

As '*signature practices*', segundo os teóricos, possuem sua especificidade caracterizando-se por sua idiosincrasia. Consistem em processos/rotinas gerados e que evoluem internamente na empresa ligados à potencialização de sua competitividade, surgindo de valores da organização, com a liderança dos gestores (GRATTON; GHOSHAL, 2005).

Os recursos atinentes a esse construto também não são quaisquer recursos, mas aqueles caracterizados por: i) Valor; ii) Raridade; iii) Inimitabilidade; iv) e não substituíbilidade (VRIN), noção que deriva da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). Já os caminhos estratégicos são aqueles que possibilitam a 'aptidão evolutiva' da firma, dão suporte para o bom caminho a seguir (relacionados a capacidades dinâmicas fortes), não sendo, portanto, aqueles ligados ao suporte de implementações técnicas usuais (relacionados a capacidades ordinárias, comuns) (TEECE, 2014a).

A perspectiva da Visão Relacional está inserida dentro do que se passou a nominar como Estratégias Colaborativas, segundo a qual as organizações geram valor colaborando umas com as outras. Como já referido, a presente pesquisa utiliza-se dos elementos teóricos identificados com a Visão Relacional como caminho para a vantagem competitiva, sendo que, após um breve panorama sobre as teorias precedentes envolvidas na pesquisa sobre estratégia organizacional e



vantagem competitiva sustentável, apresenta-se, a seguir, a abordagem da Visão Relacional.

### 2.2.2 Visão Relacional

No contexto de pesquisas e da discussão teórica sobre a capacidade estratégica das organizações para obtenção e sustentação de vantagens competitivas, Jeffrey Dyer e Harbir Singh escreveram o artigo seminal intitulado “*The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*”, publicado no ano de 1998. Neste artigo, os autores apresentam uma abordagem intitulada de Visão Relacional (VR), que oferece uma estrutura teórica para compreender a criação de valor entre firmas, a partir da geração dos chamados ganhos relacionais (em inglês, *relational rents*) na relação diádica ou em rede

Os autores defendem que a questão relacional, no campo da estratégia de organizações, projeta-se para além das abordagens de posicionamento da indústria e de Visão Baseada em Recursos. O conceito de ganho relacional é definido da seguinte maneira:

(...) um lucro acima do normal gerado em conjunto em uma relação de troca que não poderia ser gerado por nenhuma empresa isoladamente e só pode ser criado através de contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros da aliança. (...) (DYER; SINGH, 1998, p. 662, em tradução livre do autor deste trabalho).

Nessa análise, os autores propõem que a relação entre firmas, sendo uma emergente e relevante unidade de análise, possibilita compreender o fenômeno da geração de ganhos relacionais que permitem sustentar e impulsionar a vantagem competitiva da organização. Conforme essa estrutura original da Visão Relacional, há quatro tipos de fontes de recursos elementares que geram rendas relacionais para a vantagem competitiva: i) investimentos em ativos relacionais específicos; ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento; iii) recursos/capacidades complementares; e, iv) governança efetiva (DYER; SINGH, 1998).

Segundo Williamson (1985), os ativos relacionais específicos são investimentos duráveis específicos para suportar as transações relacionais, havendo três tipos de lógica: situacional, física e humana. Rotinas de compartilhamento de conhecimento são identificadas por procedimentos formalizados no fluxo interativo

de conhecimentos entre as organizações, sendo tal elemento essencial para o aumento da agilidade de troca e geração de conhecimentos especializados entre os integrantes da aliança relacional (DYER; SINGH, 1998).

As capacidades/recursos complementares advém da integração positiva de recursos e capacidades dos parceiros, resultando em ganho coletivo maior do que o resultado individual obtido por cada parceiro, bem como sendo um limitador à obtenção deste recurso por outros concorrentes pela dificuldade de replicação. Pelo fato de serem gerados coletivamente, as partes individuais têm maior dificuldade de encontrar tal recurso fora da relação, o que é identificado como elemento impulsionador da aliança (DYER; SINGH, 1998). O fator que completa a proposta original da perspectiva relacional é a governança efetiva, que não se limita à diminuição de perdas, ou seja, ao resultado econômico de eficiência, que tradicionalmente é associado pela Teoria dos Custos de Transação (TCT). Na concepção da VR, a governança efetiva pode ser um elemento gerador de ganhos relacionais mais do que a redução dos custos associados. A operação efetiva e pragmática associada à governança relacional é importante para aumentar o valor gerado e facilitar os ganhos de cada um dos integrantes da parceria. Além de gerar potencialmente soluções inovadoras em termos de produtos/serviços, a função da governança permite reduzir os custos de transação associados, evitando comportamentos oportunistas dos atores e trazendo equilíbrio em termo do poder interorganizacional (TESCARI; BRITO, 2018).

Dyer e Singh (1998) propuseram, além dos quatro elementos determinantes para a obtenção de ganhos relacionais, oito subprocessos facilitadores ligados a cada um dos elementos determinantes: (i) duração de salvaguardas e (ii) volume de transações interfirmas (ligados ao investimentos em ativos específicos); (iii) capacidade absorptiva específica das partes e (iv) incentivos para encorajar a transparência e desencorajar comportamentos oportunistas (ligados às rotinas de compartilhamento de conhecimento); (v) capacidade de identificar e avaliar potenciais complementaridades e (vi) função da complementaridade organizacional para acessar recursos e benefícios complementares (ligados aos recursos e capacidades complementares); e, (vii) capacidade de empregar mecanismos de auto execução em vez de mecanismos de governança de terceiros e (viii) capacidade de empregar mecanismos de governança informais e/ou formais de autoaplicação (relacionados a governança efetiva) (DYER; SINGH, 1998).

Os autores também apontam seis fatores limitantes/barreiras de acesso aos ganhos da relação para os não partícipes da relação: i) ambiguidade causal; ii) deseconomias pela compressão do tempo; iii) interconectividade de investimentos da relação com investimentos específicos; iv) escassez de parceiros; v) indivisibilidade de recursos; e, vi) ambiente institucional (DYER; SINGH, 1998).

Weber, Bauke e Raibulet (2016) explicam que o modelo teórico original da Visão Relacional tem significativa citação na literatura; entretanto, a aplicação do modelo através da realização de pesquisas empíricas não teve o mesmo avanço. Adicionalmente, os autores defendem a ideia de que as pesquisas que abordam a Visão Relacional geralmente não investigam o conjunto dos fatores determinantes de ganhos relacionais do modelo original. Tescari e Brito (2018) indicam que uma possibilidade de pesquisa está em avaliar a apropriação de valor relacional transposta de um parceiro para outro e utilização desse valor como vantagem competitiva para a obtenção de outros benefícios exclusivos em outros relacionamentos da cadeia, benefícios estes não refletidos ao parceiro original.

O modelo original da Visão Relacional é caracterizado por ser estático, ou seja, foi projetado para análise das relações interorganizacionais sem observar a influência de mudanças que o tempo da relação implica sobre os ganhos dela. A pesquisa empírica de Weber, Bauke e Raibulet (2016), que testou o modelo original da Visão Relacional no contexto corporativo de investidores de capital de risco (CVC) e suas empresas de portfólio, identificou que os construtos de (i) investimento em ativos específicos e de (ii) rotinas de compartilhamento de conhecimento são mediadores do construto de (iii) recursos e capacidades complementares, implicando sobre a geração de ganhos relacionais. A pesquisa evidenciou que o construto de (iv) governança efetiva, através da autoaplicação informal de mecanismos de governança (confiança), tido por Dyer e Singh (1998) como mecanismo de governança que mais potencializa a obtenção de ganhos, não apresenta benefícios tangíveis imediatos, mas tem influência sobre a percepção das partes quanto à satisfação sobre o relacionamento. Esse resultado possibilita propor uma reconfiguração do modelo original da Visão Relacional.

Em uma reformulação teórica apresentada por Dyer, Singh e Hesterly (2018), o construto de recursos e capacidades complementares é destacado como o principal fator de impulso para um relacionamento interorganizational, sendo mediado pelos demais três construtos para implicar a potencialidade de geração de

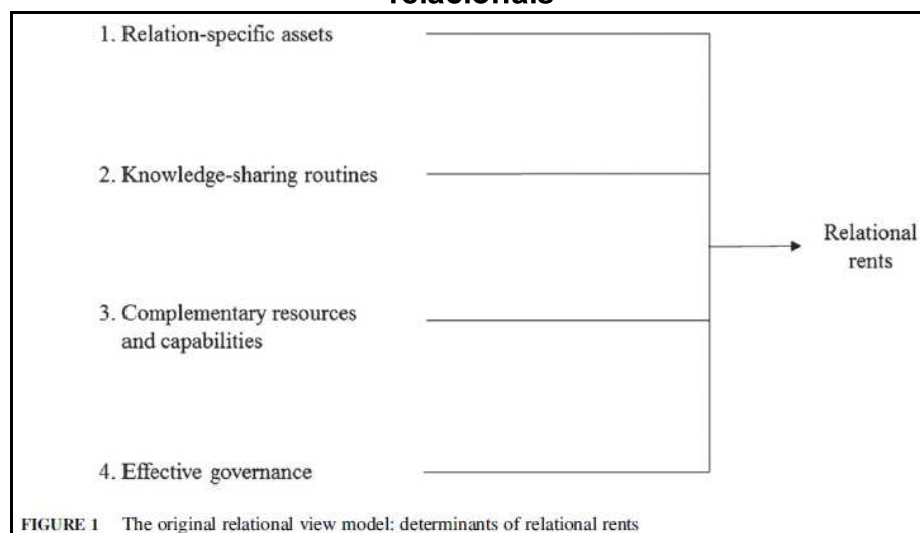
valor por meio de ganhos relacionais. Nessa concepção, a criação de valor é definida como o valor criado em uma aliança (díade/rede), e que seja mais alto e para além do valor criado nas relações de mercado concorrentes.

A captura de valor é definida como o valor criado, ou parte dele, que é apropriado por cada partícipe da relação, e os ganhos relacionais residem na diferença entre o valor criado em uma aliança própria e o valor gerado em outra aliança na competição de mercado dos partícipes da relação observada. A vantagem competitiva surge quando esse ganho relacional é gerado e apropriado. Nesse contexto, Dyer *et al.* (2018) referem:

A criação de valor e os aluguéis relacionais são iguais quando uma aliança está competindo apenas contra os relacionamentos de mercado. No entanto, no caso em que existem várias alianças competindo entre si, todas elas podem estar criando valor em relação aos relacionamentos de mercado. Mas se todos estão gerando o mesmo valor, nenhum deles está gerando aluguéis relacionais (DYER *et al.*, 2018, p. 3141, em tradução livre do autor deste trabalho).

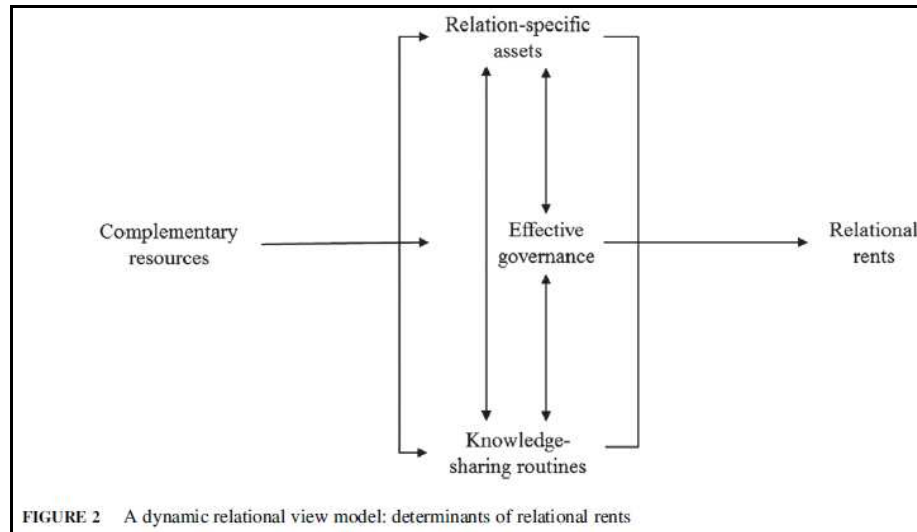
A alteração do modelo original para o modelo dinâmico é explicitada nas Figuras 1 e 2:

**Figura 1 - Modelo original da Visão Relacional: determinantes de ganhos relacionais**



Fonte: Dyer, Singh e Hesterly (2018, p. 3144).

**Figura 2 - Modelo dinâmico da Visão Relacional: determinantes de ganhos relacionais**



Fonte: Dyer, Singh e Hesterly (2018, p. 3144).

A nova configuração do modelo decorre do que os autores chamam de 'lente dinâmica' aplicada à Visão Relacional. Esse dinamismo refere-se à consideração das implicações do tempo e do grau de interdependência de recursos complementares na geração de valor (cooperação) e apropriação de valor (competição) pelos parceiros. Para a compreensão dos resultados do relacionamento e da verificação de ganhos relacionais, de acordo com a concepção dinâmica, é relevante o momento em que a relação é analisada (DYER *et al.*, 2018).

A mudança na interdependência da complementaridade de recursos dos parceiros ao longo do tempo deve ser considerada, pois tem potencial para afetar a cooperação, a geração e a apropriação de valor. A análise dinâmica é relevante para compreender como se desenvolvem duas dimensões da relação, a cooperação entre os parceiros para criar recursos complementares determinantes de ganhos potenciais e a competição pela captura de valor na relação particular e na relação externa à aliança (DYER *et al.*, 2018). A avaliação sobre a interdependência de recursos entre os parceiros é o fator-chave para formação de relacionamentos interorganizacionais geradores de valor. Segundo os autores:

A condição inicial que desempenha um papel fundamental na dinâmica da criação de valor é a interdependência complementar de recursos. (...) o primeiro passo para formar uma aliança é que os parceiros em potencial da aliança: a) avaliem se um parceiro possui recursos complementares, e b) avaliem a natureza da interdependência entre seus recursos e esses recursos complementares (DYER *et al.*, 2018, p. 3147, em tradução livre do autor deste trabalho).

A partir da avaliação sobre a condição da interdependência de recursos pelos parceiros, a criação de valor por meio de uma relação interorganizacional pode avançar. O Quadro 2 foi elaborado para apresentar os fatores os determinantes para geração de ganhos relacionais pela perspectiva dinâmica da Visão Relacional:

**Quadro 2 - Framework de fatores dinâmicos determinantes geração de ganhos relacionais**

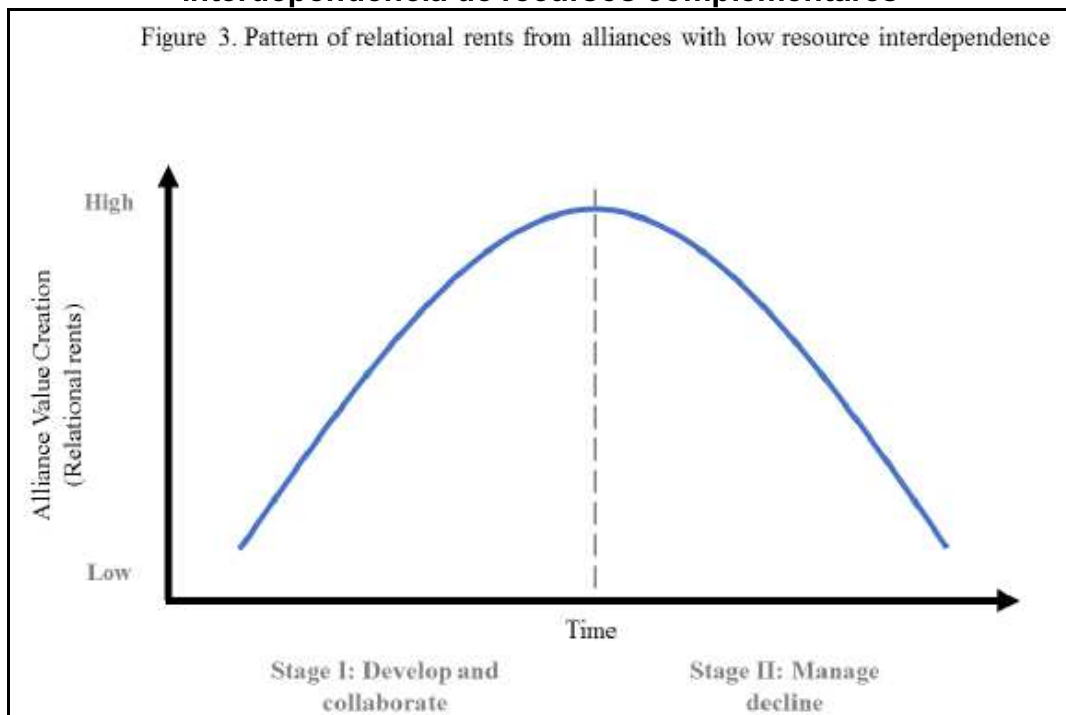
<b>GERAÇÃO DE VALOR RELACIONAL (COOPERAÇÃO)</b>				
<b>FATORES DETERMINANTES</b>			<b>GANHOS RELACIONAIS</b>	
<b>FATOR DE IMPULSO PARA CRIAÇÃO DE RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL</b>		<b>FATORES COEVOLUTIVOS NA GERAÇÃO DE GANHOS RELACIONAIS</b>		
<b>Análise inicial</b>				
<b>ACESSO A RECURSOS COMPLEMENTARES</b>	<b>GRAU DE INTERDEPENDÊNCIA DE RECURSOS (Alta ou baixa)</b>	<b>INVESTIMENTO EM ATIVOS ESPECÍFICOS</b>		<b>GOVERNANÇA EFETIVA</b>
		<b>ROTINAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO</b>		

Fonte: Elaboração própria (2020), com base em Dyer e Singh (1998); Dyer, Singh e Hesterly (2018).

Pelo modelo dinâmico da VR, quando a interdependência de recursos é baixa e menos complexa, os ganhos relacionais podem ser gerados mais rapidamente pela criação e integração de recursos complementares entre os parceiros, mas esses ganhos tendem a dissipar-se mais rapidamente no tempo e a aliança tende a durar menos do que alianças que têm recursos complementares altamente interdependentes (DYER *et al.*, 2018). No caso de relações em que a interdependência de recursos é alta, a qual exige maior co-especialização de ativos para o avanço do negócio, os fatores determinantes para gerar ganhos relacionais demoram mais para serem desenvolvidos e tornarem-se operacionalizáveis. Neste caso, as alianças tendem a ser mais duráveis, demorando mais até gerarem ganhos apropriáveis, porém demorando mais para serem dissolvidas.

Portanto, o desenvolvimento dessas relações envolve alterações na interdependência da complementaridade de recursos dos partícipes em relação à geração (cooperação) e apropriação de valor (competição). Em alianças com baixa interdependência de recursos, os autores identificam dois estágios de desenvolvimento da relação (DYER *et al.*, 2018). O estágio I seria o desenvolvimento e colaboração e o estágio II o declínio da gestão. Os autores indicam que o processo de geração e apropriação de valor em uma relação com baixa interdependência de recursos complementares pode ser evidenciado em formato de U invertido, como na Figura 3 (DYER *et al.*, 2018):

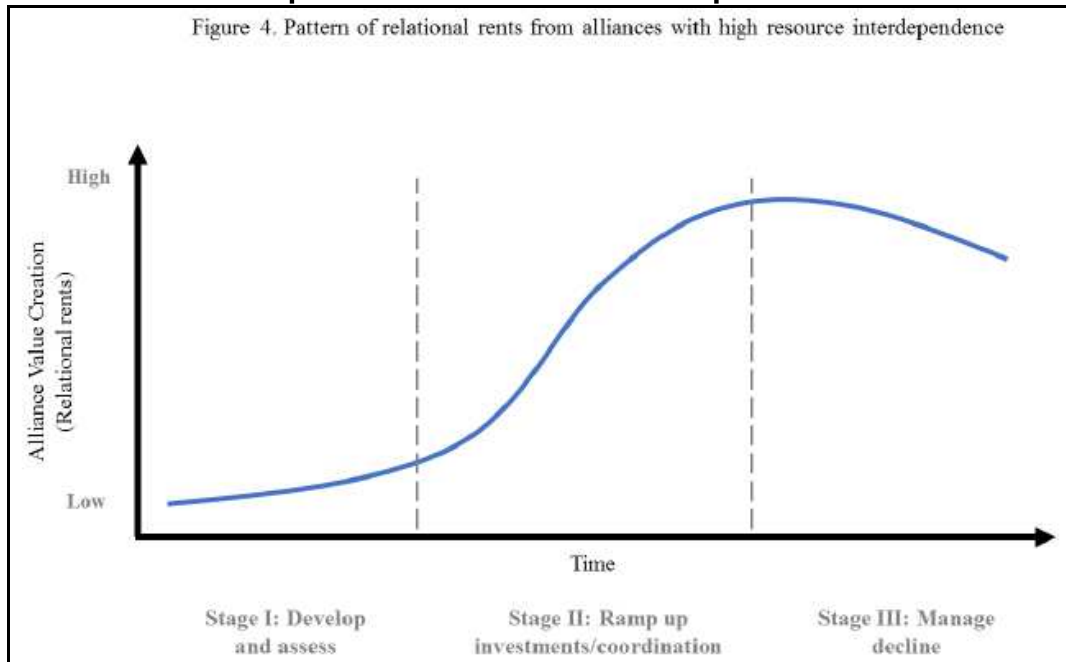
**Figura 3 - Padrão de ganhos relacionais em alianças com baixa interdependência de recursos complementares**



Fonte: Dyer, Singh e Hesterly (2018, p. 3147).

Em alianças com alta interdependência de recursos, são identificados três estágios de desenvolvimento. O estágio I é caracterizado pelo desenvolvimento da parceria e pelo acesso aos recursos. O estágio II é identificado pelo aumento no investimento e na coordenação da parceria. O estágio III refere-se ao declínio do gerenciamento e ampliação da competitividade pela apropriação dos ganhos. Uma relação com alta interdependência de recursos pode ser representada graficamente por um “S” horizontal, como expõe a Figura 4 (DYER *et al.*, 2018):

**Figura 4 - Padrão de ganhos relacionais em alianças com alta interdependência de recursos complementares**



Fonte: Dyer, Singh e Hesterly (2018, p 3149).

A perspectiva dinâmica da VR considera que o poder de barganha e a capacidade dos partícipes de apropriar-se do valor relacional podem variar ao longo do tempo de aliança, surgindo assimetria na percepção dos parceiros sobre o valor da relação. Nesse sentido, quatro fatores podem potencializar a apropriação de valor e a assimetria de poder na aliança: i) a replicação ou substituição dos recursos complementares do parceiro; ii) o desenvolvimento de recursos adicionais (de tipo VRIO); iii) investimentos assimétricos em ativos específicos; iv) a imitação dos recursos VRIO de um parceiro pelos concorrentes em grau diferente do outro parceiro. Considerando esses elementos, a competição pela captura de valor ao longo dos estágios da aliança pode levar à inércia relacional e à variação do valor relacional (DYER *et al.*, 2018).

Nesse contexto, a questão do valor do relacionamento, é tida como importante em uma ótica que envolve a análise de ganhos relacionais nas relações interorganizacionais (CISLAGHI, 2019). A percepção sobre o valor relacional pode ser diferente para cada parte envolvida na relação, observando-se a existência de dois tipos de absorção de valor: o valor apropriado individualmente por cada parte (valor intrínseco) e o valor apropriado no conjunto da relação (valor extrínseco, relacional) (TESCARI; BRITO, 2016). Essa diferença sobre a percepção de valor implica sobre a disposição das partes quanto à continuidade da parceria (TESCARI;



BRITO, 2016). Cislighi (2019) analisou a influência de mecanismos de governança para a maturidade da relação comprador-fornecedor em uma cadeia de suprimentos e a geração de ganhos relacionais aos partícipes. Utilizando a concepção dinâmica da VR, a partir da observação da interdependência de recursos ao longo do tempo de relacionamento, a pesquisa empírica confirmou a proposição teórica de que ganhos relacionais podem ser gerados a partir da governança efetiva. Também foi evidenciado que a maturidade da relação necessita de mecanismos e estruturas internas de governança, bem como a necessidade de considerar a motivação e os interesses dos partícipes ao longo do tempo na verificação das dimensões de valor da relação (valor financeiro, social, conhecimento, estratégico), não sendo suficiente para a maturidade da relação somente o interesse inicial por complementaridade de recursos pelos parceiros.

A fim de demonstrar os principais autores e conceitos que são referência para esta pesquisa quanto ao construto de Visão Relacional, foi elaborado o Quadro 3:

**Quadro 3 - Framework Teórico para Visão Relacional**

<b>FRAMEWORK TEÓRICO PARA VISÃO RELACIONAL</b>		
<b>AUTOR</b>	<b>CONSTRUTO TEÓRICO</b>	<b>CONCEITO</b>
Dyer e Singh, 1998.	Visão Relacional	<p>“Nós oferecemos uma visão que sugere que os recursos críticos de uma empresa podem abranger limites firmes e podem estar embutidos em recursos e rotinas. Nós argumentamos que uma unidade de análise cada vez mais importante para a compreensão da vantagem competitiva é a relação entre as empresas e identificar quatro fontes potenciais de interorganizacionais vantagem competitiva: (1) ativos específicos de relação, (2) rotinas de compartilhamento de conhecimento (3) recursos/capacidades complementares e (4) governança efetiva.” ( p. 660).</p> <p>“A visão relacional oferece uma lente teórica útil através da qual pesquisadores pode examinar e explorar o valor criando ligações entre organizações.” (p. 676)</p>
Dyer e Singh, 1998.	Ganhos relacionais	<p>“Nós definimos uma renda relacional como um lucro supernormal gerado em conjunto em uma relação de troca que não pode ser gerado por nenhuma das empresas em isolamento e só pode ser criado através do contribuições idiossincráticas conjuntas do específico parceiros da aliança.” (p. 662)</p>
Dyer; Singh, Hertesy; 2018	Ganhos relacionais	<p>“Rendas relacionais” refere-se à diferença entre o valor criado em uma aliança específica e o valor criado na próxima aliança concorrente ou relacionamento de mercado. Assim, quando uma renda relacional está presente, também há vantagem competitiva. A criação de valor e as rendas relacionais são iguais quando uma aliança está competindo apenas contra relações de mercado distantes. No entanto, no caso em que há várias alianças competindo entre si, todas elas podem estar criando valor em relação às relações de mercado distantes. Mas se todos eles estão gerando o mesmo valor, nenhum deles está gerando rendas relacionais.” (p. 3141)</p>

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Na presente pesquisa propõe-se investigar a geração de ganhos relacionais considerando-se a intercooperação entre cooperativas. Para tal, será utilizada a concepção teórica do Cooperativismo, especificamente o princípio de intercooperação, bem como a abordagem e os construtos determinantes de geração de ganhos relacionais propostos pela perspectiva da Visão Relacional (DYER;

SINGH; 1998; DYER et al. 2018). Nesse sentido, para evidenciar o campo teórico de referência para esta pesquisa, foi elaborado o Quadro 4:

**Quadro 4 - *Framework* Teórico para Ganhos Relacionais com a Teoria do Cooperativismo**

<b>FRAMEWORK TEÓRICO PARA GANHOS RELACIONAIS COM A TEORIA DO COOPERATIVISMO</b>	
<b>CONSTRUTO TEÓRICO</b>	<b>AUTORES</b>
Ganhos Relacionais com a Intercooperação da teoria do Cooperativismo	Schneider (2012; 2019) ACI (2015) Mladenatz (2003) Bialoskorski Neto (2012) Novkovic (2008) Mendina (2017) Forgiarini (2019) Dyer e Singh (1998) Dyer, Singh e Hesterly (2018)

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Considera-se que o *framework* mostrado no Quadro 4 pode vir a ser utilizado em pesquisas futuras, servindo como instrumento para delimitar o campo teórico que aborda a relação entre a Intercooperação no Cooperativismo e a Visão Relacional da estratégia.

Após essa exposição sobre os fundamentos teóricos relacionados ao presente estudo, no capítulo seguinte expõe-se a metodologia da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Além da base teórica, a pesquisa fundamenta-se por meio de procedimentos metodológicos, os quais constituem-se como uma estratégia para propiciar ao pesquisador evidenciar elementos do fenômeno estudado, que sejam pertinentes aos objetivos da investigação. Neste capítulo expõe-se a metodologia envolvida no desenvolvimento da pesquisa, sendo abordado inicialmente o método considerado adequado para a estratégia de pesquisa empírica, e, na sequência, as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. Na sequência, apresenta-se uma contextualização do ambiente que envolve o caso, construída antes da pesquisa de campo. Por fim, é explicitado o método de trabalho, ou seja, os passos lógicos executados no desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA - ESTUDO DE CASO

Considerando-se o problema de pesquisa e os objetivos elaborados, esta pesquisa possui natureza qualitativa, a qual possibilita ao pesquisador obter e analisar dados diretamente a partir do contexto e do ambiente em que a situação problema é estudada (GODOY, 1995), oportunizando também a exploração e o entendimento sobre o que os indivíduos e grupos significam acerca do problema pesquisado, com múltiplas fontes de evidências (CRESWELL, 2010). Alinhada à finalidade de ampliar e aprofundar a investigação sobre o tema escolhido, e atentando-se ao interesse pelo desenvolvimento de ideias e esclarecimentos para estudos posteriores (GIL, 2018), a pesquisa é caracterizada como de nível exploratório.

Para a realização da investigação empírica utilizou-se a estratégia de Estudo de Caso,, o que permite uma análise contextual de fenômenos complexos, por meio de várias fontes de evidências, delineando-se um estudo de caso de tipo único (YIN, 2015). A partir da análise empírica do caso e da relação com a teoria utilizada, torna-se viável realizar generalizações de cunho analítico que contribuam para o avanço de estudos teóricos (YIN, 2015). Adicionalmente, destaca-se que a estratégia de Estudo de Caso permite a investigação de explicações sobre variáveis causais de certos fenômenos (GIL, 2018). Hartley (2004) explica que a aplicação dessa estratégia em pesquisas organizacionais tem por objetivo a obtenção do melhor

entendimento possível sobre como o contexto e as organizações influenciam os processos sociais. De outra parte, este tipo de estratégia serve para iluminar o estudo teórico e, ao mesmo tempo, explorar novos e emergentes processos.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Alinhada à estratégia de Estudo de Caso, a pesquisa empregou múltiplas técnicas para coleta de dados. Gil (2010) destaca a relevância de operar com variados procedimentos para conferir mais confiabilidade e profundidade da pesquisa no contexto do caso, sendo viável, por este meio, realizar a triangulação de dados para sustentar e apoiar a credibilidade da análise e dos resultados. O autor orienta que a coleta de dados com as técnicas de entrevista, observação e análise de documentos é costumeiramente apropriada, ao conduzir a pesquisa acadêmica a pela estratégia de Estudo de Caso. A partir dessas considerações, as técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa foram a entrevista, a pesquisa bibliográfica e documental, e a observação.

A aplicação de entrevistas constituiu-se como a técnica de coleta principal, tendo sido elaborado um roteiro prévio semiestruturado/por pauta, como conceituado por Gil (2018). O autor também destaca que a entrevista é tida como técnica genuína em pesquisa social, por meio da qual o pesquisador *“se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”*. Em seu formato por pautas, o autor refere que a entrevista permite mais flexibilidade na condução dos questionamentos e mais liberdade para a fala do entrevistado.

As fontes documentais serviram à obtenção de dados de maneira indireta, bem como para viabilizar o acesso prático e ágil a dados pelo pesquisador. Nesse sentido, a investigação valeu-se de materiais como: documentos oficiais, documentos disponíveis e disponibilizados pelas organizações envolvidas no empreendimento, reportagens de jornal, relatórios, informações e conteúdos disponíveis na internet. Quanto à pesquisa bibliográfica, é um procedimento necessário para elaboração da base teórica e da estrutura conceitual da pesquisa, bem como para situar o problema de pesquisa diante do contexto de produção científica estabelecido, tendo como fontes o material já elaborado por pesquisadores

da temática, sendo principalmente baseada em livros e artigos científicos (GIL, 2018).

A observação também complementou a coleta de dados, ocorrendo de modo espontâneo. A observação espontânea serve bem para pesquisas de nível exploratório, “(...) *já que favorece a aproximação do pesquisador com o fenômeno pesquisado*” (GIL, 2010, p. 121).

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Consoante à concepção de Yin (2015, p. 136), “A análise de dados consiste *no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombina*das de outra forma, para produzir descobertas baseadas em empirismo.” Tal autor orienta também que o pesquisador deve valer-se de uma estratégia geral analítica própria, com a qual a utilização de ferramentas, inclusive softwares computacionais, pode contribuir para auxiliar a tarefa analítica do pesquisador.

Como técnicas específicas para análise e interpretação de dados, prevê-se o emprego da análise de conteúdo, com base em Bardin (2011) e Franco (2005). Para Bardin (2011, p. 48) a abordagem de análise de conteúdo é utilizada para “(...) *efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens)*”. Azevedo (2011, p. 87) expõe que a análise documental é “*um dos recursos para a verificação e compreensão*” de dados a partir de documentos que requerem interpretação. Já a análise de conteúdo é utilizada para dar sentido às informações obtidas na pesquisa (DRESCH, 2015). Bardin (2011) recomenda que a análise documental é constituída de três fases, a saber: i) a pré-análise; ii) a exploração do material; e iii) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação. A organização prévia do material é feita na pré-análise, com atividades não estruturantes como a leitura flutuante e a escolha de documentos. A exploração do material é caracterizada em essência pela operacionalização de codificação, decomposição ou enumeração sobre os dados pesquisados. Por fim, procede-se o tratamento, inferência e interpretação dos dados, que consiste em tratar os dados brutos de maneira a serem significativos e válidos, com sínteses e seleção de resultados obtidos, ou seja, demonstrando a análise sobre o conteúdo

em relação a sua utilidade para fins de problematização teórica, pragmática/aplicada a realidade ou para orientar novas análises.

### 3.4 OBJETO EMPÍRICO DO TRABALHO

Com o intuito de estabelecer maior proximidade com a realidade pesquisada e evidenciar um panorama situacional prévio, o contexto relacionado ao caso foi explorado antes da pesquisa de campo, sendo aqui exposto esse panorama. Para a escrita da dissertação, utilizou-se nomes fictícios ou códigos em substituição a nomes reais do caso estudado, tendo em vista a confidencialidade estabelecida no processo de pesquisa e o seu objetivo essencialmente acadêmico.

As Cooperativas do ramo de infraestrutura que atuam nos negócios de energia, aqui destacadas as que operam com eletrificação rural, buscam sustentar e alavancar seus negócios por meio de projetos de geração de energia, bem como pelo desenvolvimento de outras atividades de serviço prestado aos cooperados. Nesse sentido, a Cooperativa A Geração e Cooperativa B Geração lideram o empreendimento ABE ENERGIA S.A., da qual a Empresa E também é sócia. Tal empreendimento envolveu a construção e operação de uma Pequena Central Hidrelétrica (PCH) geradora de energia elétrica, situada no rio Pedra Larga, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A Cooperativa C Geração também teve significativo envolvimento com o desenvolvimento do projeto, e houve captação de recursos financeiros por meio da Agência de Fomento AF, vinculada ao governo do Estado do Rio Grande do Sul.<sup>6</sup>

A PCH ABE é reconhecida pela Organização das Nações Unidas como Mecanismo de Desenvolvimento Limpo por compensar créditos de carbono e possui capacidade instalada de 9.100 kilowatts (kW), o que possibilita a geração de energia para aproximadamente 30 mil pessoas (COOPERATIVA A, 2020).

A concretização desse empreendimento é tida como referência de cooperação entre cooperativas<sup>7</sup>, e entende-se relevante analisar o processo de intercooperação desenvolvido neste caso. A Figura 5 foi elaborada para evidenciar

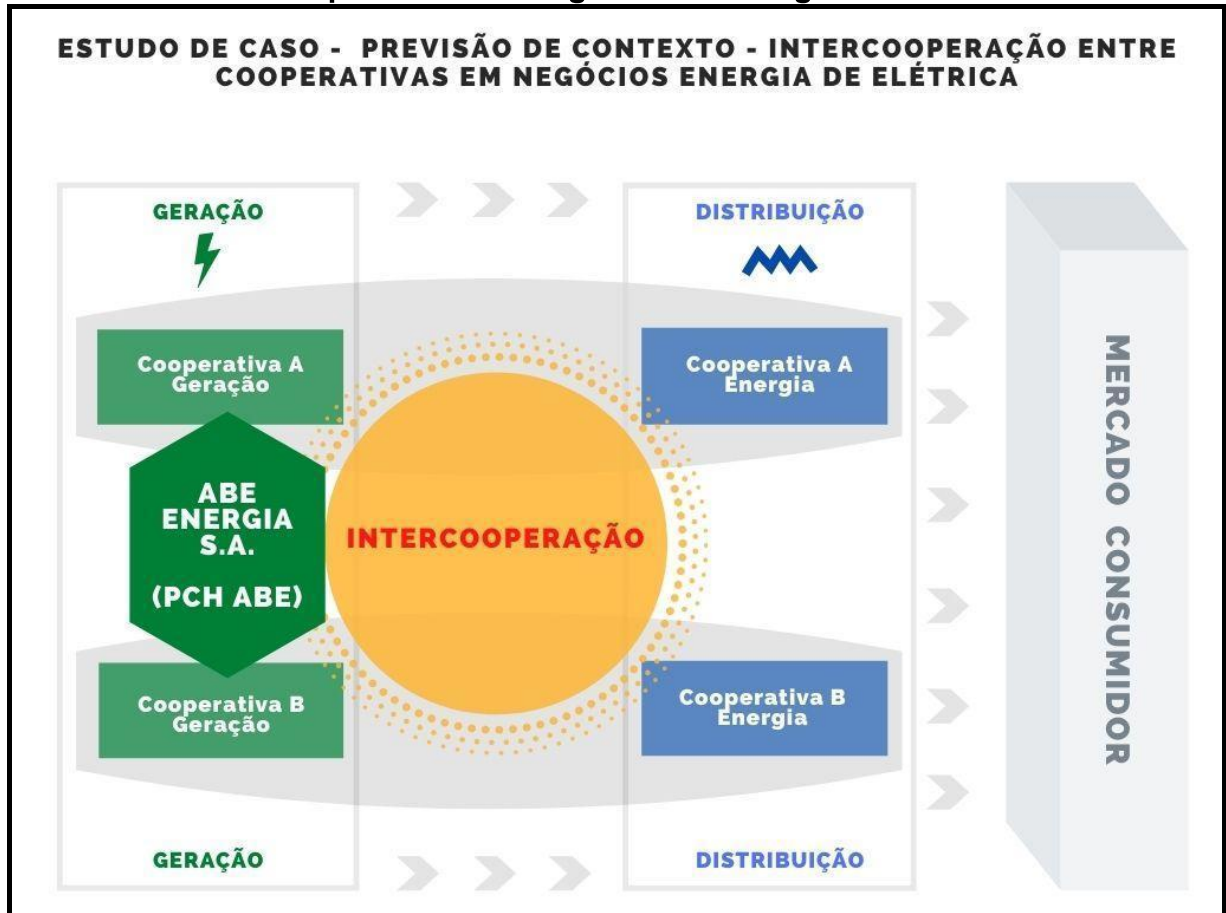
---

<sup>6</sup> AF assina contrato para obra da hidrelétrica ABE. 20/02/2015. Disponível em: [site da Agência Financiadora AF] Acesso em: julho de 2020.

<sup>7</sup> PCH ABE: modelo de intercooperação e sustentabilidade para a geração de energia elétrica. 14/11/2019. Disponível em: [site da Cooperativa B Energia]. Acesso em: julho de 2020.

uma perspectiva de contexto relacionada ao posicionamento das Cooperativas no caso estudado, previamente à pesquisa de campo.

**Figura 5 – Estudo de Caso - Previsão de contexto - Interação entre Cooperativas em negócios de energia elétrica**



Fonte: Elaboração própria (2021), com uso do *software* Canva®.

Quanto ao período considerado para contemplar a análise do processo de intercooperação, entendeu-se significativo identificar os fatos relevantes e colher informações dos partícipes relativamente ao período entre os anos de 2015 a 2021, em vista da identificação preliminar de alguns fatos marcantes, quais sejam, a contratação do financiamento para as obras (2015), o início das operações da PCH (2016), e os desdobramentos do processo de intercooperação passíveis de serem observados no período mais recente (2017-2021), mas no decorrer da pesquisa, evidenciou-se o longo processo histórico precedente relacionado ao caso.



A exposição contida nesse subitem tem o objetivo de apresentar o contexto diante do qual a presente pesquisa, na área de gestão e negócios, esteve direcionada a analisar.

### 3.5 MÉTODO DE TRABALHO

A presente seção contempla uma descrição reflexiva acerca do percurso de pesquisa realizado. O primeiro passo do projeto consistiu na elaboração da questão de pesquisa, o qual se concretizou a partir do interesse do pesquisador pelo tema da relação interorganizacional e pela consideração do papel das cooperativas de energia enquanto organizações atuantes no setor basilar de infraestrutura no Brasil e no Rio Grande do Sul. Nesse contexto, o interesse pela estratégia das organizações na inter-relação com parceiros no ambiente de negócios, impulsionou o questionamento sobre a ação conjunta de cooperativas e sua capacidade para gerar valor e manterem-se competitivas. As aulas de metodologia de pesquisa e a socialização de uma proposta inicial de pesquisa junto aos professores do Programa Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos contribuíram para o processo de adequação e refinamento dos temas de interesse. Adicionalmente, a participação em eventos corporativos empresariais, a leitura sobre temas relacionados aos interesses de pesquisa, as reflexões e considerações do processo de Orientação e Coorientação, levaram à especificação e explicitação da questão que norteia a presente pesquisa.

A construção do referencial teórico foi outro passo essencial. Tal elaboração foi realizada co-evolutivamente com a análise de identificação do problema de pesquisa, bem como ao longo do processo de pesquisa e da escrita do relatório. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e leitura de artigos em bases de dados científicas, de obras da biblioteca da Unisinos, bem como pesquisas na *internet*, sobre temas relacionados à pesquisa.

O terceiro passo do trabalho consistiu na escolha do caso/fenômeno empírico para análise. A definição ocorreu a partir do interesse do pesquisador pelas Cooperativas de Infraestrutura, especificamente as atuantes no setor de energia elétrica, considerando pesquisas prévias sobre o setor de cooperativismo de energia e os temas de intercooperação e sustentação de vantagem competitiva das organizações. No processo de identificação do fenômeno/caso empírico, foi também

relevante a interação do pesquisador com professores do PPGN e com profissionais atuantes no mercado, sendo possível receber contribuições de *insights* significativos para o delineamento e conformação do objeto de pesquisa. Além disso, as contribuições da Banca de Qualificação do Projeto de Pesquisa foram relevantes para a melhoria do projeto e para os passos seguintes da pesquisa. Após a aprovação do Projeto de Pesquisa pela Banca de Qualificação, o Projeto foi aperfeiçoado com as contribuições indicadas, processo que ocorreu nos meses de Agosto a Dezembro de 2020.

O objeto empírico escolhido foi um empreendimento de intercooperação do qual fazem parte a Cooperativa A Geração e a Cooperativa B Geração, enquanto sócias na ABE ENERGIA S.A., empresa responsável pela construção e operação de uma Pequena Central Hidrelétrica (PCH). É oportuno referir que o pesquisador, ao longo de sua vida pregressa possui relação com o contexto de atuação das cooperativas de infraestrutura de energia.

No intuito de estabelecer acesso inicial às organizações pesquisadas, foi feito contato com a Assessoria de Comunicação da Cooperativa A Geração, organização sócia majoritária do empreendimento estudado. O contato foi feito por aplicativo de conversa pelo celular, sendo confirmada a ciência da Presidência da Cooperativa sobre a pesquisa, bem como a manifestação de apoio e de autorização prévia para continuidade da pesquisa. Esse procedimento ocorreu entre os meses de Junho e Julho do ano de 2020.

Um Protocolo de Pesquisa preliminar foi elaborado, contendo os seguintes elementos: 1. Apresentação da pesquisa; 1.1 Título da pesquisa; 1.2 Resumo; 1.3. Objetivo Geral; 1.4 Objetivos Específicos; 1.5 Coleta de dados; 1.6 Análise de dados; 1.7 Procedimentos; 2 Roteiro para entrevista semiestruturada; 3. Procedimento de observação; 4. Base Teórico Conceitual; 5. Referências.

No mês de Janeiro de 2021, cumprindo-se o protocolo de proteção à saúde recomendado à época diante da pandemia de COVID-19, realizou-se uma visita presencial à Cooperativa A Geração, na qual o pesquisador reuniu-se com um 2 (dois) gestores, a nível organizacional de Direção e Coordenação, do setor de Geração de Energia. Apresentou-se aos gestores o resumo da pesquisa e foram expostos os procedimentos previstos para coleta de dados junto às organizações participantes do empreendimento estudado, considerando-se a realização de entrevistas, a visita à PCH, e a pesquisa em documentos. Adicionalmente, foi tratado

com os gestores acerca do Protocolo de Estudo de Caso, sendo exposta uma versão prévia, a fim de colher sugestões para melhoria do procedimento de coleta de dados. A conversa com os gestores possibilitou um melhor esclarecimento sobre o contexto histórico do caso estudado, a indicação de contatos de agentes para entrevista, bem como a melhoria do Protocolo de Estudo de Caso.

Alguns dias após a reunião, foi estabelecido novo contato e confirmada a oportunidade de visita à PCH ABE sendo esta realizada em meados de janeiro de 2021, acompanhando um roteiro de trabalho de um membro da Diretoria do empreendimento. Durante a realização da visita, o pesquisador utilizou-se de Caderno de Campo para anotações, bem como, de aparelho celular, para registro de imagens fotográficas. A viagem ocorreu em veículo da Cooperativa, sendo que, ao longo dessa atividade de campo, o pesquisador manteve diálogo com o Diretor e com outras pessoas relacionadas ao contexto do caso. Foram realizadas anotações e registradas fotos. Foi possível visitar as instalações da PCH e, também, a sede do Distrito Municipal, momento em que o pesquisador foi apresentado aos representantes da Diretoria da Associação Pró-Desenvolvimento do Distrito Municipal. Esta instituição recebe um percentual de recursos financeiros do empreendimento estudado. Uma conversa informal foi estabelecida com os membros da Associação, sendo anotados os contatos para uma futura entrevista. A visita de campo ocorreu em período de um dia, iniciando-se pela manhã e finalizada no final da tarde, com o retorno à sede da Cooperativa.

Para a validação do Protocolo de Estudo de Caso, foram convidados dois professores com titulação de doutorado e com experiência de pesquisa no campo de estudo de Relações Interorganizacionais e com prévias pesquisas que envolveram o tema de Intercooperação e/ou Visão Relacional. Adicionalmente, o pesquisador teve a oportunidade de cursar disciplinas ministradas por cada um destes profissionais, no ano de 2020 e no ano de 2021.

O contato com os especialistas foi feito por e-mail, por ligação telefônica e/ou aplicativo de mensagem. Cada um optou por um formato de parecer e orientação. Enviou-se o Protocolo de Estudo de Caso para ambos os professores no mesmo dia, e, tendo sido recebida a primeira resposta e parecer por e-mail, foi agendada e realizada uma reunião por vídeo chamada com este especialista, conforme prévia sugestão deste. Nesta reunião, o instrumento foi revisado e discutido, esclarecendo-se dúvidas e agregando sugestões. Consolidada a análise de um dos especialistas,

retomou-se contato com o outro especialista, enviando-se o Protocolo atualizado. Após recebida a análise deste especialista, foram também trocadas mensagens de texto e de voz por aplicativo de telefone, para esclarecimentos e orientações. Ambos os especialistas apresentaram suas contribuições e orientaram que a validação final poderia ser feita pelo pesquisador com o(s) professores orientadores. Foi sugerida a realização de um teste piloto para as entrevistas, a qual foi agendada. Uma reunião *online* do pesquisador com o Professor Orientador e o Professor Coorientador foi realizada, na qual foi revisado o Protocolo, a partir das contribuições dos especialistas, sendo discutido, aprimorado e validado o instrumento para consolidação e aplicação. O processo de validação foi concluído na primeira semana do mês de Fevereiro de 2021.

O Quadro 5 foi elaborado para mostrar a titulação dos especialistas que contribuíram com a validação do protocolo de pesquisa de campo:

**Quadro 5 - Especialistas avaliadores do protocolo de pesquisa**

<b>ESPECIALISTAS AVALIADORES DO PROTOCOLO DE PESQUISA</b>
<b>Titulação</b>
Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), com pós-doutorado na Technische Universität Dortmund (Alemanha).
Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Fonte: Elaboração própria (2021), com informações da plataforma Currículo Lattes.

Foi aplicado um teste piloto da entrevista, com uma pessoa ligada ao setor de Geração de Energia de uma das Cooperativas participantes do empreendimento. Para a aplicação da entrevista, foi previamente enviado por e-mail ao entrevistado um documento, contendo o resumo da pesquisa, seus objetivos e o roteiro de questões. Após a aplicação da entrevista piloto, foi solicitado que o entrevistado de sua percepção quanto à clareza das questões, a percepção sobre o tempo de

entrevista e sobre os procedimentos adotados previamente, bem como sobre a condução da entrevista pelo pesquisador. Obteve-se um *feedback* positivo do entrevistado quanto ao entendimento sobre as questões de pesquisa, entendendo que o tempo de entrevista e os procedimentos utilizados estavam adequados. Entretanto, o entrevistado observou que algumas das questões, que recebeu previamente por e-mail, poderiam ser mais específicas acerca do seu significado, a exemplo do termo “recursos” e que, no entanto, tal situação foi sanada durante a entrevista pela fala explicativa e exemplificativa do pesquisador. Considerando essa observação, procedeu-se a uma nova revisão das questões da entrevista, acrescentando-se exemplos explicativos após alguns termos, a fim de facilitar a compreensão pelo entrevistado acerca do termo/palavra utilizada.

Para o acesso a documentos fornecidos pela empresa responsável pelo empreendimento, o pesquisador assinou um Termo de Sigilo e Confidencialidade, na qual se compromete a utilização de informações somente para a finalidade da pesquisa. Os documentos foram disponibilizados em uma pasta *online* da plataforma *Google Drive*, com acesso restrito.

Para realização das entrevistas, adotou-se o procedimento descrito a seguir: O contato prévio era estabelecido com o(a) entrevistado(a), por telefone ou e-mail. Em sendo confirmada obtida uma resposta favorável, enviava-se por *e-mail* uma breve apresentação da pesquisa (Resumo e Objetivos). Havendo disponibilidade e indicada a data para realização da entrevista, procedia-se o registro de convite na plataforma *Google Agenda*, gerando-se um *link* do *Google Meet* e o convite era enviado ao entrevistado. Adicionalmente, enviou-se um *e-mail* contendo, em anexo, o documento com o roteiro de questões para a entrevista.

No total foram aplicadas 14 entrevistas, considerando-se a entrevista piloto (EP) e as outras 13 (treze) entrevistas. Uma entrevista foi inutilizada devido a problemas técnicos, tendo-se aplicado uma nova entrevista com o respectivo entrevistado. Utilizou-se, portanto, 12 (doze) entrevistas para a categorização e análise de dados. A maioria das entrevistas foi realizada em ambiente *online*, sendo uma realizada por telefone. Para as teleconferências, utilizou-se as plataformas *Google Meet* e/ou a plataforma *Microsoft Teams*. A gravação de vídeo e áudio foi operada por gravação de tela através do software *OBS Studio* e/ou pela funcionalidade própria da plataforma *Microsoft Teams*. No início de cada entrevista informava-se ao entrevistado sobre a confidencialidade das informações da

entrevista, para uso exclusivo na pesquisa, bem como solicitava-se a autorização para a gravação e para a utilização dos dados gerados na entrevista.

O Quadro 6 foi elaborado para evidenciar o rol de entrevistas realizadas:

**Quadro 6 - Entrevistas**

<b>ENTREVISTAS</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>DURAÇÃO</b>	<b>NÍVEL ORGANIZACIONAL</b>	<b>ORGANIZAÇÃO</b>
EP	47min	Administrativo	Cooperativa
E1	01h13min	Direção	Cooperativa
E2	01h32min	Coordenação	Cooperativa
E3	37min	Direção	Cooperativa
E4	1h24min	Gerência	Cooperativa
E5	46min	Direção	Empresa
E6	56min	Presidência	Cooperativa
E7	1h21min	Superintendência	Organização Setorial
E8	1h	Direção	Cooperativa
E9	47min	Técnico	Agência de Fomento
E10	1h03min	Presidência	Associação Civil
E11	56min	Presidência	Cooperativa
E12	42min	Técnico	Agência de Fomento
E13	1h28min	Presidência	Cooperativa

Fonte: Elaboração própria (2021)

O Quadro 7 explicita as fontes de dados da pesquisa empírica:

**Quadro 7 - Fontes de dados da pesquisa empírica**

<b>FONTES DE DADOS DA PESQUISA EMPÍRICA</b>	
<b>Fonte de dados</b>	<b>Descrição</b>
<b>Observação</b>	Visita à Cooperativa Cooperativa A   Reunião com Gestores. Data: 08/01/2021. Duração: 2 (duas) horas. Fotografias: 2 (duas) fotos. Anotações: 2 (duas) páginas.
	Visita ao empreendimento PCH ABE Data: 15/01/2021. Duração: 10 (dez) horas. Fotografias: 136 (cento e trinta e seis) registros. Caderneta de Notas de Campo: 39 (trinta e nove) páginas com anotações.
	Entrevistas <i>online</i> e/ou por telefone.
<b>Documentos</b>	Material disponibilizado no <i>Google Drive</i> : 52 (cinquenta e dois) documentos; 7 (sete) fotografias.
	Material obtido na <i>Internet</i> : 26 (vinte e seis) documentos.
<b>Entrevistas</b>	13 (treze) entrevistas. Tempo total de gravação: 14h53min.

Fonte: Elaboração própria (2021)

Alguns desafios desta pesquisa podem ser apontados acerca do procedimento de coleta de dados por meio de entrevistas, como o aprendizado e adaptação para uso de equipamentos e *softwares* para gravação de áudio e vídeo, com limitações quanto à qualidade do material audiovisual coletado, tornando limitada a possibilidade de uso de *softwares* de apoio à transcrição das falas dos entrevistados. A entrevista E9, por exemplo, foi inutilizada, devido a problema técnico na captação do áudio da primeira aplicação, sendo feita nova aplicação com o mesmo agente (E12). A aplicação da entrevista E10 foi feita por telefone, devido a inconsistência da qualidade do serviço de internet prestado ao entrevistado. Nesse caso, foram previamente realizadas três tentativas, em oportunidades diferentes, sem sucesso na aplicação da entrevista *online*, sendo, então, aplicada a entrevista através de ligação telefônica, com a gravação de áudio e vídeo da interação do pesquisador com o entrevistado. Destaca-se, também, que o período de início de ano, em que as Cooperativas estão realizando os procedimentos para Assembleias,

limitou a disponibilidade de agenda de alguns agentes. A pandemia de COVID-19 impactou diretamente a estratégia de desenvolvimento do cronograma de pesquisa. O procedimento de entrevistas ocorreu no período de Fevereiro a Abril de 2021.

Para o tratamento dos dados, com base em Bardin (2017) e Franco (2005), definiu-se a Unidades de Contexto e o tipo de Unidades de Registro do conteúdo. O Quadro 8 apresenta estas unidades:

**Quadro 8 - Unidade de contexto e unidade de registro**

<b>UNIDADE DE CONTEXTO</b>	Visão Relacional em Relações Interorganizacionais (RIOS) entre Cooperativas do ramo de infraestrutura de energia
<b>UNIDADES DE REGISTRO</b>	Tema (trecho ou parágrafo do texto)

Fonte: Elaboração própria (2021).

Dimensões e categorias de análise foram estabelecidas, considerando-se a fundamentação teórica, os temas e as perguntas do roteiro de entrevista. O Quadro 9 foi elaborado para evidenciar essa categorização:



**Quadro 9 - Dimensões e categorias de análise**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>AUTORES</b>
D1	Contexto	C1	Visão geral do caso	Schneider (2012; 2019); ACI (2015); Bialoskorski Neto (2012); Mladenatz (2003) Novkovic (2008) Mendina (2017) Forgiarini (2019)
D2	Intercooperação no Cooperativismo	C2	Percepção sobre intercooperação	
		C3	Ganhos da Intercooperação	
D3	Visão Relacional	C4	Acesso a recursos complementares	Dyer e Singh (1998); Dyer, Singh e Hesterly (2018)
		C5	Grau de interdependência dos recursos	
		C6	Rotinas de compartilhamento de conhecimento	
		C7	Investimento em ativos relacionais específicos	
		C8	Governança efetiva	
D4	Complementar	C9	Fatores externos	Dyer, Singh e Hesterly (2018); Bialoskorski Neto (2012)
		C10	Dinâmica relacional no tempo	
		C11	Desafios do empreendimento	Bialoskorski Neto (2012)
		C12	Gestão	
		C13	Contribuições para a pesquisa	

Fonte: Elaboração própria (2021).

A dimensão D1 (Contexto) contribui para a descrição do caso/fenômeno. As dimensões D2 (Intercooperação no Cooperativismo) e D3 (Visão Relacional) são caracterizadas como principais, visto estarem identificadas com os temas teóricos da pesquisa. A dimensão D4 (Complementar) contém conteúdo adicional, sendo acessada no caso de entender-se que o conteúdo das dimensões D1, D2 e D3 não tenha mostrado evidências relevantes e suficientes para análise, bem como para

embasar considerações complementares que se entenda relevantes para a pesquisa. Os softwares *Google Documentos*®, *Google Planilhas*® e *Nvivo*® foram utilizados como apoio para o tratamento e análise dos dados. Para a categorização e tratamento do conteúdo, elaborou-se uma planilha no do *software Google Documentos*® (*Google Planilhas*®), na qual foi inserida a transcrição do conteúdo relevante das entrevistas referente a cada dimensão e categoria estabelecida, e o *software NVivo*® foi utilizado para complementar o tratamento dos dados. O procedimento de categorização, tratamento e análise dos dados ocorreu no período de Fevereiro a Julho do ano de 2021.

A redação do relatório final da pesquisa ocorreu no período de Março a Julho do ano de 2021, em decorrência de um contínuo processo aprendido, reflexão e escrita analítica, referenciado na finalidade de entregar um trabalho acadêmico com a clareza e objetividade necessárias a demonstrar o percurso de trabalho realizado, as evidências empíricas colhidas pela pesquisa, bem como oportunizar a indicação de contribuições acadêmicas e gerenciais, em nível exploratório, diante dos temas estudados.

## **4 RESULTADOS**

Na presente seção, apresenta-se evidências obtidas por meio da pesquisa empírica e a relação com as dimensões e categorias utilizadas. A lógica das dimensões e categorias é aplicada para organizar o texto, sendo inicialmente abordada a dimensão de Contexto (D1), em seguida, as dimensões de Intercooperação no Cooperativismo (D2) e de Visão Relacional (D3). Por fim, são apresentadas considerações complementares e reflexões indicativas de contribuições teóricas e gerenciais desta pesquisa exploratória.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO - CONTEXTO (D1)**

Um dos resultados significativos de uma pesquisa de nível exploratório que envolve Estudo de Caso é a exposição do contexto e das particularidades do caso, tendo em vista os achados resultantes do percurso efetivado na pesquisa. Tal exposição é feita nesta subseção, por meio dos dados evidenciados nos documentos, na observação de campo e nas entrevistas. O caso escolhido foi classificado como um caso de tipo único, tendo como unidade de análise a relação interorganizacional entre as Cooperativas envolvidas no caso.

A descrição crítica do caso foi organizada de modo que inicialmente se expõe o contexto no qual o caso está imerso, sendo na sequência descrita a evolução do processo de intercooperação, segundo etapas e acontecimentos históricos identificados por meio da pesquisa empírica.

#### **4.1.1 Contexto do caso - Cooperativas de infraestrutura de energia elétrica**

O ramo de infraestrutura contempla as Cooperativas que atuam na prestação de serviços de infraestrutura básica direta, destinada, prioritariamente, aos seus associados. Esse ramo envolve as atividades de distribuição e geração de energia elétrica, irrigação, telefonia, internet, telecomunicação, saneamento básico, infraestrutura rodoviária e ferroviária, construção civil e habitação (Sistema Ocergs-Sescoop, 2021).

As Cooperativas de eletrificação rural no Estado do Rio Grande do Sul, atuantes no setor de distribuição e geração de energia são representadas

institucionalmente pela Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul (FECOERGS), entidade afiliada da Confederação das Cooperativas de infraestrutura (INFRACOOOP) (representante nacional das cooperativas e federações estaduais). Entende-se relevante apresentar alguns dados sobre as Cooperativas do sistema FECOERGS, utilizando-se de algumas ilustrações que contribuem para expor as informações.

A FECOERGS possui 24 cooperativas filiadas, contemplando cooperativas que atuam em 369 Municípios, com impacto em mais de um milhão de pessoas (FECOERGS, 2021). A Figura 6 apresenta o rol de Cooperativas de eletrificação rural filiadas à FECOERGS:

**Figura 6 - Cooperativas de Eletrificação Rural filiadas a FECOERGS**

Cooperativa	Sede	Data de Fundação Cooperativa de Distribuição de Energia	Data de Fundação Cooperativa de Desenvolvimento Rural
CERTEL	Teutônia/RS	19/02/1956	28/09/2007
CERMISSÕES	Caibaté/RS	18/02/1961	-
CERFOX	Fontoura Xavier/RS	09/07/1962	14/12/2015
CRELUZ	Pinhal/RS	03/04/1966	30/09/2008
CERILUZ	Ijuí/RS	20/08/1966	06/06/2006
COPREL	Ibirubá/RS	14/01/1968	11/08/2006
CRERAL	Erechim/RS	23/07/1969	29/05/2009
CELETRO	Cachoeira do Sul/RS	09/09/1969	-
CERTAJA	Taquari/RS	17/10/1969	26/09/2007
CERTHIL	Três de Maio/RS	23/11/1969	01/01/2009
COOPERLUZ	Santa Rosa/RS	05/12/1970	31/05/2007
COOPERSUL	Bagé/RS	20/10/1972	-
CERVALE	Santa Maria/RS	20/10/1974	-
COOPERNORTE	Viamão/RS	09/03/1975	05/01/2018
COSEL	Encruzilhada do Sul/RS	09/09/1975	-

Fonte: FECOERGS, 2021.

A primeira Cooperativa de eletrificação rural do Brasil chamou-se “Cooperativa de Força e Luz de Quatro Irmãos”, tendo sido criada em 1941, e localizava-se no Oitavo Distrito do município de José Bonifácio, atualmente Município de Erechim/RS. A cooperativa surgiu a partir da iniciativa de 23 associados, tendo por objetivo gerar energia para a sede da localidade em que

estava estabelecida, desde 1911, a companhia colonizadora regional, chamada '*Jewish Colonization and Association*'. Em decorrência da implantação de rede de energia da Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE) até a sede da comunidade, a partir de 1968, e, posteriormente, devido a saída da localidade dos até então associados, a 'Força e Luz' foi desativada em 1977 (FECOERGS, 2021). Outras cooperativas de eletrificação rural surgiram no Estado do Rio Grande do Sul, sendo que, atualmente, 15 cooperativas atuam no negócio de distribuição de energia (FECOERGS, 2021).

A Figura 7 exibe o rol de Cooperativas de distribuição de energia e apresenta dados sobre consumidores atendidos, revelando o atendimento a 298.434 (duzentos e noventa e oito mil quatrocentos e trinta e quatro) consumidores.

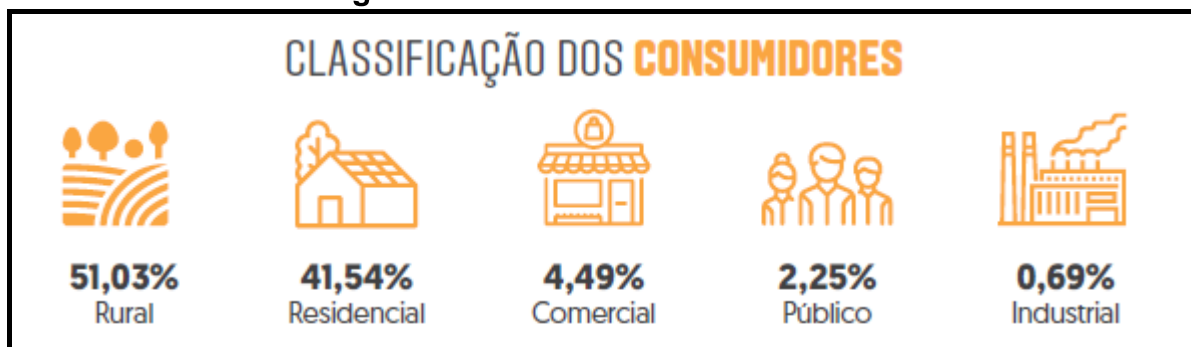
**Figura 7 - Quadro Estatístico - Sistema FECOERGS 2019**

Cooperativa	Fundação	Município Sede	Sedes Municipais Atendidas	Municípios Atendidos	Nº Consumidores
CERTEL	19/02/56	Teutônia	17	47	66.394
CERMISSÕES	18/02/61	Caibaté	7	26	28.165
CRELUZ	03/04/66	Pinhal	10	36	23.433
CERILUZ	20/08/66	Ijuí	4	25	13.997
COPREL	14/01/68	Ibirubá	13	75	55.034
CERFOX	09/07/62	Fontoura Xavier	4	34	15.721
CRERAL	23/07/69	Erechim	3	38	7.551
CELETRO	09/09/69	Cachoeira do Sul	8	28	23.074
CERTAJA	17/10/69	Taquari	3	19	25.716
CERTHIL	23/11/69	Três de Maio	0	11	8.971
COOPERLUZ	05/12/70	Santa Rosa	1	17	15.910
COOPERSUL	20/10/72	Bagé	2	4	5.298
CERVALE	20/10/74	Santa Maria	0	5	1.286
COOPERNORTE	09/03/75	Viamão	0	2	6.118
COSEL	09/09/75	Encruzilhada do Sul	0	2	1.766
<b>Total</b>	-	<b>15</b>	<b>72</b>	<b>369</b>	<b>298.434</b>

Fonte: FECOERGS, 2021.

A Figura 8 expõe a segmentação do perfil de consumidores atendido pelas Cooperativas de distribuição de energia elétrica:

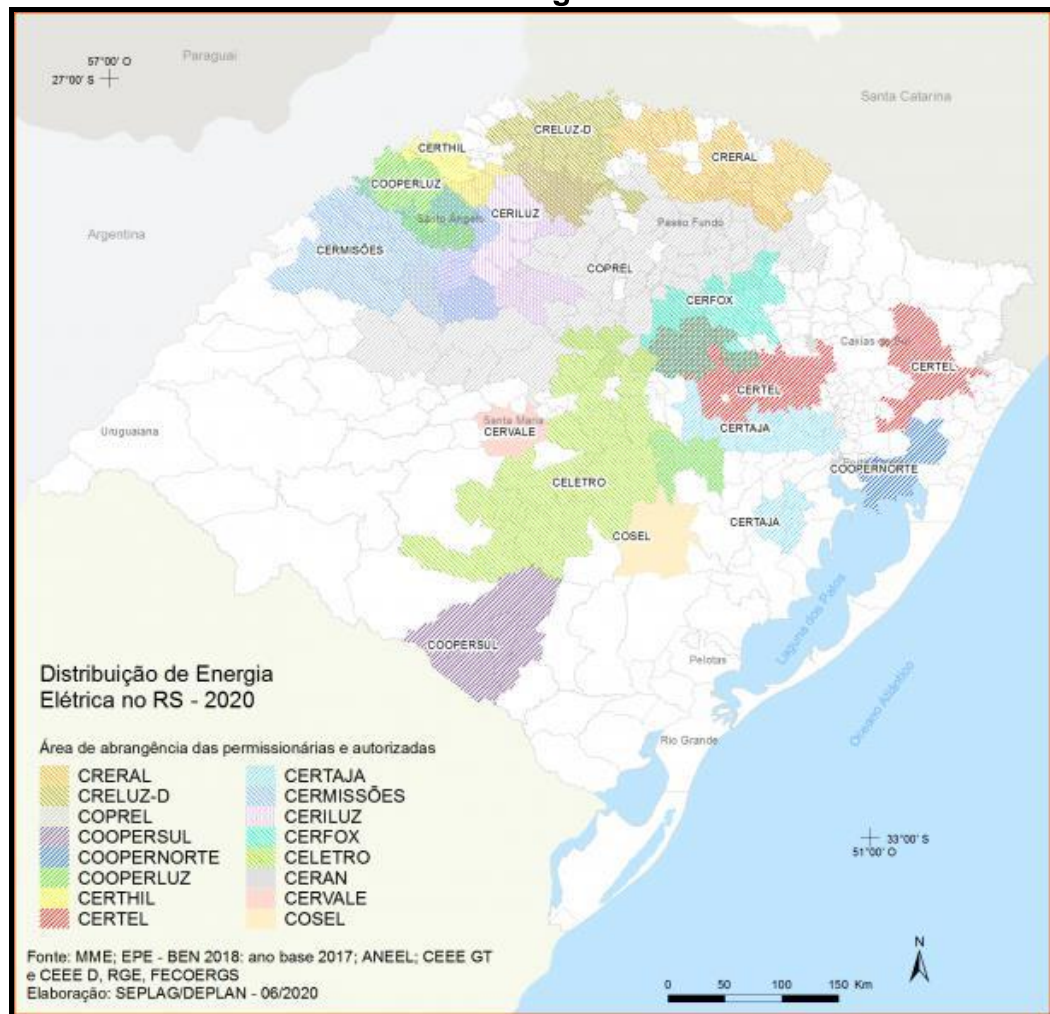
**Figura 8 - Classes de Consumidores**



Fonte: Sistema Ocergs-Sescoop/RS, 2021, p. 32.

A Figura 9 é relevante por demonstrar a abrangência territorial de atuação das Cooperativas de distribuição de energia no Estado do Rio Grande do Sul:

**Figura 9 - Permissionárias e Autorizadas de Distribuição de Energia Elétrica – Área de abrangência - RS**



Fonte: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2021.

O segmento de geração de energia elétrica possui 32 (trinta e duas) PCHs (Pequenas Centrais Hidrelétricas), com potência instalada de 137,59 MegaWatts. (SISTEMA OCERGS/SESCOOP/RS, 2021).

Considera-se que a apresentação desse contexto contribui para a compreensão mais abrangente e adequada das particularidades do caso que se apresenta na próxima seção, bem como para evidenciar o ambiente em que as contribuições desta pesquisa podem se aplicar.

#### 4.1.2 Visão geral do caso (C1)

Na presente seção é feita a descrição analítica do caso estudado, através das etapas históricas do processo de intercooperação.

#### 4.1.2.1 Etapa I - Antecedentes históricos

No ano de 1969, por iniciativa dos associados fundadores da Cooperativa D Energia foi iniciada a construção e operação de uma Hidrelétrica, no Estado do Rio Grande do Sul. A usina contava com baixa potência instalada, de 150 kW (kilowatts), sendo a energia gerada aplicada para o abastecimento da Vila do Distrito Municipal. É oportuno destacar que o processo histórico de surgimento e desenvolvimento das cooperativas de eletrificação rural foi impulsionado especialmente devido a falta de interesse das concessionárias em expandir suas redes e levar energia à área rural, bem como devido ao incentivo, na década dos anos 1970, na forma de financiamentos do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento - para esse tipo de cooperativa, por meio do Ministério da Agricultura, através do GEER - Grupo Executivo de Eletrificação Rural (FECOERGS, 2021). Nesse contexto, propriedades rurais isoladas e comunidades de agricultores fundaram Cooperativas, construíram as redes de energia elétrica, e assim foram sendo criados sistemas isolados de distribuição de energia elétrica, no meio rural (FECOERGS, 2021). No caso da Cooperativa D Energia do mesmo modo, a ligação da rede com o sistema externo de distribuição e transmissão não existia. Observando esse contexto, considera-se haver evidências da operação de princípios do Cooperativismo, como: 'Adesão livre e voluntária' (primeiro princípio); 'Gestão Democrática e controle por seus membros' (segundo princípio); 'Autonomia e independência' (quarto princípio); e, especialmente, 'Preocupação com a Comunidade' (sétimo princípio) (ACI, 2015).

Em 1969 a Cooperativa D Energia filiou-se à Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul (FECOERGS), tendo buscado o apoio da entidade para a regularização e ampliação da usina (ABE ENERGIA S.A., [2016?]) Em 1992, foi outorgada à Cooperativa D Energia o ponto da usina, pelo Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (DNAEE), através da Portaria N° [X] (BRASIL, 1992). Essa relação entre as Cooperativas, ao estabelecerem organizações setoriais de representação política do seu segmento e desenvolverem a ajuda mútua entre Cooperativas de diferentes portes, evidencia a operação do princípio sexto do Cooperativismo (Princípio da Intercooperação) (ACI, 2015). Essa organização setorial intercooperativista possibilita, ainda, o estabelecimento de redes de troca de conhecimento entre os agentes das



cooperativas, para educação, formação e informação (quinto princípio do Cooperativismo) (ACI, 2015).

#### 4.1.2.2 Etapa II - Consórcio de intercooperação

No ano de 1995, foi estabelecido um consórcio entre as Cooperativas A Geração, C Geração e D Energia, com a finalidade de ampliar a potência da usina hidrelétrica pertencente à Cooperativa D Energia. O projeto de ampliação foi desenvolvido, e no ano seguinte, 1996, foi realizada outra etapa importante, que consistiu na ligação da rede de energia da Cooperativa D Energia à rede externa de distribuição - Figura 10. Essa interligação de redes foi importante para fortalecer significativamente a confiabilidade da energia aos associados da Cooperativa D Energia, pela melhoria da rede e pelo fato de não ficarem dependentes exclusivamente da baixa potência da usina instalada no local (ABE ENERGIA S.A., [2016?]). O estabelecimento de um consórcio, que é instrumento jurídico formal de parceria, também evidencia o avanço da intercooperação, em um nível um pouco mais adequado e avançado para desenvolvimento de projetos. Ou seja, pode-se entender que, por meio desse mecanismo contratual, houve um nível de aprofundamento e qualificação na aplicação do princípio da intercooperação, adequado aos objetivos dos parceiros cooperativos.

**Figura 10 - Foto do ponto de ligação entre a rede de distribuição externa e a rede local**



Fonte: Foto de observação própria, em pesquisa de campo (2021).

Para o andamento do projeto da nova usina, com potência de 9.100 kW (kilowatts), faz-se necessário obter a Licença Ambiental Prévia (LP) e a Licença Ambiental de Instalação (LI), as quais foram emitidas pela Fundação de Proteção Ambiental Luis Roesler (FEPAM), respectivamente, nos anos de 1998 e 1999 (ABE ENERGIA S.A., [2016?]).

No ano de 2001, considerando a regulamentação do Sistema Elétrico Brasileiro e a pequena escala da Cooperativa e da usina da Cooperativa D Energia os associados das Cooperativas A Energia e D Energia decidiram pela incorporação da D Energia à Cooperativa A Energia, tendo esta última assumido a concessão da PCH, a responsabilidade pela distribuição de energia elétrica na área de abrangência da Cooperativa D Energia, bem como o ativo e passivo patrimonial desta Cooperativa (COOPERATIVA A, 2001). Além disso, foi criada na localidade do empreendimento a Associação Pró-Desenvolvimento do Distrito Municipal, que passou a receber recursos da Cooperativa A Geração e da Cooperativa C Geração para investimentos em benefício da comunidade local (COOPERATIVA A, 2001) - Figura 11. A percepção sobre a preocupação com a comunidade fica também evidenciada por esses fatos.

**Figura 11 - Fotos da sede da Associação Pró-Desenvolvimento do Distrito Municipal**



Fonte: Fotos de observação própria, em pesquisa de campo (2021).

Ao longo do período, ocorreu a evolução de melhorias na rede de energia do Distrito Municipal, sendo desenvolvido um trabalho conjunto pelas equipes das Cooperativas, como é evidenciado pela entrevista E6:

E6 (16:47) (...) na época, eu lembro que, a estrutura que existia lá (...) precisava fazer toda uma reestruturação na rede. (17:02) Então ná época.. foi feito (...) Cooperativa C Geração entrou com uma parcela da mão-de-obra e um parcela de material, a Cooperativas A Geração entrou também

com uma parcela... do material e da mão-de-obra, e assim foi feito... toda a recuperação daquele sistema que existia lá. (17:50) Então desde o início, assim, houve uma sinergia entre essas duas Cooperativas.

Antes de executar as obras da nova usina, foi necessária a aprovação, pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) do projeto básico de construção, o qual foi aprovado no ano de 2002. No ano de 2004, uma liminar da Justiça Federal impedia a ANEEL de autorizar hidrelétricas em toda a bacia hidrográfica em que se situa a usina (ABE ENERGIA S.A., [2016?]). Em 2006 o Departamento de Recursos Hídricos da Secretaria do Meio Ambiente - SEMA, emitiu a Outorga do Uso da Água para a atividade de geração de energia elétrica. Ainda, neste ano Associação Pró-Desenvolvimento do Distrito Municipal conseguiu universalizar o acesso à água para os moradores da Vila do Distrito Municipal com a aplicação de recursos financeiros recebidos da Cooperativa A Geração (ABE ENERGIA S.A., [2016?]).

#### 4.1.2.3 Etapa III - Obras e financiamento

A ANEEL autorizou, no ano de 2011, que as obras fossem iniciadas, e o consórcio procedeu a busca da viabilização técnico-econômico e financeira para a execução do projeto. Naquele contexto, foi criada uma sociedade de propósito específico, considerando-se o modelo regulatório de referência para financiamento de recursos (ABE ENERGIA S.A., [2016?]). Em 2012, o consórcio existente entre as Cooperativas foi transformado em uma sociedade anônima fechada, a ABE ENERGIA S.A. Esta sociedade foi fundada pelas Cooperativas A Geração e da Cooperativa C Geração, e pela Empresa E. Sobre esse aspecto, cabe destacar uma questão relevante quanto à forma de estruturação jurídica de sociedades, para viabilização de projetos de geração de energia elétrica por meio de financiamento. Da ótica do BNDES, um modelo de projeto do tipo Project Finance - Limited Recourse, o qual é suportado contratualmente pelo fluxo de caixa do mesmo, tendo como garantias seus ativos e recebíveis (BNDES, 2021). Nesse sentido, a constituição de uma Sociedade com Propósito Específico (SPE), em que os sócios são detentores de ações, confere maior segurança jurídico-patrimonial, devido à mitigação de riscos (FLEURY, 2016). Entende-se que a organização da SPE caracteriza uma evolução na organização da governança e da relação de intercooperação.

No ano de 2014 as obras de implantação foram iniciadas e a Cooperativa B Geração adquiriu a titularidade de ações da Cooperativa C Geração. Essa alteração na sociedade decorreu de uma adequação negociada entre as Cooperativas para a viabilidade econômico-financeira de implantação do empreendimento. Essa estratégia propiciou tanto a alavancagem da cooperativa que alienou sua parte da sociedade quanto a preservação do negócio dentro do sistema Cooperativista. Tal contexto é expresso pelo entrevistado E6, que disse:

E6 (21:03) E depois, na hora que teve que se aportar recurso financeiro mesmo, Cooperativa C Geração precisou se retirar do negócio. (21:10) Só pra tu ter uma ideia, esse pré-estudo, até chegar nessa parte de execução, a Cooperativa C Geração vendeu, alienou a sua parcela de participação, por R\$ 7.100.000,00 (sete milhões e cem mil reais), entende, então pra tu ver a importância desse projeto, o que isso representou dentro do conjunto. (21:27) E isso foi o que alavancou, aqui... o suporte para essa Cooperativa. (...) (26:13) E.. a ideia de ficar dentro do sistema, também acho que foi uma coisa muito positiva, porque... (...) essa questão de as Cooperativas não se verem como... concorrentes...., de se verem como parceiras... então isso foi uma coisa muito importante.

No ano de 2015 houve a assinatura do contrato com a instituição financiadora, Agência de Fomento AF ligada ao Governo do Estado (ABE ENERGIA S.A., [2016?]).

#### 4.1.2.4 Etapa IV - Operação do negócio

Em 2016 a obra foi concluída e a usina entrou em operação (ABE ENERGIA S.A., [2016?]). Durante esta pesquisa, na visita à usina, pôde-se observar o texto escrito que consta na placa de inauguração. O texto expressa o pioneirismo do processo que resultou na realização do empreendimento e a destaca a relevância da intercooperação:

Esta obra representa um verdadeiro marco histórico para o sistema cooperativo do Rio Grande do Sul. A hidrelétrica constitui-se num fator importante para promover o desenvolvimento econômico e social da região e resgatar a história do pioneirismo da geração por força hidráulica com a valorização dos princípios do cooperativismo. Primeira hidrelétrica construída com a união de cooperativas de energia do RS. (...) (ABE ENERGIA S.A., [2021]).

Neste mesmo ano, a PCH ABE foi o único empreendimento gaúcho a comercializar energia no primeiro leilão de 2016 de energia nova A-5, promovido pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), e a distribuição de lucros aos acionistas ocorre desde o ano de 2019 (Entrevista E2).

#### 4.1.2.5 Desafios regulatórios e ambiente de negócio para as Cooperativas de energia

Alterações regulatórias implicaram na adequação da estrutura das organizações Cooperativas atuantes no setor de eletrificação rural, especialmente a partir da Lei 8.987 de 1995 (BRASIL, 1995), o que fez com que diversas Cooperativas desse segmento decidissem pelo desmembramento das entidades em duas organizações. Uma Cooperativa voltada exclusivamente ao serviço de distribuição de energia vinculada ao contrato de permissão, com a União. A outra está direcionada para o desenvolvimento dos outros serviços e negócios, como, por exemplo, o negócio de geração de energia. As Cooperativas envolvidas no caso estudado realizaram essa operação de adequação organizacional. Em 2006, as atividades da Cooperativa B foram divididas entre a Cooperativa B Energia, a qual compete o serviço de distribuição de energia elétrica, e a Cooperativa B Geração, que contempla atividades de geração de energia, serviços de operação e manutenção de usinas e atividades das empresas coligadas atuantes em outras atividades de negócio (oficina mecânica, concessionária, posto de combustível, telecomunicações) (COOPERATIVA B, 2021) A Cooperativa C Energia, em 2008, passou a atuar exclusivamente com o serviço de distribuição de energia elétrica, tendo sido criada a Cooperativa C Geração, para administrar negócios abrangendo as atividades ligadas ao fomento agropecuário (COOPERATIVA C, 2021). No ano de 2009, a Cooperativa A foi desmembrada em duas novas cooperativas, a Cooperativa A Energia e a Cooperativa A Geração, sendo que a Cooperativa A Energia atua no serviço de distribuição de energia elétrica e a Cooperativa A Geração é responsável pelos outros negócios (geração de energia elétrica, loja varejista, indústria de artefatos de cimento) e empresas controladas (COOPERATIVA A ENERGIA, 2021).

Cabe também referir que, no caso de enquadramento como permissionária de um contrato de distribuição de energia, os ativos e os recebíveis da Cooperativa vinculam-se ao contrato com a União e as Cooperativas operam com exclusividade para prestação do serviço de distribuição de energia. O equilíbrio-financeiro da permissão é também assegurado pelo contrato, com o cumprimento das demais as normas regulatórias do setor acerca de tarifa e prestação de serviço (PELEGRINI; RIBEIRO; ALVES; 2004).

Desde 2004, a comercialização de energia elétrica se organiza conforme os seguintes ambientes de negociação: Ambiente de Contratação Regulada (ACR), em que atuam agentes de geração e de distribuição de energia; Ambiente de Contratação Livre (ACL), em que atuam agentes geradores, distribuidores, comercializadores, importadores, exportadores, consumidores livres e especiais; Mercado de curto prazo (mercado de diferenças), em que há negociação para adequação de volumes contratados e os volumes medidos de energia em vista das negociações ocorridas nos ambientes ACR e ACL (CCEE, 2021). O Quadro 10 expõe uma comparação entre os ambientes:

**Quadro 10 - Diferenças entres os ambientes de comercialização de energia elétrica**

	<i>Ambiente Livre</i>	<i>Ambiente Regulado</i>
<b>Participantes</b>	Geradoras, comercializadoras, consumidores livres e especiais	Geradoras, distribuidoras e comercializadoras. As comercializadoras podem negociar energia somente nos leilões de energia existente
<b>Contratação</b>	Livre negociação entre os compradores e vendedores	Realizada por meio de leilões de energia promovidos pela CCEE, sob delegação da Aneel
<b>Tipo de contrato</b>	Acordo livremente estabelecido entre as partes	Regulado pela Aneel, denominado Contrato de Comercialização de Energia Elétrica no Ambiente Regulado (CCEAR)
<b>Preço</b>	Acordado entre comprador e vendedor	Estabelecido no leilão

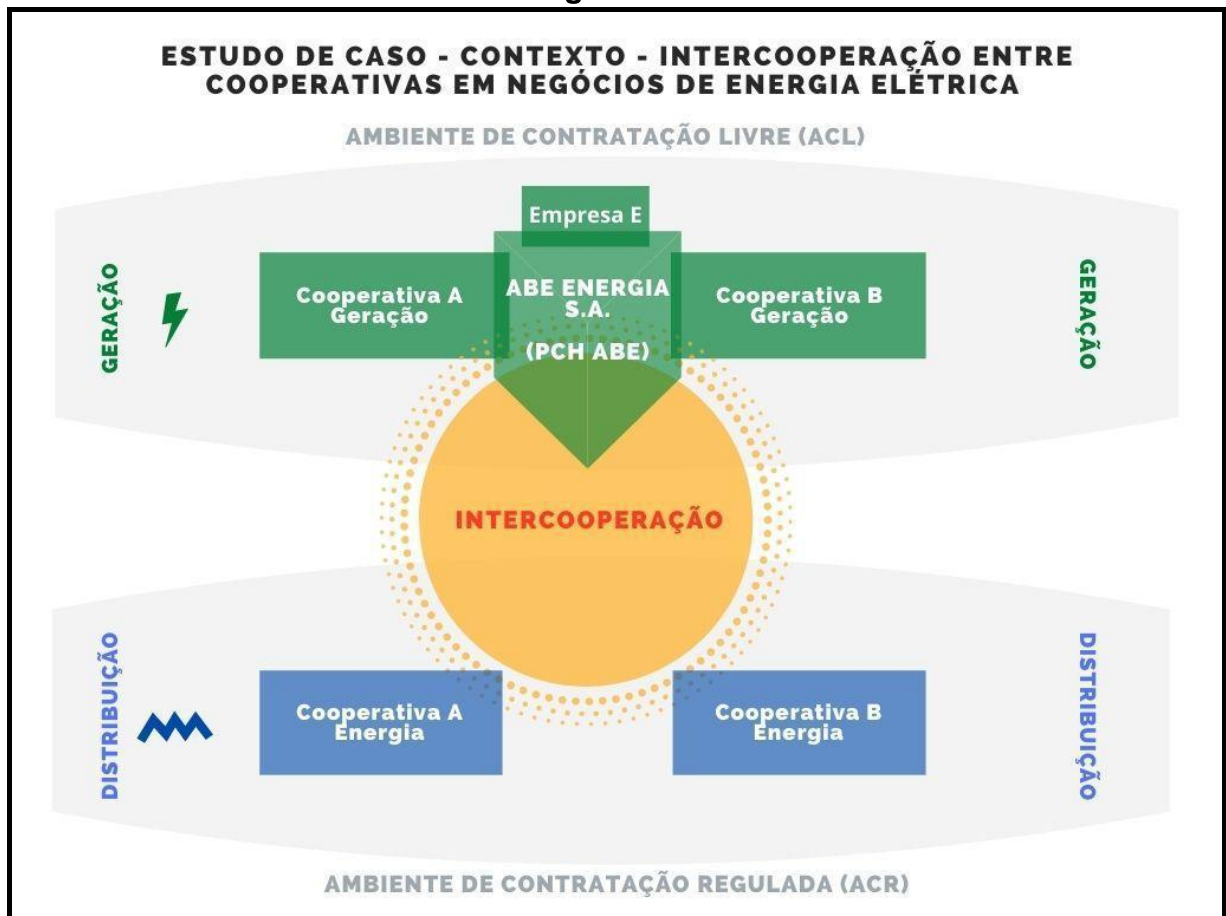
Fonte: CCEE, 2021.

Para compreender a organização do setor, cabe citar alguns organismos institucionais que estão envolvidas nesse contexto, a saber: a Câmara de

Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), responsável pela operação do mercado brasileiro de energia elétrica, entidade na qual todos os contratos de comercialização devem ser registrados; o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE), agente avaliador da segurança do suprimento de energia elétrica; a Empresa de Pesquisa Energética (EPE), responsável pelo planejamento a longo prazo do setor; a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), órgão regulador do setor; o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), responsável pela operação das instalações de geração e transmissão no sistema elétrico interligado nacional; e o Ministério de Minas e Energia (MME), que possui a outorga para exercer o poder concedente. Neste ambiente do mercado de energia, as Cooperativas de eletrificação rural estão constantemente desafiadas a se desenvolver.

A Figura 12 foi elaborada para ilustrar o caso estudado no ambiente de negócios de energia:

**Figura 12 - Estudo de caso - contexto - intercooperação entre cooperativas de energia elétrica**



Fonte: Elaboração própria (2021), com uso do *software Canva®*.

## 4.2 INTERCOOPERAÇÃO NO COOPERATIVISMO (D2)

A presente seção aborda as categorias Percepção sobre a Intercooperação (C2) e Ganhos da Intercooperação (C3). A Figura 13 foi elaborada, com uso do *software NVivo®*, tendo como base o conteúdo das respostas dos entrevistados. A figura indica as 100 palavras com mínimo de 6 dígitos mais frequentes no conteúdo desta Dimensão (D2), sendo útil para ilustrar um panorama visual acerca de termos presentes na fala dos entrevistados.

**Figura 13 - Nuvem de palavras para a Dimensão 2**



Fonte: Elaboração própria (2021), com uso do *software NVivo®*.

### 4.2.1 Percepção sobre a Intercooperação (C2)

Schneider (2019; 2012) destaca que os princípios do Cooperativismo possuem ligação com os valores da cooperação, e que possuem potencial para gerar uma diferenciação efetiva e positiva no mercado. A Aliança Cooperativa Internacional (2015), preceitua que a intercooperação só será desenvolvida se os demais princípios que a sustentam forem desenvolvidos.



Nesse contexto, pode-se identificar a fala do entrevistado E1, ao expressar o que entende por intercooperação no Cooperativismo, argumentando que os demais princípios estão integrados ao princípio da intercooperação, contribuindo para a operação orgânica do pensamento Cooperativista na relação entre Cooperativas. Nesse sentido, veja-se o trecho da entrevista E1:

E1 (13:34): Olha, eu acredito, eu acredito que seja... usar pra dentro os demais princípios... Você junta as pessoas... com igualdade... com fraternidade... com objetivos comuns... juntando CPFs, pra se criar um CNPJ de uma Cooperativa, de qualquer um dos ramos. Quando você faz a intercooperação, você faz essas coisas entre CNPJs, entre Cooperativas. A abrangência, digamos, e os ganhos, são muito maiores (...) (14:27) Dentro do sistema cooperativo você consegue dividir mais essas habilidades, essas competências entre as Cooperativas de uma forma... não tão... mercadológica, e sim com os ganhos inerentes de cada uma delas.

É relevante a consideração feita pelo entrevistado E1 que não se trata somente da união de cooperados para gerar uma Cooperativa (a 'junção dos CPF's), mas sim entre as Cooperativas (a 'junção dos CNPJ's). Ainda, é possível observar pelo trecho acima, as palavras 'igualdade', 'fraternidade', 'irmandade' são referidas como valores relevantes, no sentido de construir 'objetivos comuns' pelas Cooperativas e cooperados. O mesmo se evidencia na entrevista E2, com a menção aos valores de 'ajuda' e de 'irmandade' entre as Cooperativas. A identificação de que os agentes atuantes em Cooperativas utilizam os valores do Cooperativismo para trabalharem em conjunto, é um elemento relevante nesta pesquisa, pois mostra que as Cooperativas podem trabalhar umas com as outras não apenas por ganhos econômicos, mas também porque compartilham de valores e aplicam práticas com impulso dos princípios do Cooperativismo, ou seja, os agentes entendem que uma deve ajudar a outra, mesmo diante de uma dificuldades econômica. Esta abordagem é corroborada pelo entrevistado E2 que revela:

E2 (29:32): Bom, a intercooperação... tá no sangue do Cooperativismo... no sangue do cooperativista ... (30:05) (...) a intercooperação ela é... ela prima pela "intercooperação" mesmo, de colaborar com o outro., (...) em prol da sociedade... (30:21) O fim socioeconômico muito mais que o fim lucrativo, e entre as Cooperativas tem muito disso assim de ajudar, a gente fala que nós somos coirmãs. Um irmão ajuda o outro, isso assim a gente tem muito forte nas Cooperativas... e a gente tem (...) muito contato com as Cooperativas. (...)

Adicionalmente, cabe destacar a menção explícita acerca das compras feitas em conjunto entre as Cooperativas, o que oportuniza maior poder de barganha para as organizações, sendo esta uma evidência do ganho relacional no nível gerencial da organização:

E2 (30:49) A gente tem a questão também de fornecimento, várias compras que a gente já fez assim no sentido de contratação de fornecedor, fazer a junção (...) (31:23) (...) as compras em conjunto assim nesse sentido a gente consegue barganhar. (...)

A entrevista do E2 explicita que, uma vez estabelecido o princípio da intercooperação - o que pressupõe a construção de confiança - ele pode ser utilizado em um conjunto de situações objetivas, como é o caso das compras coletivas. O entrevistado E2 sugere uma percepção de uma diferenciação que caracteriza a intercooperação, ao indicar que o fim principal das Cooperativas não está apenas baseado na obtenção de lucro (‘sobras na linguagem das organizações cooperativas’), mas tem atenção especial para o propósito mais amplo obtido, tanto pelas organizações envolvidas, como para os cooperados:

E2 (31:30) (...) mas a intercooperação é o sentido próprio da palavra, um colaborar com o outro, com um fim muito social assim, não visando apenas o lucro, sabe, a gente não pode ser assim tão... inocente de dizer que não precisa dar lucro, precisa, precisa dar resultado... só que o fim principal é a, é aonde que vai chegar esse resultado, pra quem vai servir, esse resultado...

Observa-se a preocupação voltada para a entrega de benefício social à comunidade, para os cooperados, e a diferenciação entre lucro/sobras (lógica econômico-financeiro) e resultado, este último sendo a concepção utilizada na demonstração contábil de negócios de Cooperativas, diferenciada da concepção de lucro, como um mero valor econômico-financeiro relativo a acumulação de capital, utilizada na contabilidade de empresas mercantis.

Neste sentido, o entrevistado E7 explicita que um ponto chave para a intercooperação está associado com a ‘a prática do Cooperativismo’, afirmando que:

E7 (19:05): Eu sempre digo o seguinte: o Cooperativismo que dá errado.... é o Cooperativismo usado.... O Cooperativismo praticado, ele não tem como dar errado. (...) (19:35) Então... o grande diferencial, ... que eu tenho colocado sempre quando tenho oportunidade de dizer, é o seguinte; as Cooperativas que deram errado, é porque não praticaram o Cooperativismo. Ou que o próprio associado não participou... ou foi isolado. (19:48) Então,

para mim... essa é a pedra... o Cooperativismo não tem como dar errado. O que dá errado é o usado. Esse vai dar errado sempre. Que aí não é o Cooperativismo. (20:02) Então, para mim, a intercooperação é a prática do Cooperativismo... é bem simples, não precisamos rebuscar palavras bonitas pra dizer: "que intercooperação é a participação...", aquelas coisas todas. Não, é a prática do Cooperativismo.

Ainda, o entrevistado E7 cita práticas de intercooperação realizadas entre as Cooperativas de infraestrutura de energia, corroborando e explicitando com exemplos práticos, o que o entrevistado E2 já havia exposto, que uma vez estabelecida a confiança necessária para adotar a intercooperação, ele pode ser utilizado em um conjunto de situações objetivas, a saber:

E7 (20:17) Nós temos um projeto aqui desde (...) 2003, na Federação, que é um projeto de padronização e operação de sistemas de redes. E é tudo feito integralmente pelas Cooperativas... (...) intercooperação. (20:34) Todas as Cooperativas precisam de padrão e padronização de rede, todas precisam de manuais de operação de rede, todas precisam de curso de treinamento, então tudo isso a gente faz conjuntamente com as Cooperativas, então já tem toda uma integração. (20:50) E a coisa é tão natural que a gente nem se dá conta que tá praticando (...). (20:56) Por exemplo, há 5 anos também, com esses temporais que dá aí toda hora, as Cooperativas criaram um plano de contingenciamento para enfrentar as intempéries (...) (21:26) Hoje a gente tem um projeto, onde todas as Cooperativas estão interligadas e conectadas, ou seja, não precisa ter turmas especiais esperando que aconteça o evento, mas ela conta com a turma da outra Cooperativa. (...) (21:35) E como ela conta com a turma, ela conta com material, ela conta com caminhão, ela conta com estoque... ou seja, material, estoque, caminhões, e equipamentos que ela tinha que ter dentro do estoque dela, ela tirou fora, porque ela conta com o estoque e equipamento das outras Cooperativas.. isso é intercooperação. (21:55) Como é que nasceu isso, isso veio ao natural... foi natural... foi vindo ao natural... foi crescendo... (...) (22:47) É um cabedal, um rosário de coisas, que é feito de forma intercooperativa. Intercooperação, mas vêm ao natural.

O entrevistado E4 faz referência à percepção sobre uma 'filosofia' de trabalho própria do sistema cooperativista, enfatizando o caráter social da intercooperação, tendo como base os mesmos princípios de trabalho das Cooperativas envolvidas (o princípio da intercooperação):

E4 (25:00) (...) pelo modelo de negócio, como nós como Cooperativa viemos trabalhando... trabalhar com outra Cooperativa, tá, então conceitualmente, a forma de trabalho, mesmo que sejam... é, gestões diferentes, Presidentes diferentes, Diretorias diferentes, mas o sistema cooperativo, Cooperativista ele tem uma forma de trabalhar... uma filosofia. (25:23) Quando você busca empresas fora da tua filosofia, você pode correr riscos... onde começam a entrar questões assim muito... talvez, financeiras, econômicas... e o lado social de uma Cooperativa acaba ficando de lado. (25:45) Então você fazer parcerias com outras Cooperativas, outras empresas, que têm a mesma filosofia que a sua, isto é intercooperar (...)

Então a preferência sempre é buscar parcerias dentro do seu ramo de negócios, dentro da sua filosofia, isso é a intercooperação, assim nós a entendemos, trabalhar dessa forma.

A entrevista E11 também expõe a visão de uma ‘filosofia’ do Cooperativismo, destacando a cooperação como ‘moeda’ de relação:

E11 (26:21): A intercooperação que eu vejo é... na realidade é a implementação dos pilares que nós temos... dentro do Cooperativismo.. de ser uma sociedade, buscar uma..., no modelo de sociedade coletiva que tem no Cooperativismo, uma aliança estratégica com outros... com outras Cooperativas (26:49) e essa intercooperação com entidades que têm a mesma filosofia... que tem o mesmo modelo de governança... que é uma sociedade de pessoas, não é uma sociedade de capital.. nós temos tudo para fazer disso, e nesse modelo, ter ganhos de escala, ter rendimentos, ter resultados, e ainda crescer no mercado, mitigando risco. (...) (27:21) lembrando sempre, a moeda é a cooperação. Isso é um componente importante nas decisões nossas hoje. De a gente buscar no Cooperativismo uma relação franca, aberta, participativa de ajuda, mas para construir empreendimentos que tenham retorno melhor para os seus associados.

A partir das evidências empíricas oriundas das entrevistas, pode-se entender que o princípio da intercooperação é percebido pelos agentes das organizações cooperativas como um elemento que impulsiona a ‘filosofia’ de trabalho cooperativista. Pode ser observado que a adoção do princípio 6º exposto no âmbito da ACI - o princípio da intercooperação - possui sua especificidade como princípio passível de ser operacionalizado em um amplo conjunto de situações, como no caso da construção da PCH ABE.

#### **4.2.2 Ganhos da intercooperação (C3)**

A categoria específica Ganhos da intercooperação (C3) foi criada para obter-se uma visão mais focada acerca dos benefícios e/ou vantagens da utilização da intercooperação, como princípio do cooperativismo, nos negócios das Cooperativas. Esses benefícios/vantagens podem ser tangíveis ou intangíveis, o que é explicitado pelas evidências que se seguem. Neste contexto, na entrevista feita com o E2, é referida a ‘honestidade’ e a ‘transparência’ como principal ganho, somada a transparência, como segue:

E2 (50:25): O maior ganho eu acho que é a honestidade, no sentido de que... de não olhar só para o próprio umbigo. De que as condições sejam iguais ... e que as duas partes saiam ganhando no caso.. E a questão da transparência também acho que é... fundamental, a transparência que as Cooperativas têm uma com a outra, e a ajuda mútua, “ah, preciso de tal coisa”, estão sempre prontos... pra colaborar, acho que isso é o maior ganho assim... é a relação... relação intercooperativa..

A partir do entrevistado E2 é possível perceber que o tema da ‘honestidade’ pode ser percebida como um elemento fundamental para o estabelecimento e consolidação de confiança mútua entre os atores envolvidos, o que é essencial para a busca dos ganhos relacionais através da utilização prática do princípio 6º do Cooperativismo. Nesta mesma linha, o entrevistado E4 aponta como elementos essenciais que contribuem para a obtenção de ganhos relevantes o ambiente do sistema cooperativista e a troca de conhecimento sobre as obras:

E4 (58:43) O fato de reunir... pessoas com pensamentos diferentes, mesmo de um sistema cooperativo, eles conseguem construir soluções... é... mais efetivas, mais rápidas... mais resolutivas, pro modelo de construção. (...) (59:13) Então, essa construção de conhecimento que existe com a ... o fato de ter outra Cooperativa ele é muito saudável pro empreendimento. Não tem uma visão única. A visão única pode te levar a alguns erros que você acaba... pelo próprio.. vício do trabalho e da função pode... acabar.. passando.. (...) (59:45) Então, o grande ganho disso é ganho de conhecimento.... em gestão de obra.

O entrevistado E10 expõe a percepção quanto ao benefício que o empreendimento resulta para a comunidade local, ao referir que ‘o ganho é excelente’, pois ajuda muito para o bem de todos e da comunidade. Nas palavras do entrevistado E10:

E10 (36:14): ... o ganho nem se comenta, o ganho é... excelente... Isso aí é ... é muito bom. (...) (37:17) Mas. a parte que nos...que nos é oferecida... não sei se poderia vir mais ou não, mas.... ajuda muito..... Imagina, a Prefeitura não nos dá apoio nenhum. Aqui.... (...) pessoal fala: “ah porque tu mexer [inaudível], tu... tapa buraco, tu.... [inaudível], obrigação da Prefeitura”. Sim, ...mas eu saí daqui... com 23 anos... mais, quase 40 anos atrás, e era assim, e eu voltei pra cá e continua igual. (...) Então porque não a gente não fazer... (...) se vem essa verba pra...(...) diz no Estatuto que é para ruas, escolas, estradas, comunidade, igreja, cemitério, todos esses tipos de coisas, então. A gente... faz a nossa parte. Tenta, pelo menos. E... ajuda muito esse valor. Ajuda demais. A gente tem que fazer por mais, para um bem de todos, não só para beneficiar alguns, tem que fazer.

Na entrevista E7, o ganho da intercooperação é visualizado com um aprendizado conjunto das Cooperativas:

E7 (39:26): Olha... eu acho que... [as Cooperativas] aprendem a acertar juntas. De repente... uma Cooperativa traz um conhecimento... de, por exemplo, de um tipo de turbina de uma usina que ela comprou para o empreendimento dela ... que a outra Cooperativa não está enxergando... De repente ela pode fazer isso... A outra pode trazer um.. sistema de controle financeiro ... do processo.... (...) claro que tem todo um... uma troca de informações técnicas, e as [Cooperativas] que já passaram por um processo mais, mais crítico, mais demorado, mais democrático,... mais... e...todas elas, todo mundo ganha... Além da Cooperativa estar fazendo investimento junto com uma outra que é parceira dela... que é conhecida, que ela conhece, que se conhece, já tem um relacionamento..

Os princípios do Cooperativismo são encarados como elementos que constituem a ponte entre os valores do Cooperativismo e a aplicação na prática destes valores (neste caso empírico tratado, por exemplo: definição do tipo de turbina das usinas, atividades de compras, controles financeiros apurados). Através da intercooperação, sexto princípio do Cooperativismo, podem ser implementadas estratégias para o fortalecimento do movimento e do negócio cooperativo. Nesse aspecto, pode-se relacionar a entrevista feita com E1. O entrevistado fala que os pensamentos diferentes dentro do sistema cooperativista viabilizam construir soluções mais efetivas e servir para aumentar a abrangência e a agilidade dos ganhos na prática do trabalho. Nas palavras do entrevistado E1:

E1 (37:22): Olha ... sozinho,... faltaria os aprendizados (...) Uma grande decisão quanto tu tá sozinho tu consegue ser mais ágil nela. É..mas tu perde todo o aprendizado... e ideias melhores... Então eu diria que o principal assim de estar junto é esse aprendizado e as lições aprendidas pro futuro, dentro de um ambiente não tão competitivo né, e aí permite que a criatividade se instale, mais facilmente (...) Duas coisas que eu tentei falar assim, mas sem ser muito prolixo: os aprendizados e a agilidade.

O entrevistado E11 falou de 'aprendizado cultural' como o maior ganho da intercooperação, destacando a estrutura organizacional similar das Cooperativas e considerando ainda que esse aprendizado está presente no comportamento dos agentes envolvidos na governança e na gestão. Nas palavras do entrevistado E11:

E11 (37:29) Eu vejo que... o ganho seria de crescimento... cultural... principalmente da cultura de... de trocar com uma Cooperativa co irmã, que a gente tem uma abertura tão grande... que não tem... não, nós não somos competidores... nós, nós somos parceiros no dia a dia, na filosofia, na construção. Esse é um ganho fantástico porque a gente aprende muito um com o outro. (37:51) Dois, que eu diria... com a intercooperação, além do aprendizado, eu digo assim... eu enxergo futuros negócios que nós vamos poder fazer juntos. (38:02) A partir do momento que nós estamos criando... um ambiente muito sadio de confiança mútua, a gente abre oportunidade para crescer em outras coisas. (38:12) Pra fazer novas alianças

estratégicas... em outras unidades de negócio. (38:17) Hoje, por exemplo, nós estamos falando em inovação. Qual é a tendência do futuro? Quanta coisa nova vai se abrir nesse mercado. Então eu enxergo que a gente tem potencialidade para abrir novos negócios porque a gente já criou uma relação consistente, robusta, na relação de confiança entre os, entre as duas Cooperativas.

Adicionalmente é relevante comentar, quanto às considerações feitas pelo E11 sobre o tópico já comentado anteriormente, que o ´ambiente sadio de confiança mútua´ é central para ganhar ganhos relacionais derivados das práticas conjuntas. E, também, o fato de que as ações práticas cooperativas feitas no passado, são centrais para ´fazer novas alianças estratégicas... em outras Unidades de Negócio´. Isto é muito relevante para a obtenção futura do aumento dos Ingressos e Sobras do sistema cooperativo como um todo e das Cooperativas envolvidas em particular.

A partir desta lógica de raciocínio quanto aos desafios para a realização do empreendimento, caso a intercooperação não fosse a estratégia adotada, entende-se que, considerando a forma como foi realizado e a espécie de benefícios gerados aos integrantes da aliança, em especial devido à natureza própria das Cooperativas, o empreendimento provavelmente não poderia ter sido realizado. Nesse sentido, a entrevista E4 expõe a diferenciação de uma aliança entre Cooperativas para sustentação econômica e viabilização de objetivos sociais:

E4 R (01:06:55) (...) fazer você faz com qualquer um. A diferença é como... a prática da obra... organização de obra... impacto na Comunidade... (...) (01:07:36) Então, o impacto que isso gera para a Comunidade, para os, agora associados, essa é a diferença da Cooperativa. (...) (01:08:52) As Cooperativas se deram conta que fazer sozinho as vezes é difícil. Tem que trabalhar em conjunto, cooperar com outras, em função de expertises, compartilhar conhecimento. (...) Tem que ser ganha-ganha. (...) tem que ser no resultado. De qualquer forma, se a Cooperativa, qualquer Cooperativa, se ela não trazer o econômico, o social ela não vai conseguir fazer. E ela só vai melhorar o econômico se ela conseguir... diminuir custos, melhorar eficiência. A intercooperação vem para isso. Dessa forma. Esse é o grande sucesso do sistema cooperativo.

As dificuldades maiores para a realização do empreendimento, no caso estudado, são evidenciadas, especialmente quanto ao comprometimento financeiro das organizações e o acesso a profissionais qualificados. É o que se verifica pela entrevista E13:

E13 R (01:04:30) É, ele seria viável..., mas nós teríamos os problemas... (...) problema de capacidade financeira, era o primeiro. (...) (01:04:46) E o acompanhamento técnico, acompanhamento com as pessoas qualificadas,

também, provavelmente nós teríamos (...) um custo maior... teríamos que buscar no mercado. (01:05:04) Assim, nós aproveitamos o conhecimento das duas Cooperativas, em benefício à construção da usina.

O entrevistado E11 revela que o modelo de governança que se construiu e a relação com parceiro que tem a mesma 'filosofia', possibilita um posicionamento mais avançado das organizações, e que essa estratégia de aliança é vista como uma oportunidade para a sustentabilidade das operações das Cooperativas. Vejamos:

E11 R (44:17) E acho que a ... a construção da Governança, a construção do modelo de, por exemplo, de transparência, de troca que nós temos. Eu acho que nós teríamos (...) que conhecer este parceiro, nós teríamos que ... era um outro momento, mas eu vejo que a gente queima muitas etapas quando a relação é uma relação com alguém que tem a mesma filosofia que a nossa. (...) Existe uma... vamos dizer assim, um entendimento que esse é o melhor caminho para nós. E esse é o caminho sustentável, esse é um caminho de futuro. (...)

Na ótica do entrevistado envolvido com a análise do projeto pela instituição financiadora, os riscos financeiros e as expertises dos parceiros desse caso, são significativos para a otimização do empreendimento. O entrevistado E12 revela:

E12 R (37:14) Então eu acho que as empresas, (...) assumiram mais risco, elas teriam, digamos assim um compromisso de integralização de recurso maior, digamos assim, em relação a suas possibilidades. Então, seria mais investimento em uma mesma estrutura financeira. Então esse é o primeiro ponto. (37:38) Segundo ponto, na verdade, é a empresa não poder contar com uma outra expertise de outro parceiro que já vinha atuando nesse mesmo setor. Então, acho que esse seria o ponto, assim talvez, as soluções e as decisões que chegaram para o projeto não seriam as mais eficientes... cada uma buscaria a sua expertise e talvez não se chegaria nessa otimização que se chegou quando se uniu as duas Cooperativas.

Considerando o exposto, tem-se a compreensão de que as evidências coletadas demonstram a percepção dos agentes quanto aos ganhos obtidos com a intercooperação. Entende-se que a relação entre as organizações, por meio de um processo histórico de relacionamento intercooperativo, fortaleceu a confiança, possibilitou a obtenção de ganho financeiro de significativa importância para os sócios e facilitou a governança e gestão para o empreendimento.

Para sintetizar os principais achados da pesquisa empírica em relação Dimensão 2 da categorização de dados das entrevistas - Percepção sobre a Intercooperação, foi elaborado o Quadro 11:



**Quadro 11 - Síntese de evidências empíricas para a Dimensão 2**

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>	<b>Evidências</b>	<b>Entrevistas</b>
Dimensão 2 - Percepção sobre a intercooperação	Categoria 2 - Intercooperação no Cooperativismo	Integração de princípios; Objetivos comuns; Fraternidade; Ajuda; Estratégia e ganho de escala;	E1; E2; E7; E4; E11;
	Categoria 3 - Ganhos da intercooperação	Honestidade e transparência; Troca de conhecimento; Soluções mais efetivas; Resultados para a comunidade; Aprendizado cultura; Ambiente sadio para negócios futuros; Redução de custos;	E2; E4; E10; E7; E13; E11; E1; E12;

Fonte: Elaboração própria (2021).

#### 4.3 VISÃO RELACIONAL (D3)

Neste item são abordadas, descritas e analisadas criticamente, as evidências colhidas na pesquisa empírica em relação às categorias associadas com a Visão Relacional. A Figura 14 foi elaborada, com uso do *software NVivo®*, tendo como base o conteúdo das respostas dos entrevistados. A figura indica as 100 palavras com mínimo de 6 dígitos mais frequentes no conteúdo desta Dimensão (D3), sendo útil para ilustrar um panorama visual acerca de termos presentes na fala dos entrevistados.



com outra Cooperativa. Nesse sentido, é possível verificar através da obtenção e análise dos dados empíricos, se a obtenção de recursos complementares se confirma como um fator de impulso para iniciar uma dada relação interorganizacional. Entende-se que, os agentes entrevistados perceberam uma grande potencialidade de resultado econômico-financeiro no empreendimento, entenderam que era considerado como de valor estratégico para a organização, e também que a união de Cooperativas é relevante para diluir o risco, aumentar a capacidade dos parceiros e viabilizar a implantação do negócio.

O entrevistado E1 argumentou que havia uma estratégia de fortalecimento do negócio, por meio do empreendimento com potencial significativo e da união de *expertises* das Cooperativas, sendo também demonstrado que a confiança no perfil cooperativo do parceiro é percebida como um aspecto relevante, que contribui para a melhoria do ambiente relacional e para o aprendizado conjunto. O entrevistado E1 disse que:

E1 (10:04) (...) o objetivo da Cooperativa A Geração, como da Cooperativa B Geração é aumentar o seu parque gerador, de uma forma geral, uma usina como a ABE,(...) acaba sendo um projeto muito bom, de retorno do investimento.. Mas o porque levar para o lado de fazer com outras Cooperativas ..com certeza para manter esse ambiente, e construir, melhorar esse ambiente de confiança, entre as Cooperativas. Cada Cooperativas já tinha (...) feito outras hidrelétricas, com empresas privadas ou feito sozinho. Cada uma já tinha aprendido um pouco desse *métier* de colocar uma hidrelétrica a funcionar. (...) e o momento de juntar essa, juntar as forças, os conhecimentos, e trabalhar num ambiente de, digamos assim, de irmandade, e não de empresas que estão esperando a outra errar para comprar a parte da outra. Muito disso também de dividir os conhecimentos, os aprendizados, e também estar num ambiente menos violento, vamos dizer assim.

Nas entrevistas feitas com o E3 e E4, percebe-se especificamente, a importância da complementaridade dos recursos do tipo financeiro, para a sustentação de garantias bancárias e obtenção de financiamento para execução da obra. Nas palavras do Entrevistado E3:

E3 (12:23): (...) com as duas Cooperativas juntas elas tinham uma... facilidade maior do... agente financeiro para conseguir a obra, o financiamento da obra.

No mesmo sentido, o Entrevistado E4, que diz:

E4 (20:09) primeiro... viabilidade técnica e econômica, tá...? (20:14) (...) uma obra... [que] teve um orçamento maior, até porque uma obra de uma usina de 9 megawatts era... digamos assim, dentro das nossas ela é a maior, mesmo daí sendo... tendo parcerias... (20:32) e você tem que buscar um parceiro.... adequado, e.... [que] comporte também esse tipo de investimento... E a Cooperativa B Geração, como ela é mais ou menos do mesmo tamanho que nós, então... pra ela ali não teve muita dificuldade pra se fazer essa parceria. (20:50) Mas claro, sempre, desde o início, o melhor, de todas as nossas usinas, o melhor projeto é ABE, em consideração ao retorno.

O Entrevistado E8 trata do mesmo aspecto da questão da intercooperação dando relevância à questão da diluição dos riscos envolvidos nos empreendimentos, bem como a melhoria das garantias exigidas pelo sistema bancário.

E8 (10:11): a gente acaba se unindo entre Cooperativas... um aspecto é que dilui o risco também... acaba... como são investimentos de grande monta... a gente acaba diluindo o risco... e também para a gente... somar as garantias que o sistema financeiro precisa... (...) a gente precisa aportar garantias, (...) somando... as garantias das Cooperativas a gente consegue elevar o valor de financiamento. (10:56) Então... mesmo o próprio financiamento, os equipamentos que coloca, eles servem como garantia, as áreas de terra também, mas... se não der um fator de cobertura no Banco, que o Banco exige, acaba, restringindo o montante liberado. Então, ao invés de (...) liberar... 80, 90%... acabam, conforme o risco, acabam liberando só 60, 70%, do valor total do projeto.

Quando houve a necessidade de contratação de serviços especializados na área ambiental, uma solução estratégica e inteligente foi adotada. Um parceiro externo, uma empresa privada, ingressou como partícipe minoritário do empreendimento, viabilizando a execução dos serviços especializados. A inversão da lógica de custeio, em que pese a divisão de uma parcela de resultados futuros, possibilita o andamento do projeto sem o custo previsto para esse serviço naquele momento, resultando também em maior dinamismo para as etapas de liberação regulatória e para a execução da obra. Nesse contexto, observa-se que a confiança entre os parceiros, incluindo parceiros que não são cooperativas, também foi um elemento importante, visto que a empresa privada que ingressou no empreendimento já era reconhecida pelas Cooperativas devido aos serviços prestados em projetos anteriores, tendo sua expertise validada no seu campo de conhecimento e de serviço, o que agregaria para o negócio. Nas palavras do Entrevistado E5:

E5 (08:16) Nós [Empresa E] começamos como prestador de serviço. Neste projeto, acabamos fazendo outros tantos para a Cooperativa A, e para a

Cooperativa C, que era outra sócia da época... (08:32) e mais na frente, muitos anos depois, muito mais pelas dificuldades, pelos problemas que as questões ambientais junto a FEPAM estavam trazendo para as empresas que queriam se instalar... (08:54) teve uma busca ... de investidor... pela Cooperativa A, e nesse momento, como abriram para um terceiro, consideraram que seria interessante, ao invés de ficar pagando os projetos ambientais que precisariam ser realizados... trazer um parceiro com uma cota que pudesse assim viabilizar mais fácil. (09:21) Já naquele espírito de que... cada um com a sua expertise é... faz o projeto andar mais rápido.

A potencialidade do empreendimento é destacada na entrevista E8. As condições de potência gerada e a inexistência de projetos desse porte no ambiente de negócio de geração de energia no Estado do Rio Grande do Sul, tornavam o projeto especialmente significativo. Nas palavras do entrevistado E8:

E8 (11:43) (...) quando tu entra num empreendimento desses tu acaba... fazendo um estudo de viabilidade... então a gente, antes de entrar, de fazer a aquisição, a gente acabou fazendo um estudo... pegando os dados, principalmente dados hidrológicos,... ver também a potencialidade do projeto, esse era um projeto antigo, com 90 metros de queda, (...) não existe mais projetos no Rio Grande do Sul, eles estão todos mapeados ou na mão de investidores.. (...) era um projeto de grande potencial, como... a gente, hoje, está colhendo os frutos disso. (12:32) (...) acaba tendo... qual é a geração prevista... e tem uma estimativa de venda do kilowatt hora dessa energia... e vai te dar uma receita, mensal, e aí acaba fazendo o desembolso, a gente busca financiamentos também.

Um aspecto central do Cooperativismo está associado à dimensão social de qualquer projeto realizado. Neste contexto foi observado um efeito positivo do projeto para a comunidade local, de forma alinhada com os objetivos das Cooperativas, de fortalecer o desenvolvimento das regiões em que atuam, como estabelecido no princípio 7º do Cooperativismo - Preocupação com a Comunidade (ACI, 2015). O entrevistado E11 evidencia essa perspectiva:

E11 (08:46): e esse projeto tem um link muito bonito com aquela localidade, porque ela gera... (...) um valor de dividendos mensais... (...) de receita que ele gera para comunidade poder fazer melhorias... em todos os serviços que a comunidade quer... Então é um projeto que tem um propósito muito bonito... no conjunto.

No mesmo sentido, o Entrevistado E11 destaca a relação entre o desempenho econômico-financeiro do projeto, com o ingresso de recursos derivados das respectivas sobras, e aplicação de partes dessas sobras em programas sociais. O argumento inclui, ainda, um ponto fundamental na atual realidade do mundo, que é a geração de energia renovável. Em suas palavras:

E11 (12:02): a gente viu que esse projeto era um projeto de grande potencialidade e de resultado econômico inclusive. É o que nós buscamos nesses projetos. A Cooperativa B na sua missão, da Cooperativa B Geração, está lá: energia limpa e renovável... com resultado... para conseguir fazer os objetivos sociais que nós temos. Que nós temos programas sociais muito importantes na Cooperativa B que sai da Geração... que sai da sobra do resultado.

No âmbito de uma relação entre fornecedor e comprador, a complementaridade de recursos tende a contribuir para a redução dos custos de transação ao comprador e salvaguarda o fornecedor no sentido de que este tem acesso a benefícios que os de fora da relação não têm (TESCARI; BRITO, 2018). Esse entendimento de Tescari e Brito, é evidenciado na relação do caso estudado nesta pesquisa, segundo falas dos entrevistados. O entrevistado E8, em resposta sobre o compartilhamento de conhecimentos, traz evidência sobre essa complementaridade de recursos na relação com fornecedores. Ele observa que, nas reuniões de Diretoria do empreendimento estudado, eram verificados os orçamentos apresentados pelos sócios para chegar-se ao melhor custo-benefício para a contratação de um serviço. Assim:

E8 (24:40) a Cooperativa A tinha os fornecedores, nós tínhamos (...) e a gente... pegava o orçamento deles, ia para a reunião, e lá a gente exprimia... via o escopo de cada fornecimento, e, a partir daí a gente tomava decisão.

Os relatos mostram com clareza os motivos pelos quais as Cooperativas realizaram o empreendimento em conjunto com outros parceiros. Entende-se que apresentam evidências de que o acesso a recursos complementares é um fator de impulso para a parceria, como proposto pelo modelo da Visão Relacional. Considera-se que a intercooperação, como princípio de relação de negócios entre Cooperativas, possibilita que os agentes e as organizações tenham mais confiança para acessar os recursos dos parceiros e que tal estratégia potencializa a execução de projetos mais vantajosos, com menos risco para cada organização.

#### **4.3.2 Grau de interdependência dos recursos (C5)**

Na abordagem dinâmica da Visão Relacional, proposta por Dyer, Singh e Hesterly (2018), o grau de interdependência dos recursos é apresentado como um fator relevante para o avanço da relação de cooperação entre os parceiros (DYER *et*

*al.*, 2018). Como exposto na fundamentação teórica, os autores classificam em dois tipos as relações interorganizacionais, considerando o grau de interdependência dos recursos. No caso de baixa interdependência de recursos, os ganhos relacionais podem ser gerados mais rapidamente pela criação e integração de recursos complementares entre os parceiros, mas esses ganhos tendem a dissipar-se mais rapidamente no tempo e a aliança tende a durar menos do que alianças que têm recursos complementares altamente interdependentes (DYER et al., 2018). Já no caso das relações interorganizacionais em que a interdependência de recursos é alta, há necessidade de uma maior co-especialização de ativos para o avanço do negócio e os fatores determinantes para gerar ganhos relacionais demoram mais para serem desenvolvidos e operacionalizados (DYER et al., 2018). As alianças desse tipo tendem a ser mais duráveis e os ganhos apropriáveis demoram mais para serem gerados e também para se dissolverem. Entende-se que o caso estudado enquadra-se em uma relação que possui alta interdependência de recursos, considerando-se alguns elementos, como o tempo significativo até a obtenção de todos os recursos necessários para execução do empreendimento, a necessidade de criação de uma empresa específica (uma sociedade de propósito específico do tipo sociedade anônima), a necessidade de contratação de financiamento de longo prazo para investimento, e a forma de execução de obra e de gerenciamento do negócio, em que foram aplicados conhecimentos das equipes das organizações sócias.

As evidências das entrevistas tendem a corroborar essa identificação do empreendimento como uma aliança em que os recursos das Cooperativas envolvidos foram altamente interdependentes entre os parceiros no processo de parceria. Nesse sentido, o entrevistado E1 diz que:

E1 (43:40) (...) acho que (...) se atrela bastante os recursos. Tanto no tocar a obra, como hoje em dia, em que as decisões são muito mais assim: “vamos vender a sobra de energia? a preço tal? pro mercado tal?” É mais o que hoje se faz. E como: “tem uma manutenção aqui, vamos fazer ela com empresa tal, ou vamos...” São decisões (...) muito rápidas, e acabam entrando esses recursos, hoje mais é de pessoas envolvidas. E a própria S.A. [Sociedade Anônima], os recursos financeiros é ela mesmo que tem.

A percepção sobre esta interdependência de recursos também é explicitada pela visão de um dos agentes responsáveis, na época, pela análise do projeto na instituição financiadora, entrevistado E12, que argumenta que:

E12 (30:26) Então o recurso se mistura dentro da SPE, não fora. Não fora do âmbito do negócio. (30:33) mas logicamente, depois tem garantias, aval, tudo mais ... usualmente esses avais (...) são feitos para todo o empreendimento. (30:39) Então, nesse momento as obrigações começam a se misturar. Então, (...)eu dei um aval para o negócio, e o sócio deu um aval para o negócio, e ele tem uma dificuldade, e o empreendimento também tem dificuldade... o cara que tem aquela condição ele vai ter que pagar pela parte dele e pela parte do sócio, então.. aí já começam vir uma relação de coobrigação entre as partes assim... e já é, digamos assim, é uma relação um pouco mais... um pouco mais amarrada (...) E acabam até de, assim, um assumindo o compromisso no outro, indiretamente. (31:13) Mas isso é positivo (...) (31:19) Em termo de recursos gerais (...) acaba... como é uma união conjunta (...) em prol do mesmo objetivo, logicamente acabam interagindo os recursos de ambas as partes, assim... (31:37) recursos humanos, a parte que tá envolvida com aquele empreendimento, técnica, financeira, (...) de ambas as empresas elas se juntam para em conjunto... desenvolver uma ação ou uma atividade, que vai contribuir para o bom desenvolvimento daquele empreendimento. Então logicamente acaba tendo uma interação muito grande entre os recursos das empresas (...) principalmente de recursos humanos.

Observando essas evidências (e também considerando o que foi apresentado na categoria C4 - Acesso a recursos complementares) entende-se que, como referido pela proposição de Dyer et al. (2018), a criação de valor no relacionamento pôde avançar na concretização do projeto e na operação do negócio, através da interdependência complementar de recursos dos parceiros do empreendimento estudado. Esta interdependência pode ser caracterizada como alta, o que permite pensar na possibilidade de geração de ganhos relacionais significativos hoje e no futuro.

#### **4.3.3 Investimentos em ativos relacionais específicos (C6)**

Segundo Williamson (1985) *apud* Dyer e Singh (1998), os ativos relacionais específicos são investimentos duráveis específicos para suportar as transações relacionais, sendo configurados em três lógicas: situacional, física e humana. Ativos situacionais consistem em instalações localizadas nas proximidades do negócio, ativos físicos são equipamentos ou processos personalizados, e ativos humanos específicos dizem respeito a pessoas que desenvolvem conhecimentos valiosos para a relação de parceria.

O caso estudado parece evidenciar a presença de investimentos em ativos relacionais específicos. Pode-se identificar tal situação devido ao fato de os sócios decidirem direcionar para as Cooperativas sócias a prestação de certos serviços necessários ao negócio, conforme cada ativo valioso que cada parceiro possui. Por



exemplo, para a operação e manutenção da usina, tomou-se a decisão de contratar serviços da Cooperativa que estava mais próxima do empreendimento, ou seja, observado uma lógica situacional de investimento durável mais vantajosa para suportar a transação relacional. Isso fica evidenciado pelo discurso do entrevistado E1:

E1 (44:20): É, a gente tem, digamos assim, para te dar um exemplo, a parte de operação e manutenção tem um contrato com a Cooperativa A Geração. A ABE S.A tem um contrato com a Cooperativa A Geração, porque era mais perto para nós atendermos aqui. Nós estávamos muito mais perto do que a Cooperativa B Geração, dentro do nosso Centro de Operação.

Outro exemplo pode ser entendido pela contratação de serviço de conexão de *internet* para suportar as operações da usina e com a rede de ligação externa de energia, para o qual também foi estabelecido contrato com uma das Cooperativas sócias:

E1 (45:05) (...): e aí a parte de internet, de conexão com a Eletrosul, de conexão com o sistema de medição, com a Câmara de Comercialização de Energia, a Cooperativa B Geração já tinha um *link* maior, então se fez um contrato com a Cooperativa B Geração para esse tipo de serviço, assim as divisões e os recursos que seguem acontecendo.

Adicionalmente, o Entrevistado 1 refere que o direcionamento de pessoas para atuarem nos projetos específicos, como o caso da PCH, contribuiu para o ganho de conhecimento:

E1 (15:50) (...) O investimento foi mais nos saberes de alocar esse pessoal das suas estruturas internas de cada Cooperativa no projeto específico (...)

Investimentos em ativos humanos, capacitação e troca de conhecimentos são apontados pelo entrevistado E11:

E11 R (28:06): A evolução da troca da capacitação eu acho. Esse eu acho que é um componente chave, porque, as empresas crescem com isso né...Os Executivos, por exemplo, os gestores, os engenheiros, eles têm um aprendizado de troca muito bom.

O entrevistado E13 destaca o investimento nos profissionais das Cooperativas para atuação no ambiente de negócios de comercialização de energia:

E13 (46:39) Além disso nós temos equipes aqui que estão... também preparadas, para o mercado de energia, para venda de energia, ou seja, essa energia precisa ser vendida da melhor forma possível, para que haja um resultado melhor. Então nós temos profissionais que foram também qualificados pela Cooperativa A, pela Cooperativa B, para nos dar aí essa possibilidade melhor de... vender energia pelo preço melhor.

Entende-se que esses elementos indicam para a existência de investimentos em ativos específicos da relação.

#### 4.3.4 Rotinas de compartilhamento de conhecimento (C7)

As rotinas de compartilhamento de conhecimentos são caracterizadas por procedimentos formalizados no fluxo interativo de conhecimentos entre as organizações, sendo tal elemento essencial para o aumento da agilidade de troca e geração de conhecimentos especializados entre os integrantes da aliança relacion al (DYER; SINGH, 1998).

A participação em um Curso de Pós Graduação (MBA), por membros das Cooperativas sócias, em época anterior, por exemplo, foi importante para o projeto e execução da obra. Neste sentido, o Entrevistado E8 disse que:

E8 (23:14) É, na realidade a gente acabou usando... as ferramentas que a gente tinha... se fez MBA em Gerenciamento de Projetos, a gente acabou usando aquelas ferramentas, tá...? para a gente... implementar no projeto.

Adicionalmente, observou-se que ocorreu uma união e utilização conjunta dos diferentes *expertises* pré-existentes das Cooperativas para o desenvolvimento de rotinas para o projeto. Isto é explicitado no discurso do entrevistado E8:

E8 (24:00) E a gente acabou criando rotinas também. Nós tínhamos reuniões mensais durante a obra... (...) Então, quem tinha mais expertise em linha de transmissão, foi atrás (...) [de] buscar... empresas que fizessem o projeto... quem era melhor de subestação foi atrás de empresas para fazer o projeto de subestação e... ia caminhando.. então a gente... fazia essas cotações, digamos, e chegava nessas reuniões do Comitê Técnico, e ali nós tomávamos a decisão: "vamos para o caminho A, pro caminho B".

Adicionalmente, outro formato de rotinas de compartilhamento de conhecimento emergiu nas entrevistas. Este processo está ligado à organização sistêmica de intercooperação das Cooperativas que atuam no ramo de infraestrutura

de energia. Há dois Centros de Capacitação que preparam as equipes técnicas que atuam em redes elétricas das Cooperativas, e que permitem um relacionamento constante de troca de conhecimentos. Essa estrutura também contribui para o aprimoramento do relacionamento e da confiança entre as Cooperativas e seus agentes. O Entrevistado E11 explica a situação, como segue:

E11 (30:48) (...) como a gente tem a Federação (...) nós temos Centros de Capacitação das Cooperativas no Estado (...) (31:07) aonde a gente trabalha capacitação através do SESCOOP. (31:09) Então, a gente tem uma formação de recursos humanos muito boa na base, formando os técnicos na eletrotécnica, formando técnicos na área de geração, formando pessoas que a capacitação vem junto, então a gente tem um aprendizado muito bom junto. (31:23) E a outra coisa que eu vejo, é que na realidade essa relação de confiança... da relação ganha-ganha, a gente não tá competindo entre si, a gente está construindo, cooperando entre si (31:35) (...) e a gente conseguiu criar uma relação tão transparente, que isso eu acho que é a palavra, transparente, de confiança-mútua, que a gente aprendeu, nesses últimos tempos, que a melhor ideia que vem de uma outra Cooperativa ela é aceita pela outra. Sem criar disputa. Então a gente está buscando as melhores práticas, buscando os melhores conceitos que têm de planejamento comercial, por exemplo, pegar um caso: "Cooperativa tem um projeto comercial. Tem as consultorias delas, que ela tem informação melhor, ela compartilha na outra Cooperativa."

Das observações acima parece possível entender que existem variadas rotinas de compartilhamento do conhecimento que se deram (foram construídas), não somente durante o período de concepção e implantação do projeto, como no que tange a operacionalização do mesmo. Ainda, é relevante observar que as ações conjuntas estão ligadas a um sólido processo de formação dos profissionais envolvidos nas Cooperativas, com a contribuição objetiva do sistema SESCOOP, demonstrando a prática do 5º princípio do Cooperativismo – Educação, Treinamento e Informação (ACI, 2015).

#### **4.3.5 Governança efetiva (C8)**

Na concepção da VR, a governança efetiva pode ser um elemento gerador de ganhos relacionais mais do que a redução dos custos associados. A operação efetiva e pragmática associada à governança relacional é importante para aumentar o valor gerado e facilitar os ganhos de cada um dos integrantes da parceria. Além de gerar potencialmente soluções inovadoras em termos de produtos/serviços, a função da governança permite reduzir os custos de transação associados, evitando

comportamentos oportunistas dos atores e trazendo equilíbrio em termo do poder interorganizacional (TESCARI; BRITO, 2018).

Ao longo dos anos precedentes do empreendimento estudado, os formatos de estruturação jurídica e de governança da parceira foram sendo processualmente adequados. Inicialmente, foi feita a formação de um consórcio, sem personalidade jurídica própria. A partir da base anteriormente formada, posteriormente foi efetivada uma formalização objetiva através da criação de uma sociedade de propósito específico (SPE) do tipo Sociedade Anônima. A SPE constituiu-se em uma forma de governança efetiva que permitiu a geração de valor através da geração de 'ingressos' significativos e 'sobras' consonantes com o empreendimento. A Governança formalizada via a SPE facilitou vários elementos relativos ao empreendimento entre os quais é possível incluir: financiamento, licenciamento ambiental, gestão de projetos, etc. Adicionalmente, os entrevistados relataram uma significativa troca de informação sobre fornecedores, serviços contratados em conjunto, e aprendizado no âmbito da governança para as Cooperativas sócias devido a estruturação da governança no formato de SPE/Sociedade Anônima.

O entrevistado E1 destaca aspectos significativos associados com a estrutura de Governança montada para o empreendimento:

E1 (31:49) (...) nós aproveitamos essa estrutura (...) para um aprendizado, de colocar essas caixinhas todas no lugar certo, fazer os organogramas acontecerem e poder trazer assim essa parte do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, que se assemelha muito a uma Cooperativa, (...) Para ter uma ideia, nós colocamos no Conselho de Administração e nos Conselhos Fiscais os Conselheiros das Cooperativas, das duas Cooperativas envolvidas. (...) (32:39) (...) Presidente, Vice-Presidente, Secretário das Cooperativas envolvidas. A Diretoria das Cooperativas envolvidas, também nos Conselhos de Administração e Fiscal da S.A., teve um envolvimento bem interessante nesse sentido.

Ainda, ele coloca o tema em uma perspectiva histórica de evolução da gestão, dizendo que:

E1 (34:24) (...): É claro que nós evoluímos muito nisso (...) Tanto a Cooperativa B como a Cooperativa A, não só na obra de ABE, mas já em usinas anteriores também (...) houve um crescimento muito grande da parte da governança das próprias Cooperativas sócias. Esses projetos de intercooperação acabaram ajudando as próprias Cooperativas também a mudarem um pouco a sua governança, entenderem melhor como é que deve ser a estrutura.

O entrevistado E11 explica o processo de funcionamento da Governança no que tange às remunerações dos Diretores, de forma específica, e da busca constante dos resultados econômico-financeiros (retorno do investimento), argumentando que:

E11 (36:17) (...) esse modelo de governança está funcionando muito bem. Tanto é que (...) os Diretores não são remunerados. Por quê? Porque eles são remunerados nas Cooperativas de base. Porque nós queremos gerar resultados para devolver para as Cooperativas o mais rápido possível o retorno do investimento. (...) (36:52) Então nós buscamos uma solução de governança... e hoje, que funciona muito bem, mesmo virtualmente, nós temos todo mês uma reunião, onde definimos ações, apresenta o balancete, olha o planejamento estratégico como é que está, orçado, realizado. Brigamos pelos centavos para gerar resultados para devolver para as Cooperativas.

O entrevistado E12 corrobora a relação entre a criação da SPE e a sua relação com o desempenho econômico-financeiro do empreendimento, com foco na redução dos custos envolvidos.

E13 (51:02) Então, se criou uma SPE, com um modelo de gestão cooperativa... (...) sem... acho que... se exigir maiores custos, reduzindo sempre, buscando redução de custo para todas as áreas, porque esse é um fator importante do Cooperativismo, a gestão de custos.

Entende-se que a governança efetiva, no caso estudado, ocorreu por instrumentos formais, com a estruturação de uma empresa controlada pelas Cooperativas, o que permite aos participantes da aliança a obtenção de financiamento com menor risco de afetação dos outros negócios e, também, um padrão mais alto para organizar a estrutura corporativa. O fato de os executivos das próprias Cooperativas atuarem na empresa controlada, colabora para a redução de custo e, adicionalmente, facilita o fluxo de informações e de aprendizado compartilhado entre as Cooperativas.

Outro aspecto a considerar, e complementar a formalização da SPE, é que a construção de uma relação de confiança, permitiu o crescimento de relações informais relevantes para o bom fluxo de tomada de decisões. Nesse sentido, também cabe destaque para um aspecto acerca da forma pela qual a gestão e a governança são realizadas no empreendimento. Para além do aspecto formal de decisão com base na hierarquia do montante de participação acionária, há evidências de uma cultura própria de 'governança e gestão cooperativa',

influenciada pela concepção do princípio da gestão democrática da teoria do Cooperativismo, caracterizada pelo preceito de que, independentemente do valor de cota capital que cada cooperado possui, cada pessoa representa um voto, o que decorre da essência da organização cooperativa enquanto uma sociedade de pessoas, bem como da prática derivada do 2º princípio do Cooperativismo - Controle Democrático por seus membros. As evidências empíricas são representativas no sentido de ilustrar a especificidade da governança cooperativa.

Tanto representantes das organizações Cooperativas sócias, quanto Dirigente da empresa privada parceira do negócio, reconhecem que essa cultura de intercooperação do Cooperativismo é presente. Vejamos:

E5 (10:20) Eu acabei vivenciado isso (...). acabei fazendo parte disso.... Eu fui chamado pra fazer parte da sociedade justamente com o espírito da intercooperação. (10:31) Quer dizer, nós tínhamos a nossa *expertise*, que não era a *expertise* dos outros... participantes no momento, então a ideia era juntasse essas *expertises* todas pra poder fazer com aquele projeto, que se diminuísse a complexidade de botar em operação aquele projeto, utilizando as *expertises* de cada um.. pra poder fazer isso andar com menor custo e com mais rapidez, e isso efetivamente aconteceu... isso efetivamente aconteceu. / [P (11:15) A intercooperação, a relação entre as cooperativas, facilitou esse processo?] R (11:28) Muito, facilitou muito. (...) a gente continua utilizando isso ainda hoje neste projeto.

O entrevistado E11, na resposta à questão sobre a mudança das relações ao longo do tempo (Dimensão Complementar - Pergunta 14), demonstra:

E11 R (47:02) Eu aprendi também que em uma relação de intercooperação não importa o percentual do capital. Parte muito do convencimento da melhor estratégia. Então a gente aprendeu junto que a gente tem que convencer o outro parceiro, a outra Cooperativa, que a melhor estratégia ou a melhor planejamento ou a melhor decisão, é aquela. E não ir para o voto. "Ó, bom, não tem acordo, vai pro voto e ganha quem tá maior". Não. (47:27) A gente busca o convencimento e (...) (47:29) Por que no Cooperativismo... aquela história: é um voto, uma pessoa física, né. Tem um voto lá dentro. A gente considera como se fosse assim. Então, não importa se ele tem 60, o outro 30 e o outro 5. A gente busca... a melhor proposta. (47:46) Se a consultoria de uma chega lá e constrói essa solução para nós, todo mundo percebe... nós não temos disputas, não temos conflitos, a gente harmonizar a relação e ela se constrói na governança que nós temos.

Nesse sentido, mesmo que a adequação formal da organização da governança seja o elemento que formata o negócio juridicamente, entende-se que há elementos suficientes que apontam para considerar que a existência e a prática da cultura da intercooperação, advinda da perspectiva teórica do Cooperativismo, é

relevante como valor informal, e tende a se traduzir em benefício para as organizações, pois reforça os laços de confiança e colaboração entre os agentes e as organizações parceiras.

Para sintetizar os principais achados da pesquisa empírica em relação Dimensão 3 da categorização de dados das entrevistas - Visão Relacional, foi elaborado o Quadro 12:

**Quadro 12 - Síntese de evidências para a Dimensão 3**

<b>Dimensão</b>	<b>Categorias</b>	<b>Evidências</b>	<b>Entrevistas</b>
Dimensão 3 - Visão Relacional	Categoria 4 - Acesso a recursos complementares	Aumentar o parque gerador (ampliar negócios); Recursos financeiros; Conhecimento técnico; Melhoria de resultado em contratos de serviços.	E1; E2; E3; E4; E5. E8; 11.
	Categoria 5 - Grau de interdependência dos recursos	Recursos atrelados; União e interação de recursos;	E1; E12.
	Categoria 6 - Investimentos em ativos relacionais específicos	Contratação de serviços entre as Cooperativas;	E1; E13; E11.
	Categoria 7 - Rotinas de compartilhamento de conhecimento	Conhecimento compartilhado em reuniões; Rotinas em nível de sistema cooperativo.	E8; E11.
	Categoria 8 - Governança Efetiva	Estruturação de Governança; Aprendizado organizacional;	E1; E12; E13; E5.

Fonte: Elaboração própria (2021).

#### 4.4 INTERCOOPERAÇÃO E FATORES GERADORES DE GANHO RELACIONAL

Para a teoria do cooperativismo, o princípio da intercooperação é relevante pelo potencial de fortalecer a atuação das cooperativas no atendimento dos cooperados e para fortalecer o sistema cooperativista como um todo. A perspectiva da visão relacional estabelece a relação entre as organizações como uma unidade de análise relevante diante do entendimento de que a relação interorganizacional constitui-se como elemento potencializador na geração de valor para as organizações e resultar em vantagem competitiva para as Cooperativas e, adicionalmente proporcionando ganhos para a sociedade como um todo.

A perspectiva dinâmica da Visão Relacional contempla uma reformulação sobre os fatores geradores de ganhos relacionais. Esta perspectiva considera a interdependência complementar de recursos como elemento importante de impulso e avanço para o desenvolvimento da relação interorganizacional, sendo os fatores de investimentos em ativos relacionais específicos e de rotinas de compartilhamento de conhecimentos intermediadores do fator governança efetiva para geração de ganhos relacionais.

A pesquisa desenvolvida oportunizou uma reflexão sobre a unidade de análise estabelecida pela perspectiva da visão relacional da estratégia, qual seja, a relação entre as organizações, diante do princípio da intercooperação. Entende-se que, no ambiente estudado, a intercooperação, como princípio da teoria do Cooperativismo, é presente tanto para na criação da parceria quanto para a organização dos recursos, tendo lugar, também, entre os fatores co-evolutivos geradores de ganhos relacionais.

O Quadro 13 foi elaborado para apresentar o entendimento sobre a implicação do princípio da intercooperação na estrutura de geração de ganhos relacionais:



**Quadro 13 - Framework de fatores determinantes para ganhos relacionais com a intercooperação da teoria do Cooperativismo**

<b>GERAÇÃO DE VALOR RELACIONAL COM A INTERCOOPERAÇÃO DO COOPERATIVISMO</b>				
<b>FATORES DETERMINANTES</b>				<b>GANHOS RELACIONAIS</b>
<b>FATOR DE IMPULSO PARA CRIAÇÃO DE RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL</b>		<b>FATORES COEVOLUTIVOS NA GERAÇÃO DE GANHOS RELACIONAIS</b>		
Análise inicial				
<b>ACESSO A RECURSOS COMPLEMENTARES</b>	<b>GRAU DE INTERDEPENDÊNCIA DE RECURSOS</b> (Alta ou baixa)	<b>INVESTIMENTO EM ATIVOS RELACIONAIS ESPECÍFICOS</b>	<b>GOVERNANÇA EFETIVA</b>	
		<b>ROTINAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO</b>		
<b>GOVERNANÇA E GESTÃO COOPERATIVA</b>				
<b>PRINCÍPIO DA INTERCOOPERAÇÃO</b>				

Fonte: Elaboração própria (2021), com base em Dyer e Singh (1998); Dyer, Singh e Hesterly (2018); Schneider (2019; 2012); ACI (2015); Bialoskorski Neto (2012); Mladenatz (2003); Novkovic (2008); Mendina (2017); Forgiarini (2019).

Propõe-se que o princípio da intercooperação é um elemento de base que, se utilizado na prática, é capaz de influenciar na busca por recursos complementares e na análise do grau de interdependência de recursos em função de sua vinculação à natureza da organização cooperativista, visto que:

o primeiro passo para formar uma aliança é que os parceiros em potencial da aliança: a) avaliem se um parceiro possui recursos complementares, e b) avaliem a natureza da interdependência entre seus recursos e esses recursos complementares (DYER et al., 2018, p. 3147, em tradução livre do autor deste trabalho)

Considera-se ainda que é possível indicar que a governança cooperativa advém dessa natureza do Cooperativismo, que influi sobre a interdependência de recursos, e, com base no princípio da intercooperação, coevolui com os outros fatores (investimentos em ativos relacionais específicos, rotinas de compartilhamento de conhecimento, governança efetiva). Entende-se que o

framework elaborado (Quadro 13), contribui para evidenciar como o princípio da intercooperação contribui para a geração de ganhos relacionais, o que vai ao encontro do objetivo geral proposto nesta dissertação.

#### **4.4.1 Considerações sobre a diminuição da cooperação e a competição pela apropriação do valor relacional**

A perspectiva dinâmica da visão relacional destaca a influência do tempo na relação para a diminuição da cooperação e para a competição pela captura do valor relacional. Na presente pesquisa, o escopo recaiu sobre os fatores geradores de ganhos relacionais (cooperação). Entretanto, diante dos dados das evidências empíricas coletados, pode-se apontar algumas considerações sobre o aspecto da limitação da cooperação e da apropriação dos ganhos para as Cooperativas integrantes do empreendimento estudado.

Como exposto na apresentação do caso, ao longo do tempo precedente até a implementação do negócio, houve um longo processo histórico, burocrático (no sentido weberiano) e relacional entre organizações, com a consequente readequação dinâmica da estratégia, até que as condições de execução do projeto se consolidassem. Entende-se, como referido nos resultados da categoria 5 (Grau de interdependência dos recursos), que a parceria do caso estudado se caracteriza como de alta interdependência de recursos (DYER et al., 2018). Os autores sugerem três estágios que compõem o desenvolvimento deste tipo de aliança. O estágio I é caracterizado pelo desenvolvimento da parceria e pelo acesso aos recursos. O estágio II é identificado pelo aumento no investimento e nos avanços da coordenação da parceria. Já no estágio III é ligado ao declínio do gerenciamento e ampliação da competitividade pela apropriação dos ganhos.

Nesse aspecto, quanto ao estágio atual da intercooperação pesquisada, considera-se que está em fase de transição entre o estágio II e o estágio III, pois pôde-se perceber elementos de ambos os estágios. Pelo fato de os dirigentes das Cooperativas e de certos serviços estarem sendo desenvolvidos pelos membros das organizações sócias, entende-se que existe um processo de investimento continuado na parceria, com o negócio gerando mais negócios para as sócias cooperantes, e a coordenação da parceria se estabelece, podendo elevar a

maturidade da confiança nas relações dos agentes e a apropriação de ganhos pelos parceiros.

As Cooperativas do setor de energia rural estão desenvolvendo outros negócios de intercooperação, atuando com o próprio ramo (infraestrutura) ou com outros ramos, em projetos de construção de usinas e de subestações<sup>8</sup>, obtendo financiamento para empreendimentos<sup>9</sup>, ou seja, pode-se considerar que estão levando para seus novos projetos o aprendizado dos negócios de intercooperação e redesenhando estratégias, a fim de lhes oportunizar a realização de outros investimentos direcionados para a sustentabilidade de resultados.

Considera-se ainda que a rescisão da parceria não se vislumbra para momento próximo, não só pelo aspecto formal (contratos), como pelos aspectos informais (confiança) existentes. Entende-se que o ambiente legal e regulatório do setor de energia, ao estabelecer uma área de atuação exclusiva para os contratados para prestar o serviço de distribuição de energia elétrica (permissionárias, autorizadas, concessionárias), contribui para a estabilidade concorrencial, e a intercooperação cooperativista caracteriza-se com um fator potencializador de negócios entre Cooperativa.

A demanda por maior capacidade de carga de energia elétrica nas áreas rurais, para sustentar o crescimento e as transformações tecnológicas em setores produtivos (com destaque para o agronegócio), também impacta o ambiente de atuação das cooperativas de eletrificação rural.<sup>10</sup> A partir da atuação das Cooperativas e do fomento governamental (Programa 'Luz Para Todos' e 'Luz no Campo', do Governo Federal) foi possível implantar a expansão da infraestrutura de distribuição de energia no campo, mas o desafio atual consiste em ampliar a capacidade das redes. No Estado do Rio Grande do Sul, mais de 506 (quinhentos e seis) mil propriedades rurais estão eletrificadas, próximo de 100% (cem por cento) do total, entretanto, somente 37% (trinta e sete por cento) com estruturas trifásicas, causando um gargalo no desenvolvimento destas propriedades e na economia do

---

<sup>8</sup> Coops constroem PCH com capacidade de gerar energia para 30 mil famílias. Sistema Ocergs SESCOOP/RS. 23/02/2021. Disponível em: <https://www.sescoopr.rs.gov.br/noticias/2021/02/23/coops-constroem-pch-com-capacidade-de-gerar-energia-para-30-mil-familias/>. Acesso em: Jul. de 2021.

<sup>9</sup> Coops gaúchas dão show de intercooperação no Prêmio Somoscoop. Sistema Ocergs SESCOOP/RS. 23/12/2020. Disponível em: <https://www.sescoopr.rs.gov.br/noticias/2020/12/23/coops-gauchas-dao-show-de-intercooperacao-no-premio-somoscoop/>. Acesso em: Jul. de 2021.

<sup>10</sup> Campo busca energia para crescer. Portal Press. 2021. Disponível em: <http://revistapress.com.br/press-agrobusiness/campo-busca-energia-para-crescer/>. Acesso em: Jul. de 2021.

Estado. No Estado do Rio Grande do Sul, desde 2019, existe o ‘Programa Energia Forte no Campo’, que contribui com parte dos recursos financeiros em projetos para qualificação das redes de distribuição de energia elétrica no meio rural.<sup>11</sup> As Cooperativas atuantes nesse setor têm trabalhado para seguir atendendo a demanda de energia de seus associados, executando a transformação das redes monofásicas em redes com maior capacidade (bifásica e trifásica), por exemplo, implantando projetos com apoio de fontes de financiamento e investindo recursos próprios.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Governo do Estado lança Programa Energia Forte no Campo. Sistema Ocergs-SESCOOP. 2019. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/noticias/2019/08/28/governo-do-estado-lanca-programa-energia-forte-no-campo/> Acesso em: Jul. de 2021.

<sup>12</sup> Campo busca energia para crescer. Portal Press. 2021. Disponível em: <http://revistapress.com.br/press-agrobusiness/campo-busca-energia-para-crescer/> Acesso em: Jul. de 2021.

## **5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

A seguir são apresentadas as principais conclusões, limitações e recomendações para trabalhos futuros

### **5.1 CONCLUSÕES**

Na sequência são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, explicitadas em termos das principais contribuições teóricas e gerenciais do trabalho.

#### **5.1.1 Contribuições teóricas**

A teoria do Cooperativismo tem seu embasamento nos chamados sete princípios do Cooperativismo. Estes 7 princípios são interligados e permitem a construção de uma coerente identidade Cooperativista e, em termos gerais, são relevantes para a obtenção dos resultados gerados para as pessoas, organizações cooperativas e para a comunidade envolvida. Uma das contribuições teóricas da pesquisa foi mostrar que várias das ações provenientes da aplicação do princípio da intercooperação no caso analisado impactaram diretamente no fortalecimento dos outros princípios, evidenciando de forma clara a interdependência entre os princípios envolvidos. Não só os princípios 1, 2, 3, 4, 5 e 7 influenciam o princípio 6 da intercooperação como vice-versa.

Considera-se, ainda, que a presente pesquisa tendeu a contribuir processualmente no avanço de investigações acadêmicas de cunho empírico acerca da perspectiva da Visão Relacional da estratégia e para a focalização sobre o conjunto de fatores determinantes de ganhos relacionais do modelo original da Visão Relacional, tendo em vista que essas lacunas são evidenciadas por pesquisas anteriores (WEBER, BAUKE e RAIBULET, 2016). Adicionalmente, em certa medida, entende-se que o presente trabalho contribuiu para a reflexão acerca da apropriação de ganhos relacionais na relação entre os parceiros envolvidos e as possibilidades de utilização para sedimentar a vantagem competitiva própria de cada organização, como apontado por pesquisadores do tema (TESCARI E BRITO, 2018).

Adicionalmente, a pesquisa evidenciou que a teoria do Cooperativismo, aplicada através dos 7 princípios, em geral, e o princípio da intercooperação, em particular, pode trazer mais elementos para as Cooperativas desenvolverem efetivos ganhos relacionais. Considera-se que, normalmente, as organizações econômicas mercantis tradicionais avaliam a viabilidade de estabelecer relações interorganizacionais considerando a maximização de resultados financeiros a partir do capital investido pela pessoa jurídica (firma). Por meio das evidências colhidas na presente pesquisa, foi possível constatar outros elementos específicos da lógica do Cooperativismo e da organização Cooperativa, os quais também impulsionam e influenciam a estruturação e desenvolvimento de relação interorganizacional para obtenção de ganho relacional em Cooperativas. Por exemplo, o destaque para o valor da coirmandade e da ajuda mútua entre essas Cooperativas para a sustentação das organizações, o que pode não ser observado na relação entre outros tipos de firmas mercantis, inclusive que estejam no mesmo setor econômico. O 'Quadro 13 - Framework de fatores determinantes para ganhos relacionais com a intercooperação da teoria do Cooperativismo' - foi construído para expor como a utilização do princípio da intercooperação pode ser integrado aos fatores geradores de ganhos relacionais. A intercooperação é fundamental como elemento influenciador para a estratégia inicial de escolha de parceiros, bem como viabilizar o acesso recursos complementares, permitindo uma alta interdependência de recursos e impactando na operacionalização dos demais fatores geradores de ganhos relacionais ao longo do tempo em que é instituída a relação interorganizacional.

No caso estudado, foi possível perceber empiricamente o empenho dos agentes do Cooperativismo para manter e fortalecer a integridade do sistema cooperativista, com base na governança cooperativa, na integridade das organizações e na entrega de resultados para as comunidades em que atuam. Essa percepção corrobora os achados de Mendina (2017), que evidenciou o fato de que a governança/gestão da rede é um fator de impulso principal da intercooperação. Ainda, as evidências empíricas mostraram que as motivações para gerar ganhos relacionais não são exclusivamente financeiras e que, no sistema Cooperativista, há elementos que indicam que essa motivação decorre da existência de valores (como solidariedade e ajuda mútua) que são operados por meio do princípio da intercooperação. Esse princípio pode ser considerado como um elemento síntese dos demais princípios do Cooperativismo entre as pessoas que constituem essas

organizações para que os ganhos relacionais em Cooperativas aconteçam de modo mais orgânico e harmônico, resultando em potencial para a obtenção de vantagem competitiva e melhorias na comunidade. Portanto, pode-se indicar que a utilização intensa do sexto princípio faz com que os demais princípios sejam acionados e impulsionados. Corroborando o entendimento de Forgiarini (2019), que evidenciou que os agentes que melhor conhecem os princípios do Cooperativismo atuam como cooperantes mais efetivos na rede, e considerando que os valores e os princípios do Cooperativismo ajudam as Cooperativas a se relacionarem, entende-se que quanto mais sedimentado o entendimento dos demais princípios, há maior facilidade para a ampliação da utilização prática do princípio sexto (intercooperação).

### **5.1.2 Contribuições gerenciais**

As contribuições gerenciais geradas nessa pesquisa estão ligadas às evidências empíricas e aos frameworks apresentados no decorrer da dissertação. Ainda, os principais achados explicitados na pesquisa podem vir a ser utilizados pelos agentes cooperados e gestores, para a reflexão crítica sobre as táticas e estratégias das organizações Cooperativas, bem como para a formação e treinamento de cooperados.

Adicionalmente, para os gestores atuantes em outros tipos de organizações, e que interagem e realizam negócios com Cooperativas, é relevante que se aproximem de modo mais adequado das particularidades das Cooperativas e seus membros. Para isto é relevante que estas Organizações compreendam os 7 princípios do cooperativismo e a cultura envolvida, na medida em que isto tende a permitir a geração de ganhos relacionais em conjunto com as Cooperativas.

Finalmente, cabe como indicação gerencial, recomendar que as Cooperativas ampliem a formação dos cooperados acerca dos princípios, como indicado nas pesquisas de Forgiarini (2019) e Lutz (2021), para facilitar e ampliar a realização de ações de intercooperação pelos agentes envolvidos com negócios de Cooperativas, visando a geração de resultados mais eficazes para essas organizações, bem como para as pessoas e as comunidades em que atuam.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

São as seguintes as principais limitações da pesquisa:

- Em função da PANDEMIA COVID-19 as entrevistas foram realizadas em ambiente online. Neste contexto, ocorreu um contato muito pequeno com o ambiente dos agentes entrevistados, o que tendeu a impedir a potencial;
- O fato de o caso estudado ser do tipo único implica nas limitações para a replicabilidade em outros casos e contextos, embora tenha permitido a elaboração de contribuições teóricas e gerenciais.
- Adicionalmente, é possível fazer uma reflexão no sentido de que, como o estudo de caso investigou um ramo específico do Cooperativismo, com as particularidades do ambiente de negócios em que se insere, isto limita correlações aprofundadas com práticas de intercooperação em outros ramos do cooperativismo.

## 5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

São as seguintes as recomendações para trabalhos futuros:

- Sugere-se que sejam realizadas pesquisas com o objetivo de compreender em profundidade as interrelações entre os 7 princípios do Cooperativismo a partir de uma abordagem do tipo teórico/prática utilizando uma perspectiva sistêmica;
- Sugere-se a elaboração de pesquisas que contemplem a geração de valor da relação entre as Cooperativas levando em conta outros princípios do Cooperativismo, em especial o princípio da Controle Democrática por seus membros (segundo princípio) e do princípio do Preocupação com a Comunidade (sétimo princípio);
- Sugere-se a efetivação de pesquisas no campo da utilização do princípio da intercooperação entre cooperativas (e outras Organizações) e sua relação com o campo teórico-empírico do Desenvolvimento Regional;



- Sugere-se a adoção de pesquisas que envolvam estudos de casos múltiplos, bem como técnicas quantitativas, no intuito da construção de métricas para a comparação de valores gerados e os valores apropriados pelas partes envolvidas, no contexto da intercooperação entre Cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ABE ENERGIA S.A. **Hidrelétrica ABE**. [Município: ABE ENERGIA S.A.], [2016?] 1 folder.

ABE ENERGIA S.A. **Monumento de inauguração**. 2021.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 7, 2006.

ACI. Alianza Cooperativa Internacional. Notas de orientación para los principios cooperativos. **International Cooperative Alliance**. Genebra, 2015. Disponível em: <https://www.ica.coop/es/medios/biblioteca/research-and-reviews/notas-orientacion-principios-cooperativos> Acesso em jun. 2020.

ANTUNES JR, José Antônio Valle; MENDINA, Heitor José Cademartori. BAIRROS, Luis Alberto da Silva. A contribuição da economia da cooperação para o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul. IN: ANTUNES JR, José Antônio Valle. *et. al.* (Org). **Remando Contra a Maré**. p.217-232. Porto Alegre: Bookman, 2017.

AZEVEDO, Débora; MACHADO, Liliane; VASCONCELOS DA SILVA, Lisiane (Org.). **Métodos e procedimentos de pesquisa**: do projeto ao relatório final. São Leopoldo: Unisinos, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Ministério de Infraestrutura. Secretaria Nacional de Energia. Departamento Nacional de Águas e Energia. Portaria nº [X], de 15 de janeiro de 1992. Brasília, 1992.

BRASIL. **Lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm) Acesso em: jul. 2021.

CAMARGO, L. S.; BECKER, M. L. R. O percurso do conceito de cooperação na epistemologia genética. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 527-549, maio/ago. 2012.

CCEE. **Câmara de Comercialização de Energia Elétrica**. 2021. Disponível em: [https://www.ccee.org.br/portal/faces/pages\\_publico/inicio?\\_afLoop=58930983525269&\\_adf.ctrl-state=4a3cxhv3t\\_54](https://www.ccee.org.br/portal/faces/pages_publico/inicio?_afLoop=58930983525269&_adf.ctrl-state=4a3cxhv3t_54) Acesso em; jul.de 2021.

CISLAGHI, Tatiane Pellin. Mecanismos de governança e geração de ganhos relacionais: uma análise em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos. Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós Graduação em Administração, RS, 2019.

COOPERATIVA A ENERGIA. **Cooperativa A Energia**. 2021. Disponível em: [site da Cooperativa]. Acesso em: jul. 2021.

COOPERATIVA A ENERGIA. **Assembleia Geral Extraordinária - Ata nº [XXX]**. 2001. Original digitalizado. Documento interno da Cooperativa.

COOPERATIVA B ENERGIA. **Cooperativa B Energia**. 2021. Disponível em: [site de Cooperativa]. Acesso em: jul. de 2021.

COOPERATIVA C ENERGIA. Cooperativa C Energia. 2021. Disponível em: [site da Cooperativa]. Acesso em: jul. de 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre : Artmed, 2010. 296 p.

DRESCH, Aline; PACHECO LACERDA, Daniel; ANTUNES JUNIOR, José Antonio Valle (Org.). **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DYER, J. H.; CHU, W. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea, in: **Organization Science**, v. 14, n.1, p. 57-68. 2003.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660-679, 1998.

DYER, J. H.; SINGH, H.; HESTERLY, W. S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. **Strategic Management Journal**. 2018 ; 139:3140-3162.

EBSCOhost. **Bases de Dados de Pesquisa**. 2020. Disponível em: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/Search/GoToNewSearch?sid=b94dd5e8-da15-4e71-ac36-bbf9af3e1808@pdc-v-sessmgr02&vid=2> Acesso em: junho de 2020.

EISENHARDT, K. M; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v.50, n.1, p. 25-32, 2007.

ESCOOP. **Escoop coordena elaboração de Planejamento Estratégico da Fecoergs**. Data: 27.01.2020. 2020d. Disponível em: <http://escoop.edu.br/escoop-coordena-elaboracao-de-planejamento-estrategico-da-fecoergs/> Acesso em: junho de 2020.

ESCOOP. **Escoop Infra realiza missão para o Vale do Silício e Texas**. Data: 18.10.2019. 2020b. Disponível em: <http://escoop.edu.br/escoop-infra-realiza-missao-para-o-vale-do-silicio-e-texas/> Acesso em: junho de 2020.

ESCOOP. **Escoop Infra realiza módulo preparatório para missão ao Vale do Silício**. Data: 04.09.2019. 2020a. Disponível em: <http://escoop.edu.br/escoop-infra-realiza-modulo-preparatorio-para-missao-ao-vale-do-silicio/> Acesso em: junho de 2020.

ESCOOP. **Ramo Infra encerra Missão ao Vale do Silício e Texas**. Data: 29.10.2019. 2020c. Disponível em: <http://escoop.edu.br/ramo-infra-encerra-missao-ao-vale-do-silicio-e-texas/> Acesso em: jun. 2020.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Brasil. Atlas Socioeconômico. **Permissionárias e Autorizadas de Distribuição de Energia Elétrica – RS**. 2020. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/distribuicao-de-energia> Acesso em: jun. 2020.

FECOERGS. **Federação das Cooperativas de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul**. 2021. Disponível em: <http://www.fecoergs.com.br> Acesso em: jun. 2021.

FLEURY, Vasco. O porquê da preferência do BNDES por SPE para a concessão de financiamentos. **Chroma Engenharia**. 2016. Disponível em: <http://chromaeng.com.br/o-porque-da-preferencia-do-bndes-por-spe-para-estruturacao-do-financiamento-de-empreendimento-de-geracao-de-energia-eletrica/> Acesso em: jul. de 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FORGIARINI, D. I. **Aprendizagem Interorganizacional em Cooperativas**, 215f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber Livro, 2005. 79p. ISBN: 85-9884-332-6

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar./Abr. 1995.

GRANT, Robert M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**. 7(4):375-387. 1996. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>

GRATTON, L.; GHOSHAL, S. Beyond best practice. **MIT Sloan Management Review**, v.46, n.3, p.49–57, 2005.

HARTLEY, Jean. Case study research. IN: CASSEL, C.; SYMON, G. (Ed.) **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: SAGE, 2004, p. 323-333.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Science**. v. 3, n. 3, August 1992.

LUTZ, Sérgio. **7 princípios do Cooperativismo: uma proposta de medição da percepção dos associados**. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.

MAURI, Gabriela De Nadai et al. Desempenho operacional e vantagem competitiva na cadeia de suprimentos: as perspectivas da visão baseada em recursos e da visão relacional. **Revista Espacios**. v. 39, n.4, 2018.

MENDINA, Heitor José Cademartori. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2017.

MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília: Confedbrás, 2003.

NELSON, RR; WINTER, SG. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982.

PELEGRINI, Marcelo Aparecido, RIBEIRO, Fernando Selles and ALVES, Henrique. **As cooperativas de eletrificação rural no novo cenário do setor elétrico**. In: ENCONTRO DE ENERGIA NO MEIO RURAL, 5., 2004, Campinas. Disponível em: [http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=MSC000000022004000100017&lng=en&nrm=abn](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000022004000100017&lng=en&nrm=abn) Acesso em: 10 de jul. 2021.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell. 1959.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Mar./ Apr. 1979.

PORTER, Michael. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. 9.ed. Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PORTER, Michael. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n. 6, Nov-Dez 1996, p61-79.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. May–June 1990.

SCHNEIDER, José Odelso. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. **Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social - RGS**. v.3, n.2, jul./ dez. 2012. ISSN: 1982-5447

SCHNEIDER, José Odelso. **Identidade cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

SISTEMA FECOERGS. Disponível em: <https://www.fecoergs.com.br/> Acesso jun. 2020.

SISTEMA OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Cartilha Ramos. 2019. Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <https://api.somoscooperativismo.coop.br/portal/arquivopublicacao/arquivo/get/184> Acesso em: jun. 2020.

SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS. **Conheça o sistema. 2020**. Disponível em: <http://www.sescoopr.rs.coop.br/conheca-o-sistema/sescoopr/> Acesso em: junho de 2020.

SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho**. Porto Alegre, 2021.

TEECE D.J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, p. 8-37, 2014a.

TEECE D.J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.

TEECE D.J. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014b.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v.28, n.13, p. 1319e1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of a firm: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v.3, n.3, p. 537e556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509e533, 1997.

TEECE, D.J. Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-Level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. **Handbook of the Economics of Innovation**, v. 1, 2010.

TEECE, David; PISANO, Gary. **The Dynamic Capabilities of Firms**: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, 1994, p. 537–556, Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a> Acesso em: junho de 2020.

TESCARI, Fabio Campos; BRITO, Luiz Artur Ledur. The Relational View: Future challenges for a non-confirmed expectation. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo v.20 n.3 jul-set. 2018 p.461-487.

TESCARI, Fabio Campos; BRITO, Luiz Artur Ledur. Value Creation and Capture in Buyer-Supplier Relationships: A New Perspective. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 56, n. 5, p.474-488, set-out 2016.

UNISINOS. **Mestrado Profissional em Gestão e Negócios**. 2020. Disponível em: <http://www.unisinos.br/mestrado-e-doutorado-profissional/gestao-e-negocios/presencial/porto-alegre/mestrado/apresentacao-mestrado> Acesso em: jun. 2020.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000. FGV – EAESP. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-40-num-4-ano-2000-nid-46470/> Acesso em: jun. 2020.

WEBER, Christiana; BAUKE, Boris; RAIBULET, Virgil. **An empirical test of the Relational View in the context of Corporate Venture Capital**. *Strategic Entrepreneurship Journal Strat. Entrepreneurship J.*, 10: 274–299 (2016).

WERNERFELT, Birger. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p.171-180,1984.

WILLIAMSON, O. E. 1985. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press.

WILSON, M. **A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e os Princípios Cooperativos**. OCPLP - Organização Cooperativista dos Países de Língua Portuguesa, 2013. Disponível em: [https://www.portalcplp.org/media/company/1/documentos/PROPOSTA\\_DE\\_RECOMENDAO\\_SOBRE\\_O\\_QUINTO\\_PRINCIPIO\\_COOPERATIVO.pdf](https://www.portalcplp.org/media/company/1/documentos/PROPOSTA_DE_RECOMENDAO_SOBRE_O_QUINTO_PRINCIPIO_COOPERATIVO.pdf) . Acesso em: junho de 2020.

WILSON, M.; SHAW, L. **Notas de orientação para os princípios cooperativos**. CASES -Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2016. Disponível em: [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio\\_5.texto\\_final.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/Principio_5.texto_final.pdf) . Acesso em: junho de 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** - Planejamento e Métodos. Tradução Crísthian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



## APÊNDICE A

### 2. ROTEIRO PARA ENTREVISTA

#### DADOS DA ENTREVISTA

Código de identificação:

Data:

Horário de início: Horário de encerramento:

Plataforma:

#### DADOS DO ENTREVISTADO

Nome:

Cargo/Função:

Organização:

#### INTRODUÇÃO

- Saudação e agradecimento;
- Autoapresentação do pesquisador e da pesquisa;
- Apresentação do procedimento da coleta (entrevista);
- Compromisso de confidencialidade e autorização para gravação da entrevista;

#### QUESTÕES

##### VISÃO GERAL

1. Você pode me falar um pouco sobre o empreendimento da Pequena Central Hidrelétrica ABE?
2. Na sua percepção, por quais motivos a cooperativa realizou esse empreendimento em conjunto com outras organizações?

##### PERCEPÇÃO SOBRE INTERCOOPERAÇÃO

3. O que você entende por intercooperação no cooperativismo?

##### FATORES GERADORES DE GANHOS RELACIONAIS

4. Que tipo de investimento específico e personalizado para a relação os atores envolvidos fizeram?
5. Como os recursos de cada ator (ex: ativos de conhecimento, tecnologia, equipamento e estrutura física, recursos humanos, financeiro, conhecimento e domínio de mercado, etc) foram relevantes e complementares para o empreendimento?
6. Rotinas compartilhadas de atividades ocorreram de que maneira e como contribuíram para o empreendimento (especialmente o compartilhamento de conhecimento)?
7. Como se organizou a governança (ex.: decisão de fazer, etapas, mecanismos e procedimentos utilizados, órgãos decisórios envolvidos)?
8. Quais foram os ganhos que vocês tiveram com a intercooperação nesse empreendimento e que não teriam se tivessem feito sozinhos esse mesmo empreendimento?

9. Pode comentar sobre a relação de dependência entre os recursos dos sócios envolvidos no empreendimento (ex: ativos de conhecimento, tecnologia, equipamento e estrutura física, recursos humanos, financeiro, conhecimento e domínio de mercado, etc)?

10. De que maneira o contexto externo (ex.: ambiente regulatório, tecnológico, demanda, competição de mercado) teve influência para o empreendimento e para a intercooperação?

### **QUESTÕES COMPLEMENTARES**

11. Quais foram os desafios para implementar o empreendimento?

11.1. O que foi facilitado com a intercooperação (entre as cooperativas)?

11.2. Sem intercooperar (com outras cooperativas) quais os desafios haveriam (viabilidade, dificuldades, etc) para realização de um empreendimento como este?

12. Como se operou a gestão do projeto e do negócio (formato, rotinas)?

12.1. De que modo é feito o monitoramento/avaliação da gestão?

13. O que foi sendo percebido ao longo do tempo, para o negócio e para o relacionamento entre os atores envolvidos (resultados negativos/positivos, vantagens/ganhos, desvantagens/perdas)?

14. A cooperativa está envolvida em outros processos de intercooperação? Comente a respeito de diferenças e semelhanças em relação ao empreendimento da PCH ABE.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

15. Há algo que queira comentar ou algo que não foi abordado e que você considera importante para reflexão nesta pesquisa?

### **FINALIZAÇÃO**

- Agradecimento;
- Encerramento.