

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

HEITOR JOSÉ CADEMARTORI MENDINA

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA INTERCOOPERAÇÃO ENTRE
COOPERATIVAS AGROALIMENTARES ATUANDO EM REDE HORIZONTAL**

São Leopoldo

2015

HEITOR JOSÉ CADEMARTORI MENDINA

**PROPOSTA DE *FRAMEWORK* PARA INTERCOOPERAÇÃO ENTRE
COOPERATIVAS AGROALIMENTARES ATUANDO EM REDE HORIZONTAL**

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutor em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior

Coorientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho

São Leopoldo

2015

M538p Mendina, Heitor José Cademartori

Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal / por Heitor José Cademartori Mendina. -- 2015.

281 f. : il. ; color. ; 30cm.

Tese (Doutorado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2015.

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior;
Coorientador: Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho.

1. Cooperativa. 2. Cooperativa - Intercooperação - Cooperação. 3. Cooperativa - Redes Horizontais. 4. Cooperativa agroalimentar. I. Título. II. Antunes Júnior, José Antônio Valle. III. Verschoore Filho, Jorge Renato de Souza.

CDU 334.734

Dedico esta tese a minha mãe Flora Alves Mendina, uma mulher além do seu tempo, que, mesmo não tendo formação acadêmica, estudou durante todo o percurso de sua vida. Costumava ler diariamente por horas a fim. Minha mãe me proporcionou uma vida inteira de estudo e cultura, provendo as condições e com seu exemplo de busca de inovações contínuas pela adoção de novas tecnologias e metodologias de produção e trabalho. Quando era criança via minha mãe trabalhar à luz de um lampião em estatísticas e gráficos para organizar a sua gestão das fazendas.

Nasci por exigência de meu pai Ramão Flores Mendina e, por isso, se hoje chego a esta conquista, devo a Deus e a ele o meu existir. Desta maneira, dedico-lhe de forma muito saudosa esta pesquisa, no ramo das cooperativas, pelo qual ele sempre foi um apaixonado.

Hoje, quando tando a família está sendo atacada das mais diversas maneiras, dedico este estudo a minha mulher Helena Alves Mendina e as minhas filhas Flora Alves Mendina e Carmen Maria Simões Pires Alves Mendina, por sempre termos lutado juntos e porque para nós, a vida foi feita de lutas e aprendizado. Lutarmos juntos em todos os sentidos.

Deveria colocar *in memoriam* para aqueles que já partiram e que mencionei em minha dedicatória. Não o faço porque considero a ligação de amor transcendental e escatológico, ou seja, não importa onde estiverem, ainda estamos intimamente ligados e tenho a certeza de nos reencontrarmos um dia para vida eterna em Nosso Senhor Jesus Cristo, pela sua misericórdia e promessa de vida eterna.

AGRADECIMENTOS

A Deus Pai, pela sua imensa misericórdia de me ter amado por primeiro e sempre estar a minha espera no decorrer de minha existência.

A Deus Filho, Nosso Senhor Jesus Cristo, por ter abraçado a dor, paixão de morte e ressurreição para resgatar os meus pecados e do mundo inteiro.

A Deus Espírito Santo, o grande esquecido da Igreja, por ser minha constante inspiração e consolação, em todos os momentos e em todas as circunstâncias.

A nossa Boa Mãe, Maria Santíssima, por me cobrir com seu manto maternal e pelas graças que diariamente me alcança, e a seu castíssimo esposo, nosso patrono São José, por iluminar meu caminho, como o fez na saída da sagrada família para o Egito.

Ao Instituto dos Irmãos Maristas, na pessoa de meu primeiro diretor, Irmão Arlindo Corrent, por ter me preparado para a vida inteira.

À Irmã Genoveva Guidolin, que em 1975 me recebeu no Colégio Nossa Senhora do Rosário em Porto Alegre, e por ser até o dia de hoje, minha amiga e conselheira.

Aos meus diretores espirituais que, no decorrer de minha vida, me auxiliaram a ser uma alma melhor e mais próxima de Deus.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Junico Antunes, por desde o início ter acreditado em mim e me orientado durante todo o curso. Pelo seu caráter forte que despertou desafios em minha vida acadêmica e pessoal, pelos seus conselhos acadêmicos e de vida, pois graças a suas ideias, palavras e ações descobri que sempre vale a pena lutar pelo bem comum e pela felicidade dos outros.

Às profissionais da Secretaria do PPGAdm da Unisinos, sempre prontas e disponíveis para apoiar na condução do processo formal do curso, em especial à Ana Zilles pelo seu impecável trabalho e postura profissional.

Ao Grupo de pesquisa GeRedes, por ter me proporcionado o desafio de uma caminhada de estudos e aprendizagens

A Maria Alice dos Santos e Gabriela Raimann pelo zelo e dedicação que tiveram no acompanhamento da construção de minha tese.

Ao amigo Heitor José Schuch pela gentileza de abertura de portas para acesso às redes pesquisadas e seu apoio e motivação para este estudo.

Ao amigo Tarcísio José Minetto pela parceria, incentivo e viagens colaboração para a coleta de dados nas redes pesquisadas.

À banca de professores que me selecionou para o doutorado.

Ao Prof. Dr. Padre José Odelso Schneider, Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho, Prof. Dr. Douglas Wegner e a Prof^a. Dr^a. Luciana Marques Vieira, avaliadores da banca de defesa da tese, pela sua disposição em contribuir para meu trabalho de pesquisa com suas avaliações e contribuições preciosas.

Ao Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho pelos seus ensinamentos e incentivo na minha trajetória acadêmica.

Ao Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto pela sua inestimável colaboração na formação dos conceitos desta pesquisa e orientações precisas para a coleta e análise dos dados.

Aos meus colegas de doutorado, pelos momentos de aprendizado que tivemos a oportunidade de compartilhar.

Aos professores do doutorado que nos deixaram sementes a plantar e frutos a colher no campo da Academia.

Ao amigo Prof. Dr. Lazier Gorziza de Souza, que iniciou a caminhada acadêmica comigo e sempre partilhou dos bons e maus momentos, o que nos brindou com a construção de uma amizade fraternal.

Ao amigo Prof. Dr. Emir José Redaelli pelo seu interesse contínuo de minha caminhada acadêmica.

Ao amigo e Prof. Dr. José Jerônimo de Menezes Lima, que desde o início me incentivou a cursar o doutorado. Com seu exemplo de pesquisador e leitor contumaz, me incentivou na busca da cultura nos livros e pelo gosto da procura por estes. Agradeço as intermináveis horas que ficamos nas livrarias consultando livros e debatendo da Filosofia à Antropologia. Agradeço a distinção de sua amizade que se estendeu às nossas famílias e nos brindou momentos familiares prazerosos. A caminhada que tivemos me proporcionou a comprovar que irmãos são amigos que não escolhemos e que amigos são irmãos que a Graça de Deus nos permite escolher.

“O conhecimento era um bem privado associado ao verbo saber. Agora é um bem público ligado ao verbo fazer”. (DRUCKER, 2007, p. 29).

E Maria disse:
“Minha alma glorifica ao Senhor,
meu espírito exulta de alegria
em Deus, meu Salvador,
porque olhou para a sua pobre serva.
Por isto, desde agora,
me proclamam bem-aventurada todas as gerações,
porque realizou em mim maravilhas aquele que é poderoso
e cujo nome é Santo.
Sua misericórdia se estende, de geração em geração,
sobre os que o temem.
Manifestou o poder de seu braço:
desconcertou os corações dos soberbos.
Derrubou do trono os poderosos
e exaltou os humildes.
Saciou de bens os indigentes
e despediu de mãos vazias os ricos.
Acolheu a Israel, seu servo,
Lembrado de sua misericórdia,
conforme prometera a nossos pais,
em favor de Abraão e sua posteridade para sempre”.

(Lucas 1, 46-55).

RESUMO

Esta tese propõe um *framework* para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Este *framework* foi desenvolvido a partir do modelo analítico de pesquisa originado da revisão da literatura, conforme a metodologia “*Soft Systems Methodology*”. Trata-se de uma pesquisa qualitativa baseada em estudo de casos múltiplos, realizado em três redes na região sul. Esta pesquisa tem por pressuposto que a intercooperação é uma estratégia de criação de vantagem competitiva para que cooperativas possam sobreviver e crescer em seus mercados de atuação. O estudo constatou que há fatores que influenciam a intercooperação e que concorrem para obtenção de resultados positivos ou negativos, dependendo de como são gerenciados. O impacto gerado pelos fatores identificados emergiu da coleta de dados de múltiplas fontes de evidências: análise de documentos, entrevistas com gestores das redes e observação neutra do pesquisador. Os resultados da pesquisa mostraram que os fatores impulsionadores da intercooperação foram: presença de marca forte para comercialização dos produtos, aprendizado organizacional, geração de economia de escala, redução de custos, tomada de decisão colegiada, utilização de mecanismos formais de governança, co-participação societária, gestão profissionalizada, criação de unidades de negócios independentes, cultura organizacional de qualidade e sustentabilidade, atendimento de requisitos setoriais, alto nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados, competitividade dos cooperados, poder moderador da central/rede, comercialização centralizada e internacionalização das cooperativas. Os fatores restritivos destacados foram: parcerias equivocadas, impossibilidade de abrir o capital, ausência de mecanismos formais de prestação de contas conjuntas, concorrência entre cooperativas, culturas organizacionais diferentes, jogos de poder, resistência à mudança, falta de visão de mercado, resistência à inovação e ausência de projetos de internacionalização. O *framework* mostra que governança/gestão da rede é o principal fator impulsionador da intercooperação. A partir da governança/gestão se forma a imagem de reputação/comportamento das cooperativas envolvidas e da própria rede. A reputação/comportamento impacta na governança/gestão, pois esta relação causal é relevante para a formação de alianças baseadas em responsabilidades e benefícios recíprocos. Esta relação entre governança/gestão e reputação/comportamento influencia na elaboração de estratégias de cooperação que, se realizadas de forma bem-sucedida, reforçam a imagem gerada pela reputação/comportamento da rede em seu ambiente de atuação. As estratégias de cooperação visam promover a evolução/desenvolvimento da cooperação e, quando for o caso, a internacionalização das

cooperativas. Os resultados da evolução/desempenho da cooperação e da internacionalização podem promover vantagens competitivas visando assegurar a sobrevivência e o crescimento das cooperativas e da própria rede. As principais contribuições da tese, além do *framework* proposto, são: a identificação dos fatores de funcionamento de cooperativas agroalimentares que podem ser impulsionadores ou restritivos para a intercooperação, práticas de gestão para incentivar a mesma (intercooperação), a análise da relação entre o número de cooperativas e o tipo de estrutura mais indicado para a configuração da rede e a correlação do *framework* proposto com a Curva da Riqueza, com vistas a sugerir inovações nas cooperativas e nas redes. Como principal sugestão futura de estudo foi indicada validação estatística do *framework* proposto.

Palavras-chave: Intercooperação. Cooperação. Cooperativas. Redes Horizontais de Cooperativas.

ABSTRACT

This thesis proposes a *framework* to encourage the inter-cooperation among agri-food cooperatives acting in a horizontal network. This *framework* was developed from the analytical model of research originated from the literature review, according to the methodology “*Soft Systems Methodology*”. This essay is a qualitative research based on study of multiple cases, performed in three networks in the southern region. This research has the assumption that inter-cooperation is a strategy for creating a competitive advantage in order to cooperatives be able to survive and grow in their own markets. The thesis found that there are factors which influence inter-cooperation and contribute in obtaining positive or negative results, depending on how they are managed. The impact generated by identified factors emerged from the collection of data from multiple sources of evidence: analysis of documentation, interviews with managers of networks and neutral observation of the researcher, from which triangulations were placed for analysis of the collected data. The results of the research showed that the driving factors of inter-cooperation were: presence of strong brand for the marketing of products, organizational learning, generation of economies of scale, reduction of costs, decision-making, use of formal mechanisms of governance, corporate co-participation, professionalized management, creation of independent business units, organizational culture of quality and sustainability, assistance to sector requirements, high level of the cooperatives requirement in relation to/ compared to cooperative members, competitiveness among cooperative members, moderator power of the network, central marketing and internationalization of cooperatives. The restrictive factors highlighted were: equivocal partnerships, impossibility to open the capital, lack of formal mechanisms for the provision of joint accounts, competition among cooperatives, different organizational cultures, power games, resistance to change, lack of market vision, resistance to innovation and absence of projects of internationalization. The *framework* shows that governance/management of the network is the main driving factor of the inter-cooperation. From the governance/management, the image of reputation/behavior of the involved cooperatives and of the network itself is formed. The reputation/behavior impacts on the governance/management, because this causal relationship is relevant to the formation of alliances based on responsibilities and reciprocal benefits. This relationship between governance/management and reputation/behavior influences in the development of cooperation strategies that, if implemented in a successful way, reinforces the image generated by the reputation/behavior of the network in its environment of operation. The strategies of cooperation aim at promoting the evolution of cooperation and, when/where

appropriate, the internationalization of cooperatives. The results of the development/performance of cooperation and internationalization can promote competitive advantages to ensure the survival and growth of cooperatives and the network itself. The main contributions of the thesis, in addition to the *framework* proposed, are: the identification of the operation factors of agri-food cooperatives that can be propelled/stimulated or restrictive/limited to inter-cooperation, management practices to encourage the latter (inter-cooperation), an analysis of the relation between the number of cooperatives and the type of structure more suitable to the network configuration and the correlation of the *framework* proposed in the Curve of Wealth, in order to suggest innovations in cooperatives and in the networks. As main suggestion for future study, statistical validation of the proposed *framework* was indicated.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Curva da riqueza	56
Figura 2 - Estrutura do sistema cooperativista brasileiro	67
Figura 3 - Modelo analítico de pesquisa.....	78
Figura 4 - Tipos básicos de projetos para Estudos de Caso.....	82
Figura 5 - Método do Estudo de Casos Múltiplos adotado na tese	83
Figura 6 - Triangulação de dados a partir de múltiplas fontes	85
Figura 7 - Metodologia SSM – <i>Soft Systems Methodology</i>	89
Figura 8 - Síntese das fases da pesquisa	93
Figura 9 - Método de trabalho adaptado.....	109
Figura 10 - Modelo analítico de pesquisa com fatores de intercooperação.....	186
Figura 11 - Framework para intercooperação de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal	187
Figura 12 - Relação entre o número de cooperativas e a estrutura de atuação	190

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Construtos pesquisados nesta tese.....	29
Quadro 2 - Sociedades cooperativas x sociedades mercantis.....	61
Quadro 3 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.....	79
Quadro 4 - Táticas de Estudo de Caso.....	86
Quadro 5- Especialistas que validaram os construtos	98
Quadro 6 - Táticas de Estudo de Caso aplicadas nesta tese	101
Quadro 7 - Gestores das redes de cooperativas entrevistados	104
Quadro 8 - Documentos das redes de cooperativas analisados	105
Quadro 9 - Resumo das atividades de observação neutra	106
Quadro 10 - Resumo dos fatores restritivos e impulsionadores à cooperação na REDE 1	123
Quadro 11 - Aspectos relevantes da Cooperativa B	127
Quadro 12 - Aspectos relevantes da cooperativa C	128
Quadro 13 - Aspectos relevantes da Cooperativa A.....	129
Quadro 14 - Resumo dos fatores restritivos e impulsionadores à cooperação na REDE 2	149
Quadro 15 - Aspectos relevantes da Cooperativa D.....	155
Quadro 16 - Aspectos relevantes da Cooperativa E	156
Quadro 17 - Aspectos relevantes da Cooperativa F	157
Quadro 18 - Resumo dos fatores restritivos e impulsionadores à cooperação na REDE 3	170
Quadro 19 - Resumo dos fatores impulsionadores das REDES	173
Quadro 20 - Resumos dos fatores restritivos percebidos das redes.....	174
Quadro 21 - Fatores restritivos e impulsionadores à cooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.....	175
Quadro 22 - Correlação sistêmica entre os fatores impulsionadores à cooperação e a Curva da Riqueza.....	197

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação das cooperativas brasileiras do agronegócio nas exportações brasileiras.....	26
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Construtos sobre cooperação	38
Tabela 2 - Construtos sobre redes horizontais de varejo	48
Tabela 3 - Média de funcionários por cooperativa e variação de média por setores de administração das cooperativas, entre 1992 e 2000, no Estado de São Paulo.....	63
Tabela 4 - Construtos sobre cooperativismo	68
Tabela 5 - Indicadores do cooperativismo no RS de 2009 a 2012	113
Tabela 6 - Indicadores do cooperativismo no PR de 2006 a 2011	126
Tabela 7 - Indicadores do cooperativismo em SC de 2009 a 2012	151

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ASC	<i>Academic Search Complete</i>
ASP	<i>Academic Search Premier</i>
BRF	

OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
OCEs	Organizações Cooperativas Estaduais
OCESC	Organização das Cooperativas de Santa Catarina
PIB	Produto Interno Bruto
PR	Paraná
PVs	Pontos de Venda
RBN	<i>Regional Business News</i>
RS	Rio Grande do Sul
SAAR	Confederação Latino Americana de Cooperativas de Trabalhadores
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SIE	Sistema de Informações Estratégicas
SP	São Paulo
SSM	<i>Soft Systems Methodology</i>
TI	Tecnologia da Informação
UF	Unidade Federativa
UIR	União Internacional Raiffeisen
UNED	<i>Universidad Nacional de Educación a Distancia</i>
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
WOCCU	<i>World Council of Credit Unions</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	21
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	24
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	28
1.4 JUSTIFICATIVA	29
1.5 PROBLEMA DE PESQUISA	33
1.6 OBJETIVOS	33
1.6.1 Objetivo Geral	33
1.6.2 Objetivos Específicos	33
1.7 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	34
2 REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1 COOPERAÇÃO	35
2.1.1 Estratégias de Cooperação	38
2.1.2 Evolução e Desenvolvimento da Cooperação	40
2.1.3 Reputação e Comportamento	44
2.2 REDES HORIZONTAIS DE VAREJO	46
2.2.1 Governança e Gestão de Redes	48
2.2.2 Vantagem Competitiva	51
2.2.3 Capital Social e Inovação	53
2.3 COOPERATIVISMO	58
2.3.1 Evolução e Estruturação do Cooperativismo	58
2.3.2 Estratégia em Cooperativas	69
2.3.3 Governança e Gestão de Cooperativas	71
2.3.4 Internacionalização de Cooperativas	72
2.4 MODELO ANALÍTICO DE PESQUISA	76
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	79
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	79
3.1.1 Estudo de Caso	79
3.1.2 Unidade de Análise	81
3.1.3 Coleta de Dados	84
3.1.4 Análise de Dados	84
3.1.5 Modelagem	87

3.1.5.1 Metodologia SSM - <i>Soft Systems Methodology</i>	88
3.1.6 Limitações da Metodologia da Pesquisa	91
3.2 MÉTODO DE TRABALHO	92
3.2.1 Fase 1: Desenvolvimento Conceitual	94
3.2.2 Fase 2: Desenvolvimento Metodológico	97
3.2.3 Fase 3: Estudo de Casos Múltiplos	98
3.2.4 Fase 4: Resultados da Pesquisa	107
3.2.5 Fase 5: Proposta de <i>Framework</i> para Cooperação entre Cooperativas Agroalimentares em Rede Horizontal	107
3.2.6 Fase 6: Considerações Finais	109
3.2.7 Limitações do Método de Trabalho	110
4 RESULTADOS DA PESQUISA	112
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	112
4.2 COOPERATIVISMO NO RIO GRANDE DO SUL	113
4.2.1 REDE 1	114
4.2.1.1 Fatores Impulsionadores à Intercooperação na REDE 1	115
4.2.1.1.1 <i>Vantagem Competitiva</i>	115
4.2.1.1.2 <i>Governança/Gestão da Rede</i>	116
4.2.1.1.3 <i>Reputação/Comportamento</i>	116
4.2.1.1.4 <i>Estratégias de Cooperação</i>	117
4.2.1.1.5 <i>Internacionalização de Cooperativas</i>	118
4.2.1.2 Fatores Restritivos à Intercooperação na REDE 1	118
4.2.1.2.1 <i>Vantagem Competitiva</i>	118
4.2.1.2.2 <i>Governança/Gestão da Rede</i>	119
4.2.1.2.3 <i>Reputação/Comportamento</i>	120
4.2.1.2.4 <i>Evolução/Desempenho da Cooperação</i>	121
4.2.1.2.5 <i>Internacionalização de Cooperativas</i>	122
4.2.1.3 Síntese do Caso da REDE 1	122
4.3 COOPERATIVISMO NO PARANÁ	125
4.3.1 REDE 2	126
4.3.1.1 Fatores Impulsionadores à Intercooperação na REDE 2	134
4.3.1.1.1 <i>Governança/Gestão da Rede</i>	134
4.3.1.1.2 <i>Reputação/Comportamento</i>	143
4.3.1.1.3 <i>Evolução/Desenvolvimento da Cooperação</i>	144

4.3.1.1.4 Estratégias de Cooperação	144
4.3.1.1.5 Internacionalização de Cooperativas.....	145
4.3.1.2 Fatores Restritivos à Intercooperação na REDE 2	146
4.3.1.2.1 Vantagem Competitiva	146
4.3.1.2.2 Governança/Gestão da Rede.....	147
4.3.1.2.3 Evolução/Desenvolvimento da Cooperação.....	147
4.3.1.2.4 Estratégias de Cooperação	148
4.3.1.2.5 Internacionalização de Cooperativas.....	148
4.3.1.3 Síntese do Caso da REDE 2	148
4.4 COOPERATIVISMO EM SANTA CATARINA.....	151
4.4.1 REDE 3.....	152
4.4.1.1 Fatores Impulsionadores à Intercooperação na REDE 3	157
4.4.1.1.1 Vantagem Competitiva	157
4.4.1.1.2 Governança/Gestão da Rede.....	160
4.4.1.1.3 Reputação/Comportamento	162
4.4.1.1.4 Evolução/Desenvolvimento da Cooperação.....	163
4.4.1.1.5 Estratégias de Cooperação	165
4.4.1.1.6 Internacionalização de Cooperativas.....	167
4.4.1.2 Fatores Restritivos à Intercooperação na REDE 3	167
4.4.1.2.1 Vantagem Competitiva	168
4.4.1.2.2 Reputação/Comportamento	168
4.4.1.2.3 Evolução/Desenvolvimento da Cooperação.....	168
4.4.1.2.4 Estratégias de Cooperação	168
4.4.1.3 Síntese do Caso da REDE 3	169
4.5 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS	171
4.5.1 Fatores Impulsionadores e Restritivos à Intercooperação	176
4.5.1.1 Vantagem Competitiva.....	176
4.5.1.2 Governança/Gestão.....	178
4.5.1.3 Reputação/Comportamento	179
4.5.1.4 Evolução/Desempenho da Cooperação	180
4.5.1.5 Estratégias de Cooperação.....	182
4.5.1.6 Internacionalização de Cooperativas.....	182
5 PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA INTERCOOPERAÇÃO ENTRE	
COOPERATIVAS AGROALIMENTARES ATUANDO EM REDE HORIZONTAL	184

5.1 CONSTRUÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i>	184
5.2 ELEMENTOS DO <i>FRAMEWORK</i>	187
5.2.1 Governança/Gestão da Rede.....	188
5.2.2 Reputação/Comportamento.....	192
5.2.3 Estratégias de Cooperação.....	193
5.2.4 Evolução/Desenvolvimento da Cooperação	194
5.2.5 Internacionalização de Cooperativas.....	194
5.2.6 Vantagem Competitiva.....	195
5.2.7 Correlação Sistêmica do Framework Proposto com a Curva da Riqueza.....	196
5.2.8 Sugestões de Práticas de Gestão para Facilitar a Intercooperação Entre Cooperativas Agroalimentares Atuando em Rede Horizontal.....	198
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	200
6.1 CONCLUSÕES.....	200
6.2 LIMITAÇÕES.....	205
6.3 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	205
REFERÊNCIAS	207
APÊNDICE A – PRINCIPAIS AUTORES SOBRE O CONSTRUTO <i>COOPERAÇÃO</i>....	233
APÊNDICE B – PRINCIPAIS AUTORES SOBRE O CONSTRUTO <i>REDES HORIZONTAIS DE VAREJO</i>.....	248
APÊNDICE C – PRINCIPAIS AUTORES SOBRE O CONSTRUTO <i>COOPERATIVISMO</i>	257
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXPLORATÓRIA PARA A REDE 1	263
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXPLORATÓRIA PARA AS REDES 2 E 3	273
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA CONFIRMATÓRIA PARA AS REDES 1, 2 E 3	281

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda os conceitos básicos sobre o tema pesquisado, contextualizando sua relevância no cenário econômico brasileiro e mundial e assim justificando o estudo para aprofundamento que investigue por uma nova questão de pesquisa para mitigar as dificuldades de intercooperação atualmente enfrentadas pelas cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Elenca-se, ainda, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a delimitação do estudo e a estruturação do trabalho.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objeto de estudo desta tese focaliza a análise dos fatores restritivos e impulsionadores da intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal. Cumpre elucidar que fatores restritivos são aqueles que de alguma forma limitam ou impedem que as cooperativas realizem ações de intercooperação em prol da rede ou de si mesmas. Já os fatores impulsionadores são aqueles que incentivam que as cooperativas promovam ações de intercooperação em prol da rede ou de si mesmas. A partir desta conceituação, esta pesquisa se propõe a desenvolver um *framework* com o intuito de estimular a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal. Aborda o campo de estudo do relacionamento interorganizacional, analisando a cooperação entre agentes e inserindo-se na linha de pesquisa sobre Estratégias Organizacionais.

Do ponto de vista da classificação, em termos de enquadramento nos campos de pesquisa, a partir do estabelecimento das visões analíticas da organização (nível de análise e premissas da tese), quatro abordagens de gestão são possíveis, quais sejam, (1) visão sistêmico-estrutural; (2) visão da escolha estratégica; (3) visão da seleção natural; e (4) visão da ação coletiva. (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005). Essas ressalvas são adequadas posto que auxiliam a delimitação do estudo da natureza dos fenômenos organizacionais, ou seja, a natureza ontológica, epistemológica e metodológica da pesquisa. Nesse sentido, portanto, a tese segue o estabelecido para as pesquisas com abordagem funcionalista (GIOIA; PITRE, 1990), uma vez que busca um conjunto de regularidades para predizer e para controlar comportamentos por meio de estruturas de monitoramento geralmente estabelecidas pelas empresas. Assim, investigam-se as causas e os relacionamentos que embasam as possíveis generalizações pela análise de interpretações obtidas das entrevistas com gestores envolvidos,

caracterizando o trabalho como uma pesquisa de natureza qualitativa baseada em estudo de casos múltiplos.

A principal contribuição desta tese é de natureza teórica e visa avançar as discussões relacionadas ao desenvolvimento do tema da cooperação entre cooperativas agroalimentares. Logo, identificam-se fatores importantes pertinentes à dinâmica de funcionamento das cooperativas agroalimentares que podem ser restritivos ou impulsionadores à intercooperação, analisando-se o impacto de cada um para a criação de um *framework* visando otimizar a intercooperação entre esse tipo de organização.

Os estudos sobre cooperação e colaboração entre empresas de diversos segmentos têm configurado tema de relevância para as pesquisas acadêmicas e para o mundo dos negócios. Em particular, para fins deste estudo, são relevantes os fatores restritivos e impulsionadores que interferem na intercooperação de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Nesse contexto, para melhor se compreender o tema tratado neste estudo, apresenta-se inicialmente uma síntese de ideias e de conceitos sobre cooperação, redes horizontais de varejo, cooperativismo e redes de cooperativas, elaborada a partir do estado da arte do referencial teórico sobre os temas aqui abordados.

Fundamentando-se em tais premissas, o estudo analisa uma lacuna de natureza teórica e prática que trata dos fatores que restringem e impulsionam a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em redes horizontais. Para o avanço dos estudos neste campo, pretende-se que o trabalho traga contribuições para a academia, para o desenvolvimento das empresas cooperativas que atuam em redes horizontais e para as comunidades, no âmbito da atuação destas cooperativas.

No campo do cooperativismo, entende-se por cooperativas agroalimentares, também chamadas de agroindustriais ou de agropecuárias, as associações de produtores rurais ou agropastoris e de pesca cujos meios de produção da matéria-prima pertençam ao cooperado. Nessa perspectiva, adota-se o conceito de cooperação sugerido por Lago e Silva (2011), que consideram a cooperação como possível de ser encontrada em quaisquer formas sociais, modos de trabalho e de produção comunal primitiva, escravista feudal, capitalista e socialista, a saber, as manifestações de mútua cooperação que normalmente surgem em momentos de adversidade, quando existe a necessidade de cooperação quer seja para sobreviver, quer seja para competir de maneira mais eficaz.

Dentro de um conceito centrado no parâmetro associativo, busca-se embasamento na definição de Scheneider (2010, p. 41) que afirma que “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades

econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Conta-se também com a proposição de Mitchell (1985), que conceitua uma rede como o tipo específico de relação que liga pessoas, objetos e/ou eventos, aplicando-se aos atores, artefatos sociais e equipes, agindo em eventos específicos. Todeva (2006) complementa este conceito ao postular que negócios de redes são aqueles que conectam relações entre atores que controlam atividades de negócio, podendo ser também vistos, nesta modalidade, como a união de recursos entre diferentes organizações baseada na união intra ou interorganizacional e, ainda, a integração e a coordenação de relacionamentos econômicos ou não econômicos, dentro ou fora de firmas de negócio.

Na concepção de Oliver e Ebers (1998), os estudos seminais, em âmbito internacional, dedicados à análise interorganizacional e de redes foram os conduzidos por Alter e Hage (1993), Auster (1994), Axelson e Easton (1992), Burt (1992), Ebers e Jarillo (1997), Grabher (1993), Grandori e Soda (1995), Gulati (1998), Håkansson e Snehota (1995), Jarillo (1993), Mizruchi (1994), Mizruchi e Galakiewies (1993), Nohira e Eccles (1992), Osborn e Hagedoorn (1997), Powel e Smith-Doerr (1994), Staber, Schaefer e Sharma (1996), Swedberg (1997) e Sydow (1992, 1996, v. 3), os quais fundamentam este estudo, principalmente.

Com relação à tipologia de redes interorganizacionais, este estudo segue o mapa de orientação conceitual preconizado por Marcon e Moinet (2000), que as classificam como redes verticais, horizontais, formais e informais. Cabe esclarecer que redes verticais são aquelas estruturadas dentro de padrões de hierarquia, como por exemplo, as grandes redes de distribuição com filiais de uma grande empresa ou as casas bancárias, que adotam a estratégia para estar mais perto do cliente, porém possuem pouca ou quase nenhuma autonomia administrativa ou jurídica.

Redes horizontais - objeto de estudo desta tese - por sua vez, são aquelas que possuem dimensão cooperativa e são formadas por empresas que guardam sua independência, mas que, entretanto, optam por desenvolver algumas atividades de forma conjunta com objetivos comuns entre si, mas sem privar as relações estratégicas de seus membros.

Já as redes formais são as que estão atreladas a uma forte relação contratual e que apresentam algumas formas de alianças estratégicas, como é o caso das franquias. Por fim, as redes informais ou de convivência permitem ações pela livre participação, sem qualquer tipo de regra ou de contrato formal, com grande proeminência de ações galgadas na confiança. São atores que se unem em alianças por um interesse momentâneo e passageiro. (MARCON; MOINET, 2000).

Segundo Carvalho (2011), o cooperativismo pode ser considerado como uma das poucas doutrinas econômicas que nasceram diretamente da prática de trabalhadores - e não do exercício do pensamento de intelectuais. Dessa forma, os trabalhadores materializam o associativismo com seus próprios esforços e ajuda recíproca, coordenando a organização de recursos econômicos coletivos com a finalidade de alcançar a saciedade de suas carências. O cooperativismo apresenta, assim, a proposta de uma organização diferente das corporações, em que cada membro pode inferir - ou interferir - diretamente no destino do empreendimento cooperado, de acordo com o princípio de que cada cooperado tem o direito a um único voto.

As considerações iniciais firmadas e conceitos básicos sobre o tema pesquisado são significativos para sua contextualização na economia e na administração de empresas, conforme se detalha na próxima seção.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Bialoskorski Neto (2012) preconiza que cooperativa é o empreendimento comercial que se alicerça em princípios doutrinários - alguns dos quais, permanentes até os dias atuais - a saber:

- a) democracia;
- b) adesão livre e voluntária;
- c) neutralidade política e religiosa;
- d) fomento à educação cooperativista;
- e) retorno *pro rata* das sobras das operações;
- f) intenção de modificar a ordem econômica.

Bialoskorski Neto (2012) afirma que o último princípio já não faz mais parte da doutrina cooperativa atual, mas o fez por muitos anos, até com propósitos beirando ao reformador revolucionário. De maneira enfática, aduz que a organização cooperativa é caracterizada por princípios discutidos pelos socialistas utópicos associativistas envolvidos pelo ideário revolucionário da igualdade, da liberdade e da solidariedade, sendo que, nessa esfera, a igualdade é representada pela democracia e pela neutralidade político-religiosa; a liberdade, pela livre entrada e saída da organização cooperativa; a solidariedade, pelo retorno *pro rata* das operações; e finalmente, a fraternidade, por meio do princípio da educação cooperativa.

No Brasil, as cooperativas são reguladas pela Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971), a qual determinou a política nacional do cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas, considerando-as como sociedades de pessoas de natureza civil, com forma jurídica própria, constituídas para prestar serviços aos associados. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2014), o país tem hoje 6.580 cooperativas integradas, com 10.744.025 cooperados e 315.643 empregados. Organização das Cooperativas de Santa Catarina (OCESC) (2014) ressalta que o setor agroalimentar responde por 1.530 cooperativas integradas (23,25%), 970.348 cooperados (9,03%) e 159.067 empregados (50,4%).

As cooperativas ocupam posição de destaque em muitos setores, em especial nos agronegócios, como por exemplo, 30% do Produto Interno Bruto (PIB) de agronegócios da União Europeia e 70% da América do Norte. No caso do Brasil, o cooperativismo de agroalimentação responde por mais de 40% do PIB de agronegócios. (OCB, 2014). As informações destacam a relevância das empresas cooperativas para a economia mundial e brasileira.

Segundo a OCB (2014), no primeiro trimestre de 2013 (janeiro a março), as cooperativas brasileiras exportaram US\$ 1,409 bilhão, com crescimento de 9% em relação ao mesmo período em 2012 (US\$ 1,293 bilhão), o que representa o maior valor na série histórica da balança comercial setorial. A participação das cooperativas na pauta passou de 2,3% em 2012 para 2,8%, em 2013. As importações das cooperativas do setor fecharam o trimestre com compras de US\$ 48 milhões e com redução de 10,5% em comparação com 2012 (US\$ 54 milhões). A participação do segmento nas importações se manteve na mesma proporção de 0,1%.

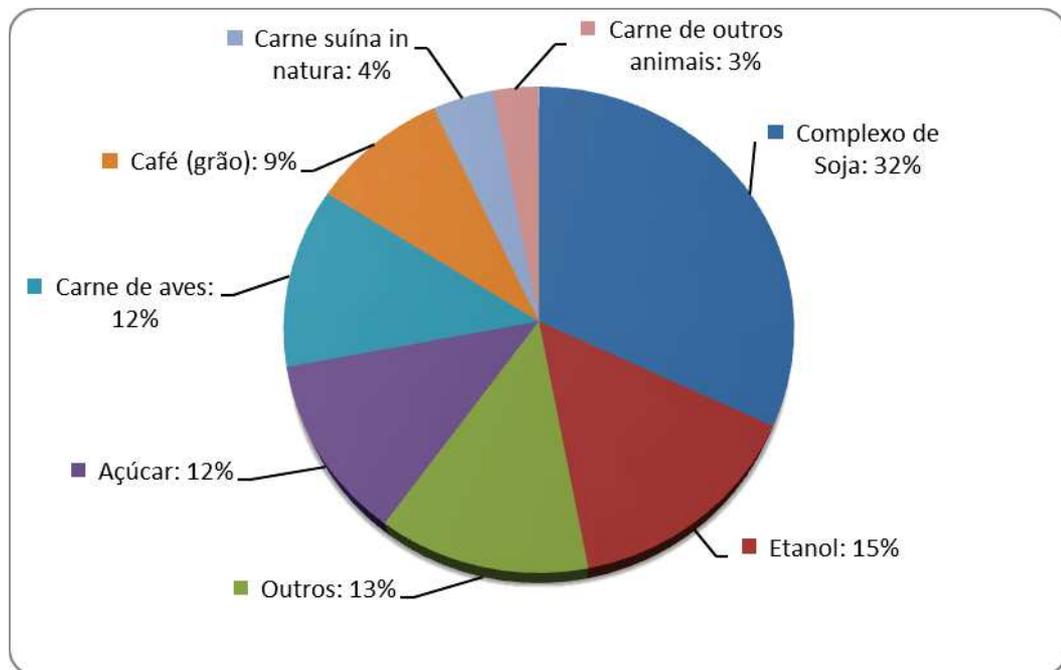
Pela mesma fonte, em 2012, as vendas externas foram influenciadas pela redução dos valores de mercado dos principais produtos exportados pelo Brasil, em função da crise econômica mundial. Os preços caíram, em média, 7,1%, enquanto o peso total exportado em produtos da agroalimentação teve aumento de 8,6%. Em 2013, os Emirados Árabes Unidos representaram o maior mercado de destino das exportações do setor brasileiro, com vendas de US\$ 174,7 milhões, somando 12,4% do total comercializado no trimestre. Em seguida, aparecem: Estados Unidos (EUA) (US\$ 135,4 milhões, 9,6%); China (US\$ 107,2 milhões, 7,6%); Alemanha (US\$ 103,5 milhões, 7,3%) e Japão (US\$ 91,4 milhões, 6,5%). As vendas externas das cooperativas alcançaram, nos três primeiros meses de 2013, 120 países. No mesmo período em 2012, este número foi de 118 países. (OCB, 2014).

O produto mais vendido pelo segmento de valor, no acumulado trimestral de 2013, foi o açúcar refinado, com remessas de US\$ 369,3 milhões, atingindo 26,2% do total exportado pelas cooperativas. Na sequência, os produtos mais vendidos foram: café em grão (US\$ 158,6 milhões, 11,3%); carne de frango (US\$ 145,2 milhões, 10,3%); etanol (US\$ 137,9 milhões, 9,8%) e açúcar

bruto (US\$ 133,1 milhões, 9,4%). São Paulo (SP) foi o Estado com maior valor de exportações provenientes de cooperativas, com US\$ 616,2 milhões, o que abrange 43,7% do total de vendas do segmento no primeiro trimestre de 2013. Em seguida, aparecem Paraná (PR) (US\$ 347,3 milhões, 24,7%); Minas Gerais (MG) (US\$ 147,1 milhões, 10,4%); Santa Catarina (SC) (US\$ 86,8 milhões, 6,2%) e Mato Grosso (MT) (US\$ 69,7 milhões, 4,9%). (OCB, 2014).

O Gráfico 1, a seguir, exhibe a participação das cooperativas brasileiras do agronegócio nas exportações do país por setor, no período de 1999 a 2009, como determina o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Gráfico 1 - Participação das cooperativas brasileiras do agronegócio nas exportações brasileiras



Fonte: Brasil (2014).

A OCB (2014), através de um levantamento regional, mostra que, dentre as sociedades cooperativas mais destacadas, estão as maiores exportadoras de quatro das cinco regiões do país. No Estado do Paraná, a participação do cooperativismo nas exportações é ainda maior: dos quarenta maiores exportadores paranaenses em 2014, oito são cooperativas. Considerando-se todas as unidades da Federação, elas figuram na listagem das empresas líderes em exportação de quatorze Estados. Em 2014, 223 unidades cooperativas (matrizes e filiais) exportaram para 125 países. A maioria delas (218), do ramo agropecuário, exportou até US\$ 1 milhão. Dentre os Estados, o Paraná foi o que reuniu o maior número de cooperativas exportadoras, em 2014: setenta e sete, no total. Demonstrando amplitude de

alcance a mercados, os principais destinos dos produtos cooperativistas brasileiros foram a China, os EUA e os Países Baixos. Em 2014, cooperativas de 19 estados exportaram.

A estagnação da economia parece não afetar o desempenho das cooperativas brasileiras. Para a OCB (2014), as expectativas e os números do cooperativismo apontam expansão mesmo diante do cenário de incerteza das condições econômicas do país. O crescimento do cooperativismo se revela na expansão constante do setor, que superou a marca dos onze milhões de cooperados no Brasil em 2013. Isso ocorre mesmo com os indicadores econômicos mostrando deterioração das condições macroeconômicas no Brasil. Tais fatos e dados expressam a relevância do setor estudado e justificam o aprofundamento nas questões relativas aos seus problemas mais atuais.

Nesse panorama, segundo Fusco e Sacomano (2009), estudos seminais e recentes sobre cooperativas no Brasil, como os conduzidos pelos próprios teóricos e também por Bortoluci (2002 apud FUSCO; SACOMANO, 2009), Gomes (2005), Oliveira (2006), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2009), Singer (1999), Souza (2003), Zylbersztajn (2000), sinalizam que as cooperativas, a fim de sobreviver e de melhorar seu desempenho neste cenário competitivo, carecem da adoção de modelos de autogestão¹ modernos e focados na otimização dos recursos, argumentando que uma das formas de aprimoramento de resultados pode estar na busca de vantagens competitivas baseadas na interação e na cooperação.

A intercooperação sintetiza um dos princípios fundamentais do cooperativismo - conceito e prática de gestão vistos como essenciais para auxiliar as cooperativas no acesso e na manutenção de mercados - o que significa dizer que a parceria entre cooperativas pode simbolizar um segundo passo para a organização dos produtores das cooperativas e para a evolução no mercado. Insta mencionar que o primeiro passo é a organização básica em associações e em cooperativas, e o segundo passo se dá quando cooperativas ou associações se organizam para trabalhar de forma conjunta ou coordenada entre si ou com empresas não cooperativas. Além da criação de uma cooperativa central - mais difundida no setor cooperativista - há outras formas de intercooperação ou de concentração empresarial.²

No contexto do empreendedorismo moderno, Harrigan (1985) afirma que *joint-venture* é uma forma de aliança estratégica na qual uma empresa nacional e uma estrangeira unem

¹ Para fins deste estudo, adotou-se a definição de autogestão proposta por Goleman (2002, p. 1180), que afirma tratar-se de “[...] um pequeno grupo de pessoas capacitadas para gerenciar a si mesmas e ao seu trabalho no dia-a-dia, sendo responsáveis por todos os processos, produtos ou serviços, e não apenas realizar o trabalho, mas também planejá-lo e gerenciá-lo”.

² Dentre as quais, estão: incorporação, fusão, criação de sociedade empresária e diversas modalidades de *joint-venture*, como o consórcio e as redes horizontais de cooperativas.

forças para obter recursos com vistas ao sucesso em mercados inexplorados. Isso pode ocorrer pela redução de atritos políticos e preconceitos nacionalistas contra corporações internacionais, pelo aporte de conhecimentos específicos de mercados locais, pela entrada para canais de distribuição necessários e pelo acesso aos fornecedores de matérias-primas específicas, de modo a realizarem em conjunto esforços que, talvez, individualmente, não conseguissem lograr.

Na literatura, pouco se encontra a respeito do conceito de intercooperação, propriamente dito. Na visão de Leite (1982), pode-se assimilar como intercooperação qualquer relação entre cooperativas, não se incluindo as relações entre associados e cooperativas e entre colaboradores e cooperativas, ou seja, consideram-se as relações entre cooperativas do mesmo setor econômico, entre cooperativas singulares e suas federações e as relações locais, regionais, internacionais, entre cooperativas nos mais diversos aspectos, e não apenas dentro do escopo econômico.

Portanto, dentro do contexto que se delineia por Marti e Igual (2008), resta analisar se o cooperativismo agropecuário continua sendo um instrumento efetivo no desenvolvimento da nova política agrária e - o que é mais importante - se está conseguindo cumprir com seus objetivos. Assim, a identificação de possíveis fatores de intercooperação que levariam redes horizontais de cooperativas do setor agroalimentar a colaborar entre si torna relevante o estudo para subsidiar modelos de gestão que propiciem vantagens competitivas e ganhos de desempenho às redes em questão.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Considerando-se os objetivos definidos, esta tese não se propõe a buscar contribuições para os estudos referentes à análise do setor agroalimentar, embora o tema seja atualmente relevante às pesquisas acadêmicas e às discussões empresariais no Brasil. Da mesma forma, como versa o referencial teórico em relação aos construtos pesquisados, esta pesquisa não avança em termos de aprofundamento de conhecimentos sobre os temas menos relevantes, isto é, são menos abordados nos estudos acadêmicos sobre cooperação, centrando seu foco em questões associadas à eficácia da colaboração como foco da estratégia e da governança em redes horizontais de cooperativas, com vistas a sua sobrevivência e ao crescimento. O foco de pesquisa decorre da ênfase dos pesquisadores acerca de temas específicos dos construtos derivados do referencial teórico - como mostra o Quadro 1 e que geraram o modelo analítico da pesquisa.

Quadro 1 - Construtos pesquisados nesta tese

Construtos Pesquisados	Questões Relevantes de Foco da Tese
Cooperação	- Estratégias de Cooperação; - Evolução/Desenvolvimento da Cooperação; - Reputação/Comportamento
Redes Horizontais de Varejo	- Governança/Gestão de Redes; - Vantagem Competitiva.
Cooperativismo	- Estratégia em Cooperativas; - Governança/Gestão de Cooperativas; - Internacionalização de Cooperativas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Acerca das questões sobre Capital Social e Inovação, que também ganham destaque pelos pesquisadores do campo de estudo sobre Redes Horizontais de Varejo, cumpre adiantar que esta tese não trata destas questões, tendo em vista sua complexidade e suas particularidades difíceis de serem analisadas no conjunto dos construtos que a pesquisa considerou. Por consequência, o trabalho visa realizar uma contribuição teórica sobre o tema estudado, sem entrar no mérito das discussões a respeito do desempenho das cooperativas que fazem parte das redes estudadas em aspectos que não os relacionados à colaboração. Pretende, assim, somente discutir criticamente os fatores que restringem e impulsionam a parceria entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal, propondo um *framework* que permita atuarem pela sua sobrevivência e seu crescimento, aspectos que resumem os objetivos de qualquer organização. (PORTER, 1989).

1.4 JUSTIFICATIVA

Marti e Igual (2008) afirmam que o cooperativismo agroalimentar na União Europeia é visto como a primeira força associativista organizada por pequenos e médios agricultores em âmbito mundial, o que envolve mais de 60% na recolocação, na comercialização e na transformação da produção agrária naquele continente, perfazendo um conglomerado de trinta e duas mil empresas cooperativas, integrando onze bilhões de explorações, com cifras de faturamento que ultrapassam os onze milhões de euros. Sustentam também que há diferentes concepções no que se refere ao conceito de intercooperação ou de cooperação entre cooperativas, o que gera, muitas vezes, confusão com o termo e com o que diz respeito ao

conceito de integrações cooperativas. A questão de consenso é que todos os termos se referem às estratégias de crescimento empresarial, quer seja no seu aspecto de crescimento externo ou interno. Acerca do crescimento interno, diz-se que está diretamente ligado à reinserção de benefícios na mesma empresa e à questão do crescimento externo, o que pode se dar pelo estabelecimento de alianças, de fusões ou de outras formas de cooperação com outras empresas.

Alonso (2003) refere que a integração cooperativa muitas vezes pode ser identificada como uma intercooperação, desde que esteja no escopo que rege o princípio da intercooperação. Os princípios cooperativos constituem os pilares sobre os quais se estruturam as sociedades cooperativas, sendo a luz que guia e que orienta as ações econômicas e sociais e que permite a ascensão e a criação de uma cultura empresarial forte, podendo representar vantagem competitiva frente a outros tipos de empresas com culturas organizacionais mais fracas e que variam com o tempo, já que seus valores não estão claramente formulados e contratados. (ORTEA; ORTIZ, 2011). Contudo, fica claro que a fusão de empresas não pode ser descrita como forma de intercooperação.

Ainda em se tratando de intercooperação, Garcia Canal (1993) defende que não apenas deve haver independência jurídica entre as empresas cooperativas, mas também não deve existir relação de subordinação entre os participantes, sendo as relações baseadas no princípio da coordenação. No campo do cooperativismo, a intercooperação - ou cooperação entre cooperativas - adquire importância, visto que se expressa no sexto princípio cooperativo da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), desde o congresso de Viena em 1966, e confirmada em Manchester em 1995, predizendo que “**Cooperação entre cooperativas:** servem de forma eficaz a seus membros, fortalecendo o movimento cooperativo e trabalhando, em conjunto, com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”. (COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SISTEMA FINANCEIRO (COOPESF), 2009, grifo do autor).

Por conseguinte, a premissa se torna cada vez mais premente em um mundo globalizado, ao permitir que muitas cooperativas venham a sobreviver, aplicando e vivenciando tal norma. Além da concepção de Garcia Canal (1993), tem-se também como definição seminal de intercooperação a de Fernandez Sánches (1991), que exarou que as relações entre cooperativas deveriam ser estáveis e independentes, utilizando-se da união e do compartilhamento de seus recursos e de suas capacidades para gerar vantagens competitivas às cooperativas interligadas e para promover melhorias com relação ao sócio, que obteria melhores serviços e retornos. Com isso, também se podem conquistar novos mercados e atingir vantagens competitivas importantes sem perder a identidade de cada cooperativa,

aproveitando muitas vantagens das cooperativas agroalimentares interligadas, como flexibilidade, capacidade de reação e adaptação aos clientes. (MARTI; IGUAL, 2008).

Marti e Igual (2008) revelam que do estabelecimento de acordos de cooperação entre cooperativas podem surgir o que se chama de redes de empresas - neste caso, de cooperativas - se transformando em uma resposta do mundo empresarial ao mundo globalizado e às atuais exigências de mercado. O eixo central dessas redes de empresas é a cooperação interempresarial que nasce das alianças que trocam entre si sinergias e relações de complementação nas dificuldades e nos pontos fracos, com a intenção de melhorar o resultado em conjunto.

Conforme Garcia Canal (1993), uma rede de empresas se define como um sistema formado por um conjunto de empresas, entre as quais não existe relação de submissão e se mantém entre si uma série diversificada de vínculos cooperativos, por meio dos quais se realizam diversas ações conjuntas coordenadas, o que viabiliza dimensão e poder sobre o mercado em que atuam. Entretanto, deve-se reconhecer que a maior parte das alianças entre cooperativas em redes se dá de forma horizontal. Marti e Igual (2008) salientam que isso ocorre, em um mesmo nível de cadeia de valor, pela busca incessante de sinergias e de reduções de custos.

Todavia, como afirma Bialoskorski Neto (2012), a intercooperação depende de decisões de indivíduos e de gestores, ressaltando que na intercooperação por alianças estratégicas e por redes pode haver perda de poder, visto que existe a necessidade de compartilhamento para a tomada de decisão e assim a conseqüente falta de receptividade, por parte dos dirigentes cooperativos que relutam diante da possibilidade de perda do poder. Também os colaboradores das sociedades cooperativas agroalimentares podem entender os processos de intercooperação como ganho de eficiência econômica, mas também que o mesmo processo, em médio prazo, deva reduzir custos - dentre eles, aqueles com colaboradores, pela maximização das funções administrativas - e, por isso, representar ameaça de desemprego.

No que diz respeito aos membros associados às cooperativas e à sua relação econômica e social, os processos de intercooperação podem conduzir ao afastamento da gestão da organização cooperativa de seu convívio, o que pode surgir como perda de influência nas decisões que serão tomadas a partir daí. Dessa forma, a inculturação passa a ser um processo significativo dentro da estrutura de cooperativas interligadas ou em redes, uma vez que os membros das cooperativas, em um primeiro momento, podem não entender de maneira transparente os benefícios de tal operação, pois pode parecer que a inexistência de

distribuições de sobras (*rata*) faz com que as questões intangíveis de bem-estar, de atenção, de influência e de convívio, características de sociedades de cultura latina, segundo Bialoskorski Neto (2012) sejam mais fortes que os prováveis ganhos futuros de uma cooperativa agroalimentar atuando em rede.

Isto posto, Scheneider (2010) comenta que toda a cooperativa espera que um bom associado seja aquele que participe das atividades propostas e que, principalmente, seja fiel. No entanto, ao se deparar com as questões que concernem aos quadros associativos, repara-se que a fidelização depende do retorno econômico que os sócios irão receber - e não de um comprometimento social esperado. Portanto, pode-se concluir que o elemento aglutinador não é o conjunto de valores, mas a segurança e a necessidade de sobrevivência. Evidencia-se aqui que a estratégia é sobreviver no mercado, e que o associativismo surge como alternativa ao indivíduo que fora alijado de outras possibilidades econômicas.

No entanto, muitas vezes, a opção associativista não se dá por uma ideologia, mas sim em função da necessidade de sobrevivência. Por isso, em muitas corporações associativas, a maioria nada mais é do que fornecedor - e/ou cliente - do que propriamente um associado. Por falta de informação e de conscientização, o associado se torna um alienado no que diz respeito ao que é verdadeiramente ser um cooperado e ao verdadeiro significado e à importância em manter a cooperação em busca de vantagens competitivas. Ademais, muitas cooperativas em rede não conseguem colocar em prática uma das premissas básicas para promover o aumento de sua competitividade no mercado com sua atuação em rede, que é a criação de ações de complementaridade (MARTI; IGUAL, 2008), o que também se observa em muitas operações de fusões que estão fracassando por não alcançarem os resultados esperados, tendo em vista as dificuldades culturais enfrentadas pelas redes de cooperativas e assim não conseguirem demonstrar um corte efetivo na cadeia de custos - pelo contrário, apresentarem majoração deste. De mais a mais, a colaboração entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, conforme se consulta na literatura acadêmica referenciada, é ainda objeto de raros estudos, enquanto que a avaliação de resultados de empresas atuando em rede horizontal de modo cooperativo tem sido objeto de diversas pesquisas na área de gestão organizacional.

No entender de Ortega e Ortiz (2011, p. 160), em seus estudos sobre cooperativas agroalimentares, existe “[...] um crescente interesse no estudo deste tipo de sociedade, devido a sua importância para a estrutura empresarial de qualquer país no mundo, já que dinamizam as zonas rurais, criam empregos e fixam as populações em seus territórios”. Justifica-se então a escolha deste segmento de cooperativas com referido embasamento e por considerar que agregará grande contribuição teórica sobre o tema. Apesar das raras prospecções sobre redes

de cooperativas, as pesquisas existentes em temas correlatos assumem, de maneira indireta, que a colaboração é uma das principais formas para a busca de criação de vantagem competitiva, tendo em vista a necessidade das cooperativas de expandir suas fronteiras para suportar o crescimento de seus negócios e a conquista de novos mercados.

1.5 PROBLEMA DE PESQUISA

O referencial teórico sobre cooperação indica que há elementos que influenciam a maneira como ocorrem as relações colaborativas entre organizações e que concorrem para resultados positivos ou negativos, os quais, nesta tese, originaram os construtos de pesquisa abordados. Considerando-se que há fatores de cooperação que podem afetar positiva ou negativamente as cooperativas agroalimentares atuando em redes horizontais de modo colaborativo, em relação à sobrevivência e ao crescimento, a questão de pesquisa proposta para este estudo questiona: **como incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal?**

1.6 OBJETIVOS

São os seguintes o objetivo geral e específicos do trabalho.

1.6.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da tese consiste em propor um *framework* para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em redes horizontais com vistas a sua sobrevivência e crescimento

1.6.2 Objetivos Específicos

São os seguintes os objetivos específicos da tese:

- a) identificar na literatura acadêmica os fatores restritivos e impulsionadores que influenciam positiva e negativamente a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal;

- b) analisar o impacto na sobrevivência e crescimento gerado pelos fatores restritivos e impulsionadores que induzem positiva e negativamente a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal;
- c) sugerir práticas de gestão que facilitem a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal.

1.7 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

No Capítulo 1 é feita a introdução à pesquisa, apresentando os conceitos básicos abordados, sua contextualização na economia brasileira e mundial, a justificativa do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação do estudo e a estruturação do trabalho.

Na sequência, o Capítulo 2 explicita a construção do referencial teórico utilizado para a elaboração da pesquisa e discorre como são abordados na literatura acadêmica especializada as noções de cooperação, redes horizontais de varejo e cooperativismo. Ao final, apresenta o modelo analítico de pesquisa derivado dos construtos identificados pelo referencial teórico.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa, explanando o método de pesquisa e o método de trabalho. O método de pesquisa aborda os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa de estudo de casos múltiplos, as unidades de análise, as fases de coleta e análise de dados, a modelagem utilizada para a elaboração do *framework* proposto e as limitações da metodologia de pesquisa. O método de trabalho apresenta as fases e passos lógicos que foram seguidos para a realização da pesquisa.

Em seguida, o Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa. Descreve como foi realizada a coleta e a análise dos dados nas redes pesquisadas, enumera as evidências decorrentes dos casos estudados, contribuindo para o aprofundamento da perspectiva teórica do tema, e finalmente descreve a operacionalização da metodologia de modelagem.

O Capítulo 5 apresenta o produto final da tese, a proposta de *framework* para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.

O Capítulo 6 apresenta as considerações finais da pesquisa, discutindo os resultados alcançados pelo estudo, suas contribuições teóricas e gerenciais e, ainda, apresenta sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo congloba o referencial teórico que sintetiza o estado da arte da literatura acadêmica especializada sobre os temas - a saber, *cooperação*, *redes horizontais de varejo* e *cooperativismo* - que dão aporte ao estudo.

2.1 COOPERAÇÃO

A palavra cooperação tem a sua origem no latim, *cooperatione*, que é um derivativo do verbo *cooperari*, composto de *cum* mais *operari*, que significa *trabalhar em conjunto, em prol do bem comum*. (PINHO, 2004). As formas de cooperação remetem à origem da humanidade e, desde então, para manter a cooperação, importa reconhecer em um parceiro, a partir das interações anteriores, as características mais importantes nos momentos de relacionamento. Logo, filosoficamente, o homem, em sua gênese, traz consigo a arte de cooperar.

Wright (2000) aborda a questão quando menciona os *kung sans*, caçadores e coletores do deserto de Kalahari, na África, que viviam da caça de girafas e que, para sobreviver, tinham que rastreá-las, matá-las e consumir a carne antes que os predadores chegassem e os encontrassem. Para que isso fosse possível, necessitavam de cooperação, tendo em vista que, pelo seu porte, uma girafa oferece mais do que uma família consegue se alimentar, antes que a carne estrague. Se os caçadores de girafas vivessem em grupos do tamanho de famílias, seria um desperdício de carne e, conseqüentemente, um desperdício da chance de cobrar dívidas advindas de sua partilha - uma expressão clássica da soma não zero. Ao dar comida a alguém quando sua despensa está vazia e a sua própria cheia, este alguém devolve o favor quando a despensa daquele estiver vazia, e assim todos ganham, porque a comida tem mais valor quando se tem fome do que quando se está saciado. Dito isso, constata-se que todas as sociedades de caça e de coleta funcionam conforme dita lógica.

Destarte, Wright (2000) cita outro caso, o de um cronista da vida esquimó que observou que o melhor lugar para este armazenar seus excedentes é no estômago de outra pessoa. Defendendo sua teoria do não zero, alude aos *shoshones* - tribo indígena que habitava a Grande Bacia da América do Norte, o atual Estado americano de Nevada. Naquele local, havia uma organização para a caçada de lebres: uns faziam redes, outros construíam artefatos cortantes, e outros participavam da caçada propriamente dita. A carne era dividida de maneira equânime entre todos que, de forma unida, materializavam a coerência complexa da cooperação.

Kropotkin (2006), ao examinar a questão da ajuda mútua entre os selvagens, analisa que a caça em comum, a pesca em comum e o cultivo comunal das plantações frutíferas eram regra geral sob as antigas ordens tribais. Igualmente, o cultivo comum dos campos se transformou em regra nas comunas aldeanas. Em muitas tribos do Brasil, da América Central e do México, cultivavam-se os campos em comum e este costume está ainda amplamente difundido e corrente entre os malayos, em Nova Caledônia, em algumas tribos negras, assim como em muitas outras tribos.

Pennisi (2005) considera que a habilidade de trabalhar juntos proporcionou aos ancestrais do homem mais abundância de víveres, melhores condições de mútua proteção e possibilidades de sobrevivência de sua prole, colaborando para a manutenção da espécie. Nesse panorama, Kropotkin (2006), ao abordar a ajuda mútua nas cidades medievais, relata que, naquela época remota, a cidade de Veneza comercializava todo o mercado de grãos que ficava nas mãos dos bairros e da cidade, que uma vez recebendo o produto, deveria distribuir pelas casas de todos os cidadãos do bairro a quantidade que correspondesse a cada um.

Na França, a cidade de Amiens comprava sal e o distribuía entre os cidadãos ao preço comum de compra, sendo que hodiernamente pode-se ainda identificar as cidades medievais francesas onde eram os depósitos municipais para o armazenamento do grão e do sal. Para Kropotkin (2006), ainda que em quase todas as cidades medievais da Europa central e ocidental, cada comunidade de artesãos habitualmente comprava em comum todas as matérias-primas para seus membros e vendia os produtos de seu trabalho, por meio de delegados. Até mesmo a seleção natural reconhecia a lógica da soma não zero antes de as pessoas conseguirem fazer o mesmo, pois até os chimpanzés expressavam vocação primitiva e natural para o altruísmo recíproco e nenhuma dessas coletividades mostra entendimento plausível acerca da teoria dos jogos.

Lago e Silva (2011) apontam a cooperação como uma forma de organização do trabalho que pode ser encontrada em todas formas sociais. As manifestações de mútua cooperação normalmente surgem em momentos de adversidade, em que existe a necessidade de cooperação para sobreviver ou competir.

Balestrin e Verschoore (2008) enfatizam que a garantia de cooperar é saber que futuramente haverá cooperação recíproca. Na visão da Teoria Crítica, originária da Escola de Frankfurt, Lotia e Hardy (2008) sugerem que a colaboração não está associada à pressão hierárquica ou do mercado, mas traz em si a complexidade dos atores multidimensionais que são, ao mesmo tempo, integrantes e representantes de diversas manifestações coletivas envolvidas e relacionadas pelas relações interorganizacionais que têm fronteiras sobrepostas e difusas.

Novas mudanças e novos desafios do mercado indicam que a colaboração se configura como uma das maneiras de responder às questões de forma mais satisfatória, e que qualquer explicação para a sua evolução requer a observação em um ambiente propício que leve em conta as capacidades individuais. Porém, continua a se observar a grande inclinação pela cooperação entre elementos que possuem semelhanças entre si, como pressupõem Hammond e Axelrold (2006) - o que é amplamente explicado quando se vislumbra pela lente do isomorfismo das espécies. Some-se a isso o fato de que a globalização dos mercados e os avanços tecnológicos constantes trazem cada vez mais reivindicações competitivas e, por conseguinte, crescente incerteza. Em síntese, a colaboração vem se mostrando como uma maneira para que se ganhe eficiência e vantagem competitiva e para fazer frente às novas realidades do mundo globalizado, quer entre pessoas ou organizações. Ademais, Hammond e Axelrold (2006) apuram que outra excelente maneira de se fomentar a cooperação na sociedade é por meio do incentivo e da educação das pessoas pelo cuidado com o bem comum. O altruísmo entre pessoas pode ser mantido através da socialização consciente, porém esbarra em um hiato criado por elementos egoístas que injustamente recebem o benefício pelo altruísmo coletivo e acabam por não pagar os custos do bem comum, porque não retribuem a generosidade comungada pela maioria. Assim, corre-se o perigo de que tais atitudes levem as pessoas a serem altruístas com o todo inicialmente, e depois somente com aqueles que apresentarem sentimentos semelhantes - ou seja, a escolha do isomorfismo das espécies. Muitas vezes, esse fator faz com que rapidamente os dissidentes retornem à reciprocidade como fundamento para a cooperação.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), os fatores que mais impulsionam a cooperação são as necessidades de sobrevivência e de superação para competir. Há vários estudos, porém, que assinalam que, muitas vezes, os relacionamentos de negócio mudam de cooperativos para competitivos, o que se relaciona com partilha de informações e com atividades que envolvem vendas e atitudes oportunistas, contradizendo muitas pesquisas que retratam a relação de negócio - quase sempre marcada pela cooperação, pela confiança e pelo compromisso. (TIDSTRÖM; HAGBERGER-ANDERSSON, 2012).

Vale a pena comentar que, nesta tese, se pode conferir, no Apêndice A, a síntese do referencial teórico sobre o tema que trata da cooperação. Também as pesquisas nas bases de dados acadêmicos que se realizaram até trinta de junho de 2014 permitem classificar os estudos a respeito de cooperação nos seguintes construtos apresentados na Tabela 1, em ordem decrescente do número de estudos pesquisados sobre o tema, conforme informações obtidas pelo procedimento de pesquisa apresentado na seção 3.2.1 desta tese.

Tabela 1 - Construtos sobre cooperação

Construtos Identificados	Nº de estudos	%
Estratégias de Cooperação	20	24,10%
Evolução/Desenvolvimento da Cooperação	20	24,10%
Reputação/Comportamento	16	19,28%
Alianças	9	10,84%
Relações Intergrupais/Falta de Cooperação/Relacionamento	5	6,02%
Vantagem Competitiva	5	6,02%
Governança/Gestão	3	3,61%
Confiança	3	3,61%
Responsabilidade Social	1	1,20%
Ações Coletivas	1	1,20%
Totais	83	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota-se que os construtos mais estudados sobre o tema da cooperação foram: *Estratégias de Cooperação* (24,10%), *Evolução/Desenvolvimento da Cooperação* (24,10%) e *Reputação/Comportamento* (19,28%), os quais se sintetizam a seguir.

2.1.1 Estratégias de Cooperação

Para fins desta tese, adota-se o conceito de estratégia proposto pela FNQ (2014, p. 119), que firma ser “[...] o caminho escolhido para concentrar esforços, no sentido de alcançar os objetivos da organização e realizar sua visão”.

A cooperação pode ser utilizada como a estratégia na qual pessoas - ou empresas - se juntam para atingir um objetivo em comum. Combinando recursos e capacidades, acabam por gerar vantagens competitivas que anteriormente não possuíam para competir em mercados que já possuíam ou para atingir a conquista de novos mercados nos quais, pela cooperação tácita ou explícita, vão conseguir adentrar e concorrer.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os motivos pelos quais as empresas adotam estratégias de cooperação variam de acordo com as condições de mercado e possibilitam atingir novas vantagens competitivas e ainda mover-se rapidamente de uma vantagem competitiva para outra, conquistando poder no mercado. Nessa direção, Child, Faulkner e

Tallman (2005) acreditam que a estratégia de cooperar está ligada diretamente às questões de salvaguardas dessas cooperações e, se alicerçados na questão da confiança, tais fatores criarão condições efetivas para um ambiente de cooperação e de benefícios mútuos, conseguindo resolver com facilidade conflitos que, por ventura, venham a surgir pela facilidade de comunicação criada com referidas ferramentas.

Outrossim, como corroboram as ideias de Guerreiro Ramos (1981), as cooperativas propiciam novas oportunidades de desafio com a distribuição de renda mais justa, e assim contrariam o paradigma mercadológico dominante, acenando com a alternativa de poder no qual se pode competir e manter um sistema organizado econômico e socialmente justo, já que, como afirma Drucker (2007, p. 109), “[...] desde Platão a Aristóteles que a teoria política e social se centra no poder”. No que tange à formação e à acumulação de capital econômico para a conquista de novos espaços de mercado, o movimento cooperativista se atrela ao uso do capital - que continua sendo o *modus operandi* para o desenvolvimento e a aplicação de inovação tecnológica na área produtiva, administrativa e técnica das cooperativas agroalimentares - e com isso, ao avanço mercadológico necessário para crescer e para se fortalecer, sem perder o seu capital social em um universo globalizado.

A vantagem competitiva em prestações de serviços e em diferencial de preços aos seus associados, assim como em serviços prestados à comunidade, traduz a resposta que as cooperativas podem dar ao mercado mundial, diferenciando-se do escopo das empresas tradicionais. Ainda, levando-se em consideração que, na atividade cooperativa, os resultados econômicos devem ser descentralizados e em prol de seus associados, junte-se a isso a *rata* - um paradigma cooperativo no qual se afirma que, em última instância, os associados são os próprios financiadores, controladores e gestores do empreendimento. Além do mais, os benefícios obtidos não são revertidos apenas para um pequeno grupo, mas para toda a coletividade, e o bem comum se sobrepuja.

Pode-se ponderar que o sistema cooperativo materializa o pressuposto de Drucker (2007, p. 62), quando diz que “[...] a sociedade, a comunidade e a família são a organização, fazem a organização”. Assim, estudar cooperativas, redes de cooperativas e formas para que venham a ser - e a continuar sendo - uma solução econômica e social eficaz denota um grande desafio, visto que se distinguem por serem constituídas como sociedade de pessoas - e não de capital - e que formam uma união por adesão voluntária, livre e democrática, refletida na participação econômica dos membros, na autonomia e na independência - princípios basilares de tais instituições.

As cooperativas são administradas por seus associados que, na prática, são os donos do empreendimento, com direito a um voto, que é totalmente independente do valor do capital societário de cada um, inexistindo o objetivo teórico do lucro e as metas são estabelecidas em longo prazo, uma vez que o foco principal se concentra no atendimento das necessidades dos sócios proprietários das respectivas cooperativas. Todas estas considerações justificam a necessidade de potencializar a intercooperação entre cooperativas, posto que, diante da globalização da economia, delas serão exigidas incremento de competência para viabilizar preços competitivos, economia de escala e competitividade, novos negócios, inovação, compras coletivas e recrutamento e seleção de profissionais. (OLIVEIRA, 2011).

2.1.2 Evolução e Desenvolvimento da Cooperação

A invenção de novas formas de tecnologias de cooperação facilita e estimula a interação da soma não zero e configura característica comum à evolução cultural em todos os lugares, pois criam-se novas possibilidades de somas positivas. As pessoas aproveitam tais somas e a estrutura social, em sua totalidade, acaba por mudar. Dentre os impulsos, é possível identificar a generosidade (se seletiva e, às vezes, cautelosa), a gratidão e o senso prestativo de obrigação, empatia crescente e confiança para com o que se constata ser confiável para trocas recíprocas. Logo, tais sentimentos e comportamentos são percebidos em todas as culturas. (WRIGHT, 2000).

Na mesma linha de raciocínio, Buchanan (2010) é contundente em afirmar que é uma certeza que os ancestrais do homem foram impregnados pela lógica do altruísmo recíproco com a criação de muitas experiências reais. Posto isso, verifica-se que algum potencial cooperativo foi incorporado em nossos genes e é transmitido pelos memes de geração para geração. Nesse sentido, Mlodinow (2013) acredita na necessidade de interação social e na cooperação como fator propulsor para a evolução da inteligência humana superior, visto que há necessidade de capacidade mental para reparar que se vive em espaço-tempo múltiplo e curvo. Finalmente, a cooperação social e a inteligência social foram cruciais para a sobrevivência humana.

Segundo as evidências descobertas na Europa, num período de apenas alguns milênios, as pessoas começaram a pescar, a caçar pássaros e a perseguir animais temíveis, porém saborosos e nutritivos. Mais ou menos na mesma época, descobriram como se juntar para caçar mamutes lanudos e brevemente o registro arqueológico da atividade humana mudou mais do que havia se alterado em milhões de anos anteriores, o que é prova de que

pode ter ocorrido uma importante mutação no cérebro humano, uma *atualização de aplicativo*, que o capacitou para a cooperação social e consagrou à espécie uma vantagem competitiva no que tange à sobrevivência. (MLODINOW, 2013).

Lehmann e Keller (2006) reconhecem que alguns dos enigmas duradouros da Biologia e das Ciências Sociais envolvem a origem, a persistência da cooperação e o altruísmo entre os seres humanos e também deles com os de outras espécies. Para tanto, confeccionaram um quadro sintético conceitual no qual estabelecem a relação entre as condições necessárias para a evolução do altruísmo e a cooperação. Nesse aspecto, necessitam agregar fatores, como:

- a) benefícios diretos para o indivíduo;
- b) informações diretas ou indiretas que garantem a suposição de como o indivíduo irá se comportar cooperativamente em interações recíprocas;
- c) interações preferenciais entre indivíduos aparentados e correlações genéticas entre genes que codificam para o altruísmo.

Assim acreditam que, quando uma ou mais dessas condições estiverem presentes, as relações de cooperação e de altruísmo podem evoluir mais facilmente.

Krznaric (2013) se alinha à ideia ao sublinhar que, desde 1776 - quando Adam Smith publicou o célebre livro *A Riqueza das Nações* e se tornou o pai do capitalismo - acredita-se que os seres humanos perseguem invariavelmente seu interesse pessoal. (SMITH, 2013). Porém, o próprio Adam Smith, em seu livro anterior, de 1769, *A Teoria dos Sentimentos Morais* (SMITH, 1999), propõe uma abordagem muito mais sofisticada à motivação humana que a pregada no *Leviatã*, de Thomas Hobbes, por mais egoísta que possamos considerar o homem, há evidentemente alguns princípios em sua natureza que o levam a se interessar pela sorte dos outros, e tornam a felicidade dos outros necessária para ele, ainda que nada ganhe com ela, exceto o prazer de contemplá-la.

Ali se erguia a primeira teoria desenvolvida da empatia, na época conhecida como simpatia. Nela, Smith (1999) sustentava que nossa solidariedade aos outros por suas misérias se baseia na capacidade imaginativa de trocar de lugar na fantasia com o sofredor, propiciando incontáveis exemplos da maneira como se colocar naturalmente no lugar de outras pessoas, sem pretender se autobeneficiar.

Os achados de Smith (1999) sobre a capacidade de empatia são quase ignorados atualmente, eclipsados por seus escritos mais famosos sobre economia política, contudo, durante o século passado, as teorias foram confirmadas pelo crescente acúmulo de evidências

nos campos da Psicologia, da Biologia Evolucionária e da Neurociência. Portanto, a ciência da empatia chegou agora a um estágio em que se liberta da ideia convencional de que os seres humanos estão essencialmente interessados em seu próprio bem. Pode-se então descartar a noção hobbesiana da natureza humana, que simbolizou um espectro que assombrou mentes por mais de trezentos anos.

Waal (2010) afirma que não se podem deduzir os objetivos da sociedade dos objetivos da natureza e que tal tentativa é conhecida como a *falácia naturalista*. Declara também que “O darwinismo social pode ser descartado como um chapéu fora de moda, um resíduo da Era Vitoriana, mas permanece muito vivo entre nós”. (WAAL, 2010, p. 289). Por esse motivo, a relação de altruísmo dos seres humanos pode ser alterada no seu custo-benefício com punições, coerção e policiamento - que podem atuar como mecanismos que garantam o comportamento dos participantes e que facilitem a evolução do altruísmo e da cooperação. Na dinâmica do processo, a questão da reputação está intimamente ligada à observação do movimento anterior dos parceiros envolvidos.

Kropotkin (2006), em sua obra épica *Mutual aid: a factor of evolution*, de 1902, faz um contraponto à escola evolucionária darwinista clássica, na qual se defende que o mecanismo de seleção natural se fundamenta em diferenciais de sobrevivência e de reprodução e que, para o processo evolutivo, é necessário mais que o crescimento diferencial do vencedor: na genética da biologia, a diversidade é fruto de mutações e de uma organização dos genes de cada geração. Sustenta categoricamente que, se as espécies sobreviveram, não foi apenas pela questão da evolução, mas basicamente porque desenvolveram, em seus genes, a capacidade de cooperar, ou seja, colaboraram entre si e para com os outros. Depois do exaustivo exame da conduta de diferentes espécies animais, conclui que, em todos os níveis da escala zoológica, existe vida social.

Kropotkin (2006) ainda sustenta que a sociedade humana nasceu de um pacto de não agressão, considerando que ela existiu desde sempre e não foi criada por nenhum contrato, se revelando anterior à existência dos indivíduos. Além do que, o homem não é o que é senão pela extrema sociabilidade. Da grande quantidade de dados zoológicos que reuniu, infere que existe convivência pacífica e apoio mútuo dentro de grupos e de espécies, sendo que naquelas espécies nas quais a solidariedade é mais desenvolvida e a ajuda é recíproca entre os indivíduos, estas têm maior possibilidade de sobrevivência e de evolução. Destaca que o princípio do apoio mútuo não vem a se constituir como ideal ético e - muito menos - como anomalia que rompe as rígidas exigências da luta pela vida, resumindo um fato cientificamente comprovado como fator da evolução, paralelo e totalmente ao contrário a

outro, o *struggle for life*. Certamente, o teórico não nega a luta pela existência e pela sobrevivência, mas alega que o desenvolvimento progressivo tanto do reino animal, como na humanidade, não conduz à luta recíproca - e sim à ajuda mútua.

Ao promover a análise de estudos antropológicos no Museu Britânico, Kropotkin (2006) crê demonstrar amplamente sua tese, ou seja, que o homem pré-histórico vivia em sociedade, em grutas, como no caso do Vale de Dordogne, também no período neolítico, segundo se apoia nos restos palafíticos da Suíça em que os homens viviam e trabalhavam em comum e, ao que parece, em paz. Cumpre ressaltar que a obra *Mutual aid*, de Kropotkin (2006), se constitui como uma das grandes obras literárias universais, haja vista ser continuamente reeditada e esgotada. Avaliado pela crítica mundial como um livro difícil de ser encontrado - inclusive, em bibliotecas - parece estar em demanda perene. Também com relação à investigação científica, nos muitos campos abordados pelo texto, desde a sua publicação em 1902 até a sua última reedição em 2006, os ensinamentos nele contidos se mantêm atualizados.

Axerold (2010) assevera que a maioria dos trabalhos atuais deixa clara a existência da cooperação e do comportamento de grupos relacionados, nos quais são estudados o altruísmo e a restrição em competição, e divide a teoria evolutiva em duas áreas, as quais se ordenam em (1) a teoria do parentesco genético e (2) a teoria da reciprocidade.

Argumenta que a civilização moderna está baseada muito mais em cooperação do que em ações entre partes separadas. Na grande maioria dos trabalhos a esse respeito, é feita a abordagem da teoria do parentesco, quer seja na prática ou no desenvolvimento de novas teorias. Porém, a doutrina tem recebido destaque do ponto de vista genético da seleção natural e, a partir dessa ótica, um gene busca muito mais do que a manutenção do seu portador e procura assim um conjunto potencialmente permanente, para garantir que as suas réplicas continuem existindo em indivíduos aparentados.

A doutrina de Axerold (2010) avalia que quase todas as evidências de altruísmo e de cooperação observadas - assim como a sua manifestação nas espécies, inclusive na humana - ocorrem em contexto de afinidade, geralmente entre membros da mesma família. Para reforçar sua conjectura, promoveu um torneio de programas de computadores para efetivar o clássico jogo do *Dilema dos Prisioneiros*, abrangendo os conceitos de tempo de desconto e de término incerto da interação, e as consequências de natureza probabilística de algumas estratégias foram calculadas por meio de mais repetições das interações entre os mesmos pares de estratégias. Axerold (2012) examina a teoria dos jogos - e principalmente da questão do Dilema dos Prisioneiros - e a maneira de se comportar postando a atitude do olho por olho,

dentro das jogadas estratégicas dos participantes, ao levantar a hipótese de como o modelo poderia ser utilizado por outros biólogos evolutivos para formular e para testar novas hipóteses sobre o comportamento dos animais.

Axerold (2010, 2012) relata que os resultados da teoria da cooperação são encorajadores, mostrando que a cooperação pode ser iniciada até por um pequeno grupo de indivíduos que estejam preparados para retribuir a cooperação, mesmo num ambiente em que ninguém mais irá fazê-lo. Em sua análise, também enumera os dois requisitos essenciais para a cooperação prosperar: a cooperação com base na reciprocidade e a importância de um futuro maior para que a reciprocidade venha se tornar estável. Narra que, desde o trabalho pioneiro de Trivers (1971 apud AXEROLD, 2010, 2012), a cooperação nessa área tem recebido pouca atenção dos biólogos e uma teoria formal sobre cooperação se faz cada vez mais necessária.

2.1.3 Reputação e Comportamento

Um dos fatores que tem se concretizado como meio para aumentar alianças em cooperação - reconhecido como mais importante do que ações e sanções jurídicas como fator de salvaguarda das cooperações - é a reputação. (BOLTON; KATOKA; OCKENFELS, 2005; BOTSMAN; ROGERS, 2011; DOLLINGER; GOLDEN; SAXTON, 1997; HENNART, 1991; HOUSTON, 2003; POLZER, 2004; SAXTON, 1997; STUMP; HEIDE, 1996; WRIGHT; LOCKETT, 2003).

Etimologicamente, *reputação* vem da palavra latina *putus*, que significa puro, sem mistura. Cuidar de uma reputação, portanto, quer dizer se dedicar a algo ligado à pureza, segundo as origens da palavra. Os romanos chamavam as crianças desse jeito e, até os dias atuais, os portugueses chamam os meninos de *putos*.

No século XIV, os franceses criaram a palavra *reputer*, que significa merecer confiança. O curioso é que *putus* também deu origem a duas outras palavras: *puta* e *deputado*. A primeira era utilizada para chamar as meninas puras, ingênuas. Mas como é sabido, nos dias atuais é utilizada para chamar a mulher que exerce o ofício de prostituta. E o nome *deputado* surgiu quando, na hora de escolher alguém de confiança para negociar em nome do governo francês, o povo adotou a palavra *députer*, chamado por nós brasileiros de *deputados*.

O tema da reputação corporativa tem sua inauguração no meio acadêmico no início da década de 1990, com o artigo seminal de Fombrun e Shanley (1990).

De maneira mais objetiva, Barnett, Jermier e Lafferty (2006) oferecem um referencial que propõe a divisão dos conceitos de reputação corporativa em três diferentes abordagens:

ativos (a reputação como ativo intangível que a organização detém); avaliação (reputação como produto da avaliação moral de seus diversos *stakeholders*); e percepção (a reputação seria como os públicos, mais especificamente os clientes, percebem a empresa). Os autores ainda discutem a diferença de conceitos para com os de identidade, imagem e *capital reputacional*, e propõem um conceito mais amplo para reputação corporativa.

Esta tese adota a divisão feita por Barnett, Jermier e Lafferty (2006) para guiar este trabalho por entender que é a mais completa e atual, e por levar em consideração praticamente todos os trabalhos presentes nas principais bases de dados internacionais sobre *corporate reputation*, além de estabelecer limites entre os conceitos de imagem, identidade e *capital reputacional*. Ao mesmo tempo, utiliza a conceituação de reputação desenvolvida por esses autores, levando em consideração os conceitos que abrangem as diferentes visões sobre o tema: “[...] coleção de julgamentos sobre uma empresa, baseados nas avaliações financeiras, sociais e dos impactos ambientais atribuídos a essa organização ao longo de sua história”. (BARNETT; JERMIER; LAFFERTY, 2006, p. 34).

No tocante à reputação de uma empresa, Christopher e Gaudenzi (2009) presumem ter impacto muito significativo na construção de um relacionamento em prol da cooperação, além de representar uma preocupação constante dos gestores.

Atualmente, a reputação não é apenas uma moeda psicológica, mas uma moeda real, chamada de capital de reputação. (BOSTMAN; ROGERS, 2011). As pessoas edificam suas reputações agindo dentro de regras, auxiliando-se umas às outras pelo *marketing* pessoal. Já a respeito das realizações, conforme citam Bostman e Rogers (2011, p. 180, grifo do autor), ao remeterem Hobsbawm, em sua obra *Small is the next big thing*, “[...] sistemas de reputação *on-line* são um novo mecanismo para confiança entre indivíduos em qualquer parte do mundo e poderia se tornar um pilar da economia moderna”. É como se a confiança e a reputação se tornassem resultado da aprendizagem experimental pela qual se procura o equilíbrio entre o poder e a dependência, a cooperação e a concorrência, levando, ao final de algum tempo, a relações estáveis. (ANDERSEN, 2001).

Na mesma perspectiva, Bostman e Rogers (2011, p. 186) propugnam que, “[...] com efeito, isso será chamado de uma revolução”. Por assim dizer: quando a sociedade, diante de graves desafios, começou a realizar uma mudança sísmica de um apreço irrestrito pela aquisição individual em direção à redescoberta do bem comum, que é o grande motor propulsor da cooperação. Isso equivale a dizer que, sem estar identificado com o bem comum, jamais pode haver cooperação, pois ele é muitas vezes a motivação e a garantia de cooperação. No que tange à questão da reputação envolvendo a teoria dos jogos, Arend (2009) explica que os jogadores

podem optar por estratégias diferentes daquelas que são esperadas, o que está diretamente ligado à reputação, e torna esta informação preciosa para o jogador tomar suas decisões.

2.2 REDES HORIZONTAIS DE VAREJO

Durante o trabalho de compilação de materiais sobre redes de cooperativas agroalimentares não foram identificados estudos aprofundados a respeito do tema. Então, tendo em vista que as que mais se assemelham ao estudo em xeque são as que tratam de redes horizontais de varejo, esta pesquisa focalizou este subtema. Segundo Mertens et al. (2010), para fins de tese de doutorado, é praxe a busca de escalas em temas correlatos ou associados para embasar minimamente os estudos exploratórios necessários.

As últimas décadas assinalaram amplas mudanças na história humana nos aspectos sociais, econômicos, tecnológicos e geopolíticos, representando diferentes impactos para as empresas. Tais transformações, na medida em que se tornaram mais profundas, impulsionaram vários autores e pesquisadores a propor cenários e tendências para analisar a nova realidade: Bell (1977 apud DRUCKER, 2007) se refere à Sociedade Pós-Industrial; Toffler (1980 apud DRUCKER, 2007) chama este novo ciclo da história de Sociedade da Informação (Terceira Onda), em contraposição à Sociedade Agrícola (Primeira Onda) e à Sociedade Industrial (Segunda Onda) denomina Sociedade do Conhecimento e recomenda que se entre na Sociedade Pós-Capitalista; e Castells (1999), por fim, chama o mesmo momento de Sociedade em Rede.

Este subcapítulo apresenta os principais conceitos sobre alianças e redes varejistas, analisando suas principais temáticas, convergências e divergências e ressaltando seus alicerces e suas contribuições para o campo de estudos organizacionais - especialmente, no varejo. Neste arcabouço teórico, a cooperação - estudada na seção anterior - funciona como elemento integrador oriundo da utilização do capital social como forma de desenvolvimento social e econômico.

Mitchell (1985) define uma rede como o tipo específico de relação que liga pessoas, objetos e/ou eventos, o que se aplica aos atores, aos artefatos sociais e às equipes agindo em eventos específicos. Todeva (2006) complementa que negócios de redes são aqueles que conectam relações entre atores que controlam atividades de negócio, podendo ser também englobados na mesma modalidade a união de recursos entre diferentes organizações baseadas na união intra ou interorganizacional, e ainda, a integração e a coordenação de relacionamentos econômicos - ou não econômicos-, dentro - ou fora - de firmas de negócio.

No que concerne à tipologia de redes, esta tese adota a conceituação de Marcon e Moinet (2000), que dividem as redes em verticais, horizontais, formais e informais.

Consideram-se ainda, neste trabalho, as alianças como redes formais e/ou informais nas quais as questões de cooperação caracterizam, ao mesmo tempo, a associação de pessoas que procuram espaço de crescimento e vida digna dentro do mercado, e a empresa que procura responder a todas as necessidades econômicas dos associados, quer seja em se tratando de trabalho ou de renda, de maneira cada vez mais eficaz e com qualidade na prestação de serviços diversos. Não se pode aqui ignorar a visão de aliança na ótica de Gulati (1998), que a vê como um acordo cooperativo entre empresas que, além de explicitar grande variedade de motivos e de objetivos, pode assumir diversas formas e acontecer tanto horizontal, como verticalmente. Nesse prisma, cabe dizer que o elemento aglutinador não é o conjunto de valores, mas a segurança e a necessidade de sobrevivência. Fica claro que a estratégia é sobreviver no mercado e que a aliança aparece como alternativa para o ator que, de outra forma, seria aliado de outras possibilidades econômicas. Assim, nota-se que a opção de aliança não se dá somente por ideologia, mas sim em função da necessidade de sobrevivência.

Ainda nessa direção, Oliver e Ebers (1998) salientam que muitos estudos sinalizam outros três níveis como foco de análise, a saber, os antecedentes, o processo e os resultados. Assim, Balestrin, Verschoore e Reyes (2010) esclarece que, diante dessa diversidade de olhares, as várias abordagens teóricas e metodológicas que analisam as redes em suas características e em seus níveis devem ser tratadas como salutares em face da complexidade do fenômeno, pois fortalecem a capacidade de compreensão e de consolidação do tema no campo de estudos organizacionais. Adicionalmente, Gomes-Casseres (1994) corrobora a afirmação, ao declarar que uma nova forma de competição está se espalhando pelos mercados globais: rede *versus* redes. O processo, segundo Gulati (1998), poderá vir a contribuir para um novo desempenho competitivo no qual redes interorganizacionais concorrerão umas com as outras.

Por meio do Apêndice B, podem-se conferir os principais artigos que constituem o referencial teórico acerca de *redes horizontais de varejo*. A partir dos artigos selecionados nas bases de dados acadêmicas, classificam-se os estudos reconhecidos a respeito de redes horizontais de varejo nos construtos presentes na Tabela 2, em ordem decrescente do número de estudos pesquisados sobre o tema para, conforme informações obtidas pelo procedimento de pesquisa apresentado na seção 3.2.1 desta tese.

Tabela 2 - Construtos sobre redes horizontais de varejo

Construtos identificados	Nº de estudos	%
Governança e Gestão de Redes	8	25,00%
Vantagem Competitiva	6	18,75%
Capital Social/Inovação	6	18,75%
Motivações para Empreender Alianças	4	12,50%
Mapeamento da Literatura de Relações Interorganizacionais	3	9,38%
Confiança	2	6,25%
Características Topológicas/Clusters	2	6,25%
Estratégia/Cadeia de Suprimentos	1	3,13%
Totais	32	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota-se que os construtos mais estudados sobre o tema das redes horizontais de varejo foram: *Governança e Gestão de Redes* (25%), *Vantagem Competitiva* (18,75%) e *Capital Social/Inovação* (18,75%), que se delineiam subsequentemente.

2.2.1 Governança e Gestão de Redes

Esta tese adota o conceito de governança proposto pela FNQ (2014, p. 119): “É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre controladores, proprietários, instâncias de administração, direção e órgãos de controle”.

Este trabalho estuda detalhadamente as questões relativas aos seguintes aspectos:

- a) governança de redes, sob a ótica abordada por Hibbert, Huxham e Smith-Ring (2008), que tratam da gestão das relações interorganizacionais;
- b) perspectiva da geografia econômica, analisadas por Yeung et al. (2009);
- c) relações interorganizacionais para o desenvolvimento de parcerias locais e regionais, de acordo com Geddes (2008).

Na concepção de Oliver e Ebers (1998), os estudos profícuos, em âmbito internacional, dedicados à análise interorganizacional e de redes são os conduzidos por Alter e

Hage (1993); Auster (1994); Axelson e Easton (1992); Burt (1992); Contractor e Lorange (1988); Ebers e Jarillo (1997); Grabher (1993); Grandori e Soda (1995); Gulati (1998); Håkansson e Snehota (1995); Jarillo (1993); Mizruchi (1994); Mizruchi e Galakiewicz (1993); Nohira e Eccles (1992); Osbom e Hagedoorn (1997); Powel e Smith-Doerr (1994); Staber, Schaefer e Sharma (1996); Swedberg (1997) e Sydow (1992, 1996, v. 3) os quais embasam este trabalho. Especificamente sobre o tema da governança de redes, Provan e Kenis (2007) argumentam que analisar o tema figura uma forma de compreender o funcionamento desses arranjos e de entender como certas condições da sua organização podem influenciar nos seus resultados. Trata-se de analisar aspectos da rede como um todo, e não das empresas individuais ou das relações entre as empresas.

Na mesma perspectiva, Albers (2005) compreende a governança de redes como um sistema de segunda ordem que não implica a substituição do sistema de governança das empresas participantes da rede, mas que significa que um novo nível de governança é adicionado. O sistema resultante é criado pelas próprias empresas que formam a rede, a fim de influenciar os gestores das empresas participantes a agir de maneira que concorram para os objetivos da rede. Assim, a governança tem sido a chave de sucesso, no que diz respeito às redes, segundo Piore e Sabel (1984) e Pyke e Sengenber (1992), o que pode se verificar quando se focaliza a questão de desenvolvimento regional e se podem gerar vantagens competitivas, em termos de eficiência e de flexibilidade das redes.

Provan e Kenis (2007) sugerem que a autogovernança é um sistema típico de governança em redes com um pequeno número de integrantes, como uma ferramenta eficaz na medida em que as tarefas são realizadas pelos próprios empresários, sem a necessidade de uma estrutura autônoma. Como desvantagem, os participantes dividem suas atividades entre a gestão e a governança de redes e a sua própria empresa, com o risco de serem relegadas para segundo plano as questões de administração de rede ou de suas próprias empresas, podendo surgir conflitos de interesse dos atores, no que concerne às suas empresas e às funções desempenhadas nas redes. Também, com o crescimento do número de participantes, isso pode ocasionar transtornos na gestão de um número maior de envolvidos em questões de interesse de consenso.

Provan e Kenis (2007) e Venkatraman e Chi-Hyon (2004) coadunam com a ideia de que a governança é a base que limita e que estabelece parâmetros para os moldes de participação para cada membro da rede, sendo utilizada com mais frequência em pequenas redes de maneira informal, assim como em alianças estratégicas interfirmas e entre parceiros. Os custos de transação também estão diretamente ligados a uma adequada governança, assim

como a localização e o relacionamento entre parceiros na cadeia de redes ainda são encarados como fundamentais. Williamson (1985, 1993) explana que as redes podem ser consideradas como ótimas formas para também reduzir a incerteza e os riscos inseridos nas transações econômicas da empresa com seu ambiente. Já para Fukuyama (1996, 2000), a maioria das corporações atualmente está tentando redimensionar, descentralizar e tornar-se mais flexível. A mesma opinião se aplica às questões de redes e de governança, uma vez que os processos de governança estão mais profissionalizados e dependem não só da confiança, mas também de salvaguardas de segurança.

Na opinião de Andrade e Rossetti (2009), deve-se ter em mente cinco principais barreiras a vencer para a implementação de melhores e mais apropriadas práticas de governança em redes, quais sejam:

- a) conflito com os interesses dos gestores;
- b) hostilidades culturais dos gestores às denúncias de práticas questionáveis;
- c) falta de compreensão dos bons processos e das boas práticas envolvendo os conselheiros;
- d) custos de implementação na organização;
- e) diferenças entre os regimes regulatórios adotados pelos países.

Albers (2005) deslinda que a ausência de autoridade tácita se caracteriza pela permanência da autonomia geral da empresa e pela sua não submissão a uma autoridade central da rede. Ademais, as empresas são, ao mesmo tempo, governantes e governadas, gerando um processo decisório da rede baseado na negociação e na busca de consenso entre as empresas participantes.

No que toca à evolução dos modelos de governança de redes, Wegner e Padula (2010) ensinam que o processo de crescimento de uma rede de empresas requer necessariamente a adequação de uma estrutura organizacional, com seus mecanismos de governança e suas práticas de gestão, de maneira a comportar maior número de participantes e de volume de negócios e, paralelamente, a evitar a perda do caráter cooperativo da rede, quando se trata de redes horizontais que não apresentam uma empresa líder. Ainda nesse parâmetro, resta enfatizar que quanto mais complexas as redes se tornam, mais difícil é administrá-las. (HAGE; ALTER, 1997).

Finalmente, de acordo com Bourget (1920 apud ANDRADE; ROSSETI, 2009), a síntese do estudo da governança de redes deve passar pela análise das condições

diferenciadoras das concepções, dos processos e das práticas de governança corporativa, incluindo-se os 8 P's - Propriedade, Princípios, Propósitos, Poder, Processos, Práticas, Perenidade e Pessoas - e seus princípios de operacionalização, os quais evoluíram no novo cenário da governança a partir da Lei Sarbanes-Oxley, pautados em *compliance* (conformidade legal), *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação responsável de contas) e *fairness* (senso de justiça) e incluem:

- a) a análise dos objetivos das corporações;
- b) a prestação de contas e transparência;
- c) as auditorias;
- d) os conselhos de administração;
- e) os direitos e as responsabilidades dos acionistas;
- f) as políticas de remuneração;
- g) a cidadania corporativa;
- h) o relacionamento com *stakeholders*;
- i) a ética e a implementação de processos de governança.

2.2.2 Vantagem Competitiva

Nesta tese adota-se o conceito de vantagem competitiva (sustentável) proposto por Porter (1990, p. 9): “[...] a superioridade relativa em habilidades e recursos”. Porter (1990) afirma que é importante alcançar uma vantagem competitiva que seja sustentável, isto é, que não possa ser facilmente erodida por mudanças ambientais, ou imitada por concorrentes existentes ou potenciais.

A literatura acadêmica especializada verifica a formação de redes como característica própria de mercados competitivos com os quais as empresas formam parcerias no intento de atingir seus fins. Jarillo (1993) lavra que novos negócios são iniciados quando indivíduos percebem oportunidades e se mobilizam para obter recursos necessários para implementá-los. Adicionalmente, Aldrich e Zimmer (1986) sugerem que, nesse contexto, para acessar determinados recursos, os indivíduos entram em contato com outros indivíduos em busca de colaboração.

Johannisson, Ramirez-Pasillas e Karrlsson (2002) defendem que tais contatos têm como finalidade amealhar os recursos econômicos para iniciar o negócio e buscar apoio para ideias de novos negócios e suporte social e emocional para a constituição da empresa - fatos

que conduzem à formação de redes de negócios. Em âmbito nacional, a literatura recente conta com inúmeros trabalhos que enumeram as vantagens obtidas por organizações em rede - em especial, pequenas empresas que atuam em redes de cooperação. Por exemplo, Balestrin e Vargas (2004) e Balestrin e Verschoore (2008) apontam como vantagens desse modelo de gestão organizacional:

- a) a aprendizagem coletiva;
- b) o alcance de economias de escala;
- c) o aumento do poder de barganha que reduz custos de compra e ganhos de representatividade nas negociações com o governo;
- d) a ampliação de mercado;
- e) a redução dos custos de transação;
- f) a realização de economias de escopo pela diversificação do portfólio de produtos;
- g) o processo de inovação.

A despeito do aparente consenso da literatura sobre as vantagens da atuação em redes de cooperação, no Brasil ainda não se consegue responder às dificuldades práticas de concretização desse tipo de gestão. Os estudiosos referenciados afirmam que as características do empresariado brasileiro - como falta de informação, individualismo, imediatismo e ceticismo - costumam causar problemas ao se tentar implementar ações de cooperação interfirmas. Destarte, é possível agregar questões sobre a viabilidade da criação de veículos relacionais de cooperação em ambientes onde eles não existiram historicamente.

Enquanto muitas alianças cooperativas enfrentam dificuldades na coordenação de ações conjuntas, outras sequer conseguem concluir o processo de implementação de redes. Porém, cada vez mais as redes são consideradas, dentro da complexidade econômica atual, como alternativa organizacional mais adequada para fazer frente às necessidades produtivas, concordando com o que afirma Fukuyama (1996): de que no futuro, a forma ótima de organização industrial não será nem as pequenas, nem as grandes empresas, mas as estruturas em rede que combinam as vantagens de ambas. Completivamente, Gulati (1998) realça que esse tipo de organização poderá vir a colaborar para um novo desempenho competitivo no qual redes interorganizacionais concorrerão umas com as outras.

Verschoore Filho (2003) alerta que se pode chegar a muitas conclusões a partir da análise do vasto referencial teórico sobre redes interorganizacionais. Uma delas sublinha que redes representam uma das configurações empresariais mais apropriadas aos desafios

impostos pelo paradigma econômico atual. Outra indica que existe a necessidade de se desenvolver estruturas organizacionais específicas para as redes, apoiadas em modelos de gestão próprios que compreendam atributos essenciais e benefícios possibilitados por elas. Assim, a construção de uma estrutura dessa natureza permitirá que as redes se tornem um vasto conjunto de empresas que isoladamente não teriam condições competitivas distintivas.

Por sua vez, Jarillo (1993) refere exatamente que a cooperação entre empresas viabiliza a eficácia na obtenção de custos mais baixos - o que uma única empresa integrada não conseguiria. Depreende ainda que a cooperação também permite que as empresas se concentrem em suas capacidades e suas vantagens competitivas, aproveitando muito mais a eficiência de outras empresas nas suas respectivas áreas de especialidade. Nesse sentido, Fukuyama (2000) avalia que uma rede difere de uma transação de mercado na medida em que as redes são realizadas em bases diferentes daquelas das transações de mercado.

Para Balestrin, Vargas e Fayard (2005), ao incentivar os membros da rede a trocarem conhecimentos sobre mercados, tecnologias, produtos e práticas de gestão entre si, a gestão da rede deve ser capaz de alavancar intercâmbios que refletem sobre a inovação, o aprendizado e o desempenho. Além dessas questões, se sugere oferecer aos membros da rede um portfólio de serviços para fortalecer suas vantagens competitivas. (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010).

2.2.3 Capital Social e Inovação

Para muitos estudiosos, o conceito de capital social, embora tenha quase um século, somente ganhou notoriedade com o livro de Putnam (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. A obra visava analisar as disparidades de desenvolvimento entre o norte e o sul da Itália, tentando trazer respostas às seguintes questões:

- a) por que um mesmo instrumento, ou uma mesma instituição, produz resultados diferentes, em ambientes diferentes?
- b) qual o impacto das instituições sobre as sociedades?
- c) como as sociedades e suas culturas impactam a atuação das instituições?

Putnam (2006) concluiu que as sociedades nas quais o capital social se faz presente são produtivas e possibilitam a realização de certos objetivos que, sem ele, seriam inimagináveis. Nesse horizonte, o capital social facilita a cooperação espontânea e minimiza

os custos de transação. Há muitos exemplos históricos de iniciativas econômicas que só prosperaram a partir da confiança. Portanto, a confiança é o componente básico do capital social e pode derivar de duas fontes: regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica. As regras de reciprocidade dizem respeito ao pensamento de Cícero (apud PUTNAM, 1996, p. 182), no tempo de César: “Nenhum dever é mais importante do que retribuir um favor”. Logo, pode-se definir capital social por três fatores inter-relacionados:

- a) confiança;
- b) normas e cadeias de reciprocidade;
- c) sistema de participação cívica no qual as pessoas cooperam, se ajudam, zelam pelo bem comum e promovem a prosperidade. (NAHAPIET, 2008).

Partindo-se da perspectiva teórica, o capital social simboliza uma lente poderosa para o estudo de relações interorganizacionais, pois:

- a) é uma teoria relacional que toma as conexões entre os atores como sua unidade de análise por excelência;
- b) é um construto multidimensional que considera e procura integrar várias facetas diferentes das relações entre atores, incluindo tanto a estrutura e a qualidade de seus laços;
- c) pode ser usado para descrever e analisar uma ampla gama de organizações públicas, privadas, de trabalho voluntário, grandes e pequenas, formais e informais, estabelecidas e emergentes;
- d) pode ser aplicado em diversos níveis de análise, de pessoa física à pessoa jurídica, região ou até mesmo nação; e assim oportuniza o estudo do impacto e das inter-relações entre esses diferentes níveis. Dessa forma, serve como valiosa abordagem para a caracterização do conjunto completo de relações de uma organização, incluindo-se aquelas que vão além dos limites institucionais. (NAHAPIET, 2008).

No que se refere ao capital social e às redes, Gilsing, Lemmens e Duysters (2007) contam que a literatura diverge em como deve ser uma estrutura de rede. Em alguns casos, o capital social pode apoiar uma estrutura de rede densa, proporcionando maior confiança e controle social. Em outros, estruturas de redes não densas são mais eficientes para criar acesso

ao conhecimento, independentemente da presença de capital social. Em ambos os casos, se percebe que a influência do capital social depende dos contextos ambientais nos quais está inserido.

Uma rede de conhecimento flexível proporciona a aprendizagem que possibilita a exploração e a prospecção de inovação. (HARRYSON; DUDKOWSKI; STERN, 2008). Existe um vínculo significativo entre a competência de redes de empresa e o grau de tecnologia e, com a primeira, as redes possibilitam que as empresas envolvam os outros membros da rede em seus desenvolvimentos tecnológicos. Isto posto, as empresas podem, além de intensificar relações externas, melhorar o seu desempenho e conseqüentemente ter sucesso nas inovações, trabalhando em rede. (RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

As alianças em redes propiciam condições para que empresas possam criar e explorar possíveis inovações tecnológicas que lhes podem fornecer novas possibilidades comerciais. Numa rede, o acesso a diversas informações pode ser benéfico às empresas ao assegurar o aumento da exploração de tecnologias. (PHELPS, 2010). No que tange à inovação, este trabalho se escora em um dos principais referenciais teóricos a respeito do tema - o Manual de Oslo - que a define como

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, de um processo, de um método de marketing, de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, ou ainda a reorganização de parte/toda a instituição. (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE), 1997, p. 55).

Outrossim, inovar pode transformar as estratégias e alavancar as vantagens competitivas das empresas e promover o desenvolvimento econômico, visto que dependerá diretamente desses fatores para que as empresas possam conquistar novos mercados. (PANTALEÃO; ANTUNES JÚNIOR; PELLEGRIN, 2007). Isso agregará valores sociais às empresas, quer seja pelo incremento dos benefícios salariais ou pela manutenção de empregos e de outros valores.

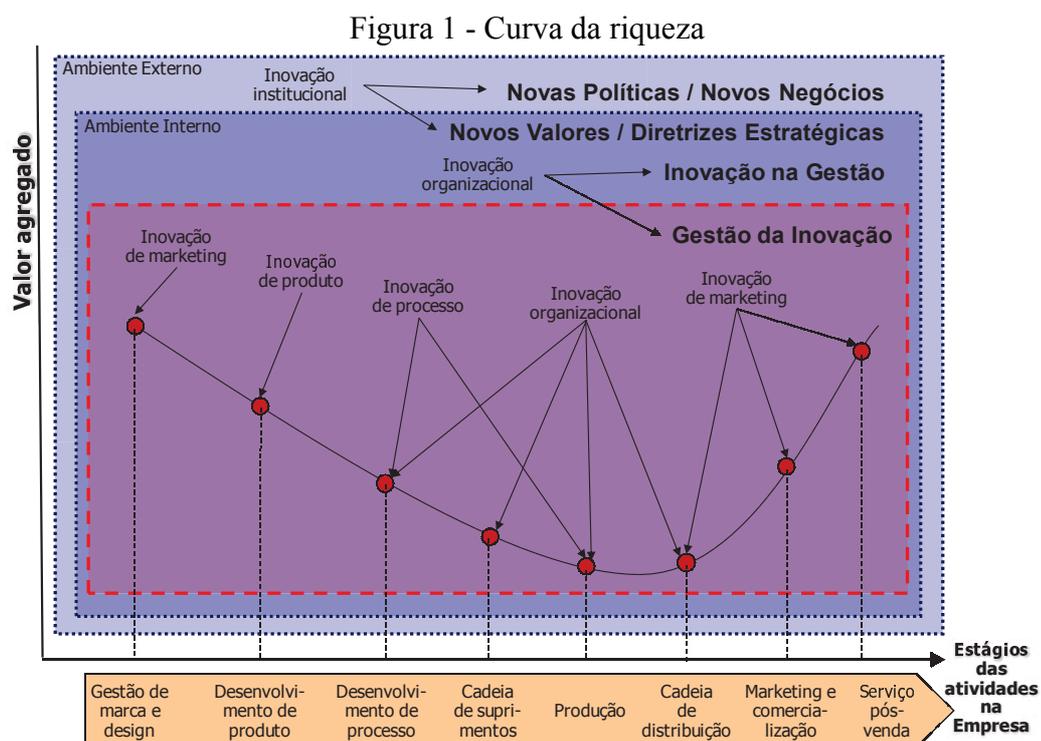
No entendimento de Porter (1990), a vantagem competitiva resulta da concorrência em múltiplos aspectos em relação à concorrência em apenas um ou alguns fatores, tornando-se um regulador do equilíbrio entre as vantagens de compartilhar atividades de valor e os custos. Assim sendo, a “[...] inovação se refere não apenas à tecnologia no sentido estrito, mas também às maneiras de comercializar, de posicionar o produto e prestar serviços”. (PORTER, 1999, p. 341).

Pantaleão, Antunes Júnior e Pellegrin (2007) respaldam que as inovações organizacionais podem melhorar o desempenho das empresas, diminuindo custos administrativos e/ou operacionais, criando um local de trabalho agradável e diretamente incidindo sobre a produtividade, alcançando recursos não negociáveis ou reduzindo custos de suprimentos. Essas questões estão diretamente ligadas às estratégias usadas por gestores, mas que não haviam sido utilizadas anteriormente.

Para Drucker (1986), por novas práticas de negócios - ou por inovação de gestão - se entende a implantação de métodos inéditos para a organização de rotinas e de procedimentos na condução dos trabalhos, incluindo a questão de estabelecimento de redes de parcerias externas em áreas estratégicas nas quais é interessante buscar colaboração externa, via clientes, fornecedores, centros de excelências e universidades. É possível levar em consideração também as operações de cooperação com outras empresas que tragam alteração substancial aos negócios já existentes. Outra questão relevante está relacionada à ética, à confiança e ao capital de reputação nos relacionamentos de cooperação - dado que são elementos de natureza institucional sem os quais não se desenvolveriam inovações organizacionais, como parcerias, alianças, redes de empresas e redes de inovação. (PANTALEÃO; ANTUNES JÚNIOR; PELLEGRIN, 2007).

Segundo Pantaleão, Antunes Júnior e Pellegrin (2007), para maximizar a capacidade de inovação, as empresas devem estruturar seus próprios sistemas de inovação, considerando mecanismos de alinhamento estratégico, indicadores de desempenho, estrutura organizacional, processos de gestão da inovação, do conhecimento e das relações externas. Acerca das relações externas, potencializam o fluxo de informações entre as empresas e parceiros (fornecedores, clientes, parceiros tecnológicos e financeiros, instancias de governo).

A Figura 1 expõe o modelo proposto pelos seus criadores para avaliar a inovação, conforme a Curva da Riqueza.



Fonte: Elaborada pelo autor e adaptada de Pantaleão, Antunes Júnior e Pellegrin (2007, p. 6).

A Curva da Riqueza procura associar os conceitos de cadeia de valor das empresas com os conceitos de inovação originalmente anunciados por Schumpeter (1934) e, nesta tese, adotados do Manual de Oslo (OCDE, 1997), acrescidos do tema da chamada inovação institucional. Vale a pena destacar que o modelo também pode servir como base para compreender os temas relacionados com a inovação, no ambiente da indústria. Ilustra ainda que há oportunidades para inovar em todas as atividades ao longo de uma cadeia de valor, no sentido que preconiza Porter (1990), ao explicitar que a inovação pode - e deve - ocorrer em todas as funções do negócio e apresenta os tipos básicos de inovação - e como se concentram ao longo da cadeia de valor. O formato qualitativo da curva sugere que as inovações desenvolvidas em suas extremidades oportunizam a agregação de valor maior do que as inovações desenvolvidas mais ao centro. Esse comportamento é comum à maior parte das indústrias de transformação, nas quais “[...] funções tais como *design* ou gestão de marca mostram-se capazes de gerar valor agregado numa proporção superior à média”. (CASTRO; PROENÇA, 2001, p. 4, grifo do autor).

Nas extremidades estão, além das atividades de gestão de marca e de *design*, o desenvolvimento de produtos, o *marketing*, a comercialização e o serviço pós-venda. Os principais tipos de inovação que se desenvolvem nessas atividades são inovações de *marketing* e de produto - as últimas, por se tratarem de inovações tecnológicas, vêm sendo alvo de atenção de uma parcela cada vez mais significativa de empresas industriais. Inovar em *marketing*, por sua vez, parece conceber um desafio maior. Embora seja uma atividade por demais avançada para muitas organizações, o *marketing* industrial, visto desde uma perspectiva mais dinâmica e desafiadora, oferece amplo campo de aplicação nas empresas.

Ao centro da curva, estão as atividades de desenvolvimento de processo, de suprimentos, de produção e de distribuição. As inovações que se desenvolvem nessas atividades são, essencialmente, inovações de processos e organizacionais. A curva insinua que as atividades - ou funções - geram valor agregado numa proporção inferior. Entretanto, há de se considerar que, em muitos casos, as inovações de processo e organizacionais, quando têm origem interna na empresa, são mais difíceis de serem imitadas pela concorrência que as inovações de produto, ou seja, guardam mais apropriabilidade sobre o valor que trazem para a empresa.

Nesse sentido, uma cadeia de valor inovativa necessita da competitividade de todos os seus elos, não podendo prescindir de quaisquer deles, sob a pena de perder seu potencial de geração de valor. Assim, qualquer empresa deverá preocupar-se com o grau de inovatividade de toda a sua cadeia, galgando seu aumento contínuo. Essa busca normalmente envolve um conjunto de ações articuladas entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e os demais

atores importantes para a efetividade dos processos de inovação. Finalmente, a curva avanta que existem inovações de natureza institucional a serem perseguidas pelas empresas (por exemplo, mudanças de políticas e diretrizes estratégicas) e a necessidade de fazer avançar nas empresas a inovação na gestão, particularmente introduzindo métodos de gestão da inovação.

Para muitas empresas, a estruturação do método poderá ser, em si, uma inovação organizacional. Nessa categoria, especialmente relevantes às empresas e às corporações são as inovações institucionais de natureza mais ampla, que representam a reinvenção do próprio negócio (DRUCKER, 1986), e podem ocorrer sem a necessidade da inovação no método de gestão em si, mas que normalmente demandarão inovações organizacionais para a efetivação do novo negócio.

2.3 COOPERATIVISMO

Esta seção contempla o referencial teórico que embasa os estudos sobre cooperativismo e trata de temas que se referem à sua evolução e estruturação, à estratégia em cooperativas, à governança e à gestão das cooperativas e à internacionalização de cooperativas que dão origem aos construtos de pesquisa.

2.3.1 Evolução e Estruturação do Cooperativismo

Carvalho (2011) designa o cooperativismo como uma das poucas doutrinas econômicas que nasceu diretamente da prática de trabalhadores, e não do exercício do pensamento de intelectuais. Os trabalhadores materializaram o associativismo pelos seus próprios esforços e ajuda recíproca, coordenando a organização de recursos econômicos coletivos, com a finalidade de alcançar a saciedade de suas carências. O cooperativismo apresenta, assim, a proposta de uma organização com direito de propriedade acima das corporações em que cada membro pode inferir - ou interferir - diretamente no destino do empreendimento cooperado, de acordo com o princípio de que cada cooperado tem o direito a um único voto.

O cooperativismo, no sentido de doutrina econômica, é praticado por meio de um empreendimento econômico, ao se estabelecer uma sociedade entre membros cooperantes, ou seja, com a formação de uma aliança estratégica para prover recursos tecnológicos, humanos e financeiros para validar o atendimento imediato da demanda de mercado. A empresa cooperativa tem seus princípios, normas e estrutura organizacional fundamentados na doutrina do cooperativismo, com base nos pressupostos da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, na Inglaterra. Em 1844, após uma malfadada greve por melhores salários, os

pioneiros demitidos formaram uma lista de adesão e, com sacrifício, juntaram vinte e oito libras entre os tecelões para formar o que na época se chamou *Rochdale Society of Equitable Pionnners*. (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Tal sociedade, no artigo primeiro de seus estatutos, estabeleceu que, desde o momento que fosse possível, canalizaria os esforços da organização para as forças de produção, de distribuição, de educação e de governo. Em outras palavras, preconizava o estabelecimento de uma colônia que bastasse a si mesma e que prestasse ajuda a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes. Assim, as características e a essência de sua filosofia se fundamentavam na prática da cooperação cujo fim era agregar valor à produção econômica de seus associados. (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Os membros de uma cooperativa adquirem condições de sobrevivência ou se fortalecem economicamente para competir pelas forças econômicas centradas e direcionadas para o mesmo objetivo. As ideias cooperativas começaram a florescer no século XIX, sob a égide da influência dos pensadores socioeconômicos socialistas utópicos franceses e ingleses com pressupostos de solidariedade, de equidade, de trabalho coletivo e de liberdade, em meio à ebulição dos movimentos sociais daquele em resposta aos prejudiciais resultados da Revolução Industrial - ou ao menos na tentativa de amenizar os impactos econômicos e sociais que decorreram das transformações por ela impetradas. (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Dentre os pensadores, se destacou Robert Owen que, segundo Bialoskorski Neto (2012), fundamentou seu ideário nas associações agrícolas e alardeou que haveria a necessidade de primeiro acudir o governo e as autoridades constituídas para construir a nova realidade social, combatendo o lucro e a concorrência por considerá-los responsáveis pela deturpação do meio social. Suas ideias a respeito das questões de associações agrícolas se somavam à voz de François Marie Charles Fourier - tido como um dos pais do cooperativismo e um dos mais cáusticos críticos da industrialização - cujas propostas, dentre outras, estava a criação das unidades de produção e de consumo. Sua visão estava baseada em uma forma de cooperativismo integral e autossuficiente. Atribuía que uma das causas do atraso da invenção do mecanismo societário era que não se tinha tido como precaução o fato de apresentar como motivo de esperança - e tampouco estimulado - o estudo de um universo em que a questão de estudo era os imensos benefícios da associação. De outra forma, Blanc (apud VIANNA; FARACE, 1999) e Buchez (apud VIANNA; FARACE, 1999) propalavam a formação de associações urbanas, não comungando das ideias de que para haver mudança do homem, é necessário promover alterações no meio social, e que o caráter pode ser modificado através da educação e do meio social para se estabelecer assim um novo sistema.

O cooperativismo é difundido de maneira global pelas pessoas que se unem estrategicamente para enfrentar os mais diversos problemas que afetam a humanidade, pautados em valores básicos que permitem e proporcionam a vida em comunidade, estimulando as questões sociais e a preservação do bem comum. Acredita-se que a cooperação garante fatores motivacionais e com isso se facilita o cotidiano operacional. Nessa direção, questões relativas ao capital social e ao capital humano consagram fatores que podem influenciar na formação de valores de produção e de unidade produtiva, vindo a influenciar nas relações de contratos formais e informais e, portanto, interferir nos custos de transação, dentro das organizações cooperativas. (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Também se deve levar em conta as questões relacionadas à educação dos participantes dessas organizações: assim, em 1895, foi criada a já mencionada ACI, que se constituiu como a organização coordenadora do movimento cooperativo, em âmbito mundial. Reúne hoje as organizações cooperativas nacionais e internacionais num amplo setor que se estende da agricultura às questões de crédito, contando, no ano de 2003, com mais de 230 organizações ligadas a mais de 100 países, com representatividade de mais de 730 milhões de pessoas ao redor do mundo. (BUENDIA MARTÍNEZ, 2003).

A organização objetiva promover e fortalecer as cooperativas autônomas em todo o mundo com ações regionais e nacionais, procurando impulsionar e defender os valores do cooperativismo, estimulando relações profícuas entre as organizações-membros, tanto no que toca ao caráter econômico, como no que tange às demais ações em prol do cooperativismo, como promover o progresso econômico e social dos filiados e de suas comunidades. (BUENDIA MARTÍNEZ, 2003). Para isso, a ACI fomenta encontros setoriais em níveis internacional e regional, de maneira regular, propiciando a troca de experiências, a difusão de informações e de recursos, contando com um centro que engloba a documentação e edita diversas publicações sobre temas especializados.

Sobre o apoio às questões técnico-econômicas, possui organizações setoriais para tratar da agricultura, da indústria, do artesanato, dos serviços, da saúde e da energia, promovendo e fomentando pesquisa, intercomunicação e questões de igualdade de gênero, principalmente o desenvolvimento de recursos humanos e a responsabilidade social de seus membros. Dentre os setores, o que mais está organizado internacionalmente é o segmento das cooperativas de crédito, para o qual existem três organizações em âmbito mundial: o *World Council of Credit Unions* (WOCCU), a União Internacional Raiffeisen (UIR) e a *International Cooperative Bankink Association* (ICBA). Afora o setor de crédito, é difícil encontrar organizações internacionais específicas de setores cooperativos, sendo a mais notada a do setor de trabalho, para o qual atua

ativamente a Confederação Latino Americana de Cooperativas de Trabalhadores (SAAR). (BUENDIA MARTÍNEZ, 2003).

Bialoskorski Neto (2012) aborda enfaticamente que a organização cooperativa é caracterizada por princípios discutidos originalmente pelos socialistas utópicos associativistas que foram envolvidos pelo ideário revolucionário de igualdade, de liberdade e de solidariedade, a saber: a igualdade, representada pela democracia e pela neutralidade político-religiosa; a liberdade, pela livre entrada e saída da organização cooperativa; a solidariedade, pelo retorno *pro rata* das operações; e a fraternidade, por meio do princípio da educação cooperativa. Sintetizando o assunto, Bortoluci (2002 apud FUSCO; SACOMANO, 2009) elabora um paralelo sobre sociedades cooperativas e mercantis, através do qual se podem observar as diferenças organizacionais de um e de outro, como se consulta no Quadro a seguir.

Quadro 2 - Sociedades cooperativas x sociedades mercantis

Sociedades Cooperativas	Sociedades Mercantis
O principal é o homem.	O principal é o capital.
O cooperado é, ao mesmo tempo, proprietário e usuário da sociedade.	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores.
Cada pessoa conta com um voto na assembleia.	Cada ação ou quota conta um voto na assembleia.
O controle é democrático.	O controle é financeiro.
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
As quotas não podem ser transferidas a terceiros.	As quotas podem ser transferidas a terceiros.
Afasta os intermediários.	Muitas vezes, são os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional.	Os dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações.
Aberta a entrada de novos sócios.	Limitada, por vezes, a quantidade determinada de acionistas.
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e de vida.	Contrata o trabalhador apenas como força de trabalho.
Defende preços justos.	Defende o maior preço possível.
Promove a integração entre cooperativas.	Promove a concorrência entre as sociedades.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é econômico-financeiro.

Fonte: Bortoluci (2002 apud FUSCO; SACOMANO, 2009, p. 15).

A ideia de cooperativismo ultrapassou os continentes e aportou na América na primeira metade do século XX, chegando ao Brasil na década de 1930, já sob o arrimo dos ideais tenentistas liberalistas consolidados por Getúlio Vargas, no Decreto Federal nº 22.239/1932 (BRASIL, 1932), vigente até 1966, muitas vezes revogado e revalidado. Porém, foi definitivamente invalidado e deu lugar ao Decreto-Lei nº 59/1966. (BRASIL, 1966). Atualmente, no Brasil, as cooperativas são regidas por leis específicas, sendo que a Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971), que rege a política nacional do cooperativismo brasileiro, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outros provimentos. No contexto agrícola, a maioria das cooperativas se formou por volta dos de 1960, a fim de exportar café, soja e outros produtos, conseguindo desenvolver a atividade com exemplar profissionalismo e com resultado positivo bastante expressivo. (BIALOSKORSKI NETO, 2004).

Contudo, com as mudanças ocorridas no cenário político brasileiro dos anos de 1980 e de 1990, adveio sobre as cooperativas uma pressão para ampliar e/ou para manter suas participações no mercado. A década de 1990 representou um período importante para o Brasil, principalmente para as cooperativas, quando o Plano Collor, em março de 1990, promoveu a diminuição da liquidez por meio do confisco da poupança e dos depósitos bancários. Com isso ocorreu o deslocamento entre as taxas de indexação oficial do período e as taxas de juros efetivamente aplicadas, acarretando endividamento de muitas empresas - principalmente das cooperativas. Destarte, muitas cooperativas tornaram-se insolventes e acabaram por perder seu espaço competitivo no mercado. (BIALOSKORSKI NETO, 2005). Em contrapartida, outras vieram a se modernizar administrativamente e se tornaram extremamente competitivas, sempre preservando as características e a identidade que as norteiam filosoficamente. Também dentre as modificações exigidas pelo mercado na década de 1990, estava a adequação da estrutura de custos das organizações, assim como das cooperativas, sendo que a área mais atingida foi a administrativa, em que ocorreram cortes drásticos. (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

Na Tabela 3, como segue, vale observar, pela variação da média de funcionários por cooperativas, que houve enxugamento de mão de obra nas empresas dos setores de administração das cooperativas, de 1992 a 2000, no Estado de SP.

Tabela 3 - Média de funcionários por cooperativa e variação de média por setores de administração das cooperativas, entre 1992 e 2000, no Estado de São Paulo

Setor	1992	2000	%
Industrial	80,01	24,14	- 69,83
Comercial	47,02	22,31	- 52,55
Administrativa	33,14	13,76	- 58,48
Assistência Técnica	9,33	4,06	- 56,48
Outros	21,07	5,83	- 72,33
Total	128,32	70,11	- 45,36

Fonte: Bialoskorski Neto (2005, p. 10).

Verificou-se, no período, o aumento do serviço terceirizado e a contratação de mão de obra autônoma/profissionais autônomos, como estratégia pela busca de eficiência e pela redução de custos; por outro lado, as cooperativas partiram para programas intensivos de treinamento de gestores e a sensível queda no que diz respeito ao treinamento de colaboradores e de associados. (BIALOSKORSKI NETO, 2005). Por conseguinte, muitas cooperativas não apenas conseguiram sobreviver, mas avançaram na fatia de mercado em que operavam, muitas vezes, com estratégias advindas de seus gestores, possibilitando que se destacassem no cenário a que estavam inseridas. (FERREIRA; BRAGA, 2004).

Ferreira e Braga (2004) apontam que a questão da diversificação das cooperativas foi um fator que veio a contribuir de maneira marcante para as conquistas da vantagem competitiva, visto que, atuando diversificadamente, comercializam maior número de produtos ou de serviços, podendo apresentar um custo de escala menor, o que não ocorreria com as cooperativas especializadas: vislumbra-se melhor posicionamento estratégico nas cooperativas que optaram pela multiprodução em suas organizações. Às questões em voga, soma-se a necessidade de desenvolvimento e de integração agroindustrial das cooperativas agroalimentares com o objetivo de melhorar suas posições competitivas, visando adotar novas estratégias para enfrentar as pressões competitivas do mercado e as maiores concentração e internalização das grandes empresas capitalistas.

Portanto, ressaltam-se como elementos importantes, neste momento, para o cooperativismo agroalimentar, as estratégias de desenvolvimento e de integração agroindustrial e a política agroambiental, tendo em vista a mudança de comportamento dos consumidores e a

necessidade de enfoque mais amplo no desenvolvimento do setor rural. (MARTI; IGUAL, 2008). No entanto, Hendrikse e Van Oijen (2002) enfatizam que não existe literatura específica que trate da diversificação em cooperativas; há, sim, a abrangente literatura sobre a diversificação com perspectivas ligadas aos temas de planejamento estratégico, de teoria das organizações, de finanças e de *marketing*.

Pode-se identificar, na Espanha, por exemplo, que a consolidação das cooperativas, mesmo com significativas turbulências nas últimas décadas, tem se dado pelo caminho da gestão profissional, o qual se viabiliza pelo entrelaçamento das dimensões sociais e empresariais das cooperativas, por meio de ferramentas de análises de gestão estratégicas para se chegar ao referido processo. (PALACIO; CLIMENT, 2007). De outro modo, Cornforth (2004) lembra que a questão de governança de cooperativas é um tema que ainda é pouco estudado na literatura teórica, em comparação com a governança corporativa.

Outro fator que se pode identificar como elemento diretamente relacionado às questões de competitividade de uma empresa é a sua capacidade de internacionalização. (MARTI; IGUAL, 2008). Os estudos efetuados na Espanha comprovam que as cooperativas agroalimentares neste momento apresentam situação clara de desvantagem em relação às empresas capitalistas. Adicionalmente às considerações feitas, nota-se que há outras legislações que auxiliam a regulamentação no Brasil, para outros tipos de sociedades, no que diz respeito às questões não abrangidas pelas leis cooperativistas. Em relação à questão da governança, as cooperativas são regidas com fulcro em seus estatutos sociais. (OLIVEIRA, 2011).

Importa dizer que, ao longo do tempo, a legislação cooperativista sofreu várias modificações em razão das novas normas constitucionais e, segundo Carvalho (2011), constata-se nitidamente o direcionamento de proporcionar às cooperativas um tratamento diferenciado, acometendo assim um elenco de diferenças básicas entre cooperativa e empresa privada. Piketti (2014) destaca que a desigualdade de oportunidades é não apenas injusta: ela causa ineficiência do ponto de vista econômico e, nessa condição, repara-se o desperdício enorme do talento de parte da população - gente que poderia estar produzindo muito mais. Logo, exatamente na direção de evitar esse tipo de problema econômico e social, se contemplam os objetivos das cooperativas.

A história do cooperativismo na América do Norte é diferente do ocorrido no Brasil (BIALOSKORSKI NETO, 2003), pois ocorreram naquele país várias experiências diferentes e anteriores a 1844. Para exemplificar, a primeira cooperativa agropecuária na América do Norte foi de Connecticut, criada em 1810, numa experiência anterior à de Rochdale, e

também às que ocorreram na América do Sul, que não estavam norteadas por um único paradigma estabelecido e uma única lei nacional.

Chaddad e Cook (2002) afirmam que as cooperativas norte-americanas podem ser classificadas em tradicionais, de investimentos proporcionais e de membros investidores. As cooperativas tradicionais são aquelas semelhantes às cooperativas brasileiras - ou tradicionais - no mundo inteiro nas quais ocorrem investimentos coletivos, sendo o capital resultante distribuído pela sistemática de *pro rata* ou reinvestido na cooperativa. Nas cooperativas de investimentos proporcionais, a organização se dá de forma semelhante às tradicionais. Porém, a diferença reside no fato de que as verbas dos investimentos são direcionadas na proporção de seu uso, sendo beneficiados os cooperativados que as utilizam, ou seja, a *pro rata* da utilização é proporcional ao investimento. Já nas cooperativas de membros investidores, a remuneração é feita na proporção das quotas, ou seja, o associado tem dimensão de investidor da sua cooperativa.

Essa forma de cooperativismo pode ser considerada como uma nova geração de cooperativas em que não apenas existe um investimento proporcional, mas também um sistema de direitos econômicos, permitindo aos sócios operar com as cooperativas e passando os direitos a transferíveis e valorados no mercado. Tais cooperativas mantêm um quadro fechado de associados. A legislação americana permite essa flexibilidade em suas organizações cooperativas - nas quais o processo de votação é o clássico de um único voto por membro usuário - mas os processos são separados e os membros usuários votam em determinadas diretrizes, com a operação ganhadora abarcando o total de votos deles. (BIALOSKORSKI NETO, 2003).

Os membros investidores têm votos em separado e proporcionais ao capital de investimento, o que garante duas características importantes: a primeira é a hegemonia de voto dos membros usuários, seja qual for o resultado da votação, pois todos os votos são computados em conjunto; na segunda, em um processo à parte, o membro investidor, que tem maior participação de capital, recebe hegemonia de voto entre os membros investidores. Inicialmente, pode parecer que esse tipo de cooperativismo fere os princípios fundamentais das cooperativas, o que foi analisado pela ACI, em seu congresso centenário de 1995, porém, como a organização se fixa na América do Norte, o poder é colocado de maneira tácita nos membros usuários, como motivo suficiente para estar em alinhamento com a essência dos princípios cooperativos. (BIALOSKORSKI NETO, 2003).

Na Espanha, as Sociedades Agrárias de Transformação - surgidas nos anos de 1940, durante a Guerra Civil Espanhola - são grupos de cunho social nos quais os agricultores se

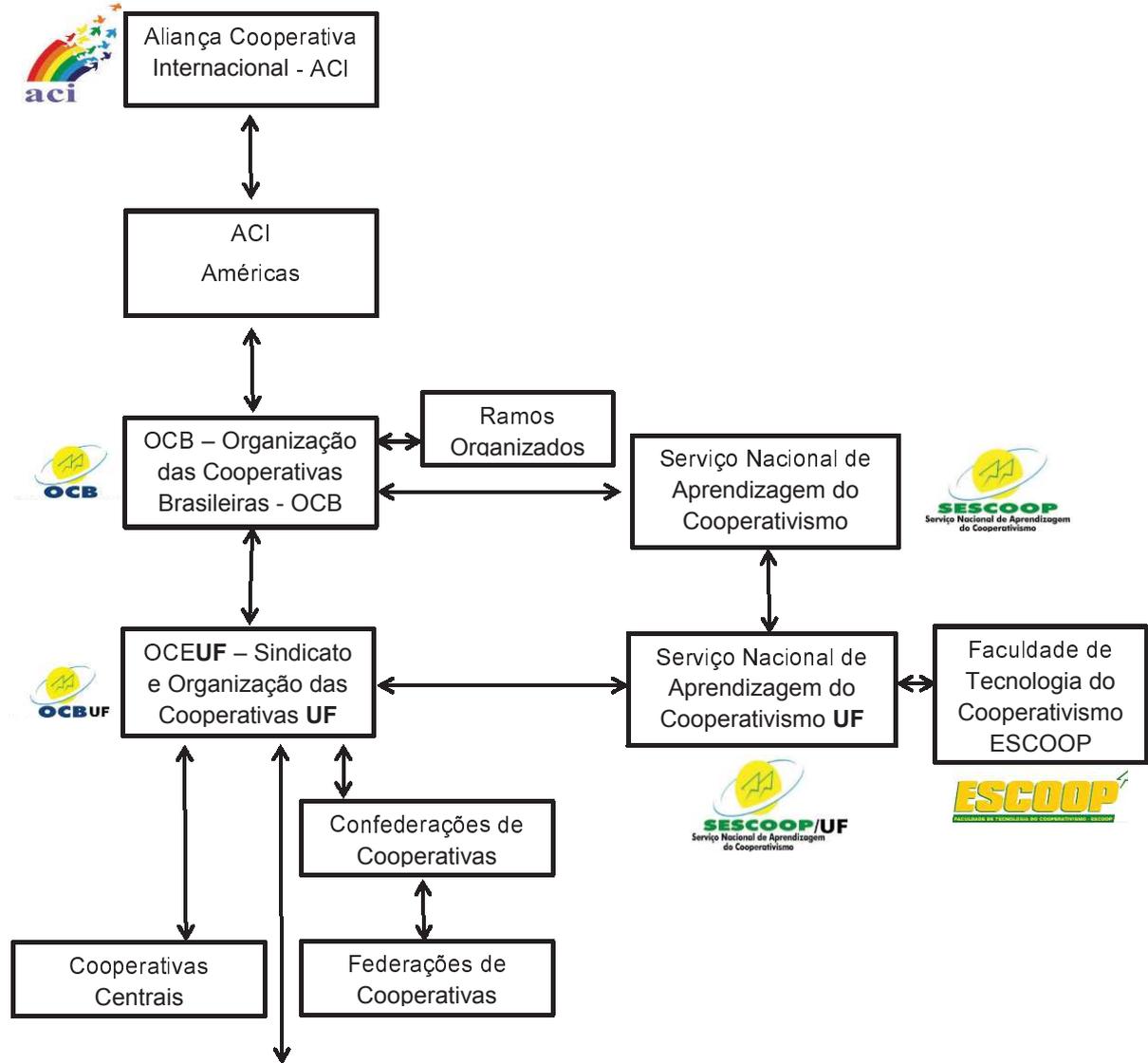
reúnem para empreender com - ou sem - auxílio de verbas governamentais, podendo haver a inversão de terra e/ou de capital e recebendo proporcionalmente o benefício ao investido nas sociedades. Com relação ao voto, nas instituições de cunho social, cada um tem direito a um, com peso proporcional ao que o membro investiu, o que já faz com que nasça com forte ranço mercantil. (SURROCA; GARCÍA-CESTONA; SANTAMARIA, 2006).

Também variam das cooperativas tradicionais, por permitirem iniciar uma Sociedade Agrária de Transformação a partir de três membros - quando na cooperativa tradicional são necessários sete membros. Com a redução de número de pessoas necessárias para constituir uma sociedade, cresceu a possibilidade de integração entre os agricultores e a reciprocidade de confiança entre eles, principalmente quando se trata de unir terras e de aportar com patrimônios agrários por um objetivo comum. (CERVANTES, 2008).

Tais sociedades misturam as entidades - que representam a essência da solidariedade, da coparticipação e do mutualismo - e as cooperativas e as sociedades anônimas - que simbolizam o capital privado. Nessa modalidade de sociedade agrária, o sócio pode, a qualquer momento, vender sua participação societária a quem preferir. Segundo Cervantes (2008), as Sociedades Agrárias de Transformação têm uma função importante no processo de modernização da economia social agrária espanhola, podendo ser considerado um modelo misto de cooperativismo que oferece uma diferente resposta ao mercado.

A Figura 2 mostra a estrutura do sistema cooperativista brasileiro no contexto mundial.

Figura 2 - Estrutura do sistema cooperativista brasileiro
Estruturação do Sistema Cooperativista



estadual, as OCE da UF abrangem as confederações de cooperativas, as federações de cooperativas, as cooperativas centrais e as cooperativas singulares.

O Apêndice C apresenta os principais artigos que constituem o referencial teórico sobre o tema *cooperativismo*. E, a partir dos artigos selecionados nas bases de dados acadêmicos, se podem classificar os estudos a respeito de cooperativismo nos seguintes construtos especificados na Tabela 4, em ordem decrescente do número de estudos pesquisados sobre o tema, conforme informações obtidas pelo procedimento de pesquisa apresentado na seção 3.2.1 desta tese.

Tabela 4 - Construtos sobre cooperativismo

Construtos identificados	Nº de estudos	%
Estratégia em Cooperativas	10	33,33%
Governança e Gestão de Cooperativas	6	20,00%
Internacionalização de Cooperativas	2	6,67%
Capital Social	2	6,67%
Inovação	2	6,67%
Indicadores Econômico-Financeiros	2	6,67%
Valores Cooperativos	1	3,33%
Relações de Intercooperação	1	3,33%
Desenvolvimento das Sociedades Agrárias	1	3,33%
Competitividade das Cooperativas	1	3,33%
Transferência de Práticas	1	3,33%
Cooperação entre Empresas	1	3,33%
Total	30	100%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Constatou-se que os construtos mais estudados sobre o tema do cooperativismo foram *Estratégia em Cooperativas* (33,33%) e *Governança/Gestão de Cooperativas* (20%), que são explorados na sequência. Adicionalmente, tendo em vista a relevância das Corporações Cooperativas Mondragón para os estudos neste campo, este trabalho também aborda a questão da *Internacionalização de Cooperativas* (6,67%).

2.3.2 Estratégia em Cooperativas

O cooperativismo, no que tange à estratégia, pode se utilizar dessa ferramenta para alavancar negócios com muitos vieses, contudo, com o cuidado de não perder o rumo que melhor o auxilia, ou seja, a vinculação com o universo negocial que viabiliza sua inserção no pensamento da administração. Na visão de Caldeira (2007), esse segmento deve buscar uma estratégia que permita conquistar um sistema conhecido como *Produção Enxuta, Ágil e Responsiva*. Após analisar a abordagem de vários arcabouços teóricos, o estudioso construiu sua própria definição de estratégia, como “[...] o conjunto de diretrizes de ação corporativa que visa a possibilitar o alcance de vantagens competitivas para a empresa e a definir os meios e prazos para consegui-lo”. (CALDEIRA, 2007, p. 65).

Nessa perspectiva, se pode considerar que o cooperativismo se encaixa como ferramenta negocial ideal dentro de um amplo espectro, e também incorporada ao sistema de administração da produção corporativa. Nesta mesma linha de pensamento, outros pesquisadores encaram a estratégia como uma escolha, inserindo aqui o conceito de cadeia de valor como gerador de vantagem competitiva para a empresa. Entenda-se aqui vantagem competitiva como “[...] o excedente de valor que uma corporação ou segmento do mercado são capazes de criar para si mesmos, distinguindo-os de seus competidores na disputa pelo mercado, por meio de estratégia competitiva”. (PORTER, 1989, p. 35).

O cooperativismo, por sua versatilidade, se apresenta como elemento facilitador de transações e que, dessa forma, pode criar o excedente de valor mencionado por Porter (1990), possibilitando que a corporação cooperativa se distinga dos demais competidores pela conquista de vantagens competitivas permanentes e de ganhos em qualidade. Por conseguir aplicar ferramentas estratégicas, poder decidir onde e como se deve realizar a reflexão, possuir alto poder adaptativo - sem com isso perder o seu caráter social - se constituindo, portanto, em vantagem e em grande diferença entre cooperativas e empresas capitalistas. (PALACIO; CLIMENT, 2007).

Muitas vezes, o caminho estratégico pode se apresentar no campo da inovação tecnológica, como se observa no segmento de cooperativas agroalimentares, que, nos últimos anos, investiram pesadamente em tecnologia das fases de produção e de transformação de seus produtos, em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e em altos investimentos em valores intangíveis. (TRIGUERO-CANO; CUERVA NARRO, 2011). Ademais, até então, tais investimentos eram verificados apenas em grandes empresas capitalistas, visto que:

- a) abarcavam a grande fatia de incentivos fiscais governamentais e bancários;
- b) absorviam possíveis riscos econômicos;
- c) tinham facilidade de acesso ao capital disponível para esse tipo de investimento;
- d) possuíam capacidade de aproveitamento de ganho na economia de escala. (TRIGUERO-CANO; CUERVA NARRO, 2011).

Dentro do perfil de estrutura que se delineia, as empresas cooperativas podem trilhar o caminho da internacionalização como estratégia de crescimento e de competitividade. Aqui, particularmente, serve de referência a estratégia de internacionalização das Corporações Mondragón - que mais adiante será abordada. Tendo em vista que algumas estratégias são inerentes às cooperativas - como, por exemplo, a intercooperação, que além de ser um dos princípios das estruturas cooperativas, pode ser utilizada como estratégia de ação para obter vantagem competitiva – Saes (2000 apud BIALOSKORSKI NETO, 2012), indica três tipos de ações consideradas como estratégias distintas nas organizações:

- a) as que beneficiam todos os envolvidos sem conflitos;
- b) as que beneficiam parte do grupo, mas que não geram vilipêndio dos demais;
- c) a que parte do grupo se beneficia com vilipêndio dos demais, podendo gerar conflito entre as partes.

Com a estratégia de intercooperação, alguns resultados podem ser esperados - como o aumento das forças internas da cooperativa, as economias externas, o surgimento de sinergias, o efeito de aprendizagem - o que surge a partir do contato entre os associados e suas diretorias entre as cooperativas, no intento de atingir ou de aumentar o poder de escala na utilização de unidades fabris e de seus recursos - inovação e tecnologia, melhoria de gestão e de governança, redução de riscos nos investimentos. (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Na literatura, muito pouco se localiza a respeito do conceito de intercooperação propriamente dito. Qualquer relação entre cooperativas, entre associados e cooperativas, ou ainda, entre colaboradores e cooperativas, na percepção de Leite (1982), pode ser vista como intercooperação. Isso inclui as relações entre cooperativas do mesmo setor econômico, entre cooperativas singulares e suas federações, nacionais ou internacionais nos mais variados aspectos e não apenas no econômico.

2.3.3 Governança e Gestão de Cooperativas

Na visão de Bialoskorski Neto (2012), a manutenção da eficácia produtiva, social e dos níveis de vantagens competitivas somente será alcançada pelo sistema de cooperativismo com a gestão forte, além de outros fatores geradores, já que, a cada dia que passa, as cooperativas são cada vez mais pressionadas a se adequarem. Destarte, a gestão da organização cooperativa deve ter como objetivo central - e ponto forte - as aspirações dos consumidores de serviços e de produtos de mercado, como também a percepção de quais as maiores demandas para o crescimento e o fortalecimento dos empreendimentos cooperativos e seus associados, considerando-se que cada um é uma empresa, e que deverá conseguir se desenvolver em consenso com o conjunto de empreendimentos que formam uma cooperativa.

O principal debate a respeito de gestão de cooperativas menciona que, nessas sociedades, os sócios possuem participação democrática, que pode ser limitada e complexa, podendo não contribuir para a eficácia da gestão. (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

Hodiernamente, muitas iniciativas cooperativistas de grande porte fracassaram, o que se pode traduzir que havia problemas, porém não existia transparência, nem percepção pelos demais associados. No Brasil, a discussão sobre o tema - que está incluído em governança corporativa - é muito tenra e, no que tange à governança corporativa para cooperativas, é mais recente ainda, e foi em 2006 que a OCB sintetizou um documento básico na área. (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

Agirre (2011) estabelece que as organizações capazes de desenvolver modelos de gestão que incorporem princípios corporativos emergentes podem obter vantagem competitiva sobre organizações que se mantêm com gestões tradicionais. Espera-se que as cooperativas, dada a sua capacidade de adaptação, consigam fazer a mudança dentro da realidade a que pertencem. As organizações cooperativas normalmente têm um número significativo de associados, expressando semelhança com algumas funções públicas, o que permite traçar um paralelo entre gestão de cooperativas e administração pública. (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

Logo, o processo de desregulamentação é o sintoma de que o poder público é inapto para atingir seus objetivos de prestação de serviços em mercados. Assim, na mesma proporção, pode-se dizer que as cooperativas apresentam tais sintomas quando são ineficientes em fazer frente à competição nos mercados em que atuam. Também a legitimidade da afiliação que dá aos sócios a condição de proprietários assegura que, muitas vezes, os líderes eleitos construam suas próprias políticas. (DAVIS; BIALOSKORSKI NETO, 2010).

Pode ocorrer ainda que os associados venham a contratar gestores para exercer cargos administrativos dentro das cooperativas que executem funções em prol de sua administração, o que pode confrontar com o interesse dos associados - os quais também são donos - provocando um choque de gestão. Ainda no mesmo terreno, para que venha a se alcançar êxito na gestão, é necessário que, se existir, o conselho de administração seja eficiente e tenha bom nível educacional, por parte de seus membros. Para tanto, os conselheiros deveriam ser escolhidos também por sua qualificação educacional - fato que não ocorre no Brasil, que não aceita a adesão de membros no Conselho Fiscal que não sejam associados da cooperativa e a função da direção executiva da cooperativa é feita por um presidente associado.

Tal situação é diferente em muitos países em que a gestão é realizada por profissional de competência contratado. No Brasil, em alguns casos, pode-se encontrar um superintendente profissional contratado para realizar a gestão operacional da cooperativa, mas os demais cargos são ocupados por sócios das cooperativas, invariavelmente. Também no Brasil, a maioria das grandes cooperativas agroalimentares apresenta o problema da constância do líder carismático fundador, que enfrenta dificuldades tanto para desempenhar funções, como para delegá-las - e mais ainda no processo sucessório: esse líder normalmente se caracteriza por permanecer por grande período de tempo no poder.

2.3.4 Internacionalização de Cooperativas

Esta tese adota o conceito de internacionalização proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), que trata do “[...] processo por meio do qual a empresa opera fora do seu mercado de origem”. Neste sentido, a internacionalização pode ser entendida a partir de diferentes modos de atuar no exterior, que abrangem desde exportação indireta, exportação direta, licenciamento, joint-ventures e aquisições, até investimento direto estrangeiro.

Os contínuos esforços de internacionalização representam, em termos econômicos - e principalmente para o cooperativismo - renovados desafios na busca de vantagem competitiva para fazer frente à concorrência no mundo globalizado. (BIALOSKORSKI NETO, 2012). No que concerne à internacionalização, destacam-se as ações da Corporação Mondragón, na Espanha. A Mondragón configura um dos principais grupos cooperativos do mundo, segundo Larrasquet e Dupouy (2009), ao dominar o mercado com a criação de arranjos organizacionais extremamente criativos e ocupar o sétimo lugar dentre os grupos empresariais espanhóis, englobando mais de 120 cooperativas, sessenta e cinco plantas em outros países e sete delegações corporativas, dentre elas, algumas no Brasil. A Espanha, por exemplo, possui mais de oitenta e três mil pessoas

empregadas, das quais mais de trinta e sete mil pertencem à área industrial: 3,51% das pessoas empregadas na área industrial em 2010, e 60% dos empregados naquele país, segundo Elortza, Alzola e López (2012).

As Corporações Mondragón foram criadas em 1943, pelo Padre Arizmendiarreta (LIZARRALDE, 2009), que fez nascer uma escola de aprendizes que, em 1962, se transformaria em escola técnica profissionalizante para os cursos de mecânica, de elétrica, de eletrônica, de desenho, de fundição e de serviços de sistemas automatizados, envolvendo, na época, mais de mil pessoas. Na década de 1970, tornou-se a Universidade Mondragón, destinada a preparar os futuros gestores da Corporação. Em 1992, deu-se a formação de uma Corporação, sendo dividida em grupos - industrial, financeiro, serviços e treinamento e pesquisa - cuja missão era propiciar apoio e satisfazer às demandas de todas as cooperativas associadas. Simultaneamente, criou um mecanismo de intercooperação que foi fundamental para o desenvolvimento da corporação e para a conquista de novos horizontes, o que teria sido difícil de alcançar com o modelo de cooperativas individuais. (LIZARRALDE, 2009).

A intercooperação se constitui em uma expressão de solidariedade das cooperativas que juntaram forças, com a consciência de sua dimensão reduzida e com o compromisso de promover o desenvolvimento empresarial e social. No ponto de vista de Montaldi (2008), uma das virtudes do cooperativismo de Mondragón se fundamenta na capacidade adaptativa aos momentos históricos nos quais tem enfrentado dificuldades. Assim, a corporação, sob o ideário da intercooperação, visa cumprir as seguintes propostas:

- a) projetos para o desenvolvimento de internacionalização e de novos negócios;
- b) compensação parcial das perdas entre as cooperativas;
- c) financiamento de novas atividades e participações sociais que não podem ser feitas de maneira individual;
- d) criação de infraestrutura educacional e tecnológica, dentro de um processo de desenvolvimento de planos de ciência e de tecnologia;
- e) acesso a novas fontes de financiamentos;
- f) criação de fundos para dar proteção às cooperativas e incentivo para encarar novos e maiores desafios, que teriam sido de difícil enfrentamento por si próprias.

Lizarralde (2009) informa que o coração da cultura da Corporação Mondragón é baseado nos valores corporativos que fornecem um objetivo comum a todos os membros da

Corporação para seguirem um único norte, em todas as empresas cooperativas por ela congregadas. Tal cultura representa a natureza fundamental da organização, que cria uma identidade na qual a pessoa representa um pilar. Listam-se como princípios ideológicos basilares da Corporação:

- a) livre admissão: aberta a homens e mulheres, independentemente de raça e de religião;
- b) organização democrática: todos os membros são iguais e têm direitos iguais, dentro de uma organização democrática regida pelo conceito de *uma pessoa, um voto*;
- c) soberania de trabalho: o trabalho é a chave para a transformação da natureza, da sociedade e da pessoa em si;
- d) natureza instrumental e subordinado do capital: o capital é sempre considerado subordinado ao trabalho;
- e) participação na gestão: a natureza democrática da organização cooperativa envolve os membros e os *faz participar ativamente da gestão da empresa*;
- f) salário solidário: o pagamento deve corresponder a um quadro interno, com base no princípio da solidariedade;
- g) intercooperação: cooperação direta entre cooperativas pela mutualização de transferência do lucro de maneira homogênea nos subgrupos, com sistemas sociolaborais;
- h) transformação social: visa contribuir para a transformação social da região em que a empresa opera, na esperança de construir uma sociedade mais justa e livre;
- i) natureza universal: solidariedade com todos os que trabalham para a economia democrática;
- j) educação: o desenvolvimento dos princípios cooperativistas só é possível com especial atenção à educação.

Elortza, Alzola e López (2012) postulam que a criação deste modelo empresarial cooperativo da Corporação Mondragón tem como base o compromisso com a sociedade e o objetivo da transformação social. Também, é preciso ressaltar como basilar a questão da educação e seus efeitos duradouros acoplados às práticas de gestão para enfrentar situações adversas sustentadas pela utilização de ferramentas padronizadas, criando assim a cooperação e a solidariedade entre as diferentes empresas da corporação e praticando ativamente o sétimo princípio da cooperação: a intercooperação.

Nesse parâmetro, Schneider (2010), afirma que a capacitação dos associados se torna fundamental num mundo cada vez mais competitivo em que a distinção é a marca do reconhecimento. Para tanto, insta ponderar que o sócio não apenas aporta seus serviços, mas também participa ativamente da gestão social pela tomada de decisões nas esferas da cooperativa. Essas questões ficaram nítidas durante a atual crise europeia, quando as empresas fizeram ajustes de salários, mas as cooperativas da corporação Mondragón se voltaram para a redução de retribuições laborais dos operários sócios, assim como a redução nas participações de antecipações de lucros das capitalizações e os retornos cooperativos.

Ainda em conformidade com Elortza, Alzola e López (2012), os resultados obtidos por uma cooperativa devem ser analisados tanto sob o ponto de vista econômico, como o humano, haja vista o compromisso social da instituição cooperativa. Além do que, analisando-se o desempenho da Corporação Mondragón no período de 2005 a 2010, em plena crise europeia, notou-se evolução no que diz respeito à empregabilidade, porém os ativos da corporação diminuíram e houve descenso no quesito do ingresso de capital.

Em se tratando dos resultados econômicos, as vendas expressaram recuperação, o que se pode atribuir à presença da corporação nos mercados internacionais, quer seja via exportação ou mediante o estabelecimento de filiais, durante anos anteriores, configurando uma questão importante para o enfrentamento dos fatores negativos da crise espanhola fortemente marcada pela relevância da intercooperação para os negócios.

Outro fator que merece reflexão sobre a Corporação Mondragón - e que tem sido exemplo para as cooperativas do mundo - é a questão da internacionalização. A Corporação sempre demonstrou expressa preocupação em sair do país, o que se demonstrava com a participação assídua em feiras internacionais e em contatos intercontinentais para manter produtos e serviços dentro de patamares dos indicadores dos índices globalizados.

Montaldi (2008) narra que a Corporação iniciou seu processo de internacionalização primeiramente com contatos eventuais, seguidos do estabelecimento de representantes e, então, por meio de representação própria e de implantação de plantas industriais em outros países. Isso foi um movimento de reação estratégica necessária, posto que, com a globalização, o universo de mercado da Corporação Mondragón começou a evidenciar grandes mudanças, passando de um mercado protegido e autossuficiente para um mercado continental altamente competitivo.

No processo de internacionalização, o segmento industrial teve significativa participação, pois os que englobavam ditos setores eram ligados à fabricação de eletrodomésticos, de componentes de automação e de equipamentos industriais em geral, e

nos outros setores - como crédito e distribuição - basicamente não havia processo de internacionalização. (MONTALDI, 2008).

De mais a mais, as cooperativas da Corporação Mondragón, conscientes da ameaça que rondavam os empregos e a estabilidade das comunidades locais na Espanha, responderam ao fenômeno com a estratégia de competir nos mercados internacionais se utilizando de estruturas de capital convencional que legitimavam a competitividade global, superando a dimensão histórica local e potencializando a capacidade de criação de riqueza e de empregos das cooperativas locais espanholas, com a criação de filiais produtivas por todo o mundo. (LUZARRAGA; IRIZAR, 2012).

MacLeod (2006, p. 33 apud LUZARRAGA; IRIZAR, 2012, p. 122), para tratar do tema, utiliza a expressão “[...] o dilema econômico frente ao dilema social” como definição da experiência da Corporação Mondragón. Assevera que as empresas cooperativas estão empregando estruturas não cooperativas para sobreviver e para reforçar seu objetivo social, ao reafirmar que a Corporação Mondragón é o modelo mais próximo à autêntica empresa social que existe no mundo atualmente.

A forma mais humanista de atuação da Corporação Mondragón se alinha ao paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981), que pressupõe que planos de vida pós-industrial são imediatamente possíveis, tanto nos países desenvolvidos, como nos países pobres ou emergentes. Constitui-se numa abordagem do tipo *faça por si mesmo*, em relação à sociedade pós-industrial. Para muitos indivíduos, a sociedade pós-industrial não significa um estágio futuro, mas, em grau significativo, a possibilidade objetiva que tem ao seu alcance.

Assim, “[...] a ciência social deveria se libertar de sua obsessão com o desenvolvimento e começar a compreender que cada sociedade contemporânea está potencialmente apta a se transformar numa boa sociedade se escolher despojar-se da visão linear da história”. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 155-156). Outrossim, há necessidade de uma nova ciência das organizações que contemple novas circunstâncias de forma mais humanizada, como consta na essência do ideário cooperativista.

2.4 MODELO ANALÍTICO DE PESQUISA

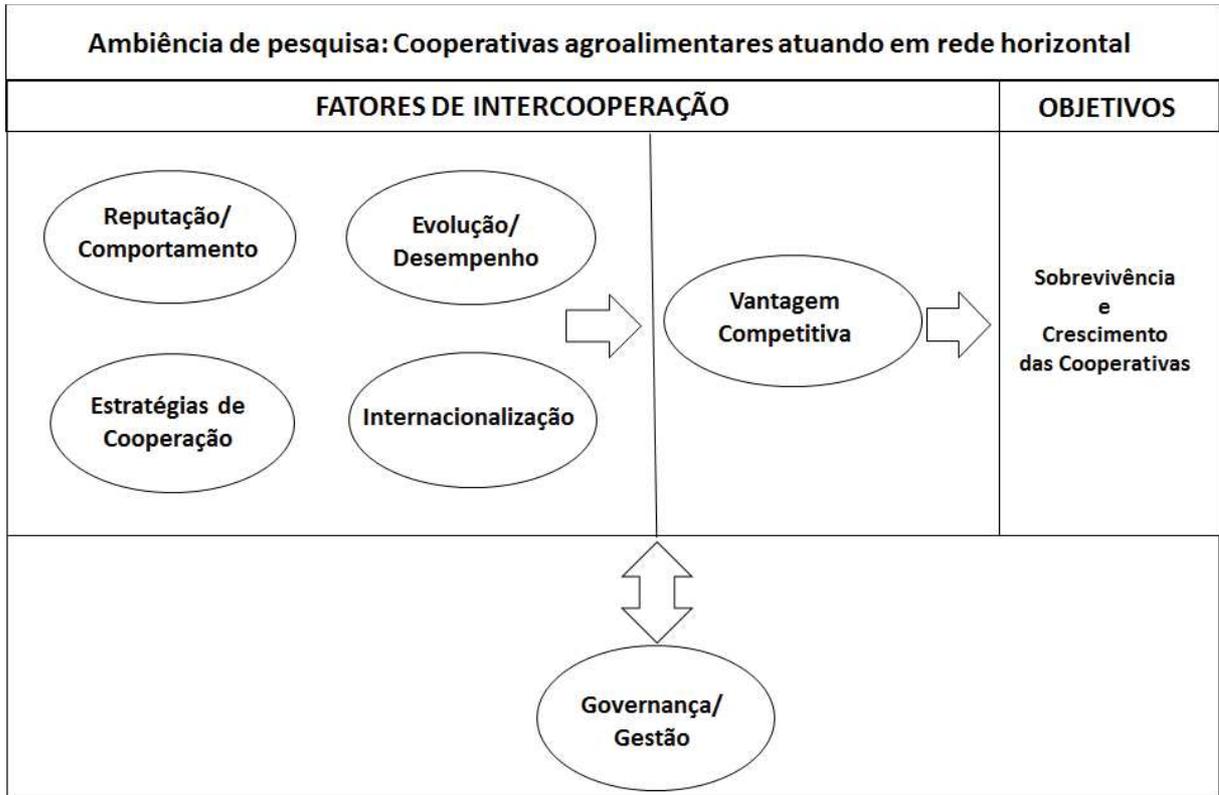
Para identificar os elementos-chave da cooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, chegando-se ao modelo analítico de pesquisa que resultou no *framework* proposto, foram utilizadas as evidências teóricas dos elementos centrais que compõem os estudos sobre redes, cooperação e cooperativas.

A questão inicial nas discussões sobre a intercooperação em redes horizontais passa pela clara definição da forma de governança e gestão da rede, uma vez que determina sua estrutura e *modus operandi*. É a partir dos mecanismos de governança e de gestão definidos que a rede estabelece estratégias de cooperação transparentes e consensadas que norteiam as ações que devem ser realizadas pelos seus membros.

O desenvolvimento da cooperação, de fato, se dá pelo desdobramento e pela operacionalização das estratégias estabelecidas, por parte da rede, a partir da realização de ações pautadas em responsabilidades e em benefícios recíprocos em busca de vantagens competitivas para a própria rede e para os agentes que dela participam, maximizando o capital social criado em tal contexto. Por outro lado, a forma como a rede e seus membros se comportam em seu contexto de atuação, ao longo do tempo, em termos de resguardar as alianças e a confiança estabelecidas, impacta muito significativamente na reputação que influencia diretamente na imagem, nas relações entre os agentes envolvidos e no desempenho deles e da rede como um todo.

Quando os membros da rede percebem oportunidades que individualmente não conseguiram alcançar, podem reunir os recursos necessários de forma individual - ou com parceiros - para aproveitá-las, favorecendo a sobrevivência e o crescimento - que são objetivos de qualquer organização. (PORTER, 1989). Ainda no mundo globalizado e considerando-se particularmente o caso de redes de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, a questão da internacionalização está diretamente ligada às oportunidades de mercado, quando ocorrerem, o que também pode trazer vantagens competitivas, como se observa no caso da Cooperativa de Mondragón, na Espanha. Levando-se em consideração o exposto, a Figura 3 sintetiza a relação entre os elementos-chave que determinam o modelo analítico desta pesquisa.

Figura 3 - Modelo analítico de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise da teoria sobre os construtos pesquisados sugere que a intercooperação se dá mais fortemente quando a rede tem um modelo de governança/gestão claramente definido e sendo praticado. A partir desta definição se nota uma maior transparência na prestação de contas à sociedade e aos agentes envolvidos com as ações das cooperativas, gerando boa reputação e capital social. A boa imagem da rede em seu ambiente de atuação, por sua vez, reforça o modelo de governança/gestão. Quando a atuação da rede é derivada de estratégias consensadas, é maior a probabilidade de realização ações colaborativas entre as cooperativas. Adicionalmente, ações de internacionalização podem ser realizadas para melhorar o desempenho da rede e suas cooperativas associadas. Nesse contexto mais facilmente são obtidas vantagens competitivas duradouras para a sobrevivência e o crescimento da rede e para seus membros.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta etapa, a finalidade da pesquisa é explicitar os procedimentos metodológicos aplicados para o atingimento dos objetivos propostos e a trajetória percorrida para a sua realização.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Esta tese se caracteriza como uma pesquisa de natureza qualitativa, ao analisar casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo de percepções e de atividades humanas, em seus contextos locais. (FLICK, 2009). Para tanto - e para o atendimento dos objetivos estabelecidos - o método de investigação qualitativo selecionado para esta pesquisa foi o Estudo de Casos Múltiplos, a fim de conferir ao trabalho visão sistêmica e interdisciplinar.

3.1.1 Estudo de Caso

A pesquisa em voga segue o delineamento metodológico recomendado por Yin (2010), para que se possa organizar o raciocínio voltado à solução de problemas complexos, o que depende da interação de muitas variáveis. Dessa forma, o Estudo de Caso responde eficazmente à questão de pesquisa proposta, ao permitir o adequado controle pelo pesquisador sobre os eventos a serem analisados, conforme ilustra o Quadro 3.

Quadro 3 - Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

Métodos	Formas da questão de pesquisa	Exige controle dos eventos comportamentais?	Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (survey)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quando?	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2010, p. 29).

Yin (2010) sugere que se opte pelo Estudo de Caso quando houver pequeno controle sobre os eventos, ou quando o foco estiver centrado sobre um fenômeno contemporâneo cujo contexto tenha sentido de vida real - como no caso aqui estudado. Salaria ainda a necessidade de se produzir uma revisão minuciosa da literatura em busca de uma proposição de questão de pesquisa relevante. Portanto, antes de o investigador iniciar a pesquisa empírica, pode auxiliar grandemente na descoberta de outros estudos na área em que está examinando - ou em outra similar. Em relação ao método de pesquisa a ser empregado, este depende da natureza do problema e do nível de aprofundamento desejado. (RICHARDSON, 1999). Na mesma direção, Eisenhart (1989) considera que uma característica essencial da construção da teoria é a comparação de conceitos emergentes, de teorias ou de hipóteses com a literatura existente.

Ao Estudo de Caso se confere posição diferenciada na pesquisa de avaliação, existindo pelo menos quatro aplicações diferentes para sua utilização, quais sejam, (1) para explicar os presumidos vínculos causais nas investigações da vida real que podem ser demasiadamente complexos para as estratégias de levantamento ou experimentais; (2) para descrever uma intervenção e o contexto na vida real no qual ela ocorreu; (3) para ilustrar, de modo descritivo, determinados tópicos em uma avaliação; e (4) para explorar as situações em que a intervenção, sendo avaliada, não possui um único e claro conjunto de resultados. (YIN, 2010). A finalidade principal de estudos exploratório-descritivos combinados é refinar e desenvolver conceitos e hipóteses para investigações subsequentes.

Em alguns casos, o investigador tem uma indagação concreta que necessita de resposta a um problema para o qual houve limitado desenvolvimento teórico (TRIPODI; FELLIN; MEYER, 1975) - como no caso aqui verificado. A elaboração teórica ainda incipiente em torno do tema da colaboração em redes horizontais de cooperativas como fonte de melhoria do desempenho competitivo indica o caráter exploratório deste tipo de estudo. Desse modo, o trabalho atende a dois pressupostos fundamentais dos estudos exploratórios, a saber, (1) a existência de um tema pouco estudado anteriormente e (2) a necessidade da análise qualitativa aprofundada acerca do fenômeno.

A abordagem de pesquisa que utiliza o Estudo de Caso é apropriada para a construção de elaborações em novas áreas de investigação nas quais as teorias ainda estão em processo de construção. Ao mesmo tempo, o método se beneficia do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e a análise das informações. Outro aspecto importante para sua escolha neste trabalho trata do peso do contexto no processo de investigação. Segundo Yin (2010), o Estudo de Caso investiga um fenômeno contemporâneo

dentro de seu contexto real. No caso em tela, destaca-se a importância da contextualização do fenômeno da rede em um ambiente de cooperação previamente existente em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Destarte, o Estudo do Caso único é usado em situações em que se quer representar casos críticos no teste de uma boa formulação teórica, no caso de representar eventos muito raros de acontecer ou quando o pesquisador se depara com um caso único tão revelador, raro ou extremo que vale a pena documentar e analisar. Nessas situações, a teoria deve estar claramente especificada em consonância com os objetivos do estudo, de modo que possa ser validada pelos resultados da pesquisa.

3.1.2 Unidade de Análise

Em relação ao número de casos estudados, avaliando-se se a amostra é necessária ou suficiente para o Estudo de Casos Múltiplos proposto, considera-se que a lógica de amostragem não deve ser adotada neste tipo de estudo, por não se tratar de uma pesquisa quantitativa. Em tal circunstância, os critérios típicos relacionados ao tamanho da amostra são irrelevantes, desde que o número de casos forneça as informações suficientes para contemplar os construtos de pesquisa identificados e dar a resposta adequada à questão de pesquisa e aos objetivos formulados. (EISENHARDT, 1989).

Para a realização desta pesquisa, foram coletados dados de diferentes fontes, levando-se em conta o sugerido por Eisenhart (1989) para a realização de Estudo de Casos, o que tipicamente combina métodos de coleta de dados, tais como:

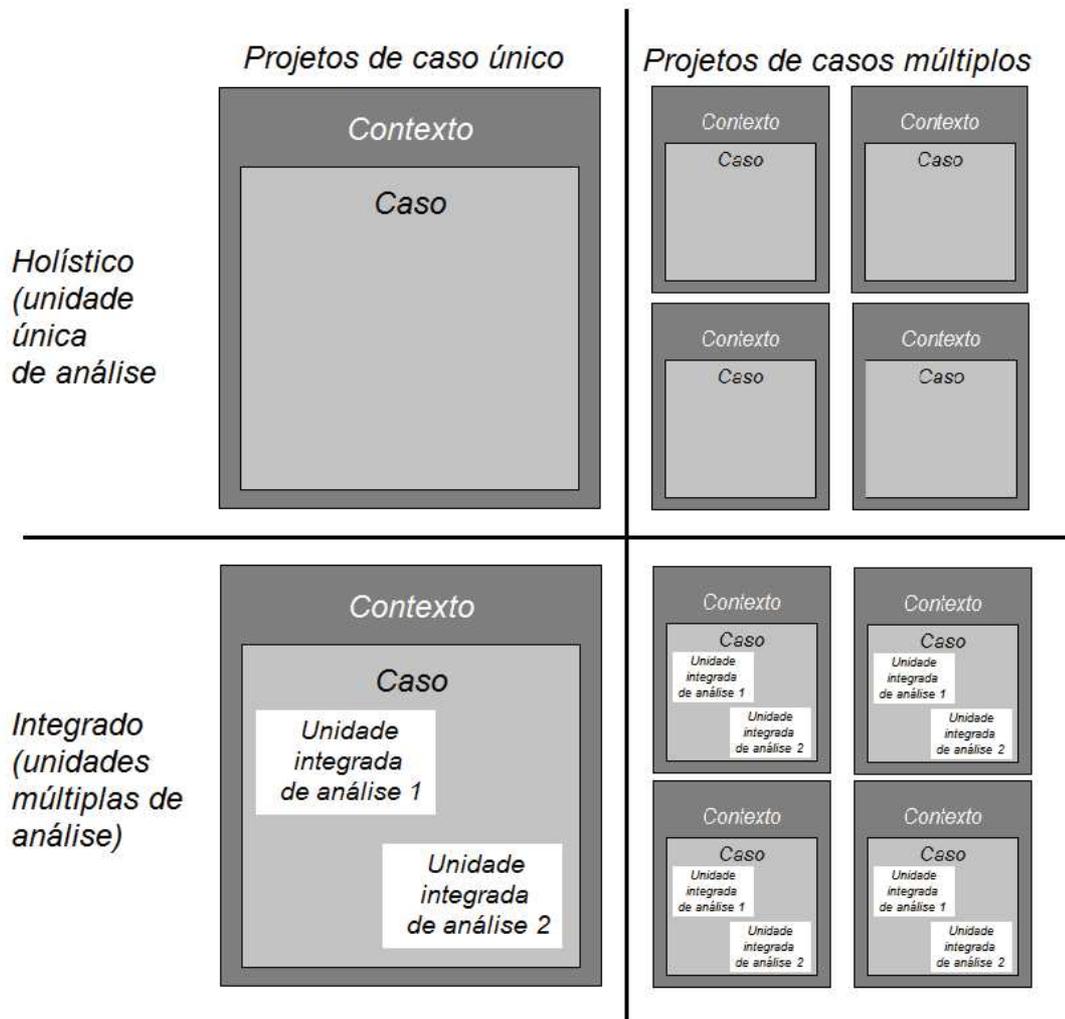
- a) análise de documentos primários e secundários;
- b) entrevistas;
- c) questionários;
- d) observações.

Uma vez realizada a coleta de dados com a utilização de múltiplas evidências, é possível efetivar a triangulação das informações obtidas e fortalecer a fundamentação da construção de proposições e/ou de hipóteses. Eisenhart (1989) enfatiza ainda que múltiplos métodos de coleta proporcionam a construção mais forte da teoria subjacente à pesquisa, já que o pesquisador pode aprofundar os estudos, permitindo ajustes nos instrumentos de

coleta de dados, como a adição de perguntas a um protocolo de entrevistas ou de perguntas a um questionário.

A Figura 4 apresenta, no quadrante inferior direito, o modelo do método de Estudo de Caso utilizado nesta tese, explicitando as redes como unidades de análise e sua relação com as cooperativas a elas associadas. (YIN, 2010).

Figura 4 - Tipos básicos de projetos para Estudos de Caso

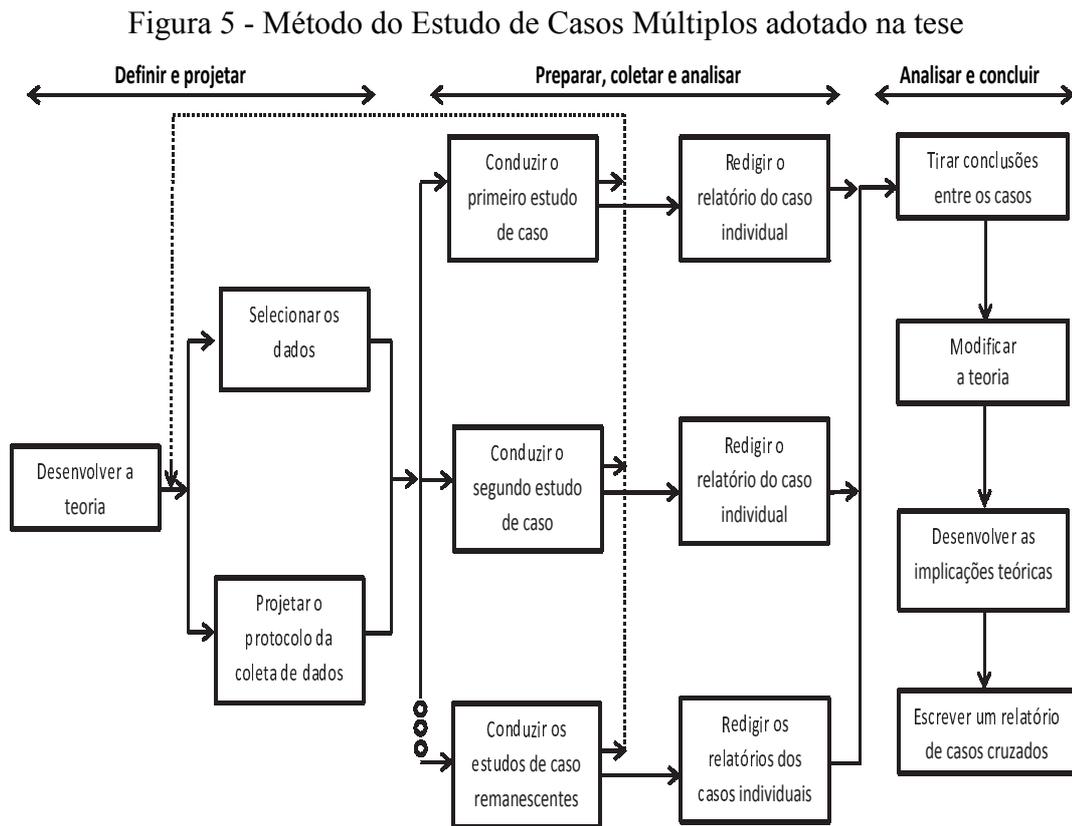


Fonte: Yin (2010, p. 70).

Yin (2010) postula que o Estudo de Casos Múltiplos oferta vantagens e desvantagens, em relação ao Estudo de Caso Único, visto vez que a busca de evidências é mais vigorosa e pode trazer mais robustez ao estudo. A coleta de informações atrás da replicação de conceitos e de fatos tende a tornar a pesquisa mais consistente, embora exija mais recursos e tempo, por parte do pesquisador. A lógica subjacente à análise de Estudo de Casos Múltiplos sugere que cada caso deva ser selecionado cuidadosamente, para que possa predizer resultados similares

ou produzir respostas contrastantes. Se os casos forem contraditórios, então, as proposições iniciais devem ser revisadas e retestadas novamente com outro conjunto de casos; mas, se os resultados forem aderentes, se pode inferir que as proposições iniciais têm aderência em relação aos casos estudados.

A Figura 5 evidencia o esquema conceitual da abordagem de Estudo de Casos Múltiplos adotado nesta pesquisa. (YIN, 2010).



Fonte: Yin (2010, p. 82).

Como se pôde observar, a Figura 5 indica que o passo inicial no projeto do estudo consiste no desenvolvimento da teoria. Mostra que o passo seguinte é a seleção dos casos e a definição das informações específicas para definir o processo de coleta de dados. Na sequência, ocorre a realização do Estudo de Casos nas unidades de análise definidas. A coleta e a análise dos dados possibilita a redação dos relatórios dos casos individuais, os quais permitirão a obtenção de conclusões entre os casos de forma a validar as teorias e o desenvolvimento de novas implicações teóricas sobre o tema pesquisado.

3.1.3 Coleta de Dados

Para Yin (2010), a coleta de dados realizada pela análise de documentos corrobora e valoriza as evidências oriundas de outras fontes. Adicionalmente, enumera algumas vantagens na sua utilização no Estudo de Caso, como:

- a) a estabilidade, que permite que os documentos sejam revisados inúmeras vezes;
- b) os dados contidos nos documentos, que não são criados para o Estudo de Caso;
- c) a exatidão dos documentos, por conterem referências e detalhes exatos de um evento;
- d) a ampla cobertura, em que os documentos podem estar situados em longo período de tempo, com variáveis diferentes do ambiente a ser estudado.

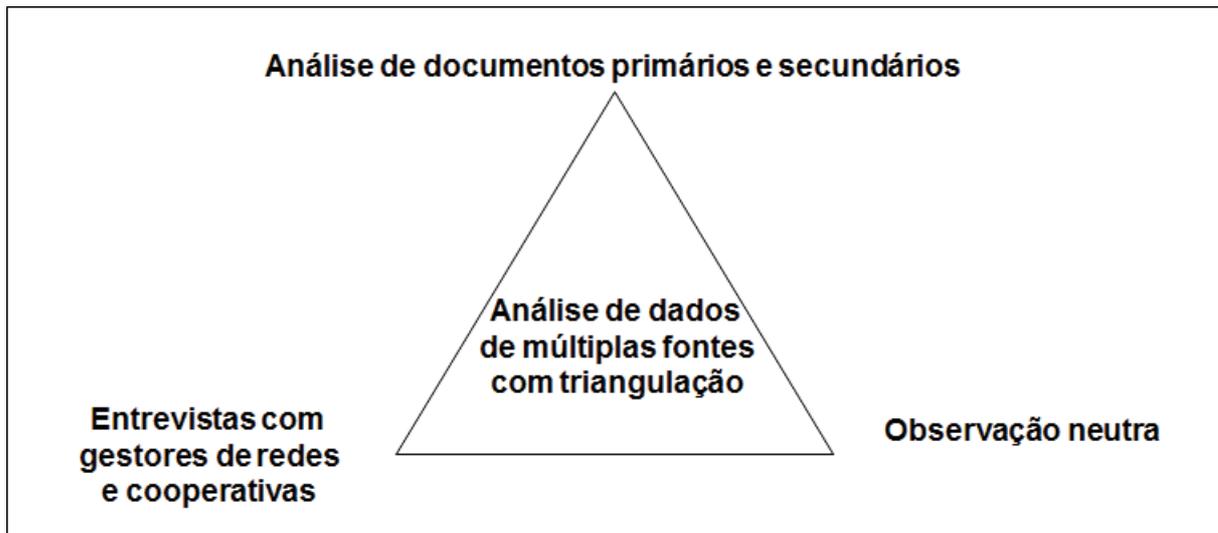
Além da coleta de dados baseada em documentos, considerando-se a necessidade de se realizar a coleta de dados a partir de múltiplas fontes, com base em evidências relevantes sobre os temas pesquisados no referencial teórico, Chenail, Cooper e Desir (2010) propõem que sejam elaboradas questões significativas para a coleta de dados a partir de entrevistas. Tais indagações - vale dizer - devem passar por adequações nominais e conceituais de modo que roteiros de entrevista sejam formulados com adaptação contextual em relação ao uso de termos e de significados bem contextualizados na Língua Portuguesa e nos contextos acadêmicos e profissionais.

Conforme recomendam Bradburn, Sudman e Wansink (2004) e Seidman (2006), uma vez elaborados os roteiros de entrevista, é aconselhável submetê-los à avaliação de especialistas para a análise de conteúdo. Acatadas as sugestões e as correções feitas, os roteiros revisados são submetidos a pré-testes com gestores envolvidos para nova validação e revisão, caso necessário. A análise da combinação desse conjunto de informações permite buscar a resposta para a questão de pesquisa formulada e para os objetivos definidos.

3.1.4 Análise de Dados

A análise dos dados obtidos de múltiplas fontes é representada na Figura 6.

Figura 6 - Triangulação de dados a partir de múltiplas fontes



Fonte: Elaborada pelo autor.

Stake (2011) e Yin (2010) sugerem que, para a análise dos dados, se realize uma triangulação entre os dados primários e secundários coletados em documentos, as informações coletadas nas entrevistas e as informações derivadas da observação neutra, por parte do pesquisador. De acordo com Minayo (2000, p. 197), a análise dos dados possui três finalidades complementares dentro da proposta de investigação, a saber, (1) a heurística, em que se propõe uma atitude de busca a partir do material coletado; (2) a *administração de provas*, admitindo-se hipóteses provisórias que podem - ou não - ser confirmadas; e (3) a ampliação da compreensão dos contextos culturais com significações que ultrapassam o nível espontâneo das mensagens.

Eisenhardt (1989) compara a análise dos dados ao coração da construção da teoria, a partir do Estudo de Caso. Ao mesmo tempo, trata-se da parte mais difícil e a menos codificada do processo. Já os dados coletados nas entrevistas devem passar pela verificação da sua aderência em relação ao observado no referencial teórico e às percepções dos entrevistados pela análise de conteúdo, como orientam Bardin (2011) e Mayring (2004), e implementados conceitualmente no *software* Nvivo, por Edhlund e McDougall (2013).

Para determinar a qualidade das pesquisas sociais, quatro testes são comumente usados: fidedignidade, credibilidade, confirmabilidade e fidelidade dos dados. (YIN, 2010). Dentre os procedimentos empregados para garantir a qualidade dos Estudos de Caso, destacam-se: validade do construto, validade externa, validade interna e confiabilidade. O Quadro 4 sintetiza as táticas recomendadas por Yin (2010).

Quadro 4 - Táticas de Estudo de Caso

Testes de casos	Táticas de estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade dos Construtos	<ul style="list-style-type: none"> - Usa múltiplas fontes de evidências; - Estabelece encadeamento de evidências; - Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta de dados; - Coleta de dados; - Composição.
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza a combinação de padrão; - Realiza a construção da explanação; - Aborda as explanações rivais; - Usa modelos lógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de dados; - Análise de dados; - Análise de dados; - Análise de dados.
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Usa a teoria nos estudos de caso únicos; - Usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de pesquisa; - Projeto de pesquisa.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Usa o protocolo do estudo de caso; - Desenvolve uma base de dados de estudo de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta de dados; - Coleta de dados.

Fonte: Yin (2010, p. 64).

O Quadro 4 mostra que o teste da validade dos construtos de pesquisa pode ser realizado a partir do uso de múltiplas fontes de evidências encadeadas com informações-chave para a revisão da minuta do relatório do Estudo de Caso, ainda na fase de coleta de dados. O teste de validade interna é realizado na fase de análise dos dados, pela combinação de padrões e pela construção da explanação da análise com a utilização de modelos lógicos, abordando similaridades e contradições obtidas nos Estudos de Casos Múltiplos. A validade externa pode ser realizada, durante o projeto de pesquisa, pela utilização da teoria de Estudos de Casos por meio da identificação da possibilidade de replicação de fatos e de evidências reparadas no Estudo de Casos Múltiplos. A confiabilidade pode ser testada ainda na fase de coleta de dados, com o uso de protocolos e com o desenvolvimento de uma base de dados obtida dos casos analisados. A sobreposição das fases de coleta e de análise de dados é uma característica peculiar em Estudos de Caso que expressa uma oportunidade na qual os

pesquisadores podem obter vantagem da singularidade de um caso e do surgimento de novas linhas de pensamento e de compreensão. (EISENHARDT, 1989).

Para o exame das informações coletadas nas entrevistas, nas observações neutras e na análise documental, podem ser utilizados os passos aconselhados por Minayo (2000) para a operacionalização da análise e da interpretação de dados, o que contempla:

- a) a ordenação dos dados: realização de um mapeamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo, envolvendo transcrição de gravações, leitura do material, organização dos relatos e dados da observação não participante;
- b) a classificação dos dados: com base no que é relevante nos textos, elaboram-se categorias específicas;
- c) a análise final: estabelecimento de articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos.

Triviños (1987) recorda que algumas normas devem ser atendidas quando se trabalha com entrevista semiestruturada. As utilizadas para a análise e a interpretação dos dados são:

- a) realização da leitura da mesma questão, abordada por todos os entrevistados;
- b) execução de uma segunda leitura das respostas, identificando ideias que, de alguma maneira, se apresentem ligadas a algum fundamento teórico;
- c) elaboração de uma lista das respostas de todos os participantes da entrevista;
- d) identificação de divergências, de conflitos, de vazios e de pontos coincidentes nas informações coletadas pelos entrevistados;
- e) elaboração de um esquema de interpretação dos fenômenos estudados.

3.1.5 Modelagem

Segundo Pidd (1998), importa entender as limitações de qualquer modelo, uma vez que sempre serão uma simplificação e uma representação aproximada de algum aspecto da realidade e, portanto, não precisam ser exatos para serem úteis. Outrossim, “[...] modelos são simplificações que, se usadas com sensibilidade, fornecem uma maneira de gerenciar o risco e a incerteza, como ferramentas para pensar”. (PIDD, 1998, p. 17).

Mintzberg (1989) comenta sobre a validade da utilização de modelos e argumenta que são reconhecidos como *ferramentas para pensar*, pois fornecem maneiras pelas quais as pessoas podem refletir sobre o que é proposto e decidir sobre o que deveria - ou não - ser feito e se certos riscos devem ser assumidos, sendo, portanto, muito úteis na formulação de estratégias. Suas ideias são reforçadas por Winter (1998, p. 263), que considera

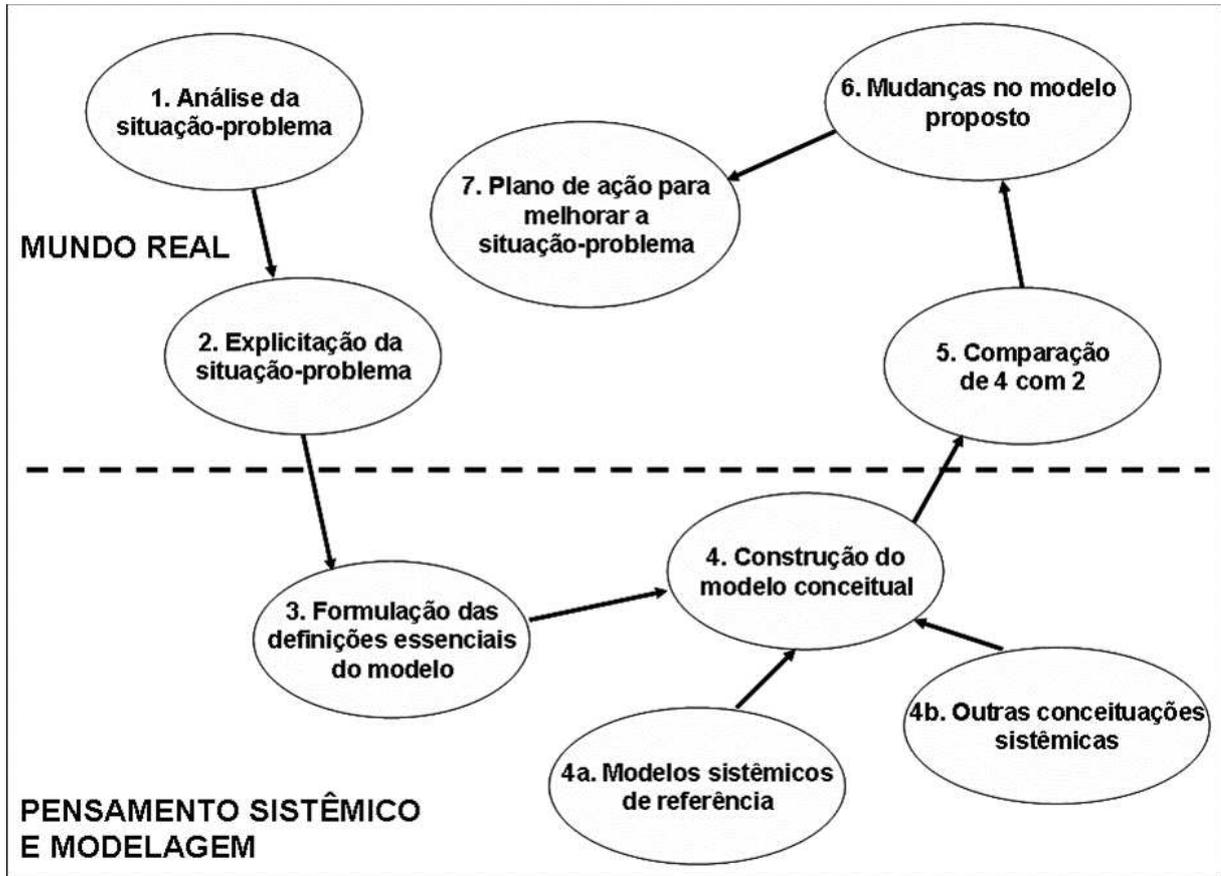
Um modelo corresponde a um grau de definição de problema que ocupa uma posição intermediária na seqüência entre uma lista longa e indiscriminada de coisas que podem importar, de um lado, e um modelo teórico bastante controlado, do outro. Dentro de um modelo, há espaço para uma ampla gama de formulações mais específicas do problema, mas também existe estrutura suficiente fornecida pelo próprio modelo para guiar e focalizar a discussão. Por outro lado, uma variedade rica de modelos diferentes pode representar abordagens plausíveis para um problema apresentado.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1992), um modelo é útil não por causa do excesso de rigor que aplica a si mesmo - medido pelo número de variáveis levadas em consideração - mas pelo fato de modelar e de expressar adequadamente a realidade a que se refere. A complexidade não é, necessariamente, um sinônimo de bons resultados: é preciso ter-se alguma flexibilidade quando se trata de tópicos com os quais seja necessária uma boa dose de senso crítico.

3.1.5.1 Metodologia SSM - *Soft Systems Methodology*

A metodologia *Soft Systems Methodology* (SSM) foi desenvolvida por Checkland e Scholes (1999) e aprimorada por Wilson (2001), no intuito de ajudar a resolver problemas pouco estruturados e complexos que não podem ser facilmente explicitados, por envolverem vários componentes humanos, apresentando, em razão de referidas características, diferentes percepções acerca do mesmo problema (ou objetivo) e variadas visões de mundo das diversas partes interessadas envolvidas.

Checkland e Scholes (1999) descrevem a metodologia SSM em sete passos, como se visualiza na Figura 7, adaptada pelo pesquisador, no tocante à terminologia utilizada.

Figura 7 - Metodologia SSM – *Soft Systems Methodology*

Fonte: Elaborada pelo autor e adaptada de Checkland e Scholes (1999).

Note-se que, conforme realizado nesta pesquisa, os Estágios 1, 2, 5, 6 e 7 ocorrem no *mundo real*. Já os Estágios 3 e 4 se dão no *mundo conceitual*. Veja-se também que os passos 1, 2, 3 e 4 se realizam durante as etapas de revisão da literatura e de pesquisa exploratória, enquanto que os passos 5, 6 e 7 acontecem durante a etapa de pesquisa confirmatória.

No Estágio 1 - Análise da Situação-Problema - procura-se observar a situação-problema e coletar o máximo de informações sobre ela com vistas a compor uma *estrutura*, a partir das visões de todos os envolvidos no problema. As informações são geralmente coletadas com entrevistas, com *brainstorming*, com discussões em grupo, com observação e com coleta de dados.

No Estágio 2 - Explicitação da Situação-Problema - busca-se definir a situação em que o problema ocorre. Para tanto, recomenda-se que isso seja feito a partir do projeto de um esquema que seja o mais rico possível em detalhes, incluindo-se informações sobre a estrutura e o processo e sua forma de relacionamento. Devem-se considerar as partes interessadas

envolvidas, seus sentimentos, suas convicções e suas necessidades particulares, além de potenciais conflitos dentro do sistema, evitando-se a utilização de conceitos preconcebidos.

No Estágio 3 - Formulação das Definições Essenciais do Modelo - são discutidas e elaboradas as definições essenciais do modelo em questão, isto é, aquelas relativas às características centrais da situação-problema. É como se pretendesse definir a *missão* da situação em análise. Para formular as definições essenciais, propõe-se a utilização do mnemônico CATWOE como guia ou *check-list*, sendo:

C = *Clients* (clientes internos e externos);

A = *Actors* (executores);

T = *Transformation* (entrada -> processo de transformação -> saída);

W = *Weltanschauungen* (visão de mundo ou perspectiva sob a qual a situação é percebida pelos envolvidos);

O = *Owner* (proprietário, ou aquele que tem autoridade para decidir sobre o futuro do modelo);

E = *Environment* (ambiente e seus fatores influentes).

O mnemônico ajuda a definir as atividades realizadas na situação-problema em questão, bem como o ambiente em que ela ocorre. Em resumo: determinado processo de transformação (T) tem lugar em certo contexto (W). Esse processo é realizado para os clientes (C) por atores (A). Tal processo é controlado pelos proprietários (O) do sistema, que se encontram dentro de um ambiente (E).

No Estágio 4 - Construção do Modelo Conceitual - é elaborado o modelo conceitual ideal, baseado nas definições essenciais identificadas no estágio anterior. Entende-se por modelo conceitual um conjunto estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados nas definições essenciais e as relações existentes entre ditas ações. Como esse estágio ocorre no âmbito sistêmico - e não no real - eventualmente pode surgir mais de uma proposta de modelo, baseada nas reflexões dos atores envolvidos. O modelo resultante não deve ser fundamentado na realidade ou num modelo já existente, e deve ser viável. Para tanto, deve ter um número mínimo de ações necessárias que reflitam o processo descrito nas definições essenciais e o seu fluxo, a fim de tentar organizar os subsistemas contidos no modelo. Uma vez elaborado, o modelo deve ser validado para a verificação da existência de deficiências, pela comparação com outro sistema formal de referência.

No Estágio 5 - Comparação do Estágio 4 com 2 - o modelo elaborado no estágio anterior servirá de base para uma comparação com a realidade expressa no esquema resultante do Estágio 2. É importante que todas as partes interessadas envolvidas no sistema participem, no intuito de expressarem suas diferentes opiniões, à luz de suas *Weltanschauungen* sobre a situação. A partir das diferenças percebidas, se apuram pontos para a discussão do problema, soluções e mudanças sugeridas - que são o objetivo principal deste estágio.

No Estágio 6 - Mudanças no Modelo Proposto - as alterações expostas no estágio anterior são discutidas, verificando-se se são viáveis e desejáveis. Para isso, deve-se considerar se serão aceitas e incorporadas pela cultura existente, bem como a viabilidade econômico-financeira dessa implementação. Finalmente, no Estágio 7 - Plano de Ação para Melhorar a Situação-Problema - discute-se e se resolve como as ações serão implantadas, para melhorar - ou eliminar - a situação-problema em questão.

3.1.6 Limitações da Metodologia da Pesquisa

Tendo em vista seu caráter qualitativo e exploratório e sua fundamentação em Estudo de Casos, a partir desta pesquisa não é possível fazer generalizações nem deduções acerca dos resultados alcançados, posto que diriam respeito especificamente aos casos estudados. (YIN, 2010). Kahneman e Tversky (1973) pensam que a exequibilidade de gerar modelos heurísticos por meio de Estudo de Casos Múltiplos - e aplicá-los à realidade - decorre da consideração, por parte do pesquisador, sobre três aspectos nos quais deve se embasar para preparar potenciais usuários de seu modelo. Adicionalmente, fornece respostas aos pareceristas de seus estudos futuros, levando em conta que, em relação a esses aspectos, cabe a cada acadêmico interpretar são relevantes as críticas à luz do contexto do problema abordado e refutá-las ou aceitá-las. São três os aspectos a serem considerados, a saber,

- 1) representatividade: o julgamento do gestor se baseia em quão similar o evento em análise é algo que já exista na sua mente para categorizar eventos ou indivíduos, segundo estereótipos; algumas vezes, leva à desconsideração de probabilidades apriorísticas ou estatísticas descritivas;
- 2) disponibilidade: o julgamento é feito segundo a facilidade com que eventos semelhantes são trazidos à mente, isto é, quão disponíveis estejam. No entanto, às vezes, eventos que tenham influenciado o tomador de decisão de forma radical e/ou

pessoal vêm à mente mais facilmente do que outros, o que configura tendenciosidade;

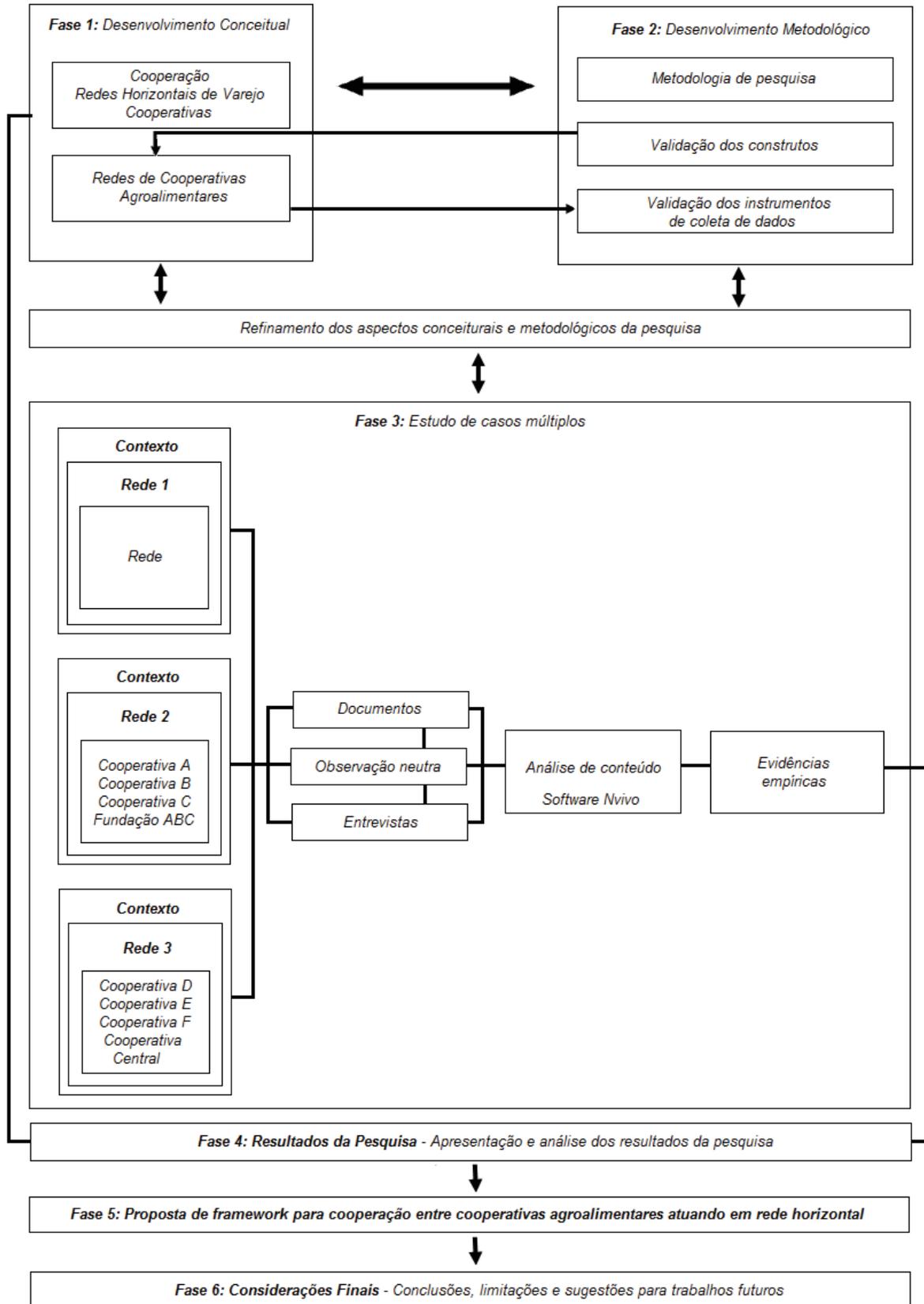
- 3) ajustamento e ancoragem: avaliações podem ser ajustadas a partir de um ponto de ancoragem (ou de partida), o que pode provocar tendenciosidade no julgamento e na tomada de decisão, acarretando decisões errôneas.

Considerando-se a metodologia de pesquisa adotada e as questões relativas à teoria sobre Estudo de Caso, com a discussão sobre a seleção das unidades de análise, a coleta de dados, a análise de dados, a modelagem e as limitações da metodologia de pesquisa, a seção seguinte descreve o método de trabalho proposto para elaborar esta tese.

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

A Figura 8 esquematiza as fases de pesquisa propostas para esta tese, detalhadamente, a seguir.

Figura 8 - Síntese das fases da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2.1 Fase 1: Desenvolvimento Conceitual

A Fase 1 da pesquisa tratou do desenvolvimento conceitual do tema estudado, abordando conceitos, definições e elementos do acervo de conhecimentos no estado da arte sobre os assuntos Cooperação, Redes Horizontais de Varejo, Cooperativas e Redes de Cooperativas Agroalimentares, caracterizando assim o contexto, o tema, o assunto e a ambiência da pesquisa. O desenvolvimento conceitual embasado no referencial teórico sustenta a pesquisa em todas as suas respectivas fases e etapas.

Cooperação em redes horizontais de cooperativas agroalimentares caracteriza um tema ainda pouco estudado formalmente no meio acadêmico, como constatado nas pesquisas aos principais *journals* e periódicos acadêmicos. Tal constatação se deu tendo-se avaliado produções com a expressão *redes de cooperativas (cooperative networks)* no campo *título* ou *assunto* das publicações do *ranking* elaborado pelo *Journal of Citation Reports (JCR)* - base de dados do *Institute of Scientific Information (ISI)* que avalia as publicações científicas de acordo com o Fator de Impacto (FI). Também foram consultadas as publicações constantes nas bases de dados *Academic Search Complete (ASC)*, *Academic Search Premier (ASP)* e *Business Source Complete (BSC)*, dando-se ênfase às publicações melhor colocadas simultaneamente nas categorias *business* e *management*. As referidas bases de dados foram fornecidas pela *Elton Bryson Stephens Company (EBSCO)*.

A ACS é a base de dados de texto completo multidisciplinar mais valiosa do mundo e mais abrangente academicamente, com mais de 8.500 periódicos de textos completos, incluindo mais de 7.300 periódicos revisados por especialistas. Além disso, a base de dados oferece resumos para mais de 12.500 periódicos e mais de 13.200 publicações, compreendendo monografias, relatórios, documentos de conferências, dentre outros materiais. A base de dados apresenta conteúdo em versão PDF que remonta a 1887, com a maioria de títulos de textos completos em formato PDF nativo (pesquisável). São fornecidas referências citadas pesquisáveis para mais de 1.400 periódicos.

A ASP configura uma base de dados multidisciplinar que fornece o texto integral de mais de 4.600 periódicos, incorporando textos completos para praticamente 3.900 títulos analisados por especialistas. Os arquivos em PDF datam de 1975 - ou mais - e estão disponíveis para centenas de periódicos. Também são fornecidas referências citadas pesquisáveis para mais de mil títulos.

Já a BSC representa a mais completa base de dados acadêmica na área de negócios do mundo, ofertando a melhor coleção de conteúdo bibliográfico e em texto completo. Como

parte da cobertura abrangente oferecida pela base de dados, constam índices e resumos dos periódicos científicos acadêmicos mais importantes desde 1886, além de referências pesquisáveis citadas fornecidas de mais de 1.300 periódicos científicos. Adicionalmente, foi consultada a base de dados chamada *Difusión de Alertas en La Red* (DIALNET)¹, um dos maiores portais bibliográficos de acesso livre, cujo principal objetivo é dar maior visibilidade possível à produção acadêmica em língua espanhola. Conta ainda com artigos de periódicos científicos, livros, teses de doutorado e resenhas bibliográficas. As pesquisas foram realizadas em janeiro de 2013, não tendo sido encontrada nenhuma produção específica sobre o tema.

A pesquisa de literatura promovida nas bases de dados de conhecimentos acadêmicos para a busca de artigos que tratassem do tema *cooperação* (*cooperation*) analisou as publicações internacionais no período de 2000 a 2012. Compilaram-se 2.884 artigos, dos quais 685 foram pré-selecionados para a análise mais detalhada, por apresentarem relação direta com o tema proposto, texto completo disponibilizado e acesso gratuito aos textos. Dos 685 artigos, foram então pinçados oitenta e um - considerados significativos, em função dos temas abordados. A eles, somaram-se os artigos de Axelrod et al. (1995) e de Das e Teng (1998), visto serem estes os escritos seminais sobre o tema que inspiraram e embasaram muitos pesquisadores, resultando num total de oitenta e três artigos selecionados.

Para esta pesquisa, foram posteriormente incluídas as bases de dados *Regional Business News* (RBN), *Human Resources Abstracts* (HRA) e *Computers & Applied Sciences Complete* (CASC) - todas fornecidas pela EBSCO.

A RBN fornece cobertura abrangente de texto completo de publicações regionais da área de negócios. Incorpora mais de oitenta publicações de negócios regionais, cobrindo todas as áreas urbanas e rurais nos EUA.

A HRA inclui registros bibliográficos que abordam áreas essenciais relacionadas a recursos humanos, englobando gerenciamento de recursos humanos, assistência ao funcionário, comportamento organizacional, entre outras áreas de relevância para a disciplina. O índice contém 112.000 registros, que são meticulosamente resgatados das fontes mais importantes na disciplina.

A CASC cobre o espectro de pesquisa e de desenvolvimento da computação e das disciplinas de ciências aplicadas. Ademais, fornece indexação e resumos para praticamente 2.200 periódicos acadêmicos, publicações profissionais e outras fontes de referência, a partir de uma coleção diversificada. O texto completo está disponível para mais de 1.000 periódicos.

¹ A Dialnet é administrada por uma fundação acadêmica constituída pelo governo espanhol e pela *Universidad de La Rioja*.

O Apêndice A sintetiza os principais artigos analisados sobre o tema que se refere à cooperação, identificando o ano de publicação, o(s) autor(es), os periódicos em que foram publicados, o título, o objetivo, os resultados principais e os construtos analisados. Complementarmente, a pesquisa de literatura realizada nas bases de dados de conhecimentos acadêmicas para a busca de artigos que tratassem do tema sobre redes horizontais de varejo (*horizontal networks retail*) analisou as publicações internacionais no período de 2000 a 2012, e as publicações nacionais sobre o mesmo tema no período de 2007 a 2012.

Recolheram-se 222 artigos, dos quais trinta foram selecionados para uma análise mais detalhada, por apresentarem relação direta com o tema proposto, texto completo disponibilizado e acesso gratuito aos textos. Aos trinta artigos, somaram-se os artigos de Oliver e Ebers (1998), visto ser o artigo seminal mais citado sobre o tema que serviu de inspiração e de embasamento para muitos pesquisadores, e de Balestrin, Verschoore e Reyes (2010), porque apresentam uma síntese dos estudos sobre de redes de cooperação no Brasil entre 2000 e 2006, totalizando trinta e dois artigos selecionados.

Nesse panorama, o Apêndice B resume os principais artigos analisados sobre o tema *redes horizontais de varejo*, identificando o ano de publicação, o(s) autor(es), os periódicos em que foram publicados, o título e o objetivo, os principais resultados e os construtos analisados.

A pesquisa de literatura executada nas bases de dados de conhecimentos acadêmicas para a busca de artigos sobre o tema *cooperativismo (cooperativism)* analisou as publicações internacionais no período de 2002 a 2012. Identificaram-se 380 artigos, dos quais oitenta e seis foram pré-selecionados para uma análise mais criteriosa, por apresentarem relação direta com o tema proposto, texto completo disponibilizado e acesso gratuito aos textos. Destes, foram então retirados vinte e nove, dentre os considerados realmente significativos para a pesquisa, em função dos temas abordados. Ainda foram acrescentados os artigos de Fernandez Sánchez (1991) e de Garcia Canal (1993), por serem estes os escritos seminais sobre o tema e que suscitaram muitos pesquisadores, resultando num total de trinta e um artigos coletados.

Isto posto, o Apêndice C abarca os principais artigos analisados sobre o tema *cooperativismo*, identificando o ano de publicação, o(s) autor(es), os periódicos em que foram publicados, o título, o objetivo, os resultados principais e os construtos analisados. Cumpre informar que a análise foi feita em janeiro de 2013, não tendo sido localizada nenhuma produção sobre o tema - conforme já mencionado - caracterizando assim o ineditismo deste estudo.

A partir de todos os artigos selecionados, foi então elaborado o referencial teórico sobre o tema de pesquisa proposto, incluindo-se os construtos teóricos que o constituem,

adicionando-se os conteúdos de livros e de *websites* acadêmicos e de entidades de classe oficialmente representativas do setor estudado. Destarte, pôde-se constatar, pela análise do estado da arte da literatura, que há lacunas nos estudos sobre o tema abordado, o que permite a elaboração de uma questão de pesquisa inédita e relevante para as cooperativas brasileiras atuando em rede horizontal, e a definição de objetivos e de contribuições para o desenvolvimento desta tese de doutorado sobre fatores de cooperação em redes horizontais de cooperativas agroalimentares. Trata-se, neste caso, de perguntar o que é semelhante, o que é contraditório e por quê. A chave para o processo é considerar a ampla variedade de literatura, como se fez no presente estudo.

Por decorrência desta análise, os construtos da pesquisa foram estabelecidos a partir da constatação da recorrência de conceitos e de considerações particulares, por parte dos pesquisadores do campo de estudo, sobre as teorias estudadas na revisão da literatura efetuada nesta fase da pesquisa.

3.2.2 Fase 2: Desenvolvimento Metodológico

Com base no desenvolvimento conceitual realizado na Fase 1, a Fase 2 trata do desenvolvimento metodológico, com a definição da metodologia de pesquisa, a validação dos construtos identificados e dos instrumentos de coleta de dados. Para a coleta de dados, o pesquisador assegurou o sigilo e a confidencialidade das informações, bem como o anonimato de cada rede e cooperativa pesquisada, num princípio da ética de pesquisa que postula que os pesquisadores evitem causar danos aos participantes envolvidos no processo, por meio do respeito e da consideração por seus interesses e por suas necessidades. (FLICK, 2009).

A escolha dos fatores dos construtos para a pesquisa foi baseada na maior frequência de sua citação em livros, em teses e em artigos considerados na revisão da literatura e na possibilidade de comprovação empírica dos mesmos em múltiplas fontes de dados. Os fatores identificados serviram de aporte para a elaboração das questões-chave dos construtos da tese e para a elaboração das questões dos roteiros de entrevistas.

Uma vez elaborados os roteiros de entrevistas, foram submetidos à avaliação de especialistas, em consonância com o que sustentam Bradburn, Sudman e Wansink (2004) e Seidman (2006) - como se vê no Quadro 5 - com sua respectiva titularidade e envolvimento com o estudo na época.

Quadro 5- Especialistas que validaram os construtos

Especialistas Validadores do Estudo
<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisador especialista neste campo estudo na UNISINOS; - Principal autor gaúcho sobre o tema do cooperativismo; - Membro da banca do projeto de pesquisa desta tese.
<ul style="list-style-type: none"> - Representante da ACI no Brasil; - Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP/Ribeirão Preto; - Principal autor brasileiro sobre o tema do cooperativismo.
<ul style="list-style-type: none"> - Diretor da UNED; - Professor titular da cátedra de Cooperativas y Asociativas da Escuela de Ciencias de la Administración da UNED.
<ul style="list-style-type: none"> - Presidente da FECOAGRO-RS.
<ul style="list-style-type: none"> - Superintendente da FECOAGRO-RS; - Secretário Estadual da Secretaria de Desenvolvimento Rural e Cooperativismo do RS.
<ul style="list-style-type: none"> - Especialista em Gestão de Cooperativas; - Presidente da Cooperativa dos Colaboradores da FIERGS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas constatações das Fases 1 e 2 da pesquisa, refinaram-se os aspectos conceituais e metodológicos do estudo.

3.2.3 Fase 3: Estudo de Casos Múltiplos

A Fase 3 tratou da pesquisa propriamente dita, a qual foi realizada com Estudo de Casos múltiplos visando responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos pela tese.

O nível de análise que este estudo aborda é o da rede de cooperativas, visando analisar criticamente como, nas redes de cooperativas agroalimentares, se pode incentivar a intercooperação entre seus agentes.

Assim, com o objetivo de combinar interesses, foram considerados os seguintes critérios para a escolha das redes e das cooperativas que constituem os casos para estudo no contexto desta tese, (1) interesse das redes e cooperativas no desenvolvimento do trabalho em seu próprio sistema de gestão; (2) compatibilidade do modelo de gestão das redes com

o tema da questão de pesquisa, permitindo assim a coleta de dados necessária; (3) caracterização das redes como casos raros no Brasil, uma vez que não foi encontrado nenhum outro estudo na literatura sobre agronegócios relativo à cooperação em redes horizontais formadas por cooperativas agroalimentares.

Nesse sentido, esta tese analisa, (1) uma rede sem sucesso no Rio Grande do Sul (RS), formada por dezoito cooperativas coordenadas por uma federação; (2) uma rede informal bem-sucedida no PR, formada por três cooperativas; e (3) uma rede formal bem-sucedida em termos de sobrevivência e crescimento em SC, formada por 13 cooperativas coordenadas por uma central.

A REDE 1 analisada representa um caso formal malsucedido de intercooperação em redes de cooperativas agroalimentares, no RS. As informações obtidas neste caso foram dadas apenas pelas entrevistas com o ex-presidente e o ex-diretor da rede, tendo em vista que ela foi desativada, não existem documentos disponíveis para pesquisa.

A coleta de dados na REDE 1, na fase exploratória, foi realizada com entrevistas com: (1) o Presidente da Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul (FECOAGRO-RS), federação na qual a rede estava inserida, (2) o Diretor Superintendente e (3) com o Diretor Administrativo que esteve à frente da rede.

Na fase confirmatória do *framework* proposto foi realizada entrevista com o Diretor Administrativo que esteve à frente da rede.

Vale a pena destacar que o pesquisador não teve acesso a documentos primários ou secundários desta rede, em virtude de esta estar desativada e os entrevistados não disponibilizarem acesso ao arquivo morto.

A REDE 2 analisada representa um caso bem-sucedido de intercooperação informal em rede de cooperativas agroalimentares no PR, formada por 3 cooperativas e 1 fundação, localizadas no PR, tendo sido todas analisadas nesta tese.

A coleta de dados na REDE 2, na fase exploratória, foi realizada com entrevistas com (1) o Presidente da Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário; (2) o Diretor Presidente do Conselho de Administração, o (3) Diretor Superintendente e o (4) Gerente Financeiro da Cooperativa A; (5) o Diretor Presidente do Conselho de Administração e (6) o Diretor Secretário do Conselho de Administração da cooperativa B; (7) o Diretor Presidente do Conselho de Administração, (8) o Superintendente de Operações, (9) o Gerente Corporativo, (10) o Gerente das Unidades de Negócio e (11) o Diretor Financeiro da Cooperativa C.

Destaque-se que foram realizadas 3 entrevistas com o Diretor Presidente do Conselho de Administração e 2 entrevistas com o Diretor Financeiro da cooperativa C com a finalidade de esclarecimento de dúvidas ocorridas em entrevistas anteriores.

Na fase confirmatória do *framework* proposto foi realizada entrevista com o Diretor Presidente do Conselho de Administração da cooperativa B.

A REDE 3 analisada representa um caso bem-sucedido de intercooperação formal em rede de cooperativas agroalimentares em SC formada por 13 cooperativas e 1 central, localizadas em SC (9), MT (1), PR (2) e RS (1), tendo sido 3 cooperativas de SC e a central analisadas nesta tese.

A coleta de dados na REDE 3, na fase exploratória, foi realizada com entrevistas com (1) o Diretor Industrial da Central; (2) o Secretário do Conselho de Administração da cooperativa D; o (3) Secretário do Conselho de Administração da cooperativa E e (4) o Diretor Financeiro da cooperativa F. Na fase confirmatória do *framework* proposto foi realizada entrevista com o Diretor Industrial da central.

A partir dos roteiros desenvolvidos foram realizadas primeiramente entrevistas com objetivo exploratório, de modo a ratificar ou retificar o levantado pela revisão da literatura que subsidiou a definição dos construtos investigados na pesquisa. A partir destas entrevistas, realizadas presencialmente e gravadas com o consentimento dos entrevistados, conforme sugerido por Gill (2014), os dados nelas coletados passaram por verificação da sua aderência em relação ao observado no referencial teórico e às percepções dos entrevistados pela análise de conteúdo, conforme orientam Bardin (2011) e Mayring (2004), com auxílio do *software* NVivo, segundo Edhlund e Mcdougall (2013).

Uma segunda rodada de entrevistas com objetivo confirmatório foi realizada para validar o *framework* proposto pelo pesquisador. Estas entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas com o consentimento dos entrevistados, conforme sugerido por Gill (2014). Posteriormente, os dados coletados na segunda rodada de entrevistas foram novamente submetidos à análise de conteúdo, conforme orientam Bardin (2011) e Mayring (2004), com auxílio do *software* NVivo, de acordo com Edhlund e Mcdougall (2013).

Finalmente, foi realizada a observação neutra em reuniões técnicas da REDE 2, conforme orienta Yin (2010), que destaca como pontos fortes dessa técnica de coleta de evidências do Estudo de Caso a cobertura de eventos da realidade em tempo real para uma maior contextualização e proporcionar evidências adicionais sobre o caso estudado, permitindo ao pesquisador um maior discernimento sobre o comportamento e os objetivos interpessoais dos agentes envolvidos no estudo. O autor afirma que esta técnica, por outro

lado, consome tempo e requer custos, exige seletividade para dar foco ao tema, reflexividade na abstração do observado em relação ao que se segue no dia a dia do objeto de observação e carece de imparcialidade devido à possibilidade de eventual manipulação dos eventos por parte do pesquisador.

Quanto à validade dos construtos pesquisados, a pesquisa utilizou múltiplas fontes de evidência, estabelecendo encadeamento entre as mesmas e com revisão do *framework* proposto pelo pesquisador e validado pela diretoria das redes entrevistadas. Quanto à validade interna, o projeto evidencia a utilização da literatura como fonte da análise dos dados. Para a validade externa, buscou-se testar a teoria sobre os construtos e temas estudados com especialistas acadêmicos e dirigentes de cooperativas, assim como realizou-se a replicação em estudos de caso múltiplos. Para a confiabilidade, a pesquisa incluiu a utilização de especialistas para a validação das variáveis, e recorreu-se ao registro de todos os passos e procedimentos no diário de campo. O Quadro 6 apresenta a síntese das táticas de estudo de caso utilizadas nesta tese.

Quadro 6 - Táticas de Estudo de Caso aplicadas nesta tese

Testes de Casos	Táticas de Estudo de Caso
Validade dos Construtos	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de fontes múltiplas de evidências: entrevistas, observação não participante e análise de documentos; - Estabelecimento do encadeamento de evidências; - Revisão da versão preliminar do <i>framework</i> por entrevista confirmatória com dirigentes das redes.
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia da confidencialidade dos entrevistados para a obtenção do maior número de informações.
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Comparação dos dados empíricos com as proposições teóricas; - Realização de três estudos de caso.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os passos e procedimentos foram anotados no diário de campo; - As variáveis e o roteiro da entrevista foram validados por especialistas acadêmicos e dirigentes de cooperativas.

Fonte: Elaborado pelo autor e adaptado de Yin (2010, p. 64).

A determinação dos construtos de pesquisa foi efetuada a partir do referencial teórico estudado, compilando-se as principais temáticas e questões abordadas na literatura sobre cooperação, redes horizontais de varejo e cooperativismo. Os construtos definidos nos Apêndices D e E foram validados em termos de consistência conceitual com três especialistas da academia e de cooperativas, conforme indicados no Quadro 5.

A partir dos construtos definidos e validados, foram elaborados roteiros de entrevista abordando as questões relevantes relacionados à cooperação em redes horizontais de cooperativas agroalimentares, para direcionar entrevistas para coleta de dados. Estes roteiros de entrevista (Apêndice D, Apêndice E e Apêndice F), questionaram sobre a intercooperação como fonte de melhoria de resultados para as cooperativas atuando em rede horizontal.

Como mostrado no Quadro 4, estes instrumentos de diagnóstico foram validados conceitualmente e passaram por adequação nominal das questões formuladas. Após a validação e adequação foram realizados os ajustes necessários aos roteiros de entrevista que foram aplicados na pesquisa.

Na sequência foi efetuada a coleta de dados a partir da análise documental baseada em documentos primários e secundários e entrevistas semiestruturadas em profundidade com os envolvidos na gestão das redes e das cooperativas associadas, buscando-se assim evidências empíricas que permitissem ao pesquisador estudar o assunto sob a ótica dos agentes envolvidos nas questões relativas às unidades de análise. Em relação à coleta dos dados primários, este estudo contou com a colaboração das pessoas diretamente envolvidas com as redes em estudo.

Como fontes de dados secundários, foram analisados documentos de caráter público disponibilizados pelas redes e cooperativas em seus esforços de transparência e clareza de governança, tais como *website*, relatórios abertos, balanços e outros. Esta análise de documentos foi focada em dados de identificação, informações gerais, planos de ação, atividades realizadas e principais produtos obtidos, os quais foram utilizados para analisar o perfil de cada uma das redes e cooperativas agroalimentares estudadas.

Em relação aos dois roteiros de entrevistas elaborados, o primeiro explorou os aspectos de fracasso da REDE 1 (Apêndice D) e o segundo explorou os aspectos de sucesso da REDE 2 e REDE 3 (Apêndice E).

A partir dos roteiros desenvolvidos foi realizada uma primeira rodada de entrevistas com objetivo exploratório. Foram efetuadas 21 entrevistas semiestruturadas, de modo a

ratificar ou retificar o levantado pela revisão da literatura que subsidiou a definição dos construtos investigados na pesquisa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente entre maio e outubro de 2014. A duração média de cada entrevista foi de 1 hora. Foi feita a gravação com o consentimento dos entrevistados. Posteriormente, os dados coletados nas entrevistas passaram por verificação da sua aderência em relação ao observado no referencial teórico e às percepções dos entrevistados pela análise de conteúdo.

Numa segunda rodada, foram realizadas 3 entrevistas com objetivo confirmatório para validar o *framework* proposto pelo pesquisador para maximizar a cooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Estas entrevistas foram realizadas presencialmente, entre março e abril de 2015, tiveram aproximadamente 1 hora de duração, tendo sido gravadas com o consentimento dos entrevistados (Apêndice F). Posteriormente, os dados coletados na segunda rodada de entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo. Ao todo foram realizadas 24 entrevistas com os gestores das redes e cooperativas pesquisadas.

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados em termos de conteúdo com auxílio do *software* NVivo.

Os Quadros 7 e 8 resumem a coleta de dados realizada com as entrevistas com os dirigentes e gestores das redes e cooperativas estudadas e dos documentos disponibilizados. Para fins de preservação da identidade dos entrevistados, as informações coletadas nas entrevistas foram mescladas de forma a descaracterizar a sequência de sua realização.

Quadro 7 - Gestores das redes de cooperativas entrevistados

Redes	Cargos	Períodos de Realização
REDE 1	Presidente da FECOAGRO-RS (R1E1)	1. ^a etapa: maio/2014 2. ^a etapa: abril/2015
	Superintendente da FECOAGRO-RS (R1E2)	
	Diretor Administrativo da REDE 1 (R1E3)	
REDE 2	Presidente da Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (R2E1)	1. ^a etapa: de maio a agosto/2014 2. ^a etapa: abril/2015
	Diretor Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa A (R2E2)	
	Diretor Superintendente da Cooperativa A (R2E3)	
	Gerente Financeiro da Cooperativa A (R2E4)	
	Diretor-Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa B (R2E5)	
	Diretor-Secretário do Conselho de Administração da Cooperativa B (R2E6)	
	Diretor-Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa C (R2E7)	
	Superintendente de Operações da Cooperativa C (R2E8)	
	Gerente Corporativo da Cooperativa C (R2E9)	
	Gerente das Unidades de Negócio da Cooperativa C (R2E10)	
	Diretor Financeiro da Cooperativa C (R2E11)	
REDE 3	Diretor Industrial da Central (R3E1)	1. ^a fase: outubro/2014 2. ^a fase: abril/2015
	Secretário do Conselho de Administração da Cooperativa D (R3E2)	
	Secretário do Conselho de Administração da Cooperativa E (R3E3)	
	Diretor Financeiro da Cooperativa F (R3E4)	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8 - Documentos das redes de cooperativas analisados

Redes	Documentos Analisados
REDE 2	Relatório anual/balanco geral das Cooperativas A, B e C de 2007 a 2013
	Atas das assembleias gerais de 2012 e de 2013
	Organogramas das cooperativas
	Livro 50 anos de história da Cooperativa C
	Livro da história da Cooperativa B
	Relatório anual da Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário de 2013
	Livro 60 anos de aprendizado da Cooperativa C
	Plano de administração de negócios da Cooperativa C de 2013
	Plano de atribuição dos comitês da Cooperativa C de 2013
	Estatuto social das Cooperativas A, B e C
Apresentações corporativas das Cooperativas A, B e C	
REDE 3	Estatuto social das Cooperativas D, E e F
	Relatório anual/balanco geral das Cooperativas D, E e F de 2013
	Ata de constituição da Cooperativa F
	Relatório de gestão das Cooperativas D, E e F de 2013
	Relatório de atividades/informações contábeis das Cooperativas D, E e F de 2013
	Jornal informativo da Cooperativa D de julho a setembro/2014
	Livro da Central: 45 anos: uma história, muitos autores
	Informativo anual das Cooperativas D, E e F de 2013

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, em termos de coleta de dados, foi realizada a observação neutra em visitas e reuniões técnicas da REDE 2 e da REDE 3, com vistas à coleta de evidências adicionais com a participação do pesquisador, como ouvinte, em eventos da realidade em tempo real nas redes estudadas. Estas observações permitiram ao pesquisador maior discernimento sobre o comportamento e os objetivos interpessoais dos agentes envolvidos no estudo. Ao todo foram realizadas 71 horas de observação neutra.

O Quadro 9 apresenta o resumo das observações neutras acerca das questões abordadas pelos construtos pesquisados realizadas pelo pesquisador.

Quadro 9 - Resumo das atividades de observação neutra

Redes	Eventos	Tempo Médio de Observação
REDE 2	Visita à OCEPAR	3 horas
	Visita à Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário	8 horas
	Reuniões técnicas	8 horas
	Visita à Cooperativa A	4 horas
	Visita à Cooperativa B	6 horas
	Visita à Cooperativa C	30 horas
REDE 3	Visita à Central	3 horas
	Visita à Cooperativa D	3 horas
	Visita à Cooperativa E	3 horas
	Visita à Cooperativa F	3 horas
Totais	10 unidades	71 horas

Fonte: Elaborado pelo autor.

As atividades de observação neutra na REDE 2 constaram de visitas técnicas à Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR), à Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário e às cooperativas A, B e C para coleta de documentos, conversas informais com dirigentes e gestores e participação como ouvinte em reuniões técnicas para melhorar o entendimento sobre as percepções dos agentes envolvidos com as diferentes situações de seu dia a dia e que influenciam na cooperação. As atividades de observação neutra na REDE 3 constaram de visitas técnicas à Central e às cooperativas D, E e F. Foram realizadas coletas de documentos e conversas informais com dirigentes e gestores com vistas a um melhor entendimento sobre as percepções dos agentes envolvidos com as situações de seu dia a dia de trabalho e que podem influenciar diretamente na questão de pesquisa sobre a cooperação.

A partir da análise de conteúdo, as evidências empíricas foram posteriormente contrastadas com os aspectos teóricos, a questão de pesquisa e objetivos de pesquisa, na fase de análise dos dados.

3.2.4 Fase 4: Resultados da Pesquisa

De posse das informações acumuladas e evidenciadas empiricamente, a Fase 4 efetuou a triangulação de dados para a análise e a apresentação dos resultados da pesquisa, com o relato dos casos estudados e as considerações necessárias para a formulação do *framework* para a cooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.

Segundo Yin (2010), a análise dos dados ocorreu por meio de triangulação:

- a) das informações disponibilizadas nos documentos primários e secundários analisados;
- b) das informações obtidas nas entrevistas realizadas exploratórias e confirmatórias;
- c) das informações colhidas nas observações neutras.

A análise da combinação deste conjunto de informações viabilizou procurar a resposta para a questão de pesquisa formulada, os objetivos firmados e a proposição do *framework* facilitador da cooperação, assim gerando implicações teóricas e gerenciais que visem acrescentar conhecimentos ao tema estudado e que contribuam para aprimorar a cooperação entre cooperativas agroalimentares, por sua sobrevivência e por seu crescimento. Com a análise dos resultados obtidos na pesquisa, se tornou possível esperar o direcionamento de ações concretas das redes e das cooperativas para maximizar sua cooperação.

3.2.5 Fase 5: Proposta de *Framework* para Cooperação entre Cooperativas Agroalimentares em Rede Horizontal

A Fase 5 aplica o conceito de modelagem utilizado para a elaboração do *framework*. Com base nesse pressuposto, o *framework* proposto pretende contribuir para a compreensão de atuação de cooperativas agroalimentares trabalhando em rede horizontal no Brasil e representa um esforço para se superar o efeito de *paralisia por análise*, citado por Ansoff e McDonnell (1992) - fato comum quando se lida com ativos intangíveis, levando a discussões intermináveis e sem resultados práticos.

Note-se que, de acordo com a SSM, conforme utilizados nesta pesquisa e já mostrados na Figura 7, os Estágios 1, 2, 5, 6 e 7 da modelagem ocorrem no *mundo real*; já os Estágios 3

e 4 se dão no *mundo sistêmico*. Ademais, os passos 1, 2, 3 e 4 ocorreram na Fase 1 do método de trabalho, durante a etapa de revisão da literatura, e na Fase 2, durante as entrevistas para pesquisa exploratória, enquanto que os passos 5, 6 e 7 se deram na Fase 4 do método de trabalho, na etapa de entrevistas para pesquisa confirmatória.

O Estágio 1 - Análise da Situação-Problema - e o Estágio 2 - Explicitação da Situação-Problema - foram inicialmente realizados conforme descrito nas seções 1.2, 1.3 e 1.4 do capítulo de Introdução, em que o tema da pesquisa foi contextualizado e a situação problemática foi analisada de forma a originar a questão de pesquisa. Na sequência, durante a etapa de pesquisa exploratória, pretendeu-se observar a situação-problema levantada, coletando-se o máximo de informações com vistas a compor uma *estrutura* amparada pelas visões de todos os entrevistados envolvidos no problema, considerando-se as partes interessadas, seus sentimentos, suas convicções e suas necessidades particulares, além de dar especial atenção aos potenciais conflitos observados dentro do ambiente de pesquisa.

O Estágio 3 - Formulação das Definições Essenciais do Modelo - se organizou com a elaboração do modelo analítico de pesquisa que se verificou na Figura 3, a qual sintetizou a relação entre os elementos-chave do modelo, originado dos construtos pesquisados. O Estágio 4 - Construção do Modelo Conceitual - gerou o modelo conceitual ideal baseado nas definições essenciais identificadas no estágio anterior. O modelo resultante foi fruto da compilação das principais ideias contidas no modelo analítico de pesquisa fundamentado nos construtos pesquisados. Uma vez elaborado, o modelo foi validado com especialistas no tema para a verificação da existência de deficiências e de inconsistências, não tendo se encontrado na literatura acadêmica especializada nenhum outro sistema formal de referência sobre o tema, como relatado na seção 3.5.1.

No Estágio 5 - Comparação do Estágio 4 com 2 - o modelo ideal elaborado na etapa anterior serviu de base para se construir uma comparação com a realidade expressa no esquema resultante do Estágio 2. Nesse sentido, o pesquisador voltou a campo para a realização de observações neutras e de entrevistas confirmatórias com os principais gestores das cooperativas das redes estudadas. Nesse momento, todas as partes interessadas envolvidas no sistema puderam expressar suas diferentes opiniões, à luz de suas *Weltanschauunge*² sobre a situação pesquisada. Com as diferenças percebidas, foram pinçados pontos para nova

discussão acerca do problema, para a produção de soluções e para a sugestão de mudanças - o que condensa o objetivo principal deste estágio.

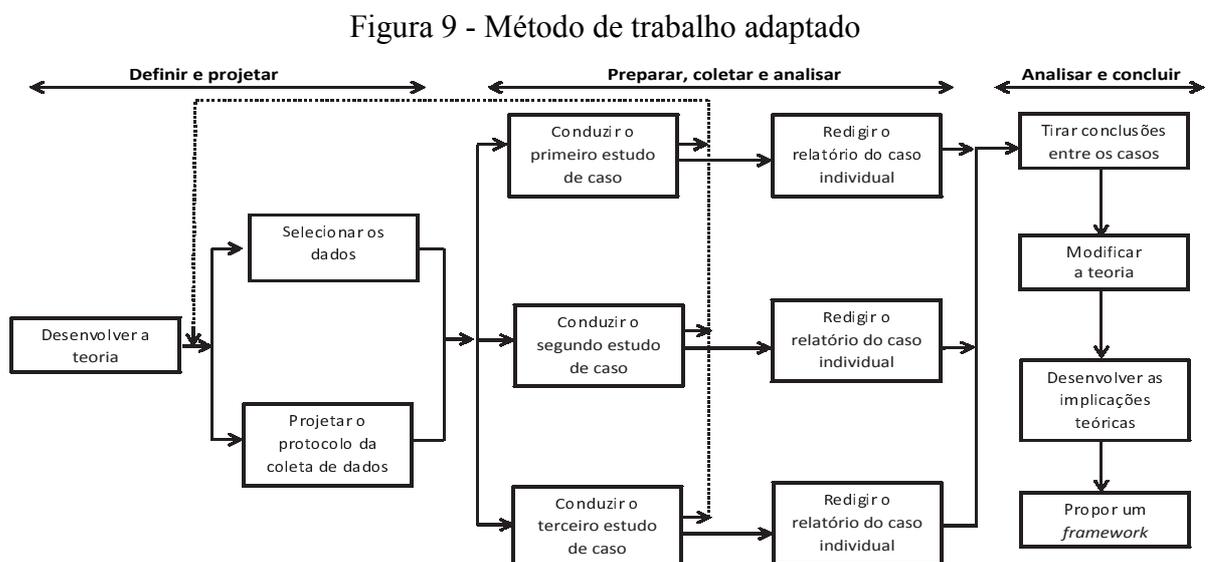
No Estágio 6 - Mudanças no Modelo Proposto - pequenas mudanças identificadas nas entrevistas confirmatórias foram analisadas, em termos de viabilidade e de adequação aos múltiplos casos pesquisados. Aquelas mudanças aceitas foram então incorporadas ao modelo original, gerando o *framework* final, apresentado no quinto capítulo.

Finalmente, o Estágio 7 - Plano de Ação para Melhorar a Situação-Problema - se cumpriu com a proposição de sugestões de estudos futuros e a discussão das implicações teóricas e gerenciais desta tese. Pretende-se, com isso, equacionar/propor soluções à questão problemática estudada, no intuito de melhorar - ou de eliminar - a situação-problema.

3.2.6 Fase 6: Considerações Finais

A Fase 6 efetuou o refinamento dos aspectos conceituais e metodológicos da pesquisa, apresentando uma síntese da problemática estudada e da solução da questão pesquisada, com a indicação dos resultados obtidos. Indicou as limitações do estudo, sugerindo contribuições teóricas e gerenciais para a academia e para as redes de cooperativas estudadas. Adicionalmente, analisou as considerações de alinhamento e de aderência e as inconsistências das informações empíricas com o referencial teórico estudado, ofertando sugestões de estudos futuros para proporcionar continuidade e aprofundamento da pesquisa.

A Figura 9 mostra o método de trabalho em formato adaptado do originalmente proposto por Yin (2010), agora adequado à realidade desta pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor e adaptada de Yin (2010, p. 82).

A Figura 9 explicita o desenrolar da pesquisa em suas fases e suas etapas. A fase de Definir e Projetar se dá pelo desenvolvimento da teoria com base no referencial teórico estudado, derivando-se construtos que determinam os dados a serem coletados de múltiplas fontes e os respectivos protocolos de coleta desses dados. Nesta fase, nasceu o modelo analítico da pesquisa. A fase de Preparar, Coletar e Analisar foi realizada com a condução dos três estudos de casos selecionados e com a elaboração dos respectivos relatórios. A fase de Analisar e Concluir foi executada pela análise dos casos de forma individual e conjunta, o que acarretou modificações no modelo analítico de pesquisa inicialmente proposto e formulação de implicações teóricas e gerenciais que culminaram com a proposição do *framework* final - que é o principal objetivo desta tese.

3.2.7 Limitações do Método de Trabalho

No que diz respeito à análise da REDE 1, não se pôde apurar os documentos para a pesquisa, uma vez que a rede foi desativada em 2001 e não foi permitido ao pesquisador acessar o arquivo morto. Ainda em relação à REDE 1, não foi possível entrevistar gestores das cooperativas associadas, pelo desinteresse e pela indisponibilidade daqueles que, à época, dirigiam as cooperativas participantes da rede.

No que se refere à REDE 2 e à REDE 3, houve dificuldade de acesso por estarem localizadas geograficamente distantes do *locus* do pesquisador - a REDE 2 no PR e a REDE 3 em SC (sede da central) - elevando os investimentos na pesquisa e dificultando a logística de acessibilidade aos gestores para entrevistas presenciais indispensáveis à pesquisa qualitativa. Especialmente em relação à REDE 3, as distâncias entre as cooperativas da rede eram muito grandes, uma vez que estão distribuídas no RS, SC, PR e MT. Destarte, como a REDE 2 tem origem de fundação em colonos holandeses com características culturais muito diferentes das brasileiras, as entrevistas foram dificultadas pelos gestores, reservados e avessos à divulgação de suas atividades e resultados.

Por se tratar de um estudo transversal, todos os dados referentes à origem e à história de desenvolvimento das redes e das cooperativas são retrospectivos. Como algumas delas já foram criadas há muitos anos, houve mudanças na estrutura, na forma de gestão e nas pessoas que participam de suas atividades e muito tempo já se passou desde que deram início às atividades. Dessa forma, alguns dos gestores atuais não têm pleno conhecimento acerca da origem e do desenvolvimento das redes e das cooperativas em que atuam, enquanto outros podem apresentar atualmente posicionamento diverso daquele que definiram na época.

É pertinente pensar, portanto, que as informações obtidas neste momento possivelmente sejam diferentes daquelas que seriam obtidas se fossem entrevistados os gestores das redes e das cooperativas em sua criação, quando poderiam relatar acontecimentos de forma mais vívida e acurada. É possível também que haja um viés na composição da amostra dos casos, pois podem ter aceitado participar apenas aqueles mais envolvidos com a gestão das redes e das cooperativas ou que estivessem mais satisfeitos - ou insatisfeitos - com tais e desejosos em expor a situação.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo revela os resultados alcançados no intuito de atingir os objetivos da tese e assim responder à questão de pesquisa proposta. Para tanto, expõe as evidências decorrentes dos casos estudados, contribuindo para o aprofundamento da perspectiva teórica em relação ao tema.

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Pela análise dos dados coletados, foi possível identificar que, na percepção dos gestores de redes e de cooperativas que foram entrevistados, de fato existem fatores que atuam como restritivos e impulsionadores à cooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, o que tende a acontecer independentemente do formalismo - ou não - do modelo de atuação, do modo como a rede está estruturada e da forma como a cooperação se manifesta. Nesse sentido, entende-se por fatores restritivos aqueles que, de alguma forma, limitam - ou impedem - a intercooperação em prol da rede ou de si mesmos. Já os fatores impulsionadores seriam aqueles que incentivam a intercooperação em prol da rede ou de si mesmos.

Com vistas a compreender melhor os fatores restritivos e impulsionadores da intercooperação, analisaram-se todos sob o prisma dos construtos de pesquisa que emergiram do referencial teórico, dividindo-os pelo nível de relevância do tema, o que se determina pelos testes de validade indicados pelas técnicas propostas por Yin (2010). A análise resultou no que se pode conferir no Quadro 1, com a exposição da classificação que se organiza como (1) Vantagem Competitiva; (2) Governança/Gestão; (3) Reputação/Comportamento; (4) Evolução/Desempenho da Cooperação; (5) Estratégias de Cooperação; e (6) Internacionalização de Cooperativas. A ordem de importância que se lista determinou a prioridade de abordagem dos assuntos tratados nas entrevistas com os gestores de redes e de cooperativas. Posteriormente, examinaram-se os fatores restritivos e impulsionadores à intercooperação por unidade de análise (rede), dentro de cada construto de pesquisa. As conclusões das entrevistas obtidas pela análise de conteúdo conforme orientam Bardin (2011) e Mayring (2004), são acrescidas da análise textual recomendada por Moraes e Galiuzzi (2011), o que resultou na análise global sintetizada pelo *framework* de cooperação proposto.

Nota-se, nas seções seguintes - que mostram a evolução do cooperativismo no RS, no PR e em SC - que os indicadores de desempenho evidenciados não são padronizados, uma vez

que OCERGS, OCEPAR e OCESC ainda não têm consenso sobre as informações que mostram o desenvolvimento do setor.

4.2 COOPERATIVISMO NO RIO GRANDE DO SUL

Segundo a Organização das Cooperativas de Santa Catarina (OCESC, 2014), o RS tem hoje 509 cooperativas integradas à OCB, o que equivale a 7,73% do total de cooperativas integradas do Brasil, reunindo 2.162.502 cooperados, o correspondente a 20,12% do total de cooperados do país. Nelas trabalham 51.869 pessoas, ou 16,43% do total de empregados das cooperativas integradas no Brasil. O faturamento das cooperativas gaúchas, em 2012, totalizou R\$ 29 bilhões, significando 11,4% do PIB do Estado, e um incremento de 1,5% em relação a 2011.

Destacam-se, no cooperativismo do RS, as 154 cooperativas agroalimentares que representam 30,25% de todas as cooperativas gaúchas integradas à OCERGS. Somam-se ainda 305.081 cooperados - o equivalente a 13,38% do total de cooperados de todas as cooperativas do Estado. As cooperativas agroalimentares empregam 29.004 pessoas, ou seja, 54,99% de todos os empregos gerados pelas cooperativas no Estado. (OCERGS, 2012). A seguir, a Tabela 5 exhibe alguns indicadores importantes acerca do cooperativismo no RS, de 2009 a 2012.

Tabela 5 - Indicadores do cooperativismo no RS de 2009 a 2012¹

Indicadores	2009	2010	2011	2012
Faturamento (R\$ bilhões)	21,0	21,6	27,1	29,4
Evolução do faturamento (%)	5,7	3,6	25,2	8,4
Ativo total (R\$ bilhões)	22,7	28,6	34,6	38,0
Evolução do ativo (%)	-	26,0	21,0	9,8
Capital imobilizado (R\$ bilhões)	3,9	4,9	5,3	5,4
Evolução do imobilizado (%)	-	25,6	8,2	2,8
Patrimônio líquido (R\$ bilhões)	5,1	6,5	7,3	8,3
Evolução patrimonial (%)	-	27,5	12,3	14,3

Fonte: OCERGS (2012).

¹ Na pesquisa realizada, não foram encontrados dados disponíveis para 2013 e 2014.

As cooperativas agroalimentares são responsáveis por um faturamento de R\$ 20,2 bilhões em 2012, com incremento de 7,5% em relação a 2011, o que representa 68,9% do total do cooperativismo gaúcho. Ademais, ocupam lugar de destaque entre as 100 maiores empresas da região Sul e entre as 400 maiores empresas do agronegócio brasileiro.

De acordo com a Revista Exame (2014), estas cooperativas ocupam lugar de destaque entre as 100 maiores empresas da região sul, das quais 23 são cooperativas, e entre as 400 maiores empresas do agronegócio brasileiro, das quais 60 são cooperativas.

4.2.1 REDE 1

A REDE 1 analisada representa um caso formal mal-sucedido de intercooperação em redes de cooperativas agroalimentares no RS. As informações recolhidas em relação ao caso foram obtidas apenas pelas entrevistas com o ex-presidente e o ex-diretor da rede, tendo em vista que, com sua desativação, não há mais documentos disponíveis para pesquisa. Criada oficialmente em 1998, em Porto Alegre/RS, com os objetivos iniciais de estabelecer uma estrutura comum de compras, de fundar uma rede de supermercados das cooperativas envolvidas interessadas e de desenvolver uma marca forte para a comercialização dos produtos das cooperativas - incluindo a padronização do *merchandising* dos pontos de venda (fachadas, cores, marca e leiaute) - a rede foi originada em uma assembleia da Federação, com a anuência de sessenta e sete cooperativas presentes, sendo que doze efetivamente aderiram ao projeto.

A rede foi instalada em uma sala independente da Federação das Cooperativas Agropecuárias do RS (FECOAGRO-RS) no intento de facilitar as operações. Para tanto, contrataram-se um diretor profissional e dois funcionários para trabalhar nas tarefas de elaboração de pedidos e de levantamento das necessidades das lojas e supermercados das cooperativas, em uma sistemática de funcionamento que durou aproximadamente três anos.

Na época, criou-se uma marca própria para os supermercados da rede e simultaneamente efetivou-se um levantamento para verificar a possibilidade de se instalar centros de distribuição em Porto Alegre, em Santa Maria e em Santo Ângelo, para apoiar a ação da rede.

O projeto visava atingir 189 supermercados e começaria com produtos básicos, com central de distribuição e vendas. A ideia também intuía instalar um hipermercado de vendas de produtos das cooperativas tanto ao consumidor, como para o varejo em geral. A central de compras iniciou suas operações com a compra de oito itens e, em trinta e seis meses, atingiu

trinta e seis itens. Pretendia-se ainda conseguir que as cooperativas, com o uso de um *software* compartilhado em rede, analisassem os benefícios que auferiam, com o intuito de conquistar novas unidades para a rede. Em 2001, a rede foi desativada.

4.2.1.1 Fatores Impulsionadores à Intercooperação na REDE 1

Nesta seção, redigem-se as análises relacionadas aos fatores impulsionadores da intercooperação na REDE 1.

4.2.1.1.1 *Vantagem Competitiva*

No que diz respeito à vantagem competitiva, todos os entrevistados coadunam com a ideia de que o objetivo principal da criação da rede se concentra em reunir lojas e supermercados de cooperativas filiadas à Federação, constituindo uma central de compras - e assim uma marca forte, como por exemplo, de arroz, para vender na região metropolitana de Porto Alegre/RS. Para a definição do nome da marca, realizou-se uma pesquisa de opinião entre os cooperados e, uma vez escolhido, iniciou-se a venda do arroz da referida marca. A rede planejava, mais tarde, englobar farinha, carne, embutidos e leite, também com a mesma marca.

Na sequência, foi construído um Centro de Distribuição (CD) na capital para atender aos médios e aos pequenos mercados que estavam fora das grandes redes. Dessa forma, criou-se uma estrutura no interior do Estado para distribuição. O entrevistado R1E2 explicou que “[...] a rede organizava o mercado, permitindo que algumas cooperativas associadas continuassem comprando juntas por um tempo ainda. Ficou comprovado por indicadores de desempenho que se tinha um ganho médio de 2% a 5% nas lojas e supermercados”. Segundo o entrevistado R1E1, “[...] a iniciativa também aumentou a margem de lucro acima de 10% em relação ao que normalmente era comprado e vendido de forma isolada pelas cooperativas associadas”.

Adicionalmente, R1E1 completa que “As cooperativas associadas logo perceberam os ganhos em termos de preço, qualidade e prazos para se fazer as compras, pelo aumento do seu poder de barganha em função do volume de compras e pela qualidade das negociações que ocorriam”. O fato possibilitou o desenvolvimento de peças de publicidade e propaganda para ações de promoções em conjunto, tendo como foco a redução dos custos. Pela análise do discurso dos entrevistados, pôde-se constatar que a rede começou comprando e comercializando poucos itens, crescendo sua estrutura até ter um ponto para armazenamento,

com o planejamento do crescimento sustentado. A rede conseguiu ampliar o conhecimento desse tipo de operação - que era muito marginal nas cooperativas - à época.

A principal vantagem competitiva da rede à época consistiu em criar uma marca e em gerar aprendizado para as cooperativas envolvidas. No entanto, de acordo com o que concordam os entrevistados R1E2 e R1E3, a percepção das cooperativas foi apenas em relação às vantagens que auferiram - e não sobre o aprendizado obtido.

4.2.1.1.2 Governança/Gestão da Rede

As falas dos entrevistados R1E1 e R1E2 se ajustam no que tange à governança/gestão, ao informarem que os presidentes das cooperativas assinaram um documento que especificava a forma de governança e de gestão da rede na assembleia da FECOAGRO-RS, que criou a rede em 1998. Estavam presentes sessenta e sete cooperativas no ato da criação e naquele momento foi definido que a gestão seria conduzida por um diretor executivo profissional, que faria a gestão da central de compras da Federação e da rede de supermercados. Nesse panorama, foi elaborado um plano de constituição de conselhos administrativo, consultivo e de ética - mas que nunca foram criados, de fato. Os gestores das doze cooperativas associadas atuavam como um conselho consultivo da rede, todavia de modo totalmente informal. Na opinião dos entrevistados, como consequência da informalidade da gestão/governança, não foram identificados fatores impulsionadores à cooperação na rede.

4.2.1.1.3 Reputação/Comportamento

No que concerne à reputação/comportamento, as entrevistas indicaram que a reputação da FECOAGRO-RS influenciou positivamente sobre a criação da rede. Os entrevistados foram unânimes em considerar como positiva a reputação da FECOAGRO-RS como fator impulsionador da cooperação na rede. Entretanto, os depoimentos dos entrevistados R1E2 e R1E3 se alinham, quando mencionam que havia alguns aspectos negativos em relação à situação financeira de algumas cooperativas que geravam impacto negativo na totalidade da REDE 1. Por consequência, como a venda era rateada, alguns fornecedores não queriam vender a prazo para determinadas cooperativas com má reputação financeira.

A análise da evolução/desempenho da cooperação mostra que a rede foi constituída para estabelecer ganhos de escala. Portanto, conforme o entrevistado R1E2, *“Houve uma tentativa de se chegar a dezoito sócios até se atingir todas as cooperativas. As compras eram*

realizadas pelos presidentes e os encarregados das compras. A rede tinha em vista a implementação de novos planos de ação, entre eles uma central de medicamentos veterinários e insumos e banco de sêmen. O banco de sêmen foi criado, ainda existe, e se utilizam dele trinta e oito cooperativas”.

Identificou-se ainda nas entrevistas que havia a intenção de se criar um hipermercado de vendas de produtos das cooperativas, tanto para o consumidor, como para o varejo em geral. Ou seja, se compraria para as cooperativas e se venderia os produtos delas. Os entrevistados R1E1 e R1E2 explicitam que o projeto se iniciou com a compra de oito itens e, em seis meses, atingiu trinta e seis itens de compras. Primeiramente, eram quatro cooperativas, e depois, doze. Porém, deveria ter atingido um número maior, o que não ocorreu por falta de visão de futuro, ou em outras palavras, não se verificou nas cooperativas envolvidas o potencial de crescimento e de sucesso que a rede poderia alcançar, beneficiando-as. De mais a mais, pretendia-se conseguir que as cooperativas tivessem a percepção dos resultados pela análise de *softwares* de gestão integrados que mostrariam os benefícios que auferiam da rede, de modo que, na medida em que se observassem os benefícios, seria mais fácil atrair novas cooperativas para a rede.

Os entrevistados afirmaram unanimemente que as cooperativas estavam satisfeitas por integrar a rede, posto que viam os resultados dos seus ganhos. No entanto, algumas não queriam o ingresso de outras cooperativas na rede, por motivos de concorrência ou de questões políticas. Depreende-se desta análise que os fatores impulsionadores relativos à evolução/desempenho da cooperação agregaram economia de escala, compartilhamento de conhecimento, tomada de decisão colegiada e busca pelo incremento da competitividade dos cooperados.

4.2.1.1.4 Estratégias de Cooperação

Sobre as estratégias de cooperação, os entrevistados R1E2 e R1E3 conciliam o entendimento de que foi montado um planejamento estratégico de longo prazo para a central de compras e o supermercado. Contudo, as cooperativas ainda não tinham consciência acerca do espaço que poderiam ocupar - e ainda não o tem. Assim, atuar em redes pode ocupar maior espaço de mercado e ainda auferir maiores ganhos. Em seguida, foi constituída uma rede de supermercados dentro das cooperativas, cujas lojas apresentavam padrão de fachada e de marca - inclusive, com cores definidas. Assim, adotavam o mesmo *merchandising* dos Pontos de Venda (PVs) para fortalecer a marca criada.

As cooperativas intercooperaram dentro do que era solicitado - às vezes, com um pouco de coerção - contudo, ao examinar retrospectivamente, vê-se que poderiam ter agido com mais velocidade. Os produtos escolhidos para comercialização em rede foram os que representavam 70% do faturamento global dos supermercados das cooperativas. Por fim, os respondentes firmaram, unanimemente, que os principais fatores impulsionadores à cooperação relacionados às estratégias trataram do fortalecimento da marca com padronização do *merchandising* dos PVs e a criação da central de compras.

4.2.1.1.5 Internacionalização de Cooperativas

Em se tratando da internacionalização - o que não se observou nas ações das cooperativas - o que se pensava era em um processo de internacionalização dos produtos das cooperativas associadas, por meio da marca da rede, a fim de obter ganhos de escala e de qualidade, de forma que a exportação poderia agregar significativo valor. Assim, não foram identificados na rede fatores impulsionadores à cooperação, via internacionalização.

4.2.1.2 Fatores Restritivos à Intercooperação na REDE 1

Nesta seção, destacam-se as análises relacionadas aos fatores restritivos à intercooperação na REDE 1.

4.2.1.2.1 Vantagem Competitiva

Em relação à criação de vantagens competitivas, os entrevistados R1E2 e R1E3 conciliam a informação de que o processo fracassou no fluxo, na falta de vontade dos compradores das diferentes lojas das cooperativas, chegando ao ponto de não haver volume necessário para manter a estrutura mínima que se havia criado. Em seu ponto de vista, a central de compras funcionava bem em grandes redes, como a Zaffari, porque a própria administração decidia; contudo, nas cooperativas é diferente: são vários setores e tudo é muito atomizado. Nesse contexto, os presidentes das cooperativas participavam de reuniões, firmavam compromissos e, depois, poucos eram os que cumpriam o que ficava estabelecido. Percebe-se, portanto, que havia resistência por parte dos fornecedores, que viam no comportamento da cooperativa uma ameaça ao fornecimento.

Em 1996, foi vendido o parque industrial da Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL) que, naquela oportunidade, congregava vinte e uma cooperativas com excelente nível técnico oriundo de convênios em universidades do Canadá, alto índice genético e vinte e dois programas em andamento. Também não ocorreu a unificação das fachadas dos supermercados, o que poderia proporcionar o conceito de uma grande rede e fortalecer a marca. Por outro lado, não se transmitiu ao mercado a ideia de uma grande rede que fazia a ligação direta do produtor para o consumidor.

Os entrevistados, em sua totalidade, julgaram que faltaram amadurecimento e apoio das lideranças das cooperativas com vontade política suficiente para garantir a execução das estratégias acordadas e que havia competição interna na rede entre supermercados. Pelo exposto, os principais fatores restritivos à intercooperação foram:

- a) a má gestão das cooperativas associadas;
- b) a falta de vontade política de cooperar;
- c) o alto poder de barganha dos fornecedores;
- d) a ausência de marca/marca fraca;
- e) e a competição interna na rede.

4.2.1.2.2 Governança/Gestão da Rede

No tocante à governança/gestão, a pesquisa documental constatou que não havia estatutos - apenas normas estabelecidas para a operação da rede. Ademais, a execução dos processos de gestão não contava com pessoal qualificado, a prestação de contas se dava informalmente e não se implantou uma estrutura de conselhos e de comitês. Algumas cooperativas ficavam muito apegadas às questões locais e não queriam aderir à marca criada, já que tinham problemas associados à gestão e à governança. Os diretores não se preocupavam com a definição de estratégias, acumulando cargos em conselhos e de gestão simultaneamente nas suas cooperativas e no conselho deliberativo informal da rede. Os membros dos conselhos acabavam por distribuir os cargos de gestão e os dirigentes, muitas vezes, estavam despreparados para atuar como gestores profissionais.

Na opinião dos entrevistados R1E1 e R1E2, a questão da sucessão do diretor executivo da rede seria decidida sob a égide da FECOAGRO-RS, mas estava certo de que seria no modelo alemão de cooperativas, ou seja, com um gestor profissional que conduziria a gestão, posto que era impensável que pudesse um dos presidentes das cooperativas ocupar o cargo. A

coordenação da rede era feita por um diretor administrativo profissional e a governança, pela Federação com os seus órgãos de governança tradicionais. A governança e a tomada de decisões eram realizadas por um colegiado dos representantes das 123 cooperativas, através de um representante de cada cooperativa e de um diretor administrativo e mais dois colaboradores para a gestão e a execução das atividades. Promoviam-se reuniões quinzenais para avaliação das atividades, porém os representantes das cooperativas não tinham autonomia para tomar decisões.

Outro problema relatado pelo entrevistado R1E3 revelou “[...] *a necessidade de as cooperativas cederem colaboradores para ocupar cargo na rede*”. Isso não era visto de forma positiva, porque consideravam que perderiam capital intelectual e, por outro lado, os colaboradores cedidos já tinham modelos mentais predefinidos oriundos da forma de atuação em suas cooperativas de origem, tendendo a causar conflitos associados às diferentes culturas envolvidas. Já as questões relativas à transparência ficavam muito limitadas a prestações de contas nas assembleias e aos balanços apenas em nível de cooperativas. A coordenação da rede fazia a prestação de contas para a Federação que, por sua vez, as repassava às cooperativas, sem discussão e análise crítica. A rede não possuía conselhos, quer seja administrativo, fiscal ou de ética.

Pode-se concluir desta análise que os principais fatores restritivos à cooperação que se derivavam do seu modelo de gestão/governança envolviam:

- a) a informalidade da governança da rede (baixa institucionalização);
- b) a ausência de mecanismos de prestação de contas;
- c) a equipe de gestão/execução desqualificada, tendo em vista funções executadas;
- d) a falta de adesão à marca;
- e) a ausência de padrões de trabalho para as práticas gerenciais e os procedimentos operacionais.

4.2.1.2.3 Reputação/Comportamento

No que tange à reputação/comportamento, o entrevistado R1E3 afirmou que “[...] *houve cooperativas que foram afastadas da rede por questões financeiras*”. Em função disso, em determinado momento, alguns dos 123 representantes das cooperativas começaram a parecer indesejáveis ao processo pelas atitudes que manifestavam, e ações foram tomadas para que não mais continuassem dentro do grupo, pois a imagem que transmitiam não era

positiva. Nas reuniões, para R1E3, algumas pessoas, “[...] adotavam posturas e depois as atitudes eram totalmente diferentes das palavras empenhadas. Havia lacuna entre o discurso e a ação dos representantes das cooperativas”. No caso, era perceptível, em relação à reputação/comportamento, que os fatores restritivos à cooperação foram os jogos de poder e o enriquecimento ilícito de compradores.

4.2.1.2.4 Evolução/Desempenho da Cooperação

Para tratar da evolução/desempenho da cooperação, os entrevistados R1E1 e R1E2 narraram que os presidentes participavam das reuniões e se comprometiam em dar continuidade às decisões tomadas. Porém, havia considerável discrepância entre as declarações e a prática. Assim, as decisões não eram tomadas. Segundo o entrevistado R1E1, os compradores das próprias cooperativas começaram a burlar a lógica das compras propostas no âmbito das redes. Os compradores insinuavam que o resultado era baixo ou inexistente e, assim, compravam individualmente sem seguir as orientações da rede. Houve muito boicote, pois havia outros interesses em jogo - inclusive, com jogos de poder e questões de enriquecimento ilícito de compradores.

Destarte, os entrevistados R1E1 e R1E3 congraçam, ao mencionarem que o projeto não se desenvolveu com a velocidade que se esperava e que se queria. Não ocorreu tampouco a criação da central de vendas - apenas a da central de compras - e faltou amadurecimento das lideranças para garantir a execução das decisões tomadas de forma colegiada, e visão de futuro aos dirigentes das cooperativas. A partir da análise do discurso, notou-se que o principal fator restritivo à cooperação no que se refere à evolução/desempenho da cooperação foi a execução ineficaz da estratégia proposta.

Acerca das estratégias de cooperação, pôde-se perceber que as cooperativas não conseguiam comercializar junto, o que ocorre até hoje por falta de visão coletiva. Em conformidade com as ideias do entrevistado R1E3, “*Um grande problema das cooperativas é que eram muito lentas, em todos os sentidos. Quando o novo aparecia, demoravam tempo demais para perceber e sair da zona de conforto. Quando surgia uma liderança capaz de perceber isso e inovar, geralmente era execrada. Poderiam, em muitos casos, ter aumentado o volume de compras, porém ficavam presos aos modelos consagrados de negociação e com os mesmos fornecedores. Em alguns casos, ocorreu corrupção de vendedores*”.

Por fim, segundo o consenso de todos os entrevistados, o maior motivo restritivo à intercooperação e à formação de redes de cooperativas foram as vaidades pessoais e os

egocentrismos, assim como o medo de perder o poder dentro das cooperativas. Infelizmente, ainda faltava visão de mercado naquele momento. Deriva-se desta análise a conclusão de que os principais fatores restritivos à cooperação, quando se analisam as estratégias de cooperação, foram:

- a) a incapacidade de inovar;
- b) a resistência à mudança;
- c) e a falta de visão de mercado.

4.2.1.2.5 Internacionalização de Cooperativas

Finalmente, no que diz respeito à internacionalização de cooperativas, não foram identificados fatores restritivos neste construto para a referida rede.

4.2.1.3 Síntese do Caso da REDE 1

O Quadro 10 resume os fatores restritivos e impulsionadores à cooperação entre as cooperativas agroalimentares que atuavam na REDE 1 que se derivam das análises efetuadas.

Quadro 10 - Resumo dos fatores restritivos e impulsionadores à cooperação na REDE 1

Construtos	Fatores Impulsionadores	Fatores Restritivos
Vantagem Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Marca própria forte; • Aprendizado organizacional; • Poder de barganha com fornecedores; • Redução de custos; • Economia de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de barganha dos fornecedores; • Ausência de marca ou marca fraca.
Governança/Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão colegiada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidade da governança da rede; • Ausência de mecanismos formais de governança; • Equipe de gestão/execução desqualificada; • Gestão deficitária das cooperativas associadas.
Reputação/Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem positiva no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecimento ilícito a compradores.
Evolução/Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade dos cooperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Execução estratégica ineficaz; • Resistência à mudança; • Falta de vontade política de cooperar; • Falta de adesão à marca; • Jogos de poder.
Estratégias de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da marca com padronização do <i>merchandising</i> dos pontos de venda; • Central de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à inovação; • Falta de visão de mercado.
Internacionalização de Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificados na rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificados na rede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados da REDE 1 indica que, em relação à criação de vantagens competitivas, as cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal apresentam fatores impulsionadores à intercooperação quando a rede:

- a) possui marca própria forte;
- b) possibilita o compartilhamento de conhecimentos com vistas ao aprendizado organizacional;

- c) aumenta o poder de barganha das cooperativas em relação aos seus fornecedores;
- d) propicia a redução de custos.

Em contrapartida, a intercooperação entre as cooperativas fica prejudicada se houver forte poder de barganha dos fornecedores e ausência de uma marca forte, ou existência de uma marca fraca.

Sobre governança/gestão da rede, a análise dos dados da REDE 1 mostra que houve fatores restritivos que contribuíram negativamente para a intercooperação entre as cooperativas associadas, dentre os quais:

- a) informalidade da governança da rede;
- b) ausência de mecanismos formais de governança para a prestação de contas,
- c) equipe de gestão/execução desqualificada para suas funções nas cooperativas;
- d) ausência de padrões de trabalho para as práticas gerenciais e os procedimentos operacionais nas cooperativas participantes da rede;
- e) gestão deficitária, por parte de algumas cooperativas.

Na visão dos entrevistados, estes foram os principais fatores restritivos que levaram à desativação da REDE 1.

No que tange à reputação/comportamento, percebeu-se que, embora a imagem positiva no mercado seja considerada como fator impulsionador à intercooperação entre cooperativas, ela ficou prejudicada por alguns casos de favorecimento ilícito observados, no âmbito dos compradores.

Em se tratando da evolução/desempenho da intercooperação, os gestores da REDE 1 entrevistados valorizaram os fatores impulsionadores relativos ao aumento da competitividade dos cooperados. Porém, tais elementos foram muito prejudicados pela execução ineficaz da estratégia, a despeito da existência de um planejamento estratégico para a rede, da resistência à mudança, da falta de vontade política de cooperar, da falta de adesão à marca e dos jogos de poder.

No que abarca as estratégias de intercooperação, aspectos como o fortalecimento da marca com padronização do *merchandising* dos PVs e a criação de uma central de compras foram considerados como impulsionadores à intercooperação entre as cooperativas, mas isso de fato não se mostrou eficaz, em função da incapacidade de inovar e da falta de visão de mercado, por parte dos dirigentes das cooperativas.

Notou-se ainda que a REDE 1 não abordou questões relativas à internacionalização das cooperativas.

A lista de fatores restritivos à intercooperação gerada pela análise mostra que o fracasso da REDE 1 parece poder ser explicado principalmente pelo comportamento oportunista de alguns atores, o que prejudica as relações de cooperação, como já assinalava Kropotkin (2006), quando ofereceu uma explicação sobre esta questão, ao inferir que se ajuda é algo praticado por todos, todas as partes saem ganhando. Por conseguinte, um sistema cooperativo não consegue funcionar se todos os envolvidos não contribuírem de forma equivalente. Entretanto, alguns participantes, serão tentados “[...] *a usufruir dos frutos da árvore sem se dar o trabalho de regá-la*”. Em outras palavras, a cooperação fica vulnerável à ação dos aproveitadores, podendo ser sugerida como elemento central para a extração prematura da REDE 1.

A gestão deficitária das cooperativas participantes no que toca às questões mal resolvidas de governança, de informalidade da governança, de ausência de mecanismos formais de governança e de equipes de gestão/execução desqualificadas trouxeram problemas à rede, entravando a gestão e o desempenho.

4.3 COOPERATIVISMO NO PARANÁ

Segundo a OCESC (2014), o PR contava em 2012 com 238 cooperativas integradas à OCB, o que equivale a 3,61% do total de cooperativas integradas do Brasil. Estas, por sua vez, reúnem 618.584 cooperados - o equivalente a 5,75% do total de cooperados do país - e nelas trabalham 60.972 empregados, o correspondente a 19,31% do total de empregados das cooperativas integradas à OCB. Destacam-se, no cooperativismo paranaense, oitenta e uma cooperativas agroalimentares, que representam 33,75% de todas as cooperativas integradas à OCEPAR. Tais associações têm 132.444 cooperados, ou 18,08% do total de cooperados de todas as cooperativas do Estado. As agroalimentares empregam 53.180, ou seja, 85,22% de todos os empregos gerados pelas cooperativas no Estado. (OCEPAR, 2012).

Em 1925, chegaram à região Oeste paranaense os primeiros colonos holandeses que fundaram a Cooperativa B, dedicada à produção de leite e à manufatura de queijos.

A Tabela 6 evidencia alguns indicadores do cooperativismo no PR de 2006 a 2011.

Tabela 6 - Indicadores do cooperativismo no PR de 2006 a 2011²

Indicadores	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Faturamento (bilhões R\$)	16,50	19,50	25,80	24,90	26,40	32,1
Cooperativas (unidades)	228	234	238	238	236	240
Cooperados (pessoas)	406,791	451.500	513.389	548.812	642.000	734.141
Colaboradores (pessoas)	50.000	51.000	55.319	59.000	59.400	62.300
Exportações (US\$ milhões)	852,90	1.100	1.442,50	1.470	1.640	2.200
Impostos recolhidos (R\$ milhões)	781,90	898	1.060,80	1.010,70	1.170,75	1.250
Investimentos	794	1.028	1.275	1.000	1.011	1.100
Eventos realizados	2.368	2.950	2.946	3.340	4.273	4.344
Participações/ treinamentos	104.614	120.00	100.273	102.332	123.775	129.223
Postos de trabalho gerados	773.309	926.608	1,250 mi	1,300 mi	1,400 mi	1,500 mi
Participação no PIB agropecuário	51	52	54	53	54	55

Fonte: OCEPAR (2012, p. 29).

4.3.1 REDE 2

A REDE 2 analisada representa um caso bem-sucedido de intercooperação informal em rede de cooperativas agroalimentares no PR, que se constitui por três cooperativas e uma fundação, localizadas naquele Estado.

O Quadro 11 sintetiza os aspectos relevantes que atualmente tangem à Cooperativa B.

² Na pesquisa realizada, não foram encontrados dados disponíveis para os anos de 2012 a 2014.

Quadro 11 - Aspectos relevantes da Cooperativa B

Quadro de associados	520 cooperados
Quadro de pessoal	385 funcionários
Faturamento bruto	R\$ 730 milhões
Principais culturas/produtividade média	- milho: 8.850 kg/ha - soja: 3.100 kg/ha - feijão: 2.500 kg/ha - trigo: 3.300 kg/há
Capacidade de armazenagem	400.000 toneladas de grãos/ano
Volume de produção	700 mil toneladas de grãos/ano
Rebanho leiteiro	- Produção: 95,2 milhões de litros - Aproximadamente 12.000 vacas das raças Holandesa e Jersey, com média de produção de 25 litros/vaca/dia
Setor de suinocultura	- Produção de suínos: 9.336 toneladas/ano - 5.527 matrizes em produção, com média de 24 leitões desmamados/ porca/ ano.
Fábricas de Rações	Produção de 50 toneladas/hora para alimentação de bovinos, suínos, frangos e cães
384ª maior empresa do Brasil - Exame Melhores & Maiores 2014	
61ª maior empresa do agronegócio brasileiro - Exame Melhores & Maiores 2014	

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (2014) e Revista Exame (2014).

Em 1950, chegou um novo contingente de colonos holandeses para a mesma região, os quais formariam a Cooperativa C, que também inicialmente se dedicou à produção de leite com a manufatura de queijos, constituindo uma indústria que atendia às Cooperativas B e C.

O Quadro 12 denota os aspectos relevantes, atualmente, da Cooperativa C.

Quadro 12 - Aspectos relevantes da cooperativa C

Número de associados	709
Número de colaboradores	480
Faturamento bruto	R\$ 901 milhões
Áreas Agrícolas	Verão: 120 mil ha Batata: 1.600 ha
Plantel leiteiro	18.000 vacas leiteiras
Plantel de suínos	15.000 matrizes
Média de produção agrícola	Verão: - soja: 3.100 kg/ha - milho: 9.750 kg/ ha - feijão: 2.700 kg/ha Inverno: - trigo: 3.700 kg/ha - batata: 27.500 kg/ha
Média de produção de leite por vaca	28 litros/dia
Média de produção de leite por produtor	1.780 litros/dia
Média de produção de suínos	24 leitões por matriz/ano
Produção anual de grãos verão/inverno	500 mil toneladas
Produção anual de sementes	8.744 toneladas
Produção anual de leite	154 milhões de litros
Produção anual de suínos	29.000 toneladas
Produção anual de batatas	34.500 toneladas
Produção anual de sementes de batatas	6.500 toneladas
Produção anual de leitões	143 mil
Produção de rações	391.000 toneladas/ano
Capacidade de armazenagem	360 mil toneladas
Capacidade de industrialização de leite	400 mil litros/dia
Capacidade de industrialização de batatas fritas:	90 toneladas/mês
335ª maior empresa do Brasil - Exame Melhores & Maiores 2014	
61ª maior empresa do agronegócio brasileiro - Exame Melhores & Maiores 2014	

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (2014) e Revista Exame (2014).

Em 1954, as Cooperativas B e C formaram uma central, com licença especial do Governo, já que eram necessárias pelo menos três cooperativas para a criação de uma central. Mais tarde, em 1960, ocorreu a introdução da Cooperativa A, criada naquele ano, e a última a aderir.

O Quadro 13 demarca os aspectos relevantes atualmente da Cooperativa A.

Quadro 13 - Aspectos relevantes da Cooperativa A

Faturamento bruto	R\$ 340 milhões
Quadro de associados	700 cooperados
Quadro de pessoal	330 funcionários
Área de agricultura	70.000 hectares
Principais culturas/produktividade média	- milho: 8,7 mil kg/ha - soja: 3,4 mil kg/ha - feijão: 2,7 mil kg/ha - trigo: 3,2 mil kg/ha
Capacidade de armazenagem	260.000 toneladas
Volume de leite comercializado	120.000 litros/dia
Rebanho leiteiro	11.000 vacas e novilhas (PO/PC) das raças Holandesa e Jersey Vacas em lactação com média de produção diária de 29 kg/vaca/dia
Setor de suinocultura	5.000 matrizes em produção com média de 26 leitões desmamados/porca/ano
Fábrica de rações	capacidade de produção de 20 toneladas/hora fornece alimentação para bovinos de leite, suínos, frangos de corte e cães
639ª maior empresa do Brasil - Exame Melhores & Maiores 2014	
141ª maior empresa do agronegócio brasileiro - Exame Melhores & Maiores 2014	

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (2014) e Revista Exame (2014).

Em 1960, a Cooperativa A detinha 11% das ações da central, a Cooperativa B permaneceu com 33% das ações e a Cooperativa C contabilizava 56% das ações. A central contou com o apoio de técnicos especializados holandeses para o seu desenvolvimento, permitindo que alcançasse alto nível de produção de quantidade e de qualidade na região. Na sequência, em 1970, essas cooperativas, pela sua central, criaram uma indústria de carne de aves e de suínos, com o intuito de aproveitar as potencialidades regionais. As cooperativas se valiam da marca da Cooperativa B, tendo em vista que era uma marca forte já consolidada no mercado.

Em 1971, a central inaugurou um moderno sistema de abate de aves com serviço de inspeção federal, mostrando que produtor, indústria e mercado eram segmentos interligados num processo com graus de importância particulares. De correntemente dos resultados obtidos em sua experiência na avicultura, se estabelece uma integração também em suinocultura, o que proporciona aos cooperados criar suínos em grande escala e até mesmo gado em semiconfinamento. Para atender tais demandas, foi construído um frigorífico para o abate de suínos e de bovinos. Essa época marcou a substituição da monocultura do café por novas culturas de soja, de trigo e de milho, diversificando a produção dos seus 1.700 produtores, o que tornou a REDE 2 um dos maiores complexos industriais de agroalimentos do Brasil em produtos lácteos e em carnes ofertados no mercado interno e externo, através de uma marca forte. (FUNDAÇÃO ABC PESQUISA E DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO, 2009).

A central teve grande crescimento até 1980, quando passou por uma crise que atingiu o cooperativismo nacional e internacional. (BIALOSKORSKI NETO, 2005; FONTENLA, 2013). Naquele momento, contraiu vultoso endividamento - provavelmente em função da sua inexperiência em capitalizar as cooperativas e assim depender menos de instituições financeiras. Como consequência direta da crise, a REDE 2 necessitou vender 51% das ações da central para uma empresa multinacional italiana, a qual - também afetada pela crise - revendeu suas ações para outra empresa brasileira de grande porte, que iniciou um processo de capitalização com política de expansão que não pôde ser acompanhada pelas Cooperativas A, B e C, que detinham 49% das ações. Por esse motivo, as Cooperativas A, B e C decidiram vender suas ações para a majoritária e reter o capital adquirido com a venda para investir no setor de pecuária, não aplicando valores nos demais setores da Cooperativa.

No final da década de 1980, a Cooperativa C, sentindo dificuldade em colocar matéria-prima de seus cooperados no mercado, deu início ao investimento de uma planta industrial para inicialmente produzir leite UBL. Porém, a grande vantagem competitiva que as cooperativas detinham era o *pool* de produtores de leite, cujo produto estava sendo direcionado para a planta industrial da cooperativa C. Dessa feita, a Cooperativa B decidiu

participar da referida indústria, o que, em um primeiro momento, foi negado pela Cooperativa C. Com a negativa de participação, a Cooperativa B começou também a construção de uma indústria de leite. Percebendo que haveria significativa concorrência pelo *pool* de produtores de leite, as Cooperativas B e C decidiram evitar o confronto e cederam, cada uma, parte do controle acionário das indústrias de leite. Assim, inicialmente, a Cooperativa B ficou com 40% das ações da Cooperativa C, e a Cooperativa C ficou com 40% das ações da Cooperativa B. Ou seja, nas duas indústrias havia um controle acionário equivalente, por parte das Cooperativas B e C. Mais tarde, fazendo o aporte necessário, a cooperativa A entrou na composição societária das indústrias de leite.

Para poder fazer parte da composição societária das indústrias de leite, a cooperativa A entrou na sociedade das indústrias de leite com 10% das ações. Em síntese, as indústrias de leite foram criadas com aporte de dinheiro das cooperativas A, B e C, sendo que 55% dos investimentos foram feitos pelas cooperativas e os 45% restantes pelos seus cooperados produtores de leite. Em relação aos 45% aportados pelos cooperados produtores de leite, a Cooperativa A financiou o aporte dos seus cooperados; já as Cooperativas B e C não adotaram o mesmo procedimento. Na composição final, os lucros e os investimentos obedeciam à seguinte distribuição nas duas plantas: 10% da Cooperativa A, 35% da Cooperativa B e 55% da Cooperativa C.

Em três anos, as indústrias já mostravam resultados, pagando para os cooperados um décimo terceiro pagamento na média das entregas de leite durante o ano, fora *pro rata*. O montante foi pago a todos os que entregavam leite nas plantas - inclusive, os cooperados de outras cooperativas que não faziam parte do controle acionário, mas que forneciam a sua matéria-prima. A diferença é que os cooperados das Cooperativas A, B e C receberam ainda a *pro rata*, cujo parâmetro é de 10% sobre o capital investido, mais 90% sobre o volume de produção de leite entregue.

No que tange à indústria de carne suína, estes percentuais de controle acionário mudam para: cooperativa C, 55%; cooperativa B, 25%; e cooperativa A, 20%.

Em 1984, motivadas pela necessidade de implantação de novas tecnologias, as Cooperativas A, B e C - que até então se valiam de campos experimentais para a realização de testes tecnológicos, pagando impostos elevados - criaram uma fundação para resolver questões como disputas entre as cooperativas. A busca por atualização tecnológica e por novas fontes de recursos foi fundamental para o desenvolvimento da fundação, propiciando grandes investimentos em tecnologias para melhorar a produtividade e a lucratividade agropecuária, com a obtenção de respostas compensadoras e a transformação da região em

exemplo nacional. Em 1996, a central aumentou ainda mais seu leque de atividades, assinando acordo com a Cooperativa Central do Extremo Oeste Catarinense, trazendo onze cooperativas singulares, quatro unidades industriais e 12.500 produtores rurais, permitindo à central duplicar seu volume de processamento laticínios e passando de 450 mil litros/dia para 900 mil litros/dia. No ano de 1998, após quarenta e quatro anos de trabalho, a central encerrou suas atividades como empresa industrial e distribuidora de alimentos. (FUNDAÇÃO ABC PESQUISA E DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO, 2009).

Em 1996, a Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário adquiriu uma fazenda de 400 hectares para a instalação da granja demonstrativa e do centro de treinamento para pecuaristas, desenvolvendo ali a produção de suínos, de aves e de leite, além da escola agrícola, então localizada na colônia de Castrolanda, desde 1966.

Desde 2000, a fazenda cumpre com suas missões, quais sejam, (i) proporcionar desenvolvimento para os agricultores em seus campos experimentais; (ii) atuar como uma fábrica de projetos para todos os segmentos desenvolvidos pelas cooperativas; (iii) funcionar como área de rotação de culturas, dando suporte e apoio à área de produção forrageira, já que nem sempre culturas trazidas de outros lugares se adaptavam bem às condições locais. Nesse intuito, buscou convênios com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) para a realização de projetos de mútuo interesse na região, desencadeando o desenvolvimento tecnológico para todos os setores de atuação da cooperativa.

A Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (2009) também oferece programas de tutoria a jovens de baixa renda para o estímulo à frequência a cursos de ensino médio e técnicos, no âmbito de suas ações, com bolsas de estudo. Adicionalmente, atua na difusão de tecnologia, realizando dias de campo para as cooperativas. Logo, sua grande missão reside na geração e na concentração de informações oriundas de demandas dos produtores a partir de pesquisas, de simpósios e de ações de campo, gerenciando conhecimentos que norteiam o desenvolvimento futuro das cooperativas. Ademais, foi a primeira instituição brasileira de pesquisa aplicada criada apenas por produtores rurais e, desde o seu nascimento, mantém o compromisso fundamental de fornecer suporte, prestar assistência técnica, buscar respostas às demandas por tecnologias oriundas do quadro de associados e orientar sobre as melhores técnicas para melhorar o desempenho econômico-financeiro das cooperativas mantenedoras e dos parceiros.

O fato de a Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário ter nascido e permanecido até hoje vinculada às cooperativas mantenedoras foi essencial em seu processo de desenvolvimento, oferecendo segurança na continuidade dos trabalhos e credibilidade aos

tomadores de serviços e ao mercado. Desse modo, em vez de se tornar uma empresa comercial que vende serviços ao mercado, manteve-se sempre independente. Por decorrência da filosofia que a norteia desde o seu nascimento - em que se definiu que o produtor deveria sustentá-la para que permanecesse autônoma - se manteve neutra nas discussões de mercado, de tecnologias e de insumos, sem tomar partido em relação a fornecedores.

Alicerçada sobre os princípios citados, é uma organização de foco técnico - motivo pelo qual não sobreviveria sem as suas mantenedoras - é mantida pelos cooperados, que recolhem um valor de R\$ 20,00 por hectare/ano, o que assegura o direito ao acesso a informações via internet e pelo portal institucional. Os produtores que contribuem são os que estão envolvidos com a parte de pastagens e afins. Os produtores de leite e suínos não contribuem para a Fundação, pois estes, por serem temas recentes dentro de seu segmento, ainda não faz pesquisas sobre estes assuntos.

A área de atuação da Fundação abrange sessenta e sete municípios, o que representa 400 mil hectares plantados de pastagens. Na área, se produz em torno de um milhão de litros de leite, em parte, graças ao apoio técnico proporcionado pela melhoria na qualidade e na quantidade da alimentação para o gado leiteiro. Há também diversos laboratórios que prestam serviços aos produtores cooperados e às cooperativas.

Os laboratórios de Entomologia e de Fitopatologia pesquisam sobre assuntos que envolvem pragas e doenças. Já o laboratório de Informações Geográficas e Ambientais atua na área ambiental, legal e de regulamentações. Os serviços são cobrados do associado, pois os recursos aportados anualmente são destinados somente para fomentar a pesquisa. Recentemente, foi inaugurado um laboratório de Biologia Molecular, além de cinco estações experimentais que somam 313 hectares em área para realização de ensaios em prol da pesquisa, beneficiando o cooperado.

Destarte, promove um dos eventos mais importantes do Brasil em transferência de tecnologia sem envolver maquinarias - denominado *Show Tecnológico* - que já está em sua décima sexta edição. Ainda, mantém convênios com o Governo Estadual e Federal, assim como com algumas universidades - todos na área de pesquisa de tecnologia de campo. Com a EMBRAPA, por exemplo, os convênios foram feitos no segmento de pesquisa de sementes. Também se firmaram parcerias com a iniciativa privada, desde que se mantenha total independência da Fundação na pesquisa e sigilo. Os valores aplicados nas pesquisas não são subsidiados com dinheiro governamental, na medida em que os recursos são todos oriundos dos cooperados e de parcerias com a iniciativa privada.

4.3.1.1 Fatores Impulsionadores à Intercooperação na REDE 2

Nesta seção, desenham-se as análises relacionadas aos fatores impulsionadores à intercooperação na REDE 2.

4.3.1.1.1 Governança/Gestão da Rede

Segundo a maioria dos entrevistados, vários fatores contribuem positivamente para a cooperação na REDE 2, no quesito que abrange a criação de vantagens competitivas. A Cooperativa A foi fundada por descendentes de holandeses, alguns imigrantes e outros que vieram de Castro, em 1960. Em 1995, enfrentou uma crise e seus associados decidiram profissionalizar a gestão. Isso posto, os dirigentes cooperados se afastaram do dia a dia da cooperativa e gestores profissionais - bem remunerados, mas sem participação nos lucros das cooperativas - assumiram o comando dos negócios.

Os dirigentes cooperados eleitos eram envolvidos na governança, mas ficavam em seus estabelecimentos rurais, cuidando de suas propriedades, apenas vindo à cooperativa quando havia necessidade de assinatura de documentos e/ou nas reuniões ordinárias quinzenais. Nessas reuniões, eram discutidas questões mais amplas sobre a gestão, como compra de terras, investimentos em indústrias e admissão de novos sócios. Porém, os cooperados eram providos de informações pelos gestores profissionais para tomar suas decisões.

A partir dessa iniciativa, percebeu-se, por exemplo, que o faturamento da Cooperativa cresceu, passando de R\$ 94 milhões em 1995 para R\$ 770 milhões, em 2002. O principal bem da Cooperativa, sua área agrícola, é de total posse dos cooperados, os quais recebem assistência técnica, insumos e a garantia de recebimento da produção e da comercialização. Assim, a Cooperativa não compra a produção dos associados, mas presta serviços de recepção e de comercialização. No RS, por exemplo, elas compram a matéria-prima produzida por seus cooperados, beneficiam, industrializam e vendem posteriormente no mercado. Em função da oscilação dos preços de mercado e do câmbio, esse tipo de operação gera riscos porque, às vezes, o preço pago ao produtor pela matéria-prima não consegue ser alcançado posteriormente na comercialização, gerando prejuízos que podem ocasionar a quebra de cooperativas e o enfraquecimento dos seus cooperados. Diferentemente, na REDE 2 - sabendo-se que presta serviço ao produtor cobrando dele para receber, beneficiar e industrializar sua matéria-prima - cabe ao produtor decidir sobre quando - e para quem -

vender seus produtos, a partir das informações que recebe sistematicamente sobre as opções de venda ao mercado.

Portanto, as cooperativas e a rede não correm os riscos das oscilações de mercado e conseguem se manter saudáveis. Para isso, contam com três superintendentes que, junto com os cargos eleitos do conselho administrativo, presidente, vice-presidente e secretário fazem sua gestão. Subordinados aos superintendentes, os comitês setoriais cuidam das diversas áreas da Cooperativa: leite, suínos, trigo e outros. As decisões são tomadas nas alçadas dos superintendentes e dos diretores de comitês, de modo que apenas os assuntos mais complexos e difíceis de serem resolvidos são levados para as assembleias. A prática de gestão é valorizada na rede, o que se alinha ao pensamento de Chandler (1990).

Em 1995, todas as cooperativas comercializavam sua produção por meio de uma central com a marca forte Batavo. Na época, se decidiu vender parte da central para a Parmalat, juntamente com a marca Batavo. Posteriormente, a Parmalat vendeu seus ativos para a Perdigão - inclusive, as ações que eram da central. As três cooperativas então se afastaram da industrialização para voltar a atenção para outros focos. No entanto, as cooperativas mantiveram o domínio da produção de leite, tanto na questão de genética, como de fomento, ou seja, controlavam o *pool* de leite. Contudo, a experiência de trazer investidores para dentro das indústrias não foi positiva, pois logo se reconheceu que os interesses dos investidores eram contrários aos dos produtores cooperados. Por esse motivo, a parceria não deu certo e se decidiu vender toda parte industrial - inclusive, a marca.

O problema que se apresentava naquele momento era que, embora dominassem o *pool* de leite, as cooperativas não conseguiam agregar valor à matéria-prima. Buscando resolver a questão, a cooperativa C construiu uma indústria de leite própria. Em seguida, a cooperativa B começou sua própria indústria de leite. Ambas as cooperativas resolveram se unir e repartiram entre si as duas indústrias, para não haver disputa pelo *pool* do leite. Na oportunidade, a cooperativa C passou a fazer parte do negócio, recebendo uma parte das duas indústrias nas suas plantas e assim gerando escala de produção. No contexto anterior, a produção era vendida para a indústria montada pelas Cooperativas B e C e a Cooperativa A apenas fornecia o leite para o empreendimento. As capitalizações foram feitas com o suporte financeiro das cooperativas e dos associados - em ambos os casos, tanto da cooperativa B, como da C. Desta forma, as cooperativas aportaram 55% dos valores de integralização e os cooperados, os 45% restantes. Por isso, os lucros e os investimentos das plantas obedeciam esta proporção nas duas plantas: 40% e 60%, sendo que a que detinha 40% em uma planta deteria 60% na outra.

Com a entrada da cooperativa A, esta ficou com 10% das ações nas duas plantas. Três anos depois desta operação, já apareceram os resultados: as cooperativas puderam pagar para os cooperados um 13º pagamento sobre a média das entregas de leite durante o ano, fora a *pro rata*. O valor era pago a todos os que entregavam leite nas plantas, inclusive cooperados de outras cooperativas que não faziam parte do controle acionário. A diferença é que os cooperados das cooperativas A, B e C recebiam ainda a *pro rata*, que tem como parâmetro 10% sobre o capital investido, mais 90% sobre o volume de produção de leite entregue.

A rede informal que se formou em torno das indústrias de leite consegue pagar um preço diferenciado para os produtores cooperados. Num primeiro momento, a cooperativa paga um preço básico de mercado, e depois, os produtores recebem um adicional, denominado de décimo terceiro, decorrente da média de produção que o associado entregou à cooperativa, que repassou à indústria, nos últimos doze meses, e que resulta da rentabilidade alcançada pela indústria.

As indústrias de leite são geridas pelas Cooperativas B e C, pois são as acionistas majoritárias. As demais cooperativas participantes desse mesmo negócio apenas entregam sua produção e as Cooperativas B e C fazem a gestão como forma de prestação de serviços para as demais da rede, que as remuneram pelo serviço prestado. Por conseguinte, evitam os custos típicos de operação e de gestão de uma central. As Cooperativas detectaram que poderiam ser mais eficientes do que uma central, desde que houvesse transparência e participação das outras, dentro da gestão e da governança de cada uma delas. O modelo bem-sucedido do negócio do leite serviu de base para o desenvolvimento de modelos semelhantes para a área de carnes de suínos.

Em relação à produção de carne suína, a Cooperativa C tinha muitos produtores cooperados que necessitavam industrializar. As três Cooperativas decidiram-se pela construção de um frigorífico para agregar valor à matéria-prima dos associados. A decisão, embasada em análises de mercado, gerou valorização de preços, pois agregaram valor à renda daquela produção que era vendida na forma primária. Agora, sendo vendida de forma industrializada, a produção passou a ser muito maior do que cada uma das cooperativas conseguia gerar individualmente, o que aumentou a satisfação dos cooperados. No que tange à indústria de carne suína, os percentuais de controle acionário são: 55% da Cooperativa C; 25% da Cooperativa B e 20% da cooperativa A.

Além da questão financeira favorável que envolveu os cooperados, a união das cooperativas trouxe ganhos em relação às questões de sanidade animal, ambiental, nos índices técnicos, agregando mais tecnologia no campo, em todos os sentidos. Para exemplificar, os

entrevistados R2E2, R2E3, R2E5, R2E9 e R2E12 mencionaram que, no caso do trigo, os produtores, de modo geral, têm dificuldade para colocar sua produção, pois os moinhos - que caracterizam a grande indústria compradora do trigo - se organizam e estabelecem regras pelo seu forte poder de barganha, forçando a queda dos preços: se as cooperativas têm seu próprio moinho, conseguem relativa independência.

De modo semelhante, ocorre a produção de suínos, que se mostra muito sensível em relação à variação dos preços. Então, se o modelo desenhado para o frigorífico de carnes proporciona estabilidade de preços, simboliza um ganho importante para os cooperados, já que permite ao produtor saber quanto vai receber e que seus custos de produção estarão cobertos.

A Cooperativa C presta serviços de gestão de forma facultativa para seus associados. Por exemplo, faz o controle contábil dos empreendimentos dos cooperados e presta assessoria tributária, fiscal e jurídica, buscando no mercado os melhores profissionais para realizar tais serviços. A questão da terceirização da comercialização com marcas fortes - como Nestlé e Danone - contribuiu para a economia de escala, aumentando a capacidade de produção e reduzindo custos. A busca de parceiros com marca forte foi indicada por estudos de mercado realizados por empresas de consultoria especializadas, os quais elencaram quais seriam as marcas que mais se enquadrariam ao perfil de qualidade dos produtos das cooperativas da rede. Num segundo momento, ocorreu a prospecção e o contato dos possíveis parceiros para negociação e escolha daqueles que mais se ajustavam aos parâmetros culturais da rede.

Outra forma de agregar valor é pelo compartilhamento de áreas-meio, como Tecnologia da Informação (TI) e de produção - a última, fornecida pela Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário. Parte-se do princípio de que os produtores de qualquer uma das três cooperativas têm as mesmas necessidades. Além do que, para o entrevistado R2E9, “[...] *em médio prazo/longo prazo as três cooperativas acabarão se fundindo numa só*”. A dificuldade para a viabilização mais rápida dessa fusão está nas diferenças culturais, pois mesmo se tratando de cooperativas formadas por imigrantes e por descendentes de holandeses, florescem diferenças culturais - dentre elas, algumas mal resolvidas no passado e que muitas vezes voltam à tona, como, por exemplo, as questões atinentes ao *pool* de leite e à expansão geográfica na área de atuação das cooperativas.

Todas as questões citadas corroboram a vantagem competitiva da atratividade para os clientes que buscam unir as marcas fortes pelas quais os produtos são comercializados porque veem qualidade e garantia de fornecimento, por parte das indústrias das Cooperativas. Ainda, pode-se mencionar como vantagem competitiva o aumento do poder de barganha junto aos clientes e aos fornecedores e a redução de custos, por ter uma gestão única e integrada. A

partir do momento em que se colocam todos esses fatores numa mesma gestão, pode-se ofertar melhor portfólio de produtos para os clientes: leite condensado, leite longa vida, leite em embalagem de 200g. Dessa maneira, o portfólio, que pode ser ofertado a partir da noção de intercooperação, é maior do que seria o portfólio de produtos ofertados por cada uma das cooperativas com sua própria fábrica atuando separadamente.

O entrevistado R2E8 acredita que *“Nossa principal vantagem competitiva é termos uma gestão única, pois executando uma negociação mais vantajosa ou mais bem estruturada com os clientes, o que resulta em melhores resultados dentro das indústrias, isto irá se transformar em uma maior distribuição de sobra para os cooperados”*. Prossegue o raciocínio e aduz que *“A partir do momento que os cooperados sentem mais segurança no processo de comercialização da sua produção e as sobras são significativas, isso faz com que aumentem os investimentos em suas propriedades, pensando a (sic) médio/longo prazo”*.

A partir do momento em que as cooperativas construíram as indústrias, a confiança dos cooperados na cadeia de comercialização aumentou, ampliando-se conseqüentemente os investimentos. A intercooperação está na indústria, mas não está no campo ainda. Nesse contexto, as atividades específicas das cooperativas favorecem muito o resultado da intercooperação. Logo, os produtores têm de se enquadrar aos padrões de qualidade e às normas técnicas que regem os cooperados das cooperativas.

Atualmente, graças às ações conjuntas das cooperativas, os produtores de leite cooperados têm uma média de produção de leite por vaca maior do que as observadas na Holanda. Os entrevistados R2E5 e R2E6 avaliam tal parâmetro com muito orgulho, pois a região foi colonizada por holandeses que trouxeram consigo como vantagens competitivas um rebanho de vacas holandesas para criação e técnicos para o treinamento dos imigrantes que aqui chegaram.

As decisões sobre intercooperação são amplamente discutidas com os membros da diretoria e os executivos, depois com os cooperados, e finalmente aprovadas em assembleia com os cooperados. A gestão das cooperativas é de competência dos seus diretores: presidente, vice-presidente, superintendente. Normas e regras são definidas e alinhadas pelo conjunto das cooperativas participantes da rede, por meio dos seus presidentes dos conselhos administrativos. No caso do leite, por exemplo, existem regiões determinadas para a atuação das Cooperativas. A Cooperativa C, que tem a indústria, capta leite *in natura*, fornecendo para as indústrias com as marcas fortes.

As decisões mais importantes são tomadas pelos três presidentes em conjunto. Há ainda, em cada unidade de indústria, um comitê com representantes de todas as cooperativas

para gerenciar o seu dia a dia. Tal prática de gestão, valorizada na rede, confere com o que preconiza Chandler (1990). No entanto, no caso da REDE 2, não existe personalidade jurídica própria para a intercooperação. Cada unidade de negócio industrial está sob a gestão de uma das cooperativas. Nos balanços contábeis padronizados, os resultados são lançados para cada cooperativa, mas entende-se que a intercooperação ocorre como se houvesse uma entidade jurídica única. Assim, mesmo que os balanços contábeis não reflitam a unidade, uma auditoria independente avaliza as informações com vistas à transparência das operações.

Assembleias semestrais, das quais participam representantes de todas as cooperativas, são realizadas para avaliar os números. A primeira assembleia - no meio do ano - avalia a situação de cada cooperativa e ocorre de maneira informal. A assembleia de final de ano analisa a prestação de contas e aprova ações para o ano seguinte, por votação. Dentre as assembleias de final de ano, ocorrem pré-assembleias que servem para discussão e para apreciação de temas que serão levados às assembleias. Existem ainda os conselhos deliberativo e fiscal. Além do presidente, do vice-presidente e do secretário dos conselhos de administração, conselho fiscal e conselho deliberativo, a Cooperativa C conta com dois diretores profissionais - um administrativo e outro financeiro - que coordenam as superintendências de operações das intercooperações industriais, tanto para o leite, como para os suínos - e, futuramente, o trigo.

Outro assunto relevante envolve os direitos de propriedade entre as cooperativas, os quais são acordados por contratos de longo prazo, da mesma forma que as cooperativas realizam com seus cooperados. A líder no caso da indústria láctea é a Cooperativa C - porque tem maior ativo imobilizado e detém o CNPJ da empresa que industrializa - e assim detém o maior controle acionário ou que está com a maior fatia de participação. Além disso, tem 54% de participação no negócio de UBL em determinada planta, enquanto que a B tem 36%, e a A tem 10% de participação no negócio. No caso do frigorífico - denominado dentro das cooperativas como unidade industrial de carne - a líder também é a Cooperativa C, com 55% de participação, seguida da Cooperativa B, com 25% de participação, e finalmente, a Cooperativa A, com 20% de participação.

No processo de intercooperação da indústria de trigo, a líder é a Cooperativa B, que detém 50% de participação, além de manter o CNPJ do empreendimento. A Cooperativa C tem 27% de participação e a Cooperativa A, 23%. Cada unidade de negócios dentro da Cooperativa - e da mesma forma em relação às outras - tem um centro de resultados e de custos, como se fosse uma empresa dentro da Cooperativa C, com seu ativo, suas contas a pagar, suas contas a receber e seu resultado. Assim, compras e pagamentos são feitos dentro da respectiva cooperativa em que a indústria tem alocado o seu CNPJ. Dessa forma, as

questões financeiras - e todas as outras - são feitas dentro da cooperativa que controla a indústria. Mensalmente, apresenta-se para a diretoria da Cooperativa, o Sistema de Informações Estratégicas (SIE), o qual concentra todas as informações acerca das suas unidades e das indústrias com as quais intercoopera. Disponibiliza ainda aos gestores acesso aos resultados de todas elas. Para tanto, é feito um contrato de intercooperação com cada unidade de negócio, de modo a se estabelecer previamente às operações as *regras do jogo*, voltado à transparência essencial. Um comitê de produtores das três cooperativas se reúne mensalmente para avaliar o andamento do contrato e seus membros são indicados pelas cooperativas de que fazem parte do negócio, sendo eleitos nas cooperativas participantes no mesmo momento em que são escolhidos os membros dos Conselhos, em assembleia.

Segundo compactuam os entrevistados R2E1 e R2E8, a despeito dos vários mecanismos de controle e transparência, o processo de gestão é uma experiência que ainda necessita amadurecer. Trata-se de um processo dinâmico, que vai se alterando ao longo do tempo. Como a Cooperativa C tem a gestão de duas unidades de negócio de leite e de carnes, foram criados os cargos de gerente industrial e diretor industrial. Cabe ao diretor industrial a gestão dessas duas unidades de negócio, respondendo concomitantemente para as Cooperativas A, B e C. As três cooperativas têm um Conselho de sete pessoas - três presidentes, vice-presidente e secretário, denominados de diretoria executiva - e que são produtores eleitos. Na realidade, não são executivos, mas fazem parte da diretoria executiva que acompanha o dia a dia da Cooperativa e das unidades de negócio. Duas pessoas dessa diretoria - produtores eleitos das diretorias executivas - participam da direção da unidade de negócios do leite, na qual as três fazem parte. Duas pessoas fazem parte da diretoria da unidade de negócios de carnes e duas pessoas fazem parte da unidade de negócio de trigo.

Para cada unidade de negócio, é contratado um gestor que responde para o diretor industrial que, com mais três gestores das três Cooperativas com suas diretorias executivas, constituem uma diretoria que define as estratégias da unidade de negócio e cuida da governança. Dessa forma, definem-se as metas e os rumos para a unidade de negócios, por meio de planejamento estratégico. O gestor da unidade de negócio tem o acompanhamento de uma diretoria. Os seis cooperados que atuam na diretoria constituem um conselho consultivo para o gestor da unidade de negócio. Um conselho estratégico composto pelos membros dos Comitês, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e os gestores de cada Cooperativa, com aproximadamente cinquenta pessoas, avalia as implementações de novos projetos e o andamento do planejamento estratégico das unidades de negócios.

O grupo se reúne uma ou duas vezes por ano para realinhar as estratégias das cooperativas e trocar informações de modo que uma conheça as estratégias da outra. Assim se intensifica o poder de intercooperação entre as unidades de negócio pela troca de ideias e de experiências. As unidades de negócio têm um programa de auditorias internas, que são disponibilizadas ao Conselho de Administração. As auditorias são programadas e visam buscar ações preventivas.

A cooperativa C se apresenta extremamente setorizada, tendo por prática gerencial não misturar o resultado de uma atividade com outras. Isto é, faz a divisão das sobras aos cooperados conforme a participação deles na movimentação financeira do setor, de maneira independente. Assim, o cooperado que participa de mais de uma unidade de negócio receberá mais do que o que participa de um único setor, diferentemente de outras cooperativas, que repartem suas sobras de maneira equânime, independentemente da participação dos cooperados nos setores, mas levando em consideração a movimentação financeira deles. Então, ocorrem reuniões quinzenais - ou mensais - com os gestores de cada área das unidades de negócio, nas quais se discutem propostas de melhorias.

Debatem-se assuntos de interesse geral dos produtores de cada setor, assuntos relativos à intercooperação, entendimentos sobre questões de mercado, organização do agronegócio, situações de qualidade de serviços prestados pela cooperativa aos cooperados, ou seja, todo e qualquer assunto relacionado aos produtores. Geram-se relatórios a cada reunião, que são repassados à diretoria executiva e ao Conselho Fiscal da Cooperativa e ao Conselho de Administração. Conforme relatado pelo entrevistado R2E9, *“É uma forma eficaz de se fazer discussões, reivindicações, demandas e questionamentos dos produtores à diretoria e ao conselho de administração”*.

A Cooperativa C é orientada por orçamentos que são levados muito a sério: recentemente, se evoluiu na questão da elaboração do planejamento estratégico por setores de áreas e seu desdobramento em planos táticos de ações para o atendimento daquilo que a cooperativa almeja. Há um plano de contas por setor bem definido, cobrado pelos gestores superiores mensalmente, e o planejamento estratégico é acompanhado por setor através de uma ferramenta informatizada para tal finalidade. Existe também um planejamento estratégico para as cooperativas e para cada setor delas, com missão, visão e desdobramento de planos de ação.

Dessa feita, o entrevistado R2E11 acredita que *“[...] se podem entender os cenários separadamente, com suas tendências de negócios e visão de futuro de maneira separada e também com visão do todo”*. Os resultados de cada setor são analisados quadrimestralmente pelo diretor de operações e pelo gerente corporativo, numa prática gerencial denominada

operação do pente. Segundo o gestor R2E5 essa prática gerencial, “[...] consiste em passar um pente fino em cada conta, cada lançamento, identificar desvios que porventura ocorram”.

A visão do gestor profissional é voltada para o planejamento estratégico e para o acompanhamento das ações com a mesma qualidade com a qual se faz do orçamento, o que resulta em uma melhoria substancial em gestão em cooperativas. Por esse motivo, a Cooperativa C está investindo para que tal processo seja cada vez melhor estruturado.

A Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário abarca uma estrutura de Assembleias, de Conselho Fiscal, de Conselho Curador, de Diretoria Executiva, de Conselho Técnico-Científico e de Gerência Geral que funciona semelhantemente às Cooperativas, com o detalhe de que não distribui lucros no final do ano. Trata-se de uma instituição de utilidade pública federal, estadual e municipal que tem algumas vantagens fiscais, por ser sem fins lucrativos.

As assembleias da Fundação são constituídas pelos membros das diretorias das três Cooperativas e mais alguns sócios indicados pelas demais participantes. A presidência da Fundação é exercida de modo rotativo entre as Cooperativas, que se sucedem no cargo. Do conselho curador, composto por membros das três Cooperativas, normalmente saem os membros que irão fazer parte da Diretoria Executiva da Cooperativa. A estrutura facilita o diálogo e proporciona mais velocidade nas decisões.

A Fundação considera ser a empresa mais auditada, pois tem a auditoria das Cooperativas, em nível financeiro e administrativo, o que lhe assegura mais transparência. Por ser Fundação, tem de prestar contas ao Ministério Público Federal e de manter suas contas abertas e publicadas. Todos os resultados gerados são publicados e disponibilizados via internet.

Os direitos de cada Cooperativa são resguardados por contratos formais assinados entre as cooperativas, com média de validade de dez anos. Muitos desses contratos possuem a prorrogação automática dos prazos vigentes. A estrutura de poder da Fundação é baseada no entendimento dos presidentes das Cooperativas que se reúnem periodicamente para tratar da governança e dos interesses comuns.

A gestão dos empreendimentos da Cooperativa B é semelhante à da Cooperativa C, porém com menos profissionalização, haja vista que, na primeira, grande parte da gestão ainda é realizada por cooperados que executam funções de gestores, enquanto que, na segunda, apenas cooperados que têm competências reconhecidas exercem cargos de gestão. A questão da transparência auxilia até no momento de se fazer parcerias de prestação de

serviços, isso porque as empresas que procuram a Cooperativa se mostram satisfeitas com as questões de transparência, o que gera confiança.

A Cooperativa B considera como parte da diretoria inclusive os diretores profissionais. O presidente do Conselho Fiscal seria o presidente da cooperativa, mas se prefere manter os títulos de presidente do Conselho Fiscal, vice-presidente do Conselho Fiscal e secretário do Conselho Fiscal. Existe um Conselho de Ética formado por um representante do Conselho de Administração, um representante do Conselho Fiscal, o auditor interno da Cooperativa e um membro da assessoria jurídica. O Conselho tem como função coibir os oportunismos em todas as esferas e setores, inclusive interferindo nas questões de que presentes os membros do Conselho podem receber.

A questão da governança da rede é exercida pelos três presidentes das Cooperativas, que são membros natos dos Conselhos de Administração dos frigoríficos. No caso da Cooperativa C, quem exerce a função é o superintendente contratado especificamente por ser um profissional da área, não sendo sócio da cooperativa.

4.3.1.1.2 Reputação/Comportamento

As três Cooperativas gozam de excelente imagem no mercado tanto para com as pessoas de fora, como entre elas. O entrevistado R2E5 afirma que *“Nossas cooperativas são procuradas para visitas de interesses de outras cooperativas, de outros estados, do exterior, para conhecer o que é feito aqui, até por recomendação da OCEPAR, principalmente pelo modelo de gestão de cooperativa, bastante observada pelas pessoas de fora”*. Ele ainda postula que *“[...] esta reputação que nós temos foi conquistada a duras penas, com bastante trabalho”*.

O entrevistado R2E6 acredita que *“Existem valores, que devem ser cultivados como a transparência. Se o processo não for transparente para os parceiros não vai ocorrer efeito de continuidade. É importante ter uma visão e planejamento a médio e longo prazo, pois, em curto prazo, fica bastante difícil formar parcerias”*. Uma das exigências para a parceria entre as Cooperativas seria que cada uma tivesse matéria-prima de qualidade e produção convenientemente organizada. Por exemplo, no caso do leite, é essencial o controle de sanidade com o acompanhamento intenso e contínuo dos produtores, técnica e economicamente, principalmente com foco em resultados para os produtores cooperados, e não apenas em resultados para a Cooperativa. “Segundo o entrevistado R2E9, *“A boa*

reputação das cooperativas é consequência do foco na qualidade com responsabilidade e sustentabilidade”.

A intercooperação se ressalta pela similaridade entre as cooperativas, ou seja, não pelo fato de serem provenientes de descendentes de holandeses, mas sim pela maneira de *ser cooperativa* - a visão sistêmica - a qual se mostra, por exemplo, na relação *firme* com seus associados, que exigem o cumprimento dos contratos firmados, o cumprimento da qualidade exigida e a entrega dos produtos para as cooperativas a que pertencem. Os produtores que não cumprem os contratos são considerados cooperados não integrados - o que reduz os serviços que poderão usufruir - e, em muitos casos, são excluídos do quadro de cooperados. Tais regras são bem claras nos contratos que são assinados entre as Cooperativas e seus associados.

4.3.1.1.3 Evolução/Desenvolvimento da Cooperação

Uma iniciativa incipiente de intercooperação é a da criação do cargo de superintendente das UBL que atua nas indústrias do PR e de São Paulo (SP). Na década de 1990, se difundia uma ideia de fusão das cooperativas, mas, em função das diferentes culturas organizacionais e dos modelos de gestão, cada uma tomou seu direcionamento independentemente. De acordo com os entrevistados, de modo geral, tanto Cooperativas quanto cooperados estão satisfeitos em fazer parte da rede - principalmente aqueles do setor em que se faz a industrialização. Evidências acerca dessa afirmação estão na pesquisa de satisfação entre todos os cooperados das cooperativas, que resulta em satisfação positiva de 98%. O resultado da pesquisa também mostrou que a satisfação tem razões nas questões de competitividade e de sobrevivência dentro do mercado. Já os resultados da satisfação com a Fundação ABC Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário apontam índice acima de 85%. Duas questões que normalmente levam as cooperativas a cooperar são a escala e a diminuição de custo, pois, com isso, se consegue atender melhor os cooperados e ofertar mais garantias. O entrevistado R2E2 assegura que “[...] *vale a pena continuar na rede, pois é um modelo possibilita identidade própria e, ao mesmo tempo, que cada cooperativa mantenha sua identidade em particular*”.

4.3.1.1.4 Estratégias de Cooperação

A intercooperação ocorre por três distintas razões: doutrinária, de afinidade e política. Quando se olha para as origens, surge a confiança que todos têm em cada diretoria, que cada

membro de cada cooperativa deposita no outro. Acerca disso, o entrevistado R2E5 declara que *“O que leva uma cooperativa a atuar em rede é a necessidade de crescer de maneira sustentável, abandonando a antiga percepção de só produzir, mas também comercializar os produtos dos associados”*. Ou seja, as cooperativas, para intercooperar, são impulsionadas por razões de mercado. A ideia é evitar disputas de mercado e ainda ganhar escala ou, em outras palavras, uma das principais causas que leva as cooperativas a cooperar entre si é a perspectiva de lucro maior, de conquista de melhor resultado para cada segmento da cadeia.

Na questão de suínos, por exemplo, nenhuma das cooperativas teria condições de montar uma indústria e ser competitiva no mercado interno e externo. A intercooperação entre as três permitiu construir um frigorífico com alta tecnologia e produzir para competir tanto no mercado interno, como no externo. Outro ponto relevante a se considerar é a estratégia de comercializar produtos com uma marca forte, o que só faz sentido se a cooperativa gerar produtos de qualidade.

4.3.1.1.5 Internacionalização de Cooperativas

Não se verifica intenção de internacionalização das Cooperativas em separado, mas da rede como um todo, especialmente no segmento de suínos. Assume-se que as questões de internacionalização sejam mais convenientemente conduzidas via rede. A ideia da intercooperação parece estar associada com os setores, por exemplo, o frigorífico está tecnologicamente preparado para as atividades de intercooperação e é possível que, para 2015, possa atuar no mercado externo vendendo seus produtos. A meta perseguida é exportar cerca de 30% do que for produzido na indústria de suínos para incrementar os resultados para o produtor.

Ademais, há parceiros internacionais que querem entrar no mercado brasileiro e que estão interessados em matéria-prima de qualidade, o que viabilizaria tanto sua entrada no Brasil, como a internacionalização dos produtos das cooperativas com as marcas internacionais. Para tanto, cumpre organizar as questões que tangem à produção e à matéria-prima. Hoje não existe um processo de internacionalização de modo abrangente, e o assunto é tratado por setor, especialmente para aqueles que já estão preparados para as operações.

4.3.1.2 Fatores Restritivos à Intercooperação na REDE 2

Neste tópico, explanam-se as análises relacionadas aos fatores restritivos à intercooperação na REDE 2.

4.3.1.2.1 *Vantagem Competitiva*

Os entrevistados R2E5, R2E8 e R2E11 acreditam que a ausência de uma marca própria da rede dificulta a comercialização dos produtos dos cooperados. Dessa forma, houve a necessidade de promover parcerias com empresas internacionais com marcas renomadas para fazer frente às dificuldades que surgiriam ao se tentar criar uma marca própria forte. Cabe mencionar que diferenças culturais significativas geram *bairrismo* que, às vezes, acarreta a construção de interesses diferentes, o que pode prejudicar a intercooperação. Algumas unidades - especialmente aquelas nas quais não há industrialização, como a unidade de batatas da Cooperativa C - ainda têm algumas restrições no que se refere à intercooperação.

O que ainda não existe - e poderia ser desenvolvido - seria trabalhar com produtos de maior valor agregado, pois hoje as Cooperativas trabalham com produtos que não têm valor agregado significativo. As indústrias de leite poderiam procurar alternativas pelas quais pudessem ter percepção maior de valor no produto e buscar desenvolver produtos e mercados que identifiquem a qualidade do leite que a cooperativa comercializa como maior valor agregado, por exemplo, através de *benchmarking*.

Em 1998, as Cooperativas julgaram que a Central era pequena demais para competir em nível nacional e grande demais para o âmbito regional. Então, criaram uma nova Cooperativa com o nome de Batávia S/A., propriedade das Cooperativas que estavam na Central. A Batávia era composta em 51% de uma empresa internacional e 49% das Cooperativas da Central, que venderam a indústria de carnes da Central (que se tornou propriedade da Batávia) com uma terceira indústria de grande porte nacional e que, ano e meio depois, assumiu também os 49% que pertenciam à Batávia. Na época, as Cooperativas saíram do ramo de suínos e de aves e ficaram apenas com o segmento do leite, porém se atingiram pela crise que acometeu a empresa parceira internacional e tentaram levar o negócio adiante. Após uma grande ação judicial, a empresa nacional - que já havia ficado com os frigoríficos - comprou as ações da empresa internacional, passando a ser majoritária da Batávia nas questões do leite, ao deter 51% das ações. Depois de certo tempo, as Cooperativas

decidiram vender sua parte na indústria do leite para a empresa nacional que detinha as ações majoritárias, que ficou com a marca Batavo, não se interessando pela marca da Cooperativa C. A respeito disso, os entrevistados R2E2, R2E9 e R2E10 sugerem que existia uma disputa velada pelo poder. Assim seriam criados *feudos* formados não apenas por pessoas, mas por grupos que dificultavam a questão da fusão, mesmo com uma consultoria vinda da Holanda para fazer o estudo para que a fusão acontecesse.

4.3.1.2.2 Governança/Gestão da Rede

O modelo de intercooperação foi fruto de uma decisão colegiada. No entanto, cada Cooperativa tem poder de voto proporcional à sua participação no negócio. Assim, duas delas que têm mais capital possuem maior poder decisório que a terceira. Como as duas com mais poder decisório podem tomar ações equivocadas, isso dificulta que as três consigam formar consenso. Ainda não existe uma assembleia geral ordinária das três juntas para se discutir a intercooperação e a apresentação dos números, de forma conjunta. Em algumas cooperativas, não existe Conselho de Ética e Consultivo.

Na opinião dos entrevistados R2E3 e R2E4, os problemas que se apresentam na governança conjunta recaem sempre no ser humano, nas vaidades pessoais e nas questões pessoais que, muitas vezes, influenciam negativamente o bom andamento da estrutura. Os respondentes R2E5 e R2E7 coadunam quando afirmam que a Central não deu certo porque havia disputa de preços entre os cooperados e falhas na comercialização dos produtos pela central. O entrevistado R2E5 acredita que “[...] *o problema central da viabilidade da Central se deu por um modelo de trabalho que não deu certo*”. Ainda alguns gestores contratados para as unidades de industrialização são avessos à transparência necessária para a intercooperação, no que diz respeito à troca de informações sobre custos.

4.3.1.2.3 Evolução/Desenvolvimento da Cooperação

As cooperativas que entregam o leite de seus produtores para a industrialização nas unidades de negócio manifestaram interesse em fazer parte acionária das unidades. Porém, como houve investimento alto no setor, teriam de se capitalizar para entrar como acionistas, o que inviabiliza a empreitada. Outrossim, as Cooperativas ABC não desejaram abrir a posição acionária das unidades de negócio.

4.3.1.2.4 Estratégias de Cooperação

Em relação à unidade de feijão, os cooperados estão um pouco arredios, quando se fala em intercooperação, já que a unidade é nova e ainda está iniciando sua operação no mercado. De mais a mais, não está construída a visão de intercooperação que, em outros setores, já está consolidada (como é o caso da carne). No caso em tela, os cooperados parecem possuir visão imediatista, sem a perspectiva em médio e em longo prazo. Sobre as estratégias de cooperação, os gestores mostram ter medo da perda de poder, decorrente principalmente da falta de visão sistêmica.

4.3.1.2.5 Internacionalização de Cooperativas

Não existe processo de internacionalização definido. Porém, isso está previsto no setor de suínos. Na questão do leite, a visão é de que, como falta produto para atender ao mercado brasileiro - visto que, com as ações governamentais, as pessoas passaram a consumir mais leite - há interesse em abranger amplamente o mercado interno antes de se passar a internacionalizar.

4.3.1.3 Síntese do Caso da REDE 2

O Quadro 14 resume os fatores restritivos e impulsionadores à cooperação entre as cooperativas agroalimentares que atuam na REDE 2.

Quadro 14 - Resumo dos fatores restritivos e impulsionadores à cooperação na REDE 2

Construtos	Fatores Impulsionadores	Fatores Restritivos
Vantagem Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços de recebimento, de beneficiamento e de industrialização da matéria-prima; • Marca forte de parceiros; • Economia de escala; • Redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de marca ou marca própria fraca; • Produtos industrializados com pouco valor agregado ou não industrializados; • Parcerias equivocadas.
Governança/Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão colegiada; • Coparticipação societária; • Mecanismos formais de governança; • Unidades de negócios independentes; • Gestão profissionalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismos de prestação de contas conjuntas.
Reputação/Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade; • Atendimento às normas, regulamentos e legislação setoriais; • Nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência entre as cooperativas.
Evolução/Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificados na rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à mudança; • Jogos de poder; • Culturas organizacionais diferentes.
Estratégias de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visão de mercado.
Internacionalização de Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com empresas internacionais renomadas; • Internacionalização através da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de projeto próprio de internacionalização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados da REDE 2 evidencia que, em se tratando da criação de vantagens competitivas, as cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal apresentam fatores impulsionadores à intercooperação pelo fato de a rede se valer de marcas fortes de empresas internacionais parceiras, prestarem serviços além da comercialização centralizada e propiciar economia de escala e redução de custos. Em contrapartida, a intercooperação entre as cooperativas fica prejudicada pela comercialização de produtos industrializados com pouco

valor agregado, pela realização de algumas parcerias equivocadas e pela ausência de marca própria forte.

No que diz respeito à governança/gestão da rede, a análise dos dados da REDE 2 mostra que há mecanismos impulsionadores que contribuem positivamente para a cooperação entre as cooperativas associadas, dentre eles, os mecanismos formais de governança para a prestação de contas e que propicia:

- a) a tomada de decisões colegiadas;
- b) a organização de uma equipe de gestão profissionalizada;
- c) a coparticipação acionária de cada cooperativa nas outras;
- d) e a presença de unidades de negócios que são geridas de forma independente.

Por outro lado, a ausência de mecanismos formais para a prestação conjunta de contas se revela como principal fator restritivo à intercooperação na REDE 2.

No que diz respeito à reputação/comportamento, percebe-se que a imagem positiva no mercado decorre da cultura organizacional de qualidade, da sustentabilidade, do atendimento às normas, aos regulamentos e à legislação setorial e do alto nível de exigência das cooperativas em relação ao acordado com seus cooperados. Todavia, a intercooperação pode ser prejudicada por casos de concorrência entre as cooperativas.

Do ponto de vista da evolução/desempenho da cooperação, os gestores da REDE 2 não destacaram nenhum fator impulsionador específico à intercooperação na rede, mas os atentaram para fatores restritivos como jogos de poder, resistência à mudança e culturas organizacionais muito diferentes entre as cooperativas.

Sobre as estratégias de cooperação, os respondentes destacam principalmente a comercialização centralizada como fator impulsionador da intercooperação, o que pode, porém, ser prejudicado pela falta de visão de mercado de alguns gestores de cooperativas.

A REDE 2 ressalta que, do ponto de vista da internacionalização das cooperativas, isso pode ser incentivado pela intercooperação impulsionada por parcerias com empresas internacionais renomadas e pela internacionalização através da própria rede, embora possa ser restringida pela falta de projetos específicos para a internacionalização das Cooperativas.

4.4 COOPERATIVISMO EM SANTA CATARINA

Segundo a OCESC (2014), SC conta atualmente com 254 cooperativas integradas à OCB, o que equivale a 3,86% do total de cooperativas integradas do Brasil. Reúnem 1.625.873 cooperados, o equivalente a 15,13% do total do país e nelas trabalham 49.406 empregados, o equivalente a 15,65% do total de colaboradores das cooperativas integradas no Brasil. Destacam-se, no cooperativismo catarinense, as cooperativas agroalimentares formadas pelos fornecedores de insumos, de assistência técnica e de recebimento, de armazenamento, de industrialização e de comercialização da produção agropecuária. As cinquenta e duas cooperativas desse ramo representam 20,47% de todas as integradas à OCESC, com 67.516 cooperados.

As cooperativas agroalimentares catarinenses totalizaram R\$ 617.748 milhões de sobras/perdas do exercício em 2013, o que representou 61,22% de todas do Estado. Em relação ao patrimônio líquido, as cooperativas agroalimentares apresentaram em 2013 um resultado aproximado de R\$ 3,3 bilhões, o correspondente a 48,89% das cooperativas do Estado. Também recolheram R\$ 857.157.000,00 de impostos e de contribuições, ou 84,47% do total recolhido por todas as cooperativas de SC. No que diz respeito aos impostos sobre a receita bruta, as cooperativas agroalimentares arrecadaram R\$ 642,5 milhões - 69,53% do total de impostos sobre a receita arrecadada por todas as cooperativas catarinenses. Do total de impostos e de contribuições sobre a folha de pagamento, as cooperativas agroalimentares arrecadaram R\$ 230 milhões, ou seja, 54,24% do total arrecadado por todas as cooperativas. Na sequência, a Tabela 7 apresenta alguns indicadores importantes acerca do cooperativismo em SC.

Tabela 7 - Indicadores do cooperativismo em SC de 2009 a 2012³

Indicadores	2009	2010	2011	2012
Ingressos/Receitas Totais*	11,39	12,62	15,38	17,43
Evolução (%)	2,79%	10,76%	21,90%	13,34%
Ativo Total*	11,26	14,88	18,10	21,51
Evolução (%)	19,28%	32,20%	21,57%	18,86%
Capital Social	1,58	1,80	2,02	2,35
Evolução (%)	37,68%	14,03%	12,34%	16,08%
Patrimônio Líquido*	2,75	4,11	4,81	5,66
Evolução (%)	15,13%	49,64%	17,04%	17,55%

Fonte: OCESC (2014).

Nota: (*) Valores expressos em bilhões de reais.

³ Na pesquisa realizada, não foram encontrados dados disponíveis para 2013 e 2014.

4.4.1 REDE 3

A REDE 3 analisada representa um caso bem-sucedido de intercooperação formal em rede de cooperativas agroalimentares em SC, formada por treze cooperativas e uma central, localizadas em SC (10), MT (1), PR (1) e RS (1). Na Tese, foram analisadas três cooperativas de SC e a central. Cabe explicitar que a REDE 3 é uma central de alimentos e uma instituição de propriedade coletiva de controle democrático, representando uma central de cooperativas que se baseia em valores de ajuda mútua e de responsabilidade e em princípios democráticos de igualdade, de equidade e de solidariedade.

Iniciada em 1969, formada por oito cooperativas, em que cada fundadora assumiu cotas de associação, conforme definido em assembleia, dando origem à Central, cuja missão demanda “Valorizar a qualidade de vida no campo e na cidade, produzindo alimentos de excelência”. (AURORA ALIMENTOS, 2014, p. 20). Atualmente, a central reúne treze cooperativas que representam mais de sessenta mil produtores rurais.

Em 1972, a Central adquiriu um frigorífico desativado em Chapecó/SC, e, após reformas e investimentos em equipamentos, abriu suas portas em 1973, com vinte e cinco colaboradores abatendo por volta de 200 suínos/dia e produzindo apenas cortes e banha. Com a aquisição do frigorífico, foi adquirida a marca com a qual se comercializavam os produtos. Com o passar dos anos, foram surgindo novos produtos industrializados que atraíram o gosto dos consumidores e, com uma gestão participativa, a Central atua hoje na industrialização de carnes suínas e de aves, de lácteos, de massas, de vegetais e de suplementos para nutrição animal. Pelos bons resultados que vem obtendo gradativamente, pode ampliar atividades, comprando e construindo novas unidades industriais, diversificando suas atividades, contribuindo significativamente para mudanças econômicas profundas nas comunidades do oeste catarinense e nos sistemas cooperativistas e agroindustriais brasileiros.

Em 1982, a industrialização de carnes suínas foi ampliada com a aquisição de um frigorífico em São Miguel do Oeste/SC. Importa ressaltar que foi mantida a mesma marca do frigorífico e, com mais linhas de produtos, passou a oferecer mais alternativas de consumo, instrumentalizando a Central para buscar melhores condições de venda e retorno financeiro para seus associados. Ainda na década de 1980, percebeu-se a necessidade de ampliação da capacidade produtiva, idealizando-se a construção de uma nova planta industrial equipada com novas tecnologias, adicionando preocupações de cunho ambiental.

Notando também a lacuna de fontes alternativas de renda aos pequenos produtores associados à Central, iniciou-se uma série de investimentos na produção de frutas para a

industrialização de sucos concentrados, tanto para o mercado interno, quanto para o externo. Isso possibilitou complementar a renda dos produtores que se dedicavam ao plantio de milho, de soja e de feijão ou à agropecuária. Surgiu dessa iniciativa a necessidade de uma marca forte para a comercialização dos produtos da Central.

Em 1992, a nova planta foi concluída, entrando em atividade um frigorífico com a marca (nome) da Central - à época, considerada uma das maiores empresas do segmento na América Latina. Adicionalmente, a Central assumiu a cooperativa agrícola de Videira/ SC, que se dedicava ao processamento da uva, ampliando suas instalações e permitindo o processo de sessenta toneladas diárias de laranja, incentivando os produtores rurais ao plantio de árvores frutíferas.

Até a década de 1980, a agricultura era explorada apenas por grandes agroindústrias, as quais exigiam dos produtores rurais aviários de grande porte, inviabilizando o investimento, já que acarretava a imobilização de consideráveis recursos financeiros. Nesse sentido, a Central, em sua visão de diversificação, passou a investir na avicultura de corte, oferecendo ao mercado consumidor produtos diversificados, preenchendo as lacunas deixadas pelas grandes agroindústrias que excluía do processo os pequenos produtores, num investimento que iniciou com vinte e cinco aviários, mostrando sempre preocupação com as questões ambientais.

Para atender à nova demanda entrou em atividade, em 1987, um novo frigorífico, na cidade de Maravilha/SC. Atualmente, o frigorífico tem capacidade de abate de 170.000 aves/dia, exportando para mercados como Japão, Rússia, União Europeia e países islâmicos. Assim, a Central consegue agregar valor a seus produtos, investindo constantemente em avanços tecnológicos em seus frigoríficos. Em 1994, para atender à demanda crescente de seus cooperados, a Central adquiriu na cidade de Quilombo/SC outra unidade frigorífica. Em 1996, ampliou-se com a entrada de uma cooperativa do MS, assumindo o frigorífico da cooperativa e implementando investimentos na sua remodelação.

Em 2000, foi construída uma unidade de industrialização junto ao frigorífico da Central, na cidade de Chapecó/SC. No mesmo ano, foi desativada a planta industrial de Videira/ SC e começam as atividades de uma indústria de sucos em Pinhalzinho/ SC. Visando ao crescimento e ao incremento no mercado externo - principalmente para a Rússia - em 2002 foram feitos novos investimentos - agora na cidade de Joaçaba/SC. Simultaneamente, a Central incorporou um frigorífico na cidade de Sarandi/RS, em parceria com a cooperativa daquela cidade gaúcha.

Em 2004, detectando o potencial da atividade para a melhoria da renda e da qualidade de vida das famílias cooperadas, a Central passou a atuar na área de lácteos. Inicialmente, a produção era coletada junto às cooperativas filiadas e industrializada em cinco empresas parceiras com a marca forte da central. O fomento da atividade alavancou o crescimento da produção catarinense, colocando o Estado como quinto maior produtor de leite do Brasil, com 8% da produção nacional. Note-se que a produção de leite em SC está centrada em propriedades com área inferior a 20 ha, sendo que 60% das propriedades tem tal dimensão.

Em 2005, ainda dando continuidade à expansão no RS, a Central firmou nova parceria na cidade de Erechim/RS, na qual a cooperativa local passava por dificuldades financeiras e repassou a sua gestão, inclusive a marca, a qual tinha grande alcance no RS e nos Estados da região Sudeste do Brasil, principalmente no mercado de aves.

Em 2006, a planta da indústria de sucos de Pinhalzinho/SC atinge o processamento de 350 toneladas/dia de sucos concentrados e mais três subprodutos, com a maior parte da produção destinada à exportação para Alemanha, Holanda, Espanha e EUA. Para aumentar a industrialização da produção de leite dos cooperados, em 2011, foi reestruturada e ampliada a unidade.

Em 2007 a central continuou a receber a produção de laranjas de seus associados. Porém, esta passou a ser processada por outras indústrias do sul e sudeste do país. Em 2012 foi adquirido um frigorífico em Guatambu. Em 2013 foi realizada outra aquisição em Xaxim, aumentando a produção da central de 700.000 aves/dia para 1 milhão de aves/dia.

Nesta Tese, as informações coletadas sobre a rede (Central) foram obtidas através dos dirigentes da própria Central e das Cooperativas D, E e F, localizadas, respectivamente, em Pinhalzinho/SC, Chapecó/SC e Palmitos/SC.

O Quadro 15 sintetiza os aspectos atuais relevantes da Cooperativa D.

Quadro 15 - Aspectos relevantes da Cooperativa D

Faturamento	R\$ 210 milhões
Quadro de associados	7.531 cooperados
Quadro de pessoal	994 funcionários
Principais culturas	- milho: 113.115 toneladas - soja: 23,4 toneladas - feijão: 125 toneladas - trigo: 2.138 toneladas
Produção de leite	95 mil toneladas
Setor de suinocultura	58,7 mil toneladas
Setor de aves	57 mil toneladas
Fábrica de rações	253 mil toneladas de ração para bovinos de leite, suínos, frangos de corte e cães
Estrutura e área de atuação	1 CD, 3 fábricas de rações, 10 unidades de recebimento de grãos, 15 supermercados, 18 lojas agropecuárias, 3 postos de combustíveis, 2 granjas de suínos, 1 posto de resfriamento de leite, unidades administrativas em 16 municípios do Oeste de SC e Médio Alto Uruguai do RS

Fonte: Cooper A1 (2014).

O Quadro 16 resume os aspectos relevantes que concernem à Cooperativa E.

Quadro 16 - Aspectos relevantes da Cooperativa E

Faturamento	R\$ 1,7 bilhões
Quadro de associados	16.368 cooperados
Quadro de pessoal	2.646 funcionários
Principais culturas	<ul style="list-style-type: none"> • soja: 222 milhões/ton. • milho: 6.000/ton. • trigo: 126 milhões/ton.
Produção de leite	77 mil toneladas
Setor de suinocultura	752 mil cabeças e 44 mil matrizes
Setor de aves	83 milhões de cabeças
Fábrica de rações	220 mil toneladas de ração para bovinos de leite, suínos, frangos de corte e cães
Estrutura e área de atuação	2 Centros de Distribuição (CDs), 2 fábricas de rações, 6 unidades de recebimento de grãos, 57 supermercados, 76 lojas agropecuárias, 2 postos de combustíveis, 2 granjas de suínos, 2 postos de resfriamento de leite, 35 silos graneleiros, 3 unidades de beneficiamento de sementes, unidades administrativas em 16 municípios do Oeste de SC e Médio Alto Uruguai do RS
320ª maior empresa do Brasil - Exame Melhores & Maiores 2014	
59ª maior empresa do agronegócio brasileiro - Exame Melhores & Maiores 2014	

Fonte: Cooperativa Agroindustrial Alfa (COOPERALFA) (2014).

O Quadro 17 expõe os aspectos relevantes atualmente da Cooperativa F.

Quadro 17 - Aspectos relevantes da Cooperativa F

Faturamento	R\$ 305 milhões
Quadro de associados	2.376 cooperados
Quadro de pessoal	308 funcionários
Produção de leite	65 mil toneladas
Setor de suinocultura	170 toneladas
Setor de aves	1 milhão de cabeças
Estrutura e área de atuação	1 posto de combustíveis, 3 fábricas de ração, 170 granjas de suínos, 1 posto de armazenamento de grãos, 1 unidade administrativas no Oeste de SC

Fonte: Cooper Itaipu (2014).

4.4.1.1 Fatores Impulsionadores à Intercooperação na REDE 3

Nesta seção, desenvolvem-se as análises relacionadas aos fatores impulsionadores à intercooperação na REDE 3.

4.4.1.1.1 *Vantagem Competitiva*

Concordam todos os entrevistados que a principal vantagem que a intercooperação trouxe às cooperativas foi à segurança de comercialização das matérias-primas produzidas por seus cooperados - suínos, aves e leite - para a industrialização, com a garantia de recebimento a preços justos. Pode ocorrer que, em determinados meses, o preço das empresas concorrentes venha a ser mais atrativo que o praticado pela Central. Para os cooperados, o importante é que, no final do ano, ao realizar um estudo do preço médio praticado ao longo do período, incluindo-se o somatório da partilha das sobras, o produtor sempre tenha remuneração melhor com a entrega de seu do produto para a Central.

Nas pesquisas de opinião feitas com os cooperados, os resultados mostram que 20% deles desconhecem o fato de que a Central seja uma cooperativa. Um dos motivos que os confunde é a marca forte no mercado que a Central tem. Segundo depreende a maioria dos entrevistados, a Central é uma cooperativa constituída de treze outras, que atingiu, no ano de 2014, faturamento aproximado de R\$ 6 bilhões, com inserção no mercado interno (80%) e externo (20%).

Em determinadas regiões do PR, há cooperativas de grande porte, como a Cooperativa Agropecuária Mourãoense (COAMO), que industrializa seus produtos, carrega uma marca própria forte, mas trabalha de forma diferente, pois os associados são grandes produtores de soja, de milho e de trigo. Para a realidade catarinense, baseada em pequenos produtores agrupados em cooperativas que reúnem de três a quatro mil associados de pequeno porte, a Central tem se mostrado como uma iniciativa positiva, tendo em vista que consegue economia de escala e atinge grandes mercados, o que, de maneira independente, as cooperativas individualmente não conseguiriam.

As cotas para repartir as sobras para as cooperativas são proporcionais ao movimento financeiro que cada uma tem, dentro da Central. Porém, como conceitualmente uma cooperativa é um empreendimento de pessoas - e não de capital - mesmo a menor cooperativa participante da Central tem o mesmo peso na tomada de decisões que a maior. Em termos de governança, não significa diferença ter a maior cota, maior poder ou maior influência no momento de se tomar decisões.

No que diz respeito ao abate de suínos, por exemplo, existem limitações. A Central tem capacidade de abate de dezessete mil suínos/dia, o que a impede de industrializar mais produção. As condições de capacidade de entrega e de distribuição são definidas em assembleia. Eventualmente, alguma cooperativa requer um número maior de cotas e, nesses casos, a Central exerce a função de poder moderador e faz a mediação das solicitações. Porém, o que normalmente ocorre é as cooperativas se ajustarem espontaneamente ao processo, e o excedente que não é absorvido para a industrialização na Central é vendido no mercado.

Nesse panorama, no momento de investir em nova planta industrial, a Central levará em consideração a região em que se localizará o novo empreendimento, uma vez que existe uma questão de logística, e as cooperativas que estiverem distantes da planta industrial não entregarão ali suas matérias-primas. A Cooperativa de Concórdia/SC, na época em que existia somente a planta industrial nas cidades de Maravilha/SC e de Quilombo/SC, não entregava suas matérias-primas em tais localidades, pois não havia condições de logística e isso se tornava economicamente inviável. Por conseguinte, a Central instalou plantas industriais nas

idades de Xaxim/SC e de Abelardo Luz/SC, oportunizando aos cooperados de localidades mais distantes a possibilidade de comercializar suas matérias-primas e assim crescer em número de criatórios e de qualidade de produto. Tais fatos mostram o interesse da Central para que a matéria-prima se localizasse nas proximidades das unidades de industrialização.

Mais recentemente, em função do interesse coletivo, foi admitida a décima terceira cooperativa no PR, em Mandaguari, que trouxe consigo um frigorífico de aves com capacidade de abate de 180.000 aves/dia e seis mil cooperados mais o aporte de capital para a integralização das cotas necessárias. Atuando dessa forma, a Central exerce papel fundamental na organização e na coordenação da cadeia produtiva dos associados das cooperativas, pelo que se faz necessário, mensalmente, que os gestores das cooperativas se reúnam com a direção da central.

Originalmente, por exemplo, o produtor cooperado que plantava milho e produzia suíno e não conseguia vender sua produção para alguma empresa da região, tinha prejuízo, o que o incentivou a industrializar a matéria-prima. Para que isso ocorresse, havia a necessidade de se ter escala de produção e, na sequência, de se comercializar, do outro lado da cadeia, o produto final. Em se tratando de pequenas cooperativas, de forma isolada, tornava-se difícil operar, principalmente na região Oeste de SC, o que pode ser identificado quando se percebe que as pequenas cooperativas, ao se aventurarem em abrir frigoríficos e em comercializar seus produtos, geralmente foram malsucedidas, principalmente pela falta de escala.

Nessa perspectiva, a associação das cooperativas em torno de uma central veio proporcionar condições para a realização das operações de industrializar e de comercializar o produto das cooperativas cooperadas conquistando, assim, uma marca forte que foi reforçada por propaganda e por *marketing*. Recentemente, a Central incorporou um frigorífico de uma cooperativa que comercializava com a própria marca. Ao assumir o empreendimento, a Central incorporou o que existia em estoque e, para que pudesse vender o produto. Houve então a necessidade de se dar descontos, os quais variaram entre 9% e 12%.

De acordo com o entrevistado R3E1, “[...] *uma marca fraca desconhecida do público, ao entrar no mercado e comercializar, paga um pedágio*”. E indaga: “*Por que o consumidor vai comprar de uma marca desconhecida e não da Sadia, Perdigão ou mesmo da Aurora? Somente fará isto por uma questão de preço menor; não havendo escala e marca forte, não sobrevive*”. O fato assinala que, para as cooperativas cooperadas, a marca própria forte da Central configura uma vantagem competitiva muito importante. Levando-se em conta tais fatores, as cooperativas associadas à central têm facilidade de captar produtores associados,

mesmo competindo com marcas fortes, como Companhia José Batista Sobrinho (JBS) e

buscados equacionamentos consensuais dos problemas. Por sua vez, a Central presta contas de suas atividades e de seus resultados nas assembleias para as cooperativas, e estas, aos seus associados.

Nas cooperativas associadas à Central, as sobras são divididas de maneira igualitária entre os cooperados, independentemente se estão ligados a segmentos que entregam produtos a centrais - ou não - dependendo apenas do movimento financeiro que cada associado tem com sua cooperativa. Porém, são poucos os cooperados que desenvolvem atividades que não estejam atreladas à Central. Por exemplo, o produtor de milho vende para a cooperativa singular e esta o vende para a Central, que vai destinar a matéria-prima à fábrica de ração e, dessa forma, estará no ciclo cooperativo da Central. Com relação à divisão de resultados, cada cooperativa faz a sua, com algumas delas repassando os resultados provindos da Central e com outras que retêm como cota de capital social, dependendo muito da política interna de cada uma.

O organograma administrativo das cooperativas da Central mostra que a tomada de decisões começa sempre pela assembleia geral. Posteriormente, passa pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal, pelo Conselho de líderes e pelo Conselho de Ética. O presidente do Conselho de Administração normalmente é o presidente da Cooperativa. O vice-presidente, dependendo da organização interna de cada cooperativa, pode atuar diariamente - ou não - na gestão da cooperativa ou apenas fazer parte do Conselho de Administração. No caso da Cooperativa F, o vice-presidente exerce a presidência do Comitê de Crédito, controlando a parte financeira dos associados, o limite de crédito de cada um, o que pode - ou não - vender e os limites de crédito ao associado. Normalmente as gerências - contábil, administrativa e financeira - das cooperativas são exercidas por gestores profissionais. As cooperativas, por contrato, compram dos cooperados as matérias-primas e as revendem, porém, estes podem deixar o produto estocado por tempo máximo preestabelecido, até a venda, sem custo.

No que diz respeito ao orçamento da central, é feito e debatido posteriormente, na assembleia geral, mas pode ser flexível no caso de mudanças no panorama econômico nacional ou internacional. Também existem as pré-assembleias que são realizadas com lideranças escolhidas pelos associados, para a discussão prévia de toda a situação dos negócios que são executados na Central. Nessas ocasiões, se ressalta a importância da cadeia produtiva para as cooperativas entre membros e Central.

O Conselho de Administração se reúne mensalmente e, no caso de alguma cooperativa não enviar representante ou o presidente estar impossibilitado de comparecer, deve indicar um

representante pertencente ao primeiro escalão para o encontro da assembleia. A regra - cabe enfatizar - é que os presidentes compareçam pessoalmente. As decisões então são tomadas nas assembleias, nas quais, muitas vezes, existe a necessidade de explicação de questões de mercado. Por exemplo: a Central é a terceira colocada dentro do seu segmento de mercado no Brasil, porém está distante da segunda colocada, o que inspira cuidados para que não se distancie ainda mais e implica decidir o quanto e onde investir ou, no mínimo, acompanhar e tomar decisões estratégicas para enfrentar a competitividade com a primeira e a segunda colocadas.

Inicialmente, a governança dos Conselhos de Administração e do Conselho Fiscal da Central era exercida por diretores que acumulavam cargos em suas respectivas cooperativas de origem. Atualmente, isso não mais ocorre dessa forma, e os gestores pertencem às cooperativas filiadas e exercem unicamente cargos nos Conselhos da Central, ou seja, não existem mais gestores nos Conselhos da Central que exerçam cargos de gestão nas cooperativas de origem. Os gerentes corporativos e diretores da Central são profissionais, ou seja, não necessariamente são cooperados dos quadros das cooperativas filiadas. Porém, pode ocorrer de alguma pessoa possuir as competências necessárias e exercer um cargo de gestão. Finalmente, insta destacar que a transparência é fator muito apregoado desde o início da Central, e cada vez mais acentuado.

4.4.1.1.3 Reputação/Comportamento

Atualmente, para ser admitida na Central, uma nova cooperativa deve passar pela aprovação do Conselho de Administração e, posteriormente, pelo crivo das treze cooperativas - o que é ainda mais complexo. Para se ter uma noção acerca da complexidade de entrada de uma nova cooperativa, a capacidade de absorção de matéria-prima suína, por parte da Central, está próxima de mais de 2.000 animais/dia. No caso da admissão de uma nova cooperativa, teria de haver o corte de cotas dos associados das outras que já fazem parte da Central, que provavelmente não iriam admitir que seus cooperados viessem a ser preteridos em benefício dos de uma nova cooperativa entrante.

A reputação e o comportamento são considerados por todos os entrevistados como primordiais, e a Central é muito exigente nesse sentido, pois representa referência pela qualidade de seus produtos, não é uma agroindústria que pratica preços baixos e é reconhecida pela garantia de seus produtos, o que advém da base da cadeia produtiva e significa que, para produzir um artigo de qualidade, deve-se ter matéria-prima de qualidade. A firma de leite da

Central é a primeira a possuir códigos de rastreabilidade na embalagem do produto, podendo identificar sua origem em nível de produtor e de transportador. Tais inovações exigem investimentos e, para tanto, existe a necessidade de ampliar a escala de produção. A Central tem preocupação com a qualidade de todas as matérias-primas, visto que esse aspecto está diretamente ligado à imagem que a cerca e, em tese, preservará de possíveis escândalos e/ou de exposição negativa na mídia. Portanto, é necessário corpo técnico competente e assistência e acompanhamento intenso da cooperativa, com relação ao produtor.

No que toca à credibilidade, quando os sócios começam a realizar negócios paralelos fora de suas cooperativas, são excluídos por quebrar os contratos firmados. As punições são aplicadas pelo Conselho de Ética das cooperativas-membros da Central. Muitas vezes, os fornecedores da Central são pagos com a entrega de mercadorias. Por exemplo, o caso de uma empresa negociar com a Central e solicitar que o pagamento fosse feito através de ovos férteis, já que necessitava de quantidade significativa do produto e não conseguia viabilizar o negócio no mercado. Dessa feita, a Central adquiriu a mercadoria necessária, na quantidade pretendida, a preço acessível, com prazo flexível, e repassou os benefícios para o fornecedor como forma de pagamento. No entender dos entrevistados, são parcerias como essa que viabilizam o efeito de continuidade dos negócios da Central com fornecedores e com clientes.

4.4.1.1.4 Evolução/Desenvolvimento da Cooperação

As cooperativas pertencentes à Central poderiam se restringir a trabalhar apenas em onze municípios catarinenses, contudo expandiram suas atividades para além da fronteira do Estado, atingindo municípios no RS, sendo neste Estado as pioneiras em intercooperação entre cooperativas, trabalhando para difundir a cultura de intercooperação. As cooperativas da Central foram para o RS com a finalidade de investir em vários segmentos e de tentar implantar a cultura praticada nas cooperativas da Central, uma vez que lá havia uma cultura oportunista de parte de alguns cooperados. Os objetivos são, muitas vezes, atingidos com treinamentos para cooperados, visando à formação cooperativa e ao aprimoramento da produção primária. Infelizmente, na opinião dos entrevistados, ainda persiste a cultura de não vender a produção ou de vender apenas parte dela e acreditar que se tem o mesmo direito dos que entregam toda a produção e que participam totalmente da cooperativa. Cada um tem seus direitos e seus deveres, como preconiza o estatuto das cooperativas e os contratos que são efetuados entre as partes.

Os entrevistados R3E2, R3E3 e R3E4 entendem que nas regiões do RS em que as cooperativas *sobrevivem*, isso se deve à administração deficitária e precária das cooperativas. Na voz dos entrevistados R3E1 e R3E3, ecoam o pensamento de que a administração hoje deve ser exercida por gestores que conhecem e que entendem dos segmentos a que estão inseridos, numa cultura de intercooperação. Ademais, um gestor que não está dentro da cultura de intercooperação e vai exercer funções dentro da Central desconhecendo a cultura e o sistema, não consegue se inserir no contexto. Pressupõem ainda que tais convicções derivam de fatos já ocorridos no passado, no contexto administrativo da Central. Observam que pode ocorrer o contrato de um gestor que só domina a teoria, entretanto não sabe o que está acontecendo na prática, dentro da própria Central, que é um negócio grande para se conduzir e bastante complexo.

Os gestores R3E2, R3E3 e R3E4 declararam que as cooperativas estão satisfeitas por fazer parte da Central e que vale a pena continuar, pois é uma ponte para que se tenha um bom comércio, visto que a Central, por sua marca própria forte, consegue chegar ao consumidor com facilidade. Os respondentes narraram ainda que as cooperativas por si só não teriam como industrializar seus produtos, que teriam de chegar *in natura* para a venda, o que geraria um prejuízo considerável. Os entrevistados R3E1 e R3E4 concordam que, a cada ano que passa, a Central cresce e as cooperativas que fazem parte dela, se desenvolvem juntas.

No entendimento do entrevistado R3E2, “[...] *a cooperativa singular precisa ter na cooperativa central uma locomotiva que irá impulsionar o sistema*”. Com isso, se enfraquecerem a cooperativa Central, automaticamente vão atingir todo o sistema, e as empresas concorrentes dominarão o mercado em detrimento do bem comum, hoje representado pelas cooperativas singulares. O respondente afirma que “[...] *uma cooperativa central forte, atuando desde o começo da cadeia, puxando, organizando e coordenando, é ponto fundamental*”. No PR, várias tentativas de formação de Central se frustraram em razão das disputas de comando e de poder. Na visão do entrevistado R3E1, esse conflito enfraquece e atrapalha o foco das cooperativas e da Central.

Não se dispõem de informações para detalhar o quanto as cooperativas intercooperam ao redor da Central. Porém, se sabe que, além do desejo de ajudar e de negociar entre si, ocorrem atos cooperativos entre elas. Nesses casos, a Central serve como canal que proporciona outras intercooperações entre as cooperativas-membros.

4.4.1.1.5 Estratégias de Cooperação

As cooperativas participantes da Central, de maneira geral, são fruto da incorporação de outras cooperativas que passaram por momentos difíceis ou pelo interesse de crescer com a perspectiva de serem incorporadas e poderem industrializar seus produtos em uma Central com marca própria forte. Destarte, as cooperativas-membros da Central foram expandindo territórios dentro de SC e, também, no RS, PR e no MT. Para exemplificar, tem-se o caso da Cooperativa F, que se origina do trabalho de incorporação de várias outras, surgindo da união da cooperativa mista existente na cidade de Palmitos, em 1933, com a Cooperativa Agropecuária de Mandai, formando o que seria a Cooperativa Regional Arco-Íris.

Em 2000, a Cooperativa Regional Arco-Íris celebrou a união com a Cooperativa de Santa Lúcia. Em 2004, incorporaram a Cooperativa de Itapetininga, tendo em vista as dificuldades provenientes da crise da suinocultura. O frigorífico, depois da incorporação, foi vendido para a iniciativa privada e a cooperativa que incorporou a última era filiada da Central e não via motivos para mantê-lo e para possuir uma marca forte para comercializar. Em 2004, simultaneamente, incorporaram uma cooperativa do RS - a Cooperplanalto - que estava quase desativada e tinha como área de atuação três municípios nas suas cercanias. No ano seguinte, ocorreu o mesmo processo com uma cooperativa de Rodeio Bonito/RS, que possuía três municípios em sua área de abrangência, mas que, com diminuta estrutura, não conseguira sobreviver.

Na sequência, incorporou a Cooperativa Erval, da cidade gaúcha de Dois Irmãos. Nessas regiões, pela debilidade das cooperativas existentes, os produtores eram *explorados*, pois praticavam as culturas de trigo, de soja e de milho e, conforme denunciou o entrevistado R3E1, “[...] *por serem praticamente todos pequenos produtores, não tinham mais poder de barganha de comercialização e os preços sempre eram praticados contra o produtor*”. A cooperativa colocou em tais localidades toda a estrutura necessária para que os cooperados pudessem desempenhar suas atividades primárias a contento: armazém, silo, posto de coleta de leite, armazém para recebimento de grãos e outras infraestruturas. Dentro da estratégia de crescimento adotada, a Cooperativa F possui oito mil sócios em onze municípios de SC e seis no RS. Atua, segundo o entrevistado R3E4, “[...] *em algumas áreas abandonadas pela COTRIJUI, nos municípios de Vista Alegre, de Dois Irmãos e de Redentora, possuindo ramificações em Iria, em Caiçara e em Vicente Dutra. Existe também uma cooperativa em Frederico Westphalen, mas não tem atuação competitiva*”.

Em comum, SC e RS se caracterizam, em suas cooperativas, pelo trabalho com pequenos produtores - aqueles mais desfavorecidos - principalmente na atividade leiteira, recolhendo o produto dos cooperados e agregando valor. Nesse panorama, compram os produtos dos cooperados a preços justos e vendem para a Central industrializar. Quando ocorre a *pro rata*, não existe diferenciação de setores e todos os cooperados, independentemente de setor, recebem partes de uma mesma divisão de sobras, preservando as questões de fundo de reserva que são institucionais.

Para exemplificar, uma cooperativa que tem 20% de patrimônio na central e um movimento que representa 14%, terá a *pro rata* sobre 14%. Em outro exemplo, uma cooperativa que detém 2% do patrimônio da central, mas participa na entrega da produção com 8%, participará dos resultados em 8%. Assim, a *pro rata* da Central para as cooperativas participantes não é proporcional às cotas que elas detêm, mas sobre o que cada cooperativa-membro realiza em movimento econômico total com a Central. Nesse ponto de vista, o cooperado detém capital social da cooperativa e esta tem participação de cotas da Central de cooperativas. Da mesma forma o produtor, independentemente do setor, receberá da sua cooperativa de origem uma *pro rata* proporcional ao seu movimento de produção com a cooperativa, que repassará 40% para o cooperado, sendo 15% em dinheiro, 25% ficando capitalizado e os outros 60% ficando na cooperativa para quando o associado completar sessenta e cinco anos de idade poder retirar seu capital social da cooperativa.

O entrevistado R3E1 acredita que *“A central de cooperativas em SC não teve problemas porque não tem as mesmas características regionais e culturais do RS e PR. As características inerentes à SC são de minifúndios, e estes foram à base do surgimento da central, decorrente da necessidade de industrializar o segmento de suínos em meados da década de 1970, e completando agora quarenta e cinco anos de atuação no mercado”*.

Os entrevistados R3E2, R3E3 e R3E4 acreditam que em SC as características cooperativas são, em primeiro lugar, a união, o que resulta, na opinião deles, em um cooperativismo muito forte organizado pela OCESC. Também considerando se tratar de uma região de minifúndio, em 1970, os pequenos agricultores, possuíam, em média, cinco matrizes suínas, com ciclo completo, ou seja, o suíno era criado, terminado e ia diretamente para São Paulo para ser abatido. Então, surgiu a necessidade de industrializar os suínos próximos aos associados.

Algumas das cooperativas participantes da Central praticam negócios entre si. Um exemplo de intercooperação é a sociedade numa pequena usina hidrelétrica cuja construção ocorreu em conjunto por oito cooperativas participantes, mais a Central. A maneira de

organização foi similar à da Central, em que cada uma das cooperativas tem sua cota de investimento e a consome em energia elétrica. Em outro exemplo, algumas cooperativas decidiram criar uma cooperativa de crédito independente da Central. Assim, além da participação de intercooperação com a Central, surgem outras iniciativas de intercooperação entre as cooperativas participantes com outras ações em conjunto, como, por exemplo, a contratação de cursos para mulheres e jovens e criação de uma Central de compras com oito das cooperativas. Ou seja, além da intercooperação permanente, podem ocorrer ações de intercooperações eventuais ou temporárias entre as cooperativas que fazem parte da Central.

No entendimento do entrevistado R3E1, *“A intercooperação, na prática, ocorre quando são efetivados negócios entre as cooperativas e a central, ou somente entre as cooperativas, não existindo dificuldades para se fazer intercooperações entre as cooperativas e a Central”*. Esse tipo de intercooperação voluntária entre as cooperativas ocorre em outros negócios - além dos agropecuários efetivados com Central - como, por exemplo, em energia elétrica, em crédito e em educação.

4.4.1.1.6 Internacionalização de Cooperativas

O processo de internacionalização ocorre pela Central, visto que as cooperativas de maneira independente não têm escala suficiente para executar a atividade. A Central tem o nome e a imagem positiva necessários para competir no mercado internacional, facilitando as operações de internacionalização, o que pode se identificar na manifestação do entrevistado R3E3, que afirma que *“Existe um processo de internacionalização pela Central de cooperativas. O mercado nacional está crescendo, mas já praticamente estabilizou a quantidade de produção. Dessa forma, agora, uma maneira de crescer é via exportação”*.

Os gestores da central acreditam que a questão do mercado externo depende muito da variação cambial: se valer a pena, se exporta mais. A previsão é que a Central venha a exportar 22% de sua produção em 2015. Existem ainda algumas cooperativas que fazem parte da Central e que teriam porte, estrutura e faturamento em torno de R\$ 1,8 bilhões, o que daria condições para exportar por si mesmas, embora prefiram executar o processo pela Central.

4.4.1.2 Fatores Restritivos à Intercooperação na REDE 3

Nesta seção, são apresentadas as análises relacionadas aos fatores restritivos à intercooperação na REDE 3.

4.4.1.2.1 *Vantagem Competitiva*

Na medida em que a cooperativa se constitui como uma central, não consegue emitir papéis no mercado, como, por exemplo, a BRF e JBS fazem para captar dinheiro. Com isso, algumas de suas principais concorrentes conseguem operar com custo financeiro baixo para poder crescer. Quando as empresas captam o capital, isso não é lançado como endividamento bancário, e sim transformado em ações no mercado. A Central, sendo uma cooperativa, por legislação do setor, não tem acesso ao mercado de capitais: este é um ponto relevante no que tange ao tema das desvantagens competitivas da REDE 3.

4.4.1.2.2 *Reputação/Comportamento*

No momento, as cooperativas que fazem parte da Central vivem um momento de prosperidade, relegando a segundo plano a questão da intercooperação. Dessa forma, torna-se mais difícil alguma das treze cooperativas aprovarem a entrada de outra na Central. Para ter acesso aos benefícios da Central, a cooperativa interessada teria que ser absorvida por alguma das que já fazem parte da estrutura. O entrevistado R3E1 considera o fato como aspecto limitante, “[...] *principalmente porque os investimentos que já foram feitos pela Central e suas cooperativas são de grande monta*”.

4.4.1.2.3 *Evolução/Desenvolvimento da Cooperação*

Segundo o entrevistado R3E3, “[...] *muitas vezes, o modelo de Central e de intercooperação não dá resultados porque existem muitas vaidades pessoais, ciúmes e interesses personalistas envolvidos, os quais são colocados acima dos interesses do todo*”. O entrevistado R3E4 concorda com a ideia e identifica, também, que um dos fatores restritivos à intercooperação é a diferença cultural entre as cooperativas, o que gera resistência à mudança e à inovação e jogos de poder.

4.4.1.2.4 *Estratégias de Cooperação*

Muitas vezes, conforme o entrevistado R3E1, “[...] *o que interfere na intercooperação são pontos de vista antagônicos acerca de determinados empreendimentos, o que pode ser motivado pelo medo da inovação*”. Tais questões são mais difíceis de serem encontradas hoje, mas ainda existem. Portanto, na percepção de todos os entrevistados, o individualismo

simboliza um elemento que dificulta sobremaneira a cooperação. As maiores dificuldades se relacionam com as questões do dia a dia, pois as cooperativas delimitam regiões de atuação e de coleta de matéria-prima, interferindo nas ações dos departamentos técnicos das cooperativas associadas.

Afloram também questões oportunistas, por parte de alguns associados, que tentam tirar vantagens em determinadas situações mal esclarecidas e para as quais as regras não estão claramente definidas. Isso pode gerar divergência de áreas de atuação entre cooperativas associadas e, no entender do entrevistado R3E4, “[...] *isso momentaneamente está relativamente calmo, mas sempre há tensão quando um produtor sai de uma cooperativa e vai para outra. São casos esporádicos que acontecem, mas acontecem*” - momento em que entra em ação o poder moderador da Central.

4.4.1.3 Síntese do Caso da REDE 3

O Quadro 18 exhibe os fatores restritivos e impulsionadores à cooperação entre as cooperativas agroalimentares que atuam na REDE 3.

Quadro 18 - Resumo dos fatores restritivos e impulsionadores à cooperação na REDE 3

Construtos	Fatores Impulsionadores	Fatores Restritivos
Vantagem Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Marca própria forte; • Economia de escala; • Aprendizado organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitações na industrialização da matéria-prima; • Impossibilidade de abrir o capital.
Governança/Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão colegiada; • Mecanismos formais de governança; • Gestão profissionalizada; • Coparticipação societária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismos formais de prestação de contas conjuntas.
Reputação/Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional de qualidade e sustentabilidade; • Atendimento de normas, de regulamentos e de legislações setoriais; • Nível de exigência da central com relação às cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de entrada para novas cooperativas.
Evolução/Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Poder moderador da Central; • Intercooperação entre as cooperativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jogos de poder; • Culturas organizacionais diferentes.
Estratégias da Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação de cooperativas não sustentáveis; • Comercialização centralizada; • Economia de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à inovação; • Falta de visão de mercado.
Internacionalização de Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização através da rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificados na rede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados da REDE 3 evidencia que, no que concerne à criação de vantagens competitivas, as cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal nesta REDE apresentam fatores impulsionadores à intercooperação pelo fato de possuir marca própria forte e de comercializar de forma centralizada os produtos de suas cooperativas, o que permite proporcionar economia de escala. Como fator restritivo à intercooperação entre as cooperativas da REDE, está a limitação na industrialização de matéria-prima oriunda das

cooperativas, visto que suas unidades fabris não têm capacidade de produção para toda a matéria-prima ofertada pelos cooperados, com o excedente vendido no mercado.

Em termos de governança/gestão da rede, a análise dos dados da REDE 3 destaca os mecanismos formais de governança, a gestão profissionalizada, a coparticipação acionária de cada cooperativa nas outras e a tomada de decisões colegiadas como fatores impulsionadores à intercooperação. Todos os entrevistados desta REDE identificaram a ausência de mecanismos formais de prestação de contas conjunta como fator restritivo à intercooperação, pois a ausência de análise de informações inviabiliza a tomada de decisões colegiadas sobre investimentos e gastos individuais pelas cooperativas e pela própria rede de maneira ágil.

No que tange à reputação/comportamento, os entrevistados unificam a ideia de que a imagem positiva da REDE no mercado se deve a fatores impulsionadores da intercooperação entre cooperativas, como a cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade, o atendimento às normas, aos regulamentos e à legislação setorial e o alto nível de exigência da Central no que se refere aos contratos acordados com as cooperativas. No entanto, salientam que a intercooperação pode ser prejudicada pelas fortes barreiras de entrada de novas cooperativas na REDE 3.

Do ponto de vista da evolução/desempenho da cooperação, os entrevistados da REDE 3 citam como fatores impulsionadores à intercooperação na rede, o poder moderador da Central e a intercooperação entre as cooperativas em ações isoladas. Porém, os respondentes alertam para fatores restritivos como os jogos de poder e as culturas organizacionais diferentes entre as cooperativas. Em relação às estratégias de cooperação, ressaltam a incorporação de novas cooperativas não sustentáveis como fator impulsionador à intercooperação na rede, e como fatores restritivos à intercooperação os jogos de poder e a resistência à inovação.

A REDE 3, na opinião dos entrevistados, promove a internacionalização das cooperativas através da própria rede.

4.5 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

Pode-se considerar que os fatores que emergiram das análises das redes pesquisadas conduzem a discussão sobre o que impulsiona e o que restringe a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal são ativos intangíveis, conforme a opinião dos dirigentes entrevistados.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2014, p. 118) define ativos intangíveis como “[...] bens e direitos não palpáveis reconhecidos pelas partes interessadas como

patrimônio da organização e considerados relevantes para determinar seu valor”. Nessa direção, a literatura acadêmica especializada sobre o tema dos intangíveis aborda os fatores impulsionadores como ativos intangíveis que precisam ser identificados, uma vez que agregam valor às organizações, gerando diferenciais competitivos. Neste sentido necessitam ser desenvolvidos e protegidos. (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009; HOSS; ROJO; GRAPEGGIA, 2010; LOW; KALAFUT, 2003; MARTINS, 2012; ZANINI, 2008).

Os ativos intangíveis identificados como fatores restritivos e impulsionadores à intercooperação de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal serviram de base para o desenvolvimento e a proposição do *framework* - objeto desta tese - elaborado com a aplicação da metodologia SSM. As entrevistas confirmatórias realizadas presencialmente com o principal gestor de cada rede revelaram que os construtos identificados são válidos, conforme suas percepções. Todavia, os gestores consideram que os fatores identificados têm pesos diferentes, no que toca ao seu impacto na intercooperação.

O Quadro 19 mostra os pesos atribuídos pelos gestores entrevistados para cada fator identificado. A partir dessa valoração, foi elaborado o Quadro 20 com os fatores impulsionadores e restritivos mais relevantes para a elaboração do *framework* proposto. Para a determinação dos pesos da escala da pesquisa, foram analisados artigos que utilizaram *survey* para avaliar questões relativas à cooperação nos quais se nota a predominância de artigos que se fundamentaram na Escala Likert com cinco pontos, criada em 1932.

De acordo com o que orientam Wakita, Ueshima e Noguchi (2012), nesses casos, é indicada a adoção de uma escala que seja mais representativa acerca dos esforços dos pesquisadores do campo de estudos - motivo pelo qual no questionário do Apêndice F também foi utilizada como inspiração a Escala Likert com cinco pontos.

A Escala Likert é a classificação somatória que consiste em afirmações que expressem atitudes favoráveis - ou desfavoráveis - em relação ao objeto de interesse. Pode-se solicitar ao respondente que concorde - ou que discorde - das afirmações, atribuindo depois, a cada resposta, uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, em números que podem ser somados para mensurar as atitudes dos respondentes. (COOPER; SCHINDLER, 2011).

No questionário foi empregada a mesma atribuição de expressão das escalas para todas as questões. Utilizou-se a avaliação do nível de percepção dos respondentes nas questões, considerando-se a seguinte escala: 1 - *Baixíssima Importância*, 2 - *Baixa Importância*, 3 - *Média Importância*, 4 - *Alta Importância* e 5 - *Altíssima Importância*.

Quadro 19 - Resumo dos fatores impulsionadores das REDES

Construtos	Fatores Impulsionadores		
	REDE 1	REDE 2	REDE 3
Vantagem Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Marca própria forte (5) • Redução de custos (5) • Economia de escala (5) • Aprendizado organizacional (4) • Poder de barganha com fornecedores (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca forte de parceiros (5) • Prestação de serviços (5) • Economia de escala (4) • Redução de custos (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca própria forte (5) • Economia de escala (4) • Aprendizado organizacional (3)
Governança/ Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão colegiada (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão colegiada (5) • Coparticipação societária (5) • Unidades de negócios independentes (5) • Gestão profissionalizada (4) • Mecanismos de governança (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão colegiada (5) • Mecanismos formais de governança (5) • Gestão profissionalizada (4) • Coparticipação societária (2)
Reputação/ Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem positiva no mercado (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional de qualidade e sustentabilidade (4) • Atendimento às normas, aos regulamentos e à legislação setorial (4) • Nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento às normas, aos regulamentos e à legislação setorial (5) • Cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade (4) • Nível de exigência da central em relação às cooperativas (3)
Evolução/ Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade dos cooperados (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificados na rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder moderador central (5) • Intercooperação entre as cooperativas participantes da rede (3)
Estratégias de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Central de compras (5) • Fortalecimento da marca com padronização do <i>merchandising</i> dos pontos de venda (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização centralizada (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização centralizada (5) • Incorporação de cooperativas não sustentáveis (4)
Internacionalização de Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificados na rede 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com empresas internacionais renomadas (5) • Internacionalização através da rede (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização através da rede (3)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da valoração com pesos, foi elaborado o Quadro 20 que apresenta apenas os fatores impulsionadores e restritivos mais relevantes, de modo a dar foco na análise dos fatores para a elaboração do *framework* proposto, alocados por rede analisada.

Quadro 20 - Resumos dos fatores restritivos percebidos das redes

Construtos	Fatores Restritivos		
	REDE 1	REDE 2	REDE 3
Vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de barganha dos fornecedores (5) • Ausência de marca ou marca fraca (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias equivocadas (5) • Ausência de marca ou marca fraca (4) • Produtos industrializados com pouco valor agregado (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilidade de abrir o capital (5) • Limitações na industrialização de matéria-prima (3)
Governança/Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidade da governança da rede (5) • Equipe de gestão/ execução desqualificada (5) • Gestão deficitária das cooperativas associadas (5) • Ausência de mecanismos formais de governança (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismos de prestação de contas conjuntas (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismos de prestação de contas conjuntas (4)
Reputação/ Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecimento ilícito de compradores (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência entre as cooperativas (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras de entrada para novas cooperativas (3)
Evolução/ Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à mudança (5) • Falta de adesão à marca (5) • Falta de vontade política de cooperar (4) • Jogos de poder (4) • Execução estratégica ineficaz (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas organizacionais diferentes (4) • Resistência à mudança (3) • Jogos de poder (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas organizacionais diferentes (3) • Jogos de poder (2)
Estratégias de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visão de mercado (5) • Resistência à inovação (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visão de mercado (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visão de mercado (4) • Resistência à inovação (3)
Internacionalização de Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificados na rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de projeto de internacionalização (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificados na rede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, o Quadro 21 abarca os fatores impulsionadores e restritivos para a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em redes horizontais mais relevantes, conforme os pesos atribuídos e sua relevância para a elaboração do *framework* proposto.

Quadro 21 - Fatores restritivos e impulsionadores à cooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal

Construtos Pesquisados	Fatores Impulsionadores	Fatores Restritivos
Vantagem Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Marca forte; • Aprendizado organizacional; • Economia de escala; • Redução de custos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias equivocadas; • Impossibilidade de abrir o capital.
Governança/Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão colegiada; • Mecanismos formais de governança; • Coparticipação societária; • Gestão profissionalizada; • Unidades de negócios independentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismos formais de prestação de contas conjuntas.
Reputação/Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade; • Atendimento de normas, de regulamentos e legislações setoriais; • Nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência entre as cooperativas.
Evolução/Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade dos cooperados; • Poder moderador da central/rede. 	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas organizacionais diferentes; • Jogos de poder; • Resistência à mudança.
Estratégias de Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de visão de mercado; • Resistência à inovação.
Internacionalização de Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização através da rede; • Parceria com empresas internacionais renomadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de projetos de internacionalização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seção seguinte analisa, caso a caso, os fatores impulsionadores e restritivos identificados como relevantes para a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal e que constituirão o *framework* proposto.

4.5.1 Fatores Impulsionadores e Restritivos à Intercooperação

Nesta etapa, são redigidas as análises relacionadas aos fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação nas redes estudadas.

4.5.1.1 Vantagem Competitiva

Percebe-se, em relação às vantagens competitivas que, do ponto de vista dos gestores das redes pesquisadas, como fatores mais relevantes, (1) uma marca forte para comercialização dos produtos dos cooperados; (2) o aprendizado organizacional decorrente da troca de informações entre as cooperativas da rede; (3) a geração de economia de escala e a redução de custos.

No que se refere à marca forte, as REDES 1 e REDE 3 se valem de uma marca forte própria. Já na REDE 2 são utilizadas marcas fortes de empresas parceiras associadas à atividade de conscientização. Cabe destacar que a REDE 1 foi pioneira na criação de uma rede com marca própria para comercialização de seus produtos ao consumidor final, no âmbito das cooperativas. No caso da REDE 2, as marcas fortes associadas a empresas internacionais parceiras é que são utilizadas para ampliar a comercialização dos produtos. No caso da REDE 3, a sua marca forte própria permite competir contra grandes empresas concorrentes, como JBS e BRF, a ponto de se manter como a terceira força nacional no seu segmento de atuação.

Do ponto de vista do aprendizado organizacional, na REDE 2, por meio das lições aprendidas com os fracassos do passado, esta conseguiu definir e tratar os *trade-offs* (PORTER, 1999) para efetuar a atividade de replanejamento e a busca de competitividade no mercado. O fator se destaca, em especial, na REDE 1, pelo seu pioneirismo, a despeito do fracasso da rede, que deixou um legado para a criação de novas redes na atualidade. Já na REDE 3, o aprendizado organizacional ocorreu ao longo dos mais de quarenta anos de existência da Central, oportunizando a troca de informações entre as cooperativas e, assim, a busca de estratégias baseadas nos exemplos bem-sucedidos que são levados às novas integradas à rede.

Nas três redes, se observa que a economia de escala é fator decisivo para que as cooperativas consigam ter volume de produção suficiente para a comercialização em quantidade, o que viabiliza atender às necessidades das populações onde atuam - e assim realizar os necessários ajustes de preços de forma a remunerar a contento os cooperados.

Sobre o fator redução de custos, a REDE 1 ganha destaque, tendo em vista que a infraestrutura criada permitiu a realização de compras e de vendas centralizadas. Na REDE 2, a redução de custos se deve ao fato de que a cooperativa majoritária faz a gestão da unidade industrial pelas demais, mesmo observando-se a existência de uma governança compartilhada, evitando os gastos com pessoal e com as demais estruturas. Na REDE 3, a redução de custos não foi ressaltada, visto que mantém toda uma estrutura de gestão à parte, sem onerar as cooperativas com tal infraestrutura.

Em termos de vantagens competitivas, foram considerados menos relevantes pelos gestores das redes os fatores impulsionadores relacionados ao poder de barganha com fornecedores presentes na REDE 1, por sua sazonalidade, e a prestação de serviços na REDE 2, pelo recebimento, pelo armazenamento e pelo beneficiamento da produção dos cooperados.

Acerca dos fatores restritivos à intercooperação resultantes da criação de vantagens competitivas mencionaram-se (1) as parcerias equivocadas; e (2) a impossibilidade de abrir o capital. As parcerias equivocadas, presentes na REDE 2, resultaram de escolhas erradas de parceiros, ao longo da história da rede, em virtude de que alguns parceiros escolhidos mostraram atitudes oportunistas e não sinérgicas, acarretando em não efetuação de sinergias esperadas e em prejuízos no desempenho global da rede. A impossibilidade de a rede abrir o capital é um fato associado à formatação jurídica das cooperativas, porque, nesse tipo de empreendimento, por exigência legal, não é possível abrir o capital, o que restringe sua capacidade de captação de recursos para o crescimento.

Na REDE 2, o fator foi contornado com a criação de unidades de negócios industriais independentes, tanto com a prestação de serviços - como de industrialização - que podem abrir seu capital e, assim, fazer frente à concorrência de forma mais qualificada.

Em termos de vantagens competitivas, foram considerados menos relevantes pelos gestores das redes, os fatores restritivos relacionados ao poder de barganha de fornecedores presente na REDE 1, a ausência de marca ou marca fraca na REDE 1 e REDE 2 e a limitação de industrialização de matérias-primas na REDE 3. O poder de barganha dos fornecedores da REDE 1 foi gerado pela informalidade das relações com seus fornecedores. Foram observados casos de favorecimento ilícito de compradores, o que enfraquecia o poder de negociação da rede. A ausência de marca própria forte na REDE 1 e REDE 2 contribuiu negativamente para a

intercooperação, pois tende a dificultar a comercialização dos produtos. No entanto, o fator restritivo é mitigado na REDE 2 pela parceria com empresas internacionais com marca própria fortes, que são utilizadas na comercialização dos produtos da rede.

Vê-se que, na REDE 2, os cooperados vendem seus produtos para as empresas parceiras, através da rede, que presta serviços às empresas parceiras, industrializando a matéria-prima comprada de seus cooperados nas respectivas marcas das empresas parceiras. Existem contratos de longo prazo que regulamentam tais operações.

A limitação na industrialização de matéria-prima na REDE 3 se deve à necessidade de se estipular cotas para as cooperativas-membros da Central, porque as unidades de industrialização não têm capacidade de manufaturar toda a matéria-prima produzida pelos seus cooperados, sendo o excedente absorvido por empresas privadas.

4.5.1.2 Governança/Gestão

Sobre governança/gestão, evidenciaram-se como fatores impulsionadores, (1) a tomada de decisão colegiada; (2) a utilização de mecanismos formais de governança; (3) a coparticipação societária; (4) a gestão profissionalizada e; (5) as unidades de negócios independentes.

A tomada de decisão colegiada foi considerada unanimemente nas três redes como fator de significativa importância para a intercooperação, já que fortalece a governança e incentiva a participação e o envolvimento dos gestores nos problemas de forma sistêmica. Em relação à utilização de mecanismos formais de governança, são considerados pertinentes na REDE 2 e REDE 3 - porém, nunca chegaram a ser ferramentas de gestão na REDE 1. Em relação à utilização de mecanismos formais de governança, eles são considerados significativos na REDE 2 e REDE 3. Porém, nunca chegaram a ser ferramentas de gestão na REDE 1, provavelmente em função da existência exígua temporalmente no mercado (quatro anos).

A coparticipação societária foi mencionada como fator relevante para a governança/gestão na REDE 2 e REDE 3, e não chegou a ser realizada na REDE 1. Na REDE 2, a coparticipação societária é fundamental, visto que, nas unidades de negócios, a gestão é realizada pela cooperativa com maior número de cotas, embora todas as cooperativas tenham cotas nas unidades. Em segmentos para os quais há várias unidades de negócios. Por exemplo, no caso do do leite, as cooperativas se alternam na gestão, o que impacta na divisão dos resultados. Porém, dado que a Central configura uma cooperativa e exerce a gestão da rede, isso

não é impactante, porque todas as cooperativas têm direito ao mesmo peso de voto, independentemente de sua quantidade de cotas.

A gestão profissionalizada é destacada pelas REDE 2 e REDE 3. Na REDE 1, embora tenha sido uma iniciativa pioneira, este aspecto não foi considerado importante naquela época. A REDE 2 atribui alta importância ao fato de os gestores das cooperativas e da rede serem profissionalizados. Esta aprendizagem decorre das lições históricas aprendidas que mostraram, a necessidade de pessoas mais qualificadas e bem-remuneradas para exercer o comando. Na REDE 3, a gestão das unidades de produção é totalmente profissionalizada, embora o presidente, o vice-presidente e o secretário da central sejam cooperados.

O fator sobre unidades de negócios independentes foi muito valorizado na REDE 2. Cabe dizer que essas iniciativas representaram uma inovação organizacional e de negócios, em termos de cooperativas, posto que os cooperados tenham participação exclusivamente nas unidades de negócios para as quais fornecem matéria-prima, sendo a *pro-rata* distribuída somente nas unidades nas quais efetivamente participam.

Na REDE 1 e na REDE 3, os cooperados tinham/têm participação em todos os segmentos de atuação da cooperativa, independentemente de sua participação - ou não - em algum segmento. Como fator restritivo à intercooperação decorrente da governança/gestão, foi apontado a ausência de mecanismos formais de prestação de contas conjuntas, pois prejudica a transparência e impossibilita a decisão colegiada e o planejamento conjunto.

4.5.1.3 Reputação/Comportamento

Em relação à reputação/comportamento, os gestores entrevistados sublinharam como fatores impulsionadores da imagem positiva no mercado, (1) a cultura organizacional de qualidade e sustentabilidade; (2) o atendimento de normas, de regulamentos e de legislações setoriais; e (3) alto nível de exigência das cooperativas sobre os cooperados.

A cultura organizacional focada na qualidade e na sustentabilidade está fortemente presente na REDE 2 e na REDE 3, que prezam pela qualidade de seus produtos. Ainda, cabe destacar que possuem forte orientação à sustentabilidade, visando garantir resultados econômicos e têm cuidados com o meio ambiente e zelo pelos cooperados, principalmente com vistas a prevenir eventuais danos à imagem da marca.

O atendimento de normas, de regulamentos e de legislações setoriais - especialmente na REDE 2 e na REDE 3 - toca ao estrito cumprimento daquilo que é exigido pela sociedade

perante as cooperativas. Cabe destacar que estas práticas são relevantes na medida que evidenciam a postura ética e transparência da REDE 2 e REDE 3.

Finalmente, o alto nível de exigência das REDES 2 e 3 no que tange às cooperativas e aos cooperados, no sentido de garantir os resultados dos contratos firmados, evidenciam a busca sistemática da coerência entre o discurso das redes e suas respectivas práticas de mercado.

O fator restritivo colocado pelos gestores das redes entrevistadas foi a concorrência entre as cooperativas, presente na REDE 2. Este tema trata da disputa de mercado entre cooperativa, embora este fato seja atualmente atenuado pela gestão centralizada do *pool* de matérias-primas.

Fatores restritivos menos relevantes foram levantados pelos gestores entrevistados, como o favorecimento ilícito de compradores na REDE 1, que ocorreu em função da informalidade nas negociações e que gerou consideráveis prejuízos para a consolidação da REDE 1. Outro ponto foi às barreiras de entrada para novas cooperativas participarem da central da REDE 3, geradas porque as treze cooperativas da REDE preferem não incorporar cooperativas não sustentáveis.⁴

4.5.1.4 Evolução/Desempenho da Cooperação

Os fatores indicados pelos gestores entrevistados como impulsionadores da intercooperação conglobam (1) a competitividade dos cooperados e; (2) o poder moderador da central/rede. A competitividade dos cooperados foi lembrada no contexto da REDE 1. Nesta rede verificou-se que os cooperados foram estimulados a buscar melhores resultados pela cooperação, pois não conseguiriam alcançá-la de forma isolada. O poder moderador foi mencionado principalmente na REDE 3, e com menos ênfase na REDE 2, devido ao fato de que existe uma central que coordenada a REDE 3 e, na REDE 2, a governança e o poder moderador são exercidos pelos presidentes das três cooperativas que a compõem e que fazem a mediação de conflitos.

Um fator impulsionador menos importante, em termos de evolução/desempenho da cooperação, foi a intercooperação isolada entre as cooperativas participantes da rede, pois se fez presente apenas na REDE 3. Nesta rede as cooperativas eventualmente formam parcerias sem a participação obrigatória da Central para ações em assuntos de interesse específico.

⁴ Entende-se por sustentáveis as cooperativas rentáveis e cujos produtos são competitivos; não-sustentáveis são as cooperativas que já não conseguem se manter financeiramente.

Os gestores das redes listaram como fatores restritivos à intercooperação, (1) as culturas organizacionais diferentes; (2) os jogos de poder; e (3) a resistência à mudança.

O fato de existirem culturas organizacionais diferentes entre as cooperativas que constituem a REDE 2 e a REDE 3 tende a prejudicar as ações conjuntas de intercooperação pela dificuldade de compartilhamento de ideias e de informações. Na REDE 2, mesmo considerando-se que as cooperativas são oriundas de descendentes de holandeses, percebem-se diferenças culturais. No que tange à REDE 3, cooperativas que são incorporadas - mas que têm culturas organizacionais muito diferentes - costumam apresentar dificuldades para seguir as orientações da Central, o que, algumas vezes, pode causar disputas internas.

Os jogos de poder aparecem como um fator restritivo à intercooperação nas três redes, independentemente da forma como se mostram. Na REDE 1, se caracterizaram por questões de vaidade pessoal de dirigentes de cooperativas, que se sentiram enfraquecidos pela perda de poder gerada pela ótica da tomada de decisão coletiva. Na REDE 2, se traduzem pela contrariedade de alguns dirigentes em relação ao estabelecimento de cotas majoritárias das unidades de negócios e pelo controle do *pool* de fornecedores. Na REDE 3, podem ser identificados pelas disputas decorrentes de culturas organizacionais muito diferentes e a localização de novas estruturas que geram mais benefícios para umas cooperativas do que para outras - mesmo favorecendo o desenvolvimento global da Central.

A resistência à mudança foi citada como fator restritivo à intercooperação na REDE 1 e na REDE 2. Manifestou-se na REDE 1 provavelmente devido à imaturidade dos envolvidos na iniciativa pioneira, não conseguindo perceber os intentos estratégicos da rede. Na REDE 2, ocorreu por parte de alguns cooperados arraigados a costumes antigos e que se opõem às inovações propostas pelos gestores.

Os fatores restritivos menos relevantes à intercooperação, no que se refere à evolução/desempenho da cooperação, levantados pelos gestores entrevistados foram (1) a execução estratégica ineficaz; (2) a falta de vontade política de cooperar; a (3) a falta de adesão à marca. A execução estratégica ineficaz que ocorreu na REDE 1 resultou na não realização das ações elaboradas no planejamento estratégico e no insucesso do projeto. Pode-se dizer que a falha na execução do planejado foi fruto da falta de vontade política de cooperar evidenciada pela incoerência entre o discurso e a ação dos presidentes das cooperativas envolvidas. Ainda, a falta de adesão à marca foi gerada pelos fatores descritos, inviabilizando a comercialização em escala dos produtos e a criação de uma marca forte.

4.5.1.5 Estratégias de Cooperação

Neste construto, apurou-se como fator impulsionador nas três REDES, a comercialização centralizada. Diz respeito à realização das atividades de compra e de venda por uma única estrutura, visando ganhar economias de escala e reduzir custos para as cooperativas - e, conseqüentemente, para a rede.

Em termos de estratégias de cooperação, os gestores entrevistados consideram de menor relevância para a intercooperação as questões relativas ao fortalecimento da marca pela padronização do *merchandising* dos PVs, presentes na REDE 1, e a incorporação de cooperativas não sustentáveis, presente na REDE 3.

Quanto aos fatores restritivos à intercooperação decorrentes das estratégias de cooperação, foram citados (1) a falta de visão de mercado, presente nas três redes; e (2) a resistência à inovação na REDE 1 e na REDE 3. No caso da REDE 1, a falta de visão de mercado se traduziu pela baixa percepção dos presidentes de cooperativas em relação à necessidade da construção de uma marca própria forte que gerasse economia de escala na compra e na venda dos produtos dos cooperados.

Na REDE 2, a falta de visão de mercado é observada pelas divergências entre os presidentes das cooperativas e, no que tange à priorização de quais matérias-primas serão industrializadas e sob o controle de qual cooperativa ficará responsável por essa industrialização. Na REDE 3, o tema toma forma nas divergências sobre a implantação de novas unidades industriais acerca do tipo e da localização. A resistência à inovação na REDE 1 e na REDE 3 parece estar associada ao medo do desconhecido, ao arraigamento a tradições e à baixa aceitação de novas tecnologias - incluindo-se aí as associadas à gestão.

4.5.1.6 Internacionalização de Cooperativas

A respeito da internacionalização de cooperativas, foram elencados (1) os fatores internacionalização através da rede e; (2) a parceria com empresas internacionais renomadas. Na REDE 1, não houve experiências de internacionalização de cooperativas, durante a sua existência, embora fizesse parte de seu planejamento estratégico formal. Na REDE 2 e na REDE 3, a noção da internacionalização das cooperativas implica a utilização da REDE/Central.

Os gestores da REDE 2 e REDE 3 reconhecem que seria muito difícil a internacionalização exitosa pela iniciativa individual das cooperativas. A REDE 2 ainda não é

internacionalizada, porém, tem projetos para que isso ocorra, a fim de utilizar as marcas das empresas parceiras internacionais. A REDE 3 já é internacionalizada via Central.

E quanto à formação de parcerias com empresas internacionais renomadas com marca própria forte, o fator é ressaltado no âmbito da REDE 2. Segundo os gestores entrevistados, trata-se de um alavancador da rede, visto que não possui marca própria forte para comercialização e se vale da marca dos parceiros.

Como fator restritivo à intercooperação, em especial na REDE 2, foi citado a ausência de projetos de internacionalização, uma vez que pode ocorrer através da REDE ou de parceiros internacionais renomados, contudo ainda sem projetos específicos formais para a execução dessa estratégia.

5 PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA INTERCOOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS AGROALIMENTARES ATUANDO EM REDE HORIZONTAL

Este capítulo indica os passos da operacionalização da metodologia SSM para a construção do *framework* proposto. A ideia é mostrar as relações de causa e efeito existentes entre os construtos pesquisados e os fatores que impactam de modo impulsionador e/ou restritivo a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal

5.1 CONSTRUÇÃO DO *FRAMEWORK*

Nesta tese, entende-se por *framework* um conjunto estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados nas definições essenciais, bem como as relações existentes entre essas ações. (COUGLAS; HALPERN; HEROLD, 2007). Nesse sentido, a literatura sobre modelagem considera *framework* diferentemente de *modelo*. O *framework* trata apenas de uma construção teórica envolvendo conceitos obtidos de um referencial teórico e de estudos empíricos analisados criticamente. A noção de modelo pressupõe o detalhamento em passos operacionalizáveis para se colocá-lo em prática, com a sugestão de ações, de ferramentas, de capacitações e de políticas.

O *framework* proposto neste estudo foi desenvolvido pelo desdobramento processual do modelo analítico de pesquisa explicitado na Figura 3, o qual segue os passos da metodologia SSM, conforme mostra a Figura 7, na seção 3.1.5.1, tendo sido validado pela análise conjunta dos casos estudados.

No Estágio 1, foi definida a situação-problema para a qual a proposição do *framework* foi estruturada - o que se verifica na seção 1.4 do Capítulo 1, em que foi sugerido como é possível incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.

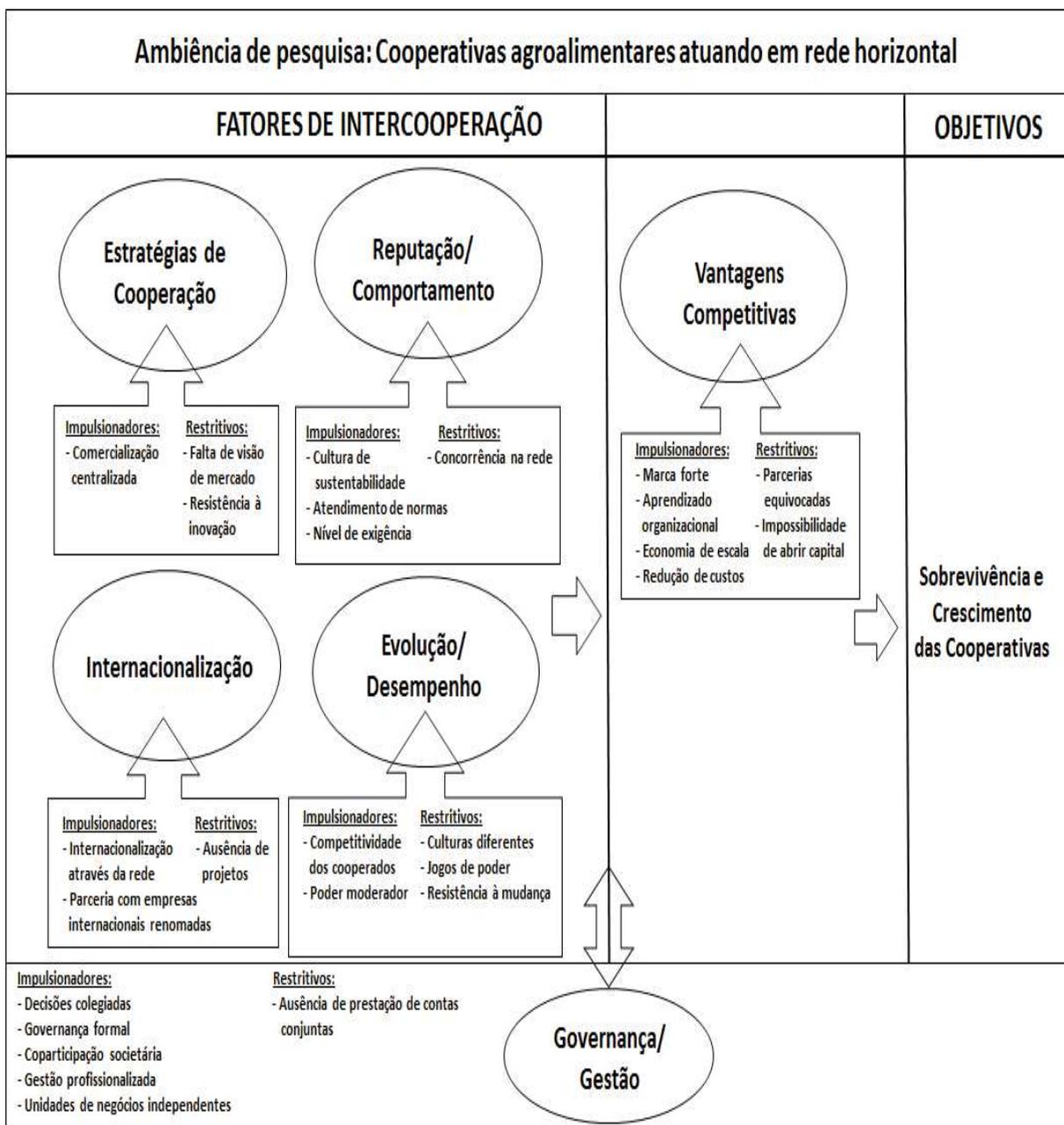
No Estágio 2, buscou-se determinar a situação em que o problema ocorre. Para tanto, foram analisadas as informações sobre as redes que constituíram as unidades de análise da tese, considerando-se os construtos pesquisados. Também foram levadas em consideração as percepções das partes interessadas envolvidas, seus sentimentos, suas convicções e suas necessidades particulares, além de potenciais conflitos dentro das redes, a fim de, dessa forma, evitar-se a utilização de conceitos preconcebidos. As informações foram derivadas da análise de conteúdo realizada a partir das informações das entrevistas exploratórias e das observações neutras realizadas pelo pesquisador.

No Estágio 3, foram elaboradas as definições preliminares do *framework*, ou seja, nessa etapa, foram averiguadas as características centrais da situação-problema - no caso, a necessidade de se incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal que tenham uma governança centralizada. O *framework* preliminar teve por base o modelo analítico inicial de pesquisa proposto, derivado da análise crítica da literatura sobre cooperação, redes horizontais e cooperativismo.

No Estágio 4, foi realizado o refinamento do *framework* preliminarmente elaborado, o que foi feito com base nas definições essenciais identificadas no estágio anterior e que geraram o modelo analítico de pesquisa incrementado pela inclusão dos fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação. Tais fatores foram identificados a partir da coleta e da análise dos dados obtidos nas entrevistas exploratórias e nas observações neutras do pesquisador.

No Estágio 5, o *framework* preliminar refinado no estágio anterior serviu de base para a comparação com a realidade expressa no esquema resultante do Estágio 2. Para isso, foi validado em uma segunda etapa de entrevistas confirmatórias com um dirigente de cada uma das redes analisadas para a verificação da existência de deficiências de compreensão. Os gestores entrevistados foram escolhidos porque, dentre os respondentes, mostraram conhecimento aprofundado acerca dos assuntos da sua rede. Nessa segunda rodada de entrevistas, especificaram-se os pontos para discussão e sugeriram-se mudanças no *framework* preliminar. O processo de trabalho resultou na concepção do modelo analítico de pesquisa - agora validado e revisado com a inserção dos fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação, como evidencia a Figura 10.

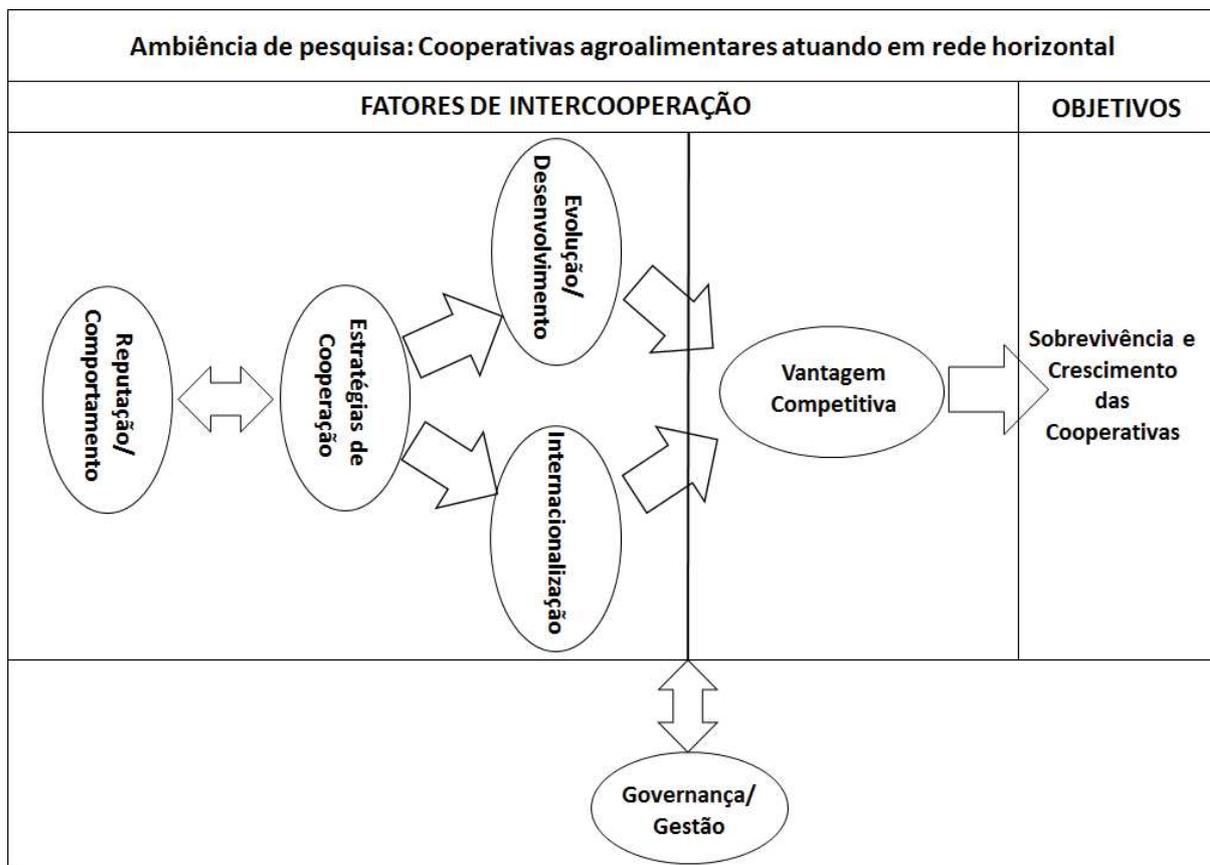
Figura 10 - Modelo analítico de pesquisa com fatores de intercooperação



Fonte: Elaborada pelo autor.

No Estágio 6, as mudanças propostas no estágio anterior foram discutidas, verificando-se sua viabilidade, para que fossem acatadas e incorporadas ao *framework* preliminar, gerando o *framework final*. A Figura 11 apresenta o *framework* proposto para incentivar a cooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.

Figura 11 - Framework para intercooperação de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal



Fonte: Elaborada pelo autor.

Finalmente, no Estágio 7, foram sugeridas ações que poderiam ser implementadas nas redes estudadas, buscando-se melhorar - ou eliminar - a situação-problema em questão e, assim, incentivar a intercooperação entre as cooperativas participantes das redes estudadas.

5.2 ELEMENTOS DO *FRAMEWORK*

A Figura 11 detectou que existem relações de causa e efeito entre os construtos pesquisados, o que se confirmou pelas evidências objetivas derivadas da análise dos dados coletados na pesquisa e a partir da análise conjunta dos casos validada pelas percepções obtidas nas entrevistas confirmatórias. Constatou-se que, em um ambiente de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, a governança/gestão da rede é destacada como o principal fator impulsionador da intercooperação, pois dela decorre o sucesso de todos os demais fatores. É a partir do modelo de governança/gestão da rede e da aplicação sistemática na prática que se forma a imagem que caracteriza a reputação/comportamento das

cooperativas envolvidas e da própria rede. A reputação/comportamento, por sua vez, impacta na governança/gestão, tendo em vista que essa relação causal é relevante para a formação de alianças baseadas em responsabilidades e em benefícios recíprocos.

A forte relação positiva entre governança/gestão e reputação/comportamento influencia diretamente na elaboração de estratégias de cooperação, as quais, se realizadas de forma bem-sucedida, reforçam a imagem gerada pela reputação/comportamento da rede em seu ambiente de atuação. As estratégias de cooperação visam promover a evolução/desenvolvimento da cooperação e, quando for o caso, a internacionalização das cooperativas. Os resultados da evolução/desempenho da cooperação e da internacionalização podem promover vantagens competitivas no intuito de assegurar a sobrevivência e o crescimento das cooperativas e da própria rede.

A seguir, são revelados os construtos que compõem o *framework* proposto com seus respectivos fatores impulsionadores e restritivos.

5.2.1 Governança/Gestão da Rede

O *framework* proposto sugere que a intercooperação será incentivada entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, a partir da existência de um modelo de governança e de uma gestão da rede e das cooperativas claramente definidos.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e de otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua sobrevivência e crescimento. Nesse panorama, de acordo com o IBGC (2010, 2013), acordos corporativos, estatutos e políticas documentam os direitos e as responsabilidades de cada uma das partes envolvidas, e descrevem como a organização será dirigida e controlada para assegurar a prestação de contas aos acionistas, aos proprietários e às outras partes interessadas, a transparência nas operações e o tratamento justo de todas.

O sistema de governança inclui processos, como a aprovação de objetivos estratégicos, a avaliação e o monitoramento do desempenho dos gestores, o planejamento da sucessão, a auditoria contábil-financeira, o estabelecimento de benefícios e de compensações aos executivos, a gestão de riscos, as divulgações e os relatos financeiros. Um dos principais benefícios do sistema de governança corporativa é assegurar a eficácia da governança como requisito importante para estabelecer a confiança das partes interessadas e de toda a sociedade, bem como para a eficácia organizacional.

Segundo o IBGC (2010, 2013), apesar de terem sido primeiramente desenvolvidos para empresas, os princípios e as práticas de governança corporativa podem ser adotados e trazer benefícios para organizações não empresariais, por meio do alinhamento de interesses em busca de contribuir para a sobrevivência e o crescimento da organização. Ademais, o órgão entende que cooperativas são sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, tendo sua distribuição de resultados vinculada às operações efetuadas pelo associado com a cooperativa e desvinculada da participação no capital, assim como possuem seus direitos políticos vinculados unicamente às pessoas, não importando a participação no capital.

Considera que as cooperativas são parte relevante da economia brasileira, e assim, a adoção de práticas de governança corporativa pode contribuir para aprimorar a administração e os relacionamentos entre todos os agentes desse sistema (cooperados, administradores, funcionários e a sociedade), reduzindo os possíveis conflitos e os riscos inerentes a esse tipo de organização. Como resultado da governança corporativa, as organizações criam seu modelo de gestão, entendido como “[...] um conjunto de práticas de gestão padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados”. (FNQ, 2014, p. 16).

A governança/gestão é ressaltada como elemento relevante nos estudos de Provan e Kenis (2007), ao afirmarem que analisar o tema é fundamental para se entender o funcionamento das redes como um todo e a forma como a governança pode influenciar nos resultados alcançados. De mais a mais, a autogovernança é um sistema típico de rede com pequeno número de participantes - como pode ocorrer em redes de cooperativas - o que alerta para o fato de que, nesses casos, pode apresentar a desvantagem de os participantes dividirem suas atividades entre governança e gestão, relegando a um segundo plano algumas das atividades de administração em que estão envolvidos. Nessa direção, Wegner e Padula (2010) enfatizam que, tendo em vista o processo de crescimento de uma rede, é necessário adequar a estrutura organizacional de modo que não se perca o caráter cooperativo da rede - em especial, em redes horizontais que não apresentam uma empresa líder.

Provan e Kenis (2007) e Venkatraman e Chi-Hyon (2004) concordam com a ideia de que a governança é a base que limita e que estabelece parâmetros para os moldes de participação para cada membro da rede, sendo utilizada com mais frequência em pequenas redes de maneira informal, assim como em alianças estratégicas interfirmas e entre parceiros.

Bialoskorski Neto (2010) relata que, no Brasil, a OCE chama a atenção para o fato de que a discussão sobre o tema da governança/gestão em redes é incipiente. Todavia, a intercooperação depende de decisões de indivíduos e de gestores e, na intercooperação por alianças estratégicas e por redes, pode ocorrer perda de poder pela necessidade de compartilhamento de informações para a

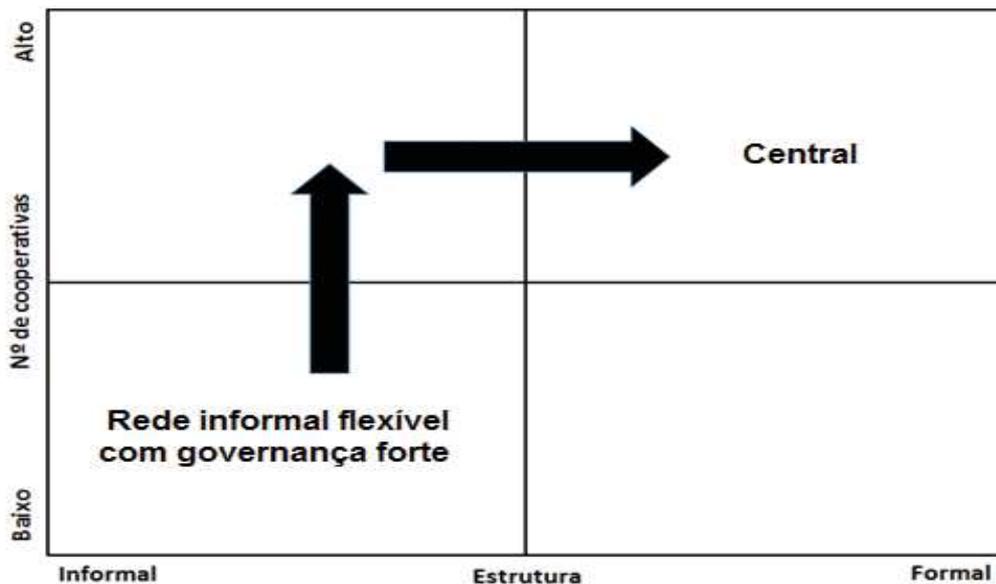
tomada de decisão, gerando falta de receptividade, por parte dos dirigentes de cooperativas. Por outro lado, os colaboradores das cooperativas podem perceber os processos de intercooperação como ganho de eficiência econômica, e que, em contrapartida, o mesmo processo, em médio prazo, pode representar ameaça de desemprego.

Agirre (2011) menciona que organizações capazes de desenvolver modelos de governança/gestão que incorporem princípios emergentes podem obter vantagens competitivas sobre aquelas que se mantêm com modelos tradicionais de gestão.

Em relação à governança/gestão de redes de cooperativas, a coleta e a análise dos dados elaboradas nesta tese mostram que a ausência de prestação de contas conjuntas simboliza um fator restritivo à intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Por outro lado, evidencia que a intercooperação pode ser impulsionada por um sistema de governança formal que tenha uma gestão profissionalizada e que conte com a tomada de decisão colegiada, a coparticipação societária e a presença de unidades de negócios independentes.

Um achado relevante da pesquisa, validado pelo pesquisador nas entrevistas confirmatórias com os gestores das redes entrevistados, foi que é possível estabelecer uma relação entre o número de cooperativas e a estrutura mais indicada para a configuração da forma de atuação das cooperativas para a geração de vantagem competitiva que leve ao sucesso dos atores envolvidos. A Figura 12 mostra esta relação numa matriz 2x2 que considera no eixo horizontal, a variável *estrutura*, e no eixo vertical, a variável *número de cooperativas*.

Figura 12 - Relação entre o número de cooperativas e a estrutura de atuação



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para fins desta tese, uma rede informal flexível com governança forte é aquela que apresenta uma estrutura com pouca formalidade, porém com um organismo centralizador de decisões e operações. Este formato pode ser visto na REDE 2 estudada. Esta conceituação deriva-se da análise do quadrante inferior esquerdo da Figura 12, que relaciona o número de cooperativas de uma rede com a estrutura de governança e gestão da mesma.

Observa-se, na Figura 12, que:

- a) o quadrante inferior esquerdo mostra que a correlação mais indicada para a estrutura de atuação informal com baixo número de cooperativas é a de rede informal flexível com governança forte;
- b) o quadrante superior direito aponta que, à medida que cresce o número de cooperativas, a estrutura necessita evoluir de uma rede informal flexível com governança forte com poucas cooperativas para uma central com maior número de cooperativas, visto que, dessa forma, os custos da central podem ser diluídos no grande número de cooperativas, além de gerar ganhos de escala;
- c) o quadrante inferior direito assinala que não é recomendada uma estrutura formal quando há um pequeno número de cooperativas envolvidas;
- d) o quadrante superior esquerdo apenas sinaliza a transição entre a estrutura de rede informal flexível com governança forte, formada por um número reduzido de cooperativas para a estrutura de central com elevado número de cooperativas.

A terminologia mais apropriada para a estrutura de governança/gestão da rede e a forma de atuação das cooperativas, na opinião do pesquisador, é *rede informal flexível com governança forte*, fugindo às definições utilizadas nos conceitos iniciais da tese. Esta é recomendada quando há baixo número de cooperativas atuando de forma concorrencial entre si - eliminaria a concorrência e impulsionaria a intercooperação. Por outro lado, quando há um grande número de cooperativas atuando de forma concorrencial, o modelo de central formal é o mais indicado para se estabelecer uma gestão com governança centralizada que estimule a evolução/desempenho da intercooperação. Nos casos em que a configuração de rede informal avançar, em termos de aumento do número de cooperativas envolvidas, recomenda-se a migração do modelo de rede informal para a de central formal. Nota-se ainda que não se recomenda a formalização da gestão quando há baixo número de cooperativas

envolvidas, tendo em vista o alto custo para sua manutenção e as dificuldades de gestão, pela complexidade de uma central.

5.2.2 Reputação/Comportamento

De acordo com Newton (2000, p. 722), a reputação de uma organização diz respeito “[...] à maneira como a organização é percebida pelos clientes, fornecedores e outras partes interessadas, sendo construída a partir do profissionalismo e resultados que são comunicados de forma transparente e consistente”. Conforme sugerem Bostman e Rogers (2011), a reputação evoluiu de uma moeda psicológica para uma moeda real chamada *capital de reputação*, que nasce do bem comum oriundo de ações nas quais as pessoas/organizações auxiliam umas às outras.

A reputação, como observado na pesquisa empírica realizada, é atribuída a uma boa imagem no mercado de atuação, a partir de ações orientadas pela governança/gestão. Isso porque, conforme sugerido por Andersen (2001), a reputação é fator essencial para estabelecer aprendizagem e equilíbrio nas relações entre as partes interessadas envolvidas em transações comerciais de longo prazo. Nessa direção, Hammond e Axelrold (2006) afirmam que outra forma de se fomentar a cooperação na sociedade é pelo incentivo e pela educação das pessoas para o cuidado com o bem comum. O altruísmo entre pessoas pode ser mantido pela socialização consciente, porém esbarra em um hiato criado por elementos egoístas que injustamente recebem benefícios do altruísmo coletivo e não querem pagar os custos do bem comum, não retribuindo a generosidade comungada pela maioria, o que pode acarretar que esse tipo de atitude leve as pessoas a serem altruístas com o todo inicialmente, e depois somente com aqueles que apresentarem sentimentos semelhantes. Muitas vezes, esse fator faz com que rapidamente os dissidentes retornem à reciprocidade como fundamento para a cooperação.

A pesquisa evidenciou a reputação como fator impulsionador da intercooperação, porque permite que as partes interessadas adotem uma cultura focada na sustentabilidade a partir da confiança desenvolvida entre os atores internos (cooperados) e externos (cooperadores) envolvidos, o que implica associar o bom desempenho econômico ao bem-estar social e aos cuidados com o meio ambiente. De outra parte, a reputação está associada com a qualidade dos produtos e dos serviços que as organizações oferecem ao mercado, de modo a satisfazer seus clientes e, assim, poderem se perpetuar.

Adicionalmente, quando uma organização se predispõe a cumprir normas, regulamentos e legislações inerentes ao seu setor de atuação, fica claro, para o mercado em que atua, que preza por aquilo que a sociedade define como ético e cuja ênfase se posiciona além do rendimento unidirecional, visando ao lucro e aos resultados em curto prazo e acarretando boa imagem para os públicos com os quais a organização se relaciona, sistêmica e sistematicamente. Da mesma forma, especificamente no que tange à rede e às cooperativas, quando estas têm alto nível de exigência em relação aos seus membros, isso tende a fazer com que sejam reforçados os laços de cooperação para se atingir melhores resultados da parte de todos os envolvidos, tendendo a reforçar a boa reputação delas. Em sentido contrário, a reputação pode ter na concorrência interna à rede um fator restritivo. Isso porque o acirramento de disputas entre seus membros pode causar danos à imagem e à rede como um todo, o que ocorre quando os agentes envolvidos preferem dar mais atenção aos seus interesses individuais do que tratar dos coletivos.

5.2.3 Estratégias de Cooperação

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) citam que as organizações cooperam entre si de acordo com as condições do mercado em que atuam, buscando conseguir vantagens competitivas que, talvez, não alcançassem, se atuassem isoladamente. Nessa direção, Child, Faulkner e Tallman (2005) reforçam a busca de cooperação e comentam que existem questões de salvaguarda alicerçadas na confiança e nos benefícios mútuos que tendem a influenciar eventuais conflitos observados entre os atores envolvidos.

Palacio e Cliement (2007), Porter (1990) e Triguero-Cano e Cuerva Narro (2001) apontam diversas estratégias de cooperação que as organizações adotam como forma de viabilizar que responsabilidades e benefícios recíprocos sejam alcançados. Na mesma direção, Bialoskorski Neto (2012) ensina que estratégias de intercooperação geram resultados que contribuem para a eficácia da gestão e para os resultados das cooperativas atuando em rede, o que é corroborado pelas ideias propostas por Guerreiro Ramos (1981), segundo o qual as cooperativas propiciam novas oportunidades de desafio com distribuição de renda mais justa. Dessa forma, contrariam o paradigma mercadológico dominante, acenando com a alternativa de poder no qual se pode competir e mesmo assim manter um sistema organizado econômico e socialmente justo.

Outra vantagem competitiva relevante que as cooperativas podem alcançar, diferenciando-se do escopo das empresas tradicionais, pode ser a prestação de serviços com

preços menores para seus associados. Finalmente, no que diz respeito às estratégias de cooperação analisadas na pesquisa, pode-se observar que a comercialização centralizada é o principal fator apontado como impulsionador da intercooperação. Porém, pode ser negativamente afetado pelos fatores restritivos relacionados à falta de visão de mercado e à resistência à inovação.

5.2.4 Evolução/Desenvolvimento da Cooperação

Wright (2000) narra que a cooperação evoluiu a partir da empatia crescente e da confiança para com quem as organizações constatarem ser confiável para trocas recíprocas. Kropotkin (2006) argumenta, no mesmo sentido, à medida que acrescenta que a cooperação é reforçada pela contínua interação social.

Axelrod (2010) deixa claro que, na atualidade, a cooperação e o comportamento de grupos relacionados são frutos dialéticos do altruísmo e da restrição à competição em casos que se percebe nitidamente que os agentes envolvidos não prosperariam sem o apoio de outros. Ainda assinala que os resultados obtidos através da cooperação são encorajadores, já que mostram que a iniciativa pode ser realizada mesmo por pequenos grupos de organizações ou por indivíduos que não estejam preparados para retribuir a cooperação, mesmo em ambientes hostis.

A pesquisa realizada mostra que os principais fatores impulsionadores da cooperação, do ponto de vista, da evolução/desempenho da cooperação, abarcam (1) a melhoria da competitividade dos cooperados, obtida por meio de ações conjuntas; e (2) o poder moderador da rede/central exercido em situações de conflitos para minimizar eventuais fatores restritivos, como culturas organizacionais diferentes que, por sua vez, podem gerar jogos de poder e resistência à mudança.

5.2.5 Internacionalização de Cooperativas

Bialoskorski Neto (2012) assevera que, em termos econômicos, a internacionalização das cooperativas representa um desafio na busca de vantagem competitiva no mundo globalizado. Já Madeira e Silveira (2013, p. 15) tratam como “[...] a forma de atuação de uma empresa no exterior”, aduzindo que é um processo que pode se dar para dentro e para fora. Para dentro, se realizada pelo processo de importação, de obtenção de licenças ou de

franquias e pela aquisição de tecnologia. Para fora, ocorre pela exportação, pela concessão e pelas licenças e investimentos diretos no exterior.

Um caso bem-sucedido que evidencia a força da internacionalização é o das cooperativas de Mondragón, na Espanha. (ELORTZA; ALZOLA; LÓPEZ, 2012). Lizarralde (2009) e Montaldi (2008), na análise do caso, destacam a necessidade de as cooperativas desenvolverem entre seus associados a capacitação, no tema da internacionalização. Conforme diz MacLeod (2006 apud LUZARRAGA; IRIZAR, 2012), é relevante que, no caso de internacionalização de cooperativas, se adapte o modelo cooperativo ao modelo de organizações comerciais do mundo econômico tradicional.

Finalmente, cabe salientar que, em relação à internacionalização de cooperativas, a pesquisa identificou que seriam fatores impulsionadores (1) a internacionalização através da própria rede; e (2) as parcerias com empresas e/ou com cooperativas internacionais renomadas. De outra forma, a intercooperação para a internacionalização poderia ser prejudicada pela ausência de projetos específicos para tal finalidade.

5.2.6 Vantagem Competitiva

Porter (1990) considera que vantagem competitiva é o que resulta da concorrência em múltiplos aspectos - e não em apenas um ou alguns fatores - tornando-se um regulador do equilíbrio entre as vantagens de compartilhar atividades que geram valor e os custos a elas associados. Nessa direção, Porter (1990) narra que o excedente de valor que uma empresa - ou segmento de mercado - é capaz de criar para si mesmo, distinguindo-os de seus competidores na disputa pelo mercado, se dá por meio da adoção de uma eficaz estratégia competitiva.

Aldrich e Zimmer (1986) expõem que vantagens competitivas surgem do acesso a recursos que as organizações buscam para se diferenciar dos concorrentes. Nessa perspectiva, Bialoskorski Neto (2012) indica ações consideradas estratégias que geram diferenciais competitivos em cooperativas, a saber, (1) as que beneficiam todos os envolvidos sem conflitos; (2) as que beneficiam parte do grupo, mas que não geram vilipêndio dos demais; e (3) as que beneficiam parte do grupo, mas que podem vilipendiar os demais, causando conflitos.

Por conseguinte, citam-se os resultados das ações que geram vantagens competitivas que corroboram os fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação entre cooperativas objetos empíricos desta tese.

Marti e Igual (2008) realçam que o compartilhamento de recursos e de capacidades entre cooperativas pode gerar vantagens competitivas e promover melhorias, além de possibilitar a conquista de novos mercados e de atingir vantagens competitivas importantes sem perder a identidade de cada cooperativa. Do estabelecimento de acordos de cooperação entre cooperativas podem surgir redes de cooperativas como uma resposta do mundo empresarial ao mundo globalizado e às atuais exigências de mercado. O eixo central dessas redes é a intercooperação, que nasce a partir de alianças e do capital social presente principalmente nas situações de dificuldades, com a intenção de melhorar o resultado em conjunto.

Os fatores impulsionadores para o estabelecimento de vantagens competitivas destacados na pesquisa envolvem (1) a construção/adoção de marca forte; (2) o aprendizado organizacional; (3) as economias de escala; e (4) a redução de custos. Por outro lado, as parcerias equivocadas e a impossibilidade de abrir o capital são vistas como fatores restritivos à intercooperação em cooperativas.

5.2.7 Correlação Sistêmica do Framework Proposto com a Curva da Riqueza

As entrevistas confirmatórias com os gestores das redes entrevistados mostrou que existe uma correlação sistêmica entre os fatores impulsionadores à intercooperação que constituem o *framework* proposto e a Curva da Riqueza, apresentada na Figura 1.

A Curva da Riqueza procura associar os conceitos atividades da cadeia de valor das empresas com os conceitos de inovação. O modelo também pode servir como base para compreender os temas relacionados com a inovação, no ambiente da indústria. Ilustra ainda que há oportunidades para inovar em todas as atividades ao longo de uma cadeia de valor, ao explicitar que a inovação pode - e deve - ocorrer em todas as atividades do negócio, apresentando os tipos básicos de inovação e como se concentram. ao longo da cadeia de valor.

O Quadro 22 ilustra a correlação entre os fatores impulsionadores à intercooperação que formaram o *framework* proposto e as fases da Curva da Riqueza.

Quadro 22 - Correlação sistêmica entre os fatores impulsionadores à cooperação e a Curva da Riqueza

Fase da Curva da Riqueza	Fatores Impulsionadores
Inovação de Marketing (gestão de marca e design)	<ul style="list-style-type: none"> • Marca forte.
Inovação de Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade nas questões relacionadas à produção de matéria-prima.
Inovação de Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de escala; • Redução de custos.
Inovação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado organizacional; • Tomada de decisão colegiada; • Mecanismos formais de governança; • Coparticipação societária; • Gestão profissionalizada; • Cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade; • Atendimento de normas, de regulamentos e de legislações setoriais; • Nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados; • Poder moderador da central/rede.
Inovação de Marketing (cadeia de distribuição, marketing e comercialização e serviço pós-venda)	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de negócios independentes; • Comercialização centralizada; • Internacionalização através da rede; • Parceria com empresas internacionais renomadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 22 mostra que o fator impulsionador *marca forte* pode apoiar a *inovação de marketing*, principalmente para a comercialização dos produtos, uma vez que está relacionado à gestão da marca e ao design. No que tange à inovação de produto, pode-se destacar a cultura da qualidade e de sustentabilidade focada na produção de matéria-prima. Por sua vez, os fatores impulsionadores *economia de escala* e *redução de custos* estão fortemente relacionados à *inovação de processos*. A *inovação organizacional* se revela como a forma mais apoiada pela presença de muitos fatores impulsionadores à intercooperação: *aprendizado organizacional*, *tomada de decisão colegiada*, *mecanismos formais de governança*,

coparticipação societária, gestão profissionalizada, cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade, atendimento de normas, de regulamentos e de legislações setoriais, nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados, competitividade dos cooperados e poder moderador da central/rede. Finalmente, a inovação de marketing relacionada à cadeia de distribuição, marketing e comercialização e serviço pós-venda pode ser incentivada pela criação de unidades de negócios independentes, pela comercialização centralizada, pela internacionalização através da rede e pela parceria com empresas internacionais renomadas.

5.2.8 Sugestões de Práticas de Gestão para Facilitar a Intercooperação Entre Cooperativas Agroalimentares Atuando em Rede Horizontal

Embora o *framework* proposto não pretenda ser operacionalizável, no âmbito desta tese, como justificado na delimitação da pesquisa, algumas ações podem ser sugeridas para traduzi-lo num modelo indicado para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Por exemplo, sugestões que visem mitigar os fatores restritivos à intercooperação podem ser:

- a) realizar pré-assembleias e assembleias gerais conjuntas para a avaliação de resultados, o debate de ações preventivas e corretivas e o planejamento conjunto com uma visão de mercado mais homogênea entre as cooperativas participantes da rede;
- b) formalizar contratos com cláusulas punitivas que evitem disputas e ações oportunistas entre as cooperativas e, também, entre seus cooperados;
- c) integrar as áreas de recursos humanos das cooperativas para capacitação conjunta dos cooperados e de colaboradores para, na medida do possível, uniformizar as culturas organizacionais visando contribuir para minimizar/eliminar a resistência dos cooperados às mudanças e às inovações;
- d) realizar programas conjuntos de comunicação interna e externa com foco na uniformização de informações repassadas às partes interessadas pertinentes, em especial, aos colaboradores e aos cooperados;
- e) estabelecer políticas de governança/gestão que fortaleçam o poder moderador da rede/central para coibir jogos de poder entre as cooperativas e as pessoas envolvidas na sua gestão;

- f) desenvolver projetos específicos para promover a internacionalização das cooperativas através da própria rede ou de empresas parceiras internacionais, com alocação de recursos específicos para a execução dessas atividades;
- g) definir políticas e critérios para a seleção e a formação de parcerias com organizações que venham a atuar - ou a colaborar - com a rede, em termos de comercialização ou de internacionalização;
- h) no âmbito do planejamento estratégico, desenvolver plano de *marketing* específico para a construção e/ou o fortalecimento de marca própria forte para comercialização conjunta;
- i) criar unidades de negócios independentes em sua gestão para a industrialização e a comercialização dos produtos da rede;
- j) realizar a distribuição de resultados de forma proporcional ao desempenho dos cooperados em relação às unidades de negócio em que efetivamente participam;
- k) estabelecer políticas de seleção e de contratação de gestores, com base em competências claramente definidas e especificadas para cada cargo, oferecendo-lhes justa remuneração e participação nos resultados;
- l) definir programas de educação continuada em todos os níveis para cooperados, sucessores de cooperados, gestores e colaboradores das cooperativas e das redes, com vistas à capacitação para o exercício de suas atividades dentro e fora da rede.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este capítulo traz as considerações finais da pesquisa, com as principais conclusões, as contribuições teóricas e gerenciais da tese, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

Esta tese tratou da análise crítica dos fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal. Nesse contexto, fatores impulsionadores são aqueles que incentivam que as cooperativas promovam ações de intercooperação em prol da rede - ou de si mesmas. E fatores restritivos são aqueles que, de alguma forma, limitam - ou impedem - que realizem ações de intercooperação em prol da rede - ou de si mesmas.

A intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, conforme discorreu a análise da literatura, é objeto de poucos estudos. Já a avaliação de resultados de empresas atuando em rede horizontal de modo cooperativo tem sido realizada em diversas pesquisas na área de gestão organizacional, o que configura uma lacuna do campo de estudo que confere ineditismo a esta tese.

Justificou-se então a escolha do segmento de cooperativas por se considerar que este trabalho agrega contribuição teórica sobre o tema. Importa ressaltar que, nas raras prospecções sobre redes de cooperativas, as pesquisas existentes em temas correlatos assumem, de maneira indireta, que a intercooperação é uma das principais estratégias para a criação de vantagem competitiva, tendo em vista a necessidade das cooperativas de expandir suas fronteiras para sobreviver e para crescer, em seus mercados de atuação. A partir dessas premissas, nesta tese foi realizada uma pesquisa qualitativa baseada em Estudo de Casos Múltiplos.

Para a elaboração do trabalho, foram efetuadas pesquisas empíricas em três redes, a saber, (1) uma rede formal sem sucesso no RS, formada por dezoito cooperativas coordenadas por uma federação, (2) uma rede informal com governança centralizada bem-sucedida no PR, formada por três cooperativas, e (3) uma rede formal bem-sucedida em SC, formada por treze cooperativas coordenadas por uma central.

Inicialmente, realizou-se a revisão teórica sobre cooperação, redes horizontais de varejo, cooperativismo e redes de cooperativas, com base no estado da arte do referencial

bibliográfico sobre os temas aqui abordados. Desta revisão da literatura, emergiram os construtos de pesquisa estudados e que fundamentaram a premissa da tese de que há fatores impulsionadores e restritivos relevantes que interferem na intercooperação de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.

O estudo aprofundado do referencial teórico indicou que há, de fato, elementos que influenciam a maneira como ocorrem as relações colaborativas entre organizações e que estes concorrem para resultados positivos ou negativos, os quais, nesta tese, originaram os construtos de pesquisa abordados. Assim, considerando-se que há fatores que podem afetar - positiva ou negativamente - a intercooperação entre cooperativas, contribuindo para sua sobrevivência e crescimento, o presente trabalho se preocupou em responder à questão de pesquisa proposta. A resposta se deu sob a forma de um *framework* proposto no intuito de incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal.

Para que o objetivo geral da tese fosse alcançado, primeiramente, foram identificados, pela revisão teórica na literatura acadêmica especializada, os fatores restritivos e impulsionadores que influenciam positiva e negativamente a intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal. Na sequência, foi analisado o impacto gerado pelos fatores identificados na intercooperação entre cooperativas agroalimentares que atuam em rede horizontal. A etapa se deu pela coleta de dados baseada em múltiplas fontes de evidências, a partir da análise de documentos disponibilizados, de entrevistas com gestores das redes pesquisadas e da observação neutra do pesquisador. Para a compreensão aprofundada acerca do problema em cena, foram realizadas as devidas triangulações entre as diferentes fontes de evidência.

Por fim, foram propostas ações gerenciais que facilitem a intercooperação entre as cooperativas, sugeridas a partir das boas práticas identificadas na literatura acadêmica especializada e pelos relatos de ações bem-sucedidas nas redes pesquisadas.

Com base na análise de dados, em especial, da análise conjunta dos casos, e tomando por base o modelo analítico de pesquisa derivado do referencial teórico, foi desenvolvido o *framework* proposto como produto final da tese. Percebeu-se, em relação à criação de vantagens competitivas, que os fatores impulsionadores mais relevantes englobaram: (1) a presença de uma marca forte para comercialização dos produtos dos cooperados; (2) o aprendizado organizacional decorrente da troca de informações entre as cooperativas da rede; e (3) a geração de economia de escala e a redução de custos. Do ponto de vista dos fatores restritivos, destacaram-se (1) as parcerias equivocadas; e (2) a impossibilidade de abrir o capital.

Sobre governança/gestão da rede, foram percebidos como fatores impulsionadores, (1) a tomada de decisão colegiada; (2) a utilização de mecanismos formais de governança; (3) a coparticipação societária; (4) a gestão profissionalizada; e (4) a criação de unidades de negócios independentes. Como fator restritivo à intercooperação decorrente da governança/gestão foi notada a ausência de mecanismos formais de prestação de contas conjuntas.

Em relação à reputação/comportamento, apontaram-se como fatores impulsionadores para uma imagem positiva, (1) a cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade; (2) o atendimento de normas, de regulamentos e de legislações setoriais; e (3) o alto nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados. O fator restritivo identificado foi a concorrência entre as cooperativas, dado que ocasiona disputa de mercado entre elas.

Quanto aos fatores impulsionadores sugeridos em relação à evolução/desempenho da cooperação, podem ser nomeados (1) a competitividade dos cooperados; e (2) o poder moderador da central/rede. Os fatores restritivos foram (1) as culturas organizacionais diferentes; (2) os jogos de poder; e (3) a resistência à mudança.

Em termos de estratégias de cooperação, foi considerado como fator impulsionador a comercialização centralizada - que trata da realização de compras e de vendas por uma única estrutura, visando ganhar economias de escala e reduzir custos para as cooperativas e, conseqüentemente, para a rede. No que diz respeito aos fatores restritivos à intercooperação decorrentes das estratégias de cooperação, foram destacados (1) a falta de visão de mercado, presente nas três redes; e (2) a resistência à inovação.

Sobre a internacionalização de cooperativas, foram colocados como fatores impulsionadores, quais sejam, (1) a internacionalização através da rede; e (2) a parceria com empresas internacionais renomadas. E, como fatores restritivos, foi ressaltada a ausência de projetos de internacionalização, pois embora a internacionalização possa ocorrer através da rede ou de parceiros internacionais renomados, nem sempre existem projetos específicos formais para a execução dessa estratégia.

Os fatores impulsionadores e restritivos à intercooperação identificados pelo modelo analítico de pesquisa e validados pelos gestores das redes estudadas nas entrevistas confirmatórias que referendaram a análise conjunta dos casos mostram que, em um ambiente de cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal, a governança/gestão da rede é considerada como o principal fator impulsionador ou restritivo. Isso ocorre porque as relações dependem de todos os demais fatores e é a partir do modelo de governança/gestão da rede que se forma a imagem positiva - ou negativa - que caracteriza a reputação/comportamento das cooperativas envolvidas e da própria rede que, por sua vez, influencia diretamente na

elaboração de estratégias de cooperação que serão adotadas com vistas a promover a evolução/desenvolvimento da intercooperação e, quando for o caso, também, a internacionalização das cooperativas. Os resultados da evolução/desempenho da intercooperação e da internacionalização têm o potencial de promover vantagens competitivas que vão assegurar a sobrevivência e o crescimento das cooperativas e da própria rede.

As principais contribuições desta tese são de natureza teórica e visam avançar as discussões relacionadas ao desenvolvimento da intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Nesse sentido:

- 1) foram identificados fatores relevantes à dinâmica de funcionamento de cooperativas agroalimentares que podem ser impulsionadores ou restritivos para que intercooperem, analisando-se o impacto de cada um na intercooperação;
- 2) a partir desses fatores, foi proposto um *framework* que pode servir como referência para tratar o tema da intercooperação. O *framework* considera o fluxo de inter-relacionamento dos fatores identificados e sugere práticas de gestão para que a intercooperação ocorra entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal;
- 3) a análise dos fatores do *framework* possibilitou discutir criticamente a relação entre o número de cooperativas e o tipo de estrutura mais indicado para a configuração da forma de atuação para a geração de vantagem competitiva que leve ao sucesso das cooperativas envolvidas;
- 4) a dinâmica de funcionamento de cooperativas agroalimentares, destacada no *framework*, foi correlacionada à Curva da Riqueza, com vistas a sugerir inovações nas cooperativas e na rede.

A pesquisa permitiu, ainda, verificar que uma configuração de rede informal flexível com governança forte é recomendada quando há baixo número de cooperativas concorrentes, assim eliminando as disputas e impulsionando a intercooperação. Por outro lado, quando há grande número de cooperativas competindo numa mesma região, o modelo de central de cooperativas parece ser indicado para uma estrutura governança/gestão centralizada que estimule a intercooperação. Nos casos em que a rede informal crescer em relação ao número de cooperativas participantes, recomenda-se a migração do modelo de rede informal flexível com governança forte para a estrutura de central formal de cooperativas. Nota-se que não é

recomendável a formalização da governança/gestão quando há baixo número de cooperativas envolvidas, em função do aumento dos custos.

Ainda a partir da análise dos fatores que geraram o *framework* proposto, foi possível elaborar sugestões de ações gerenciais para incentivar a intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal. Uma sugestão relevante é a realização de pré-assembleias e de assembleias gerais conjuntas para avaliação de resultados, debates de ações preventivas e corretivas e planejamento conjunto com uma visão de mercado mais homogênea entre as cooperativas participantes da rede. É relevante, ainda, a formalização de contratos com cláusulas punitivas que evitem disputas e ações oportunistas na rede, entre as cooperativas e seus cooperados.

Recomenda-se a integração das áreas de recursos humanos das cooperativas para a capacitação conjunta dos cooperados e dos colaboradores, para a uniformização das culturas organizacionais e a quebra de resistência às mudanças e às inovações. Sugere-se também a realização de programas conjuntos de comunicação interna e externa para uniformização de informações repassadas às partes interessadas pertinentes, em especial, aos colaboradores e aos cooperados. Propõem-se, nessa direção, estudos visando aprofundar a proposição de políticas de governança/gestão que fortaleçam o poder moderador da rede/central para coibir jogos de poder entre as cooperativas e as pessoas envolvidas na sua gestão.

Considera-se oportuno o desenvolvimento de projetos específicos para promover a internacionalização das cooperativas através de outras competências da própria rede ou de empresas parceiras internacionais. Adicionalmente, é importante a definição de políticas e de critérios para a seleção e a formação de parcerias com organizações que venham a atuar - ou a colaborar - com a rede, em termos de comercialização ou de internacionalização, bem como o desenvolvimento de um plano de marketing específico para a construção e/ou fortalecimento de marca própria forte para comercialização conjunta, no âmbito do planejamento estratégico. Outro ponto a se considerar está associado à criação de unidades de negócios independentes em sua gestão para a industrialização e à prestação de serviços e/ou à comercialização dos produtos das cooperativas da rede, dependendo do escopo em que atua a rede.

Destaca-se a relevância da distribuição de resultados de forma proporcional ao desempenho dos cooperados, em relação às unidades de negócio em que efetivamente participem, além da definição de políticas de seleção e de contratação de gestores competentes com remuneração justa e participação nos resultados. Finalmente, indica-se a definição de programas de educação continuada, em todos os níveis, para cooperados,

sucessores, gestores e colaboradores das cooperativas e das redes, com vistas à capacitação para o exercício eficaz de suas atividades - dentro e fora da rede.

6.2 LIMITAÇÕES

São as seguintes as limitações do trabalho:

- a) esta tese não se propôs a buscar contribuições para os estudos referentes à análise do setor agroalimentar, embora o tema seja atualmente relevante, tanto no que tange a pesquisas acadêmicas, como as discussões empresariais no Brasil;
- b) esta pesquisa não avança em termos de aprofundamento de conhecimentos sobre os temas menos relevantes nos estudos sobre cooperação, centrando seu foco apenas nas questões relativas à eficácia da colaboração como vantagem competitiva em redes horizontais de cooperativas agroalimentares, com vistas a sua sobrevivência e crescimento;
- c) esta tese analisou as abordagens conceituais de Capital Social e Inovação, no entanto não estudou os construtos daí derivados, tendo em vista sua complexidade e particularidades difíceis de serem analisadas no conjunto dos construtos que a pesquisa considerou;
- d) esta tese não tratou da análise do desempenho das cooperativas que fazem parte das redes estudadas em aspectos que não os relacionados à intercooperação.

6.3 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

São as seguintes as sugestões de estudos futuros:

- a) realizar estudo longitudinal dos casos estudados para análise de evidências objetivas que discutam as relações entre as ações de intercooperação e os resultados obtidos pelas cooperativas e redes ao longo do tempo;
- b) realizar estudo para análise do desempenho do setor de cooperativas brasileiras atuando ou não em rede;
- c) realizar estudo comparativo do desempenho das cooperativas que fazem parte das redes bem-sucedidas estudadas em relação a fatores não relacionados à intercooperação;

- d) realizar estudo para adaptação do *framework* proposto, operacionalizando-o para permitir sua aplicação às cooperativas e redes estudadas, de modo a aprimorá-lo e melhorá-lo após sua aplicação efetiva;
- e) realizar estudo quantitativo para validação estatísticas dos fatores impulsionadores e restritivos que formaram o *framework* proposto;
- f) realizar estudo para analisar a competitividade industrial da cadeia de valor de cooperativas que atuam em vários segmentos industriais (leite, suínos, aves, rações, trigo e prestação de serviços);
- g) realizar estudo quantitativo para validar a relação dos fatores impulsionadores da intercooperação segundo as atividades propostas na Curva da Riqueza;
- h) realizar estudo quantitativo para analisar a relação entre o número de cooperativas pertencentes à rede e o melhor tipo de governança/gestão indicado em cada caso;
- i) realizar estudo para análise aprofundada da estrutura de governança/gestão da REDE 1 e REDE 2.

Espera-se que esta tese contribua para a sobrevivência e o crescimento das cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal e assim fomente o desenvolvimento do setor do agronegócio de base cooperativista, o bem comum e o progresso do país.

REFERÊNCIAS

- AGIRRE, A. Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 39, p. 93-114, nov. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403906>>. Acesso em: 15 jan. 2014.
- AKBARPOUR, M; MAHALATI, R. N.; LUCAS C. How social network structure affects the dynamics of evolution of cooperation? **Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology**, Riverside, v. 45, p. 387-390, Sept. 2008. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/35136401/how-social-network-structure-affects-dynamics-evolution-cooperation>>. Acesso em: 12 abr. 2014.
- AKÇAY, Y.; TAN, B. On the benefits of assortment - based cooperation among independent producers. **Production And Operations Management**, Baltimore, v. 17, n. 6, p. 626-640, Nov./Dec. 2008. Disponível em: <http://www.readcube.com/articles/10.3401%2Fpoms.1080.0067?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOM>. Acesso em: 22 jun. 2014.
- ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.
- ALDRICH, H. E.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D. L.; SMILOR R. W. (Ed.). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge: Bollinger Publishing, 1986. p. 154-167.
- ALIMORADI, A.; SHARI, B. Essential skills for tourism business management. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Ohio, v. 3, n. 8, p. 530-548, Dec. 2011. Disponível em: <<http://www.journal-archieives13.webs.com/dec11.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2014.
- ALONSO, R. Possibilidades y regulamentación de los procesos de integración en España (cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos, fusiones) en integración empresarial cooperativa. In: COLÓQUIO IBÉRICO DE COOPERATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL, 2, 2003, Valencia. **Anais...** Valencia: CIRIEC, 2003. p. 19-42.
- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park: Sage, 1993.
- ANDERSEN, P. H. Relationship marketing and communication: towards an integrative model. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Howard House, v. 16, n. 3, p. 167-182, 2001. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/08858620110389786>>. Acesso em: 18 mar. 2014.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

AREND, R. J. Reputation for cooperation: contingent benefits in alliance activity. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 30, n. 4, p. 371-385, Apr. 2009. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.740/epdf>>. Acesso em: 30 jun. 2014.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEM, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, abr./jun. 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num2-2005/debates-perspectivas-centrais-na-teoria-organizacoes>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

AURORA ALIMENTOS. **Uma história, muitos autores**. Chapecó, 2014.

AUSTER, E. R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. **Advances in strategic management**, Howard House, v. 3, n. 31, p. 522-538, 1994.

AXELROD, R. **A evolução da cooperação**. São Paulo: Leopardo, 2010.

AXELROD, R.; RIOLO, R. L.; COHEN, M. D. Beyond geography: cooperation with persistent links in the absence of clustered neighborhoods. **Personality and Social Psychology Review**, Malden, v. 6, n. 4, p. 341-346, 2002. Disponível em: <<http://www-personal.umich.edu/~axe/research/BeyondGeography.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.

AXEROLD, R. Launching “The evolution of cooperation”. **Journal of Theoretical Biology**, London, v. 299, p. 21-24, Apr. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022519311002153>>. Acesso em: 09 fev. 2014.

AZEVEDO, A.; GITAHY, L. The cooperative movement, self-management, and competitiveness: the case of Mondragón Corporación Cooperativa. **The Journal of Labor and Society**, Malden, v. 13, p. 5-29, Mar. 2010. Disponível em: <<http://library.uniteddiiversity.coop/Cooperatives/Mondragon/1282-Mondragon.032010.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

BABIC, V. **Corporate governance problems in transition economies**. Winston-Salen: Wake Forest University, 2003.

BAKAIKOA, B.; ERRASTI, A.; BEGIRISTAIN, A. Governance on the Mondragon corporación cooperativa. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Malden, n. 75, v. 1, p. 61-87, 2004. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/229591729_Governance_of_the_Mondragon_Corporacin_Cooperativa>. Acesso em: 30 mar. 2014.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorização e evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, p. 203-227, 2004. Edição especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespa11.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede nos pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 159-171, abr./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4002159.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégia de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; REYES, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação internacional no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, maio/jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

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

BARNETT, M. L.; JERMIER J. M.; LAFFERTY B. A. Corporate reputation: the definitional landscape. **Corporate Reputation Review**, Basingstoke, v. 9, n. 1, p. 26-38, 2006. Disponível em: <<http://www.ingentaconnect.com/content/pal/crr/2006/00000009/00000001/art00003>>. Acesso em: 21 mar. 2014.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

BARR, J.; SARACENO, F. Organization, learning and cooperation. **Journal of Economic Behavior and Organization**, Amsterdam, v. 70, p. 1-32, 2009. Disponível em: <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-01052800/document>>. Acesso em: 17 maio 2014.

BELL, J.; OUDEN, B. D.; ZIGGERS, G. W. Dynamics of cooperation: at the brink of irrelevance. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, n. 7, p. 1607-1619, Nov. 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00653.x/epdf>>. Acesso em: 21 mar. 2014.

BENGTSSON, B. Solving the tenants dilemma: colletive action and norms of co-operation in housing. **Housing, Theory and Society**, London, v. 17, p. 175-187, 2001. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/140360900300108618?journalCode=shou20#p=review>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

BERG, R. W. Competition and cooperation: the wisdom to know when. **Business Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 73, n. 2, p. 176-198, June 2010. Disponível em: <<http://bcq.sagepub.com/content/73/2/176.full.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S. Administración cooperativa, capital social y valor de la producción en la agricultura: un ensayo analítico. **Revista de Economía Pública y Cooperativa**, Valencia, n. 43, p. 9-22, 2002. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404302>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S. Contractual; incentives and efficiency: the case of new generation cooperatives. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, n. 38, v. 4, p. 109-127, 2000. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/~sigbial/Contractual%20Incentives.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas agrícolas no estado de São Paulo: uma análise da evolução na década de 1990. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 35, n. 8, p. 7-17, ago. 2005. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_bialoskorski_informacoes_economicas_2005.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2014.

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

BIALOSKORSKI NETO, S. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. **Revista de Economía Pública y Cooperativa**, Valencia, n. 48, p. 225-241, 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404811>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S. Trabalho e capital nas organizações cooperativas: o caso da América do Norte. **Revista Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 38, n. 121, p. 5-14, 2003.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Co-operative governance and management control system: na agency costs theoretical approach. **BRB - Brazilian Business Review**, Vitória, v. 9, n. 2, p. 68-87, Apr./June 2012. Disponível em: <<file:///D:/Desktop/SSRN-id1599208.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2014.

BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Estruturas de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 43, 2005, Ribeirão Preto. **Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial**. Ribeirão Preto: SOBER, 2005. p. 1-20. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/818.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

BLAIR, M. M. Form who should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management. **Long Range Planning**, London, v. 31, n. 2, p. 195-200, Apr. 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463019800003X>>. Acesso em: 10 mar. 2014

BOGAERT, S.; BOONE, C.; DECLERCK, C. Social value orientation and cooperation: a review and conceptual model. **British Journal of Social Psychology**, London, v. 47, n. 3, p. 453-480, Sept. 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/014466607X244970/epdf>>. Acesso em: 24 jan. 2014.

BOLTON, G. E.; KATOKA, E.; OCKENFELS, A. Cooperation among strangers with limited information about reputation. **Journal of Public Economics**, Amsterdam, v. 89, n. 8, p. 1457-1468, Aug. 2005. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S004727270400163X/1-s2.0-S004727270400163X-main.pdf?_tid=9bf8cf74-cd73-11e4-9673-00000aacb360&acdnat=1426685895_541e4f93eddaf42f59bcd34e026b12f>. Acesso em: 25 fev. 2014.

BORGERTH, V. M. C. **SOX: entendendo a lei Sarbanes-Oxley**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BORTOLASO, I; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 45, p. 419-437, out/dez. 2012. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/1286/906>>. Acesso em: 22 maio 2014.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRADBURN, N.; SUDMAN, S.; WANSINK, B. **Asking questions**: the definitive guide to questionnaire design for market research, political polls, and social and health questionnaires. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Disponível em: <<http://www.epiheirimatikotita.gr/elibrary/marketresearch/Asking%20Questions%20-%20The%20Definitive%20Guide%20To%20Questionnaire%20Design,%20For%20Market%20Research,%20Political%20Polls,%20And%20Social%20And%20Health%20Questionnaires.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 22.239 de 19 de dezembro de 1932**. Reforma as disposições do decreto legislativo n. 1.637 de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D22239.htm>. Acesso em: 23 abr. 2014.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 59, de 21 de novembro de 1966**. Define a política nacional de cooperativismo, cria o Conselho Nacional do Cooperativismo e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0059.htm>. Acesso em: 23 abr. 2014.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm>. Acesso em: 23 abr. 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). **Cooperativas e mercado internacional**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/307>. Acesso em: 12 jun. 2014.

BUCHANAN, M. **O átomo social**: porque os ricos ficam mais ricos, os trapaceiros são pegos, e o seu vizinho geralmente se parece com você. 1. ed. São Paulo: Leopardo, 2010.

BUENDIA MARTÍNEZ, I. El desarrollo cooperativo: unidades de promoción y creación de un marco favorable de generación. In: GARCIA ALONSO, J. V.; BUENDIA MARTÍNEZ, I. (Coord.). **Cooperativismo y desarrollo local**. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2003. p. 165-218.

BURT, R. S. **Structural holes**: the social structure of competition. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

BURTON, P. S. Bargaining by limiting cooperation: withholding consent for the level of a public good. **Journal of Public Economic Theory**, Malden, v. 10, n. 4, p. 623-642, Aug. 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9779.2008.00379.x/epdf>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

CABRAL, P. M. F.; CAMARGO, F. F. A.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Liderança coletiva nas redes de cooperação: um estudo de caso sobre a interrelação de líderes na rede Centersul de Mato Grosso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.agdi.rs.gov.br/upload/1408732471_Lideran%C3%A7a%20Coletiva%20nas%20Redes%20de%20Coopera%C3%A7%C3%A3o-%20Um%20Estudo%20de%20Caso%20sobre%20a%20Interrela%C3%A7%C3%A3o%20de%20L%C3%ADderes%20na%20Rede%20Centersul%20de%20Mato%20Grosso.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

CALABUIG, V.; OLCINA, G. Cooperation and cultural transmission in a coordination game. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 72, n. 1, p. 188-201, 2009. Disponível em: <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00698840/document>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

CALDEIRA, A. C. Rota do cooperativismo: de Rochdale à estratégia negocial cooperativa. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, ano 10, n. 21, p. 60-84, 2007. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8308/6181>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

CAMERA, G.; CASARI, M. Cooperation among strangers under the shadow of the future. **American Economic Review**, Nashville, v. 99, n. 3, p. 979-1005, June 2009. Disponível em: <<https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.99.3.979>>. Acesso em: 07 mar. 2014.

CÁRDENAS, L. Q.; LOPES, F. D.; BALDI, M. Arranjos cooperativos sob a ótica da imersão social e da economia de custos de transação: um estudo de caso. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 8, n. 3, p. 204-219, jul/set. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228647002>>. Acesso em: 18 maio 2014.

CARRASCO, I. Corporate social responsibility, values, and cooperation. **International Advances in Economic Research**, Netherlands, v. 13, n. 4, p. 454-460, Nov. 2007. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11294-007-9110-2#page-1>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

CARVALHO, A. D. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

CARVALHO, F. L.; BIALOSKORSKI NETO, S. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindústrias**, Lavras, n. 3, v. 10, p. 420-437, 2008. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/artigo_flavio.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, A. B.; PROENÇA, A. **Novas estratégias industriais: sobrevida ou inflexão?** In: FÓRUM NACIONAL, 13, 2001, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Altos Estudos - INAE, 2001. (Estudos e pesquisas, n. 9). Disponível em: <http://www.forum nacional.org.br/trf_arq.php?cod=EP00090>. Acesso em: 09 mai. 2014.

CASTRO, M.; GULGACOV, S.; HOFFMAN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal na região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 2, p. 25-46, jan/fev. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n1/v15n1a03.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2014.

CERVANTES, C. R. Las sociedades agrárias de transformación en España: un análisis histórico. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 63, p. 65-87, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307003>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

CHADDAD, F.; COOK, M. An ownership rights typology of cooperative models. **Agricultural Economics**, Amsterdam, n. 6, p.1-27, May 14, 2002. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/26032/1/aewp0206.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2014.

CHANDLER, A. D. **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism**. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHASSANG, S. Building routines: learning, cooperation, and the dynamics of incomplete relational contracts. **American Economic Review**, Nashville, v. 100, n. 1, p. 448-465, Mar. 2010. Disponível em: <<https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.100.1.448>>. Acesso em: 17 maio 2014.

CHECKLAND, P.; SCHOLLES, J. **SSM - Soft Systems Methodology in action**. Chichester: John Wiley Professional, 1999.

CHEIKBOSSIAN, G. **The collective action problem: within-group cooperation and between-group competition in a repeated rent-seeking game**. Toulouse: Toulouse School of Economics, Sept. 24 2009. (TSEWP Working Paper Series 09-085). Disponível em: <http://www.tse-fr.eu/sites/default/files/medias/doc/wp/ipdm/wp_ipdm_85_2009.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2014.

CHEN, M. Reconceptualizing the competition - cooperation relationship. **Journal of Management Inquiry**, Newbury Park, v. 17, n. 4, 288-304, Dec. 2008. Disponível em: <<http://jmi.sagepub.com/content/17/4/288.full.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

CHENAIL, R. J.; COOPER, R.; DESIR, C. Strategically reviewing the research literature in qualitative research. **Journal of Ethnographic & Qualitative Research**, Ipswich, v. 4, n. 2, p. 88-94, Jan. 2010. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/47785608/strategically-reviewing-research-literature-qualitative-research>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 2005.

CHU, S. Y.; FANG, W. C. Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management. **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 9, n. 1, p. 224-228, 2006. Disponível em: <<http://www.jaabc.com/jaabcv9n1preview.html>>. Acesso em: 05 mai. 2014.

CLUTON-BROCK, T. Cooperation between non-kin in animal societies. **Nature**, London, v. 462, n. 5, p. 51-57, Nov. 2009. Disponível em: <<http://www.nature.com/nature/journal/v462/n7269/full/nature08366.html>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. **Cooperative strategies in international business**. Idaho Falls: Lexington Books, 1988.

COOPER A1. **Relatório de gestão 2013**. Pinhalzinho, 2014.

COOPER ITAIPU. **Uma sociedade de pessoas**. Palmitos, 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ALFA (COOPERALFA). **Relatório de atividades e informações contábeis 2013**. Chapecó, 2014.

COOPERATIVA DE CRÉDITO DO SISTEMA FINANCEIRO (COOPESF). **Cooperativismo**. Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.coopesf.com.br/content/generico/index.php?idConteudo=40>>. Acesso em: 12 mar. 2014.

CORNFORTH, C. The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Malden, v. 75, n. 1, p. 11-32, Mar. 2004. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x/pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

COUGLAS, D. J.; HALPERN, M.; HEROLD, R. **Say what you do**: building a framework of IT controls, policies, standards, and procedures. Berlin: Shaser-Vartan, 2007.

CRISTOPHER, M.; GAUDENZI, B. Exploiting knowledge across networks through reputation management. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 38, n. 2, p. 191-197, Feb. 2009. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Martin_Christopher/publication/222703603_Exploiting_knowledge_across_networks_through_reputation_management/links/0deec5343e1b940325000000.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2014.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 3, p. 491-512, July 1998. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/259291?uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=2110662777213>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

DAVIS, P.; BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC - Economia Solidária e Ação Cooperativa**, São Leopoldo, v. 5, n. 1, p. 1-24, jan/jun. 2010. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/cooperativismo/artigo_peter_sig.pdf>. Acesso em: 11 maio 2014.

DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A.; SAXTON T. The effect of reputation on the decision to joint venture. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 18, n. 2, p. 127-140, Feb. 1997. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199702\)18:2%3C127::AID-SMJ859%3E3.0.CO;2-H/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199702)18:2%3C127::AID-SMJ859%3E3.0.CO;2-H/pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2014.

DOMENEGUETTI, D.; MEIR, R. **Ativos intangíveis**: o real valor das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DOVIDIO, J. F.; SAGUY, T.; SHBABEL, N. Cooperation and conflict within groups: bridging intragroup and intergroup processes. **Journal of Social Issues**, Malden, v. 65, n. 2, p. 429-449, 2009. Disponível em: <<http://www.yale.edu/intergroup/DovidioSaguyShnabelJSI2009.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. Lisboa: Actual, 2007.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management and Organization**, White Plains, v. 27, n. 4, p. 3-21, Dec. 1997. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/592699/construction-forms-consequences-industry-networks>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

EDHLUND, B.; McDOUGALL, A. **Nvivo 10 essentials**: your guide to the world's most powerful qualitative data analysis software. Stocolm: Form & Kunskap, 2013.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <<http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/acrew/eisenhardt.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2014.

ELORTZA, E.; ALZOLA, I.; LÓPEZ, U. La gestión de la crisis en la Corporación Modragon. **Ekonomiaz**, Vitoria-Gasteiz, n. 79, p. 58-81, 1. cuatr. 2012. Disponível em: <<http://www.americasportal.eu/sites/americanportal.eu/files/La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20crisis%20en%20Mondragon.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

ERIKSSON, P. E.; PESÄMAA, O. Modelling procurement effects on cooperation. **Construction Management and Economics**, London, v. 25, p. 893-901, Aug. 2007. Disponível em: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/8730/1/MPRA_paper_8730.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2014.

EVANGELHO segundo S. Lucas. In: BÍBLIA. Português. **Bíblia sagrada**. Tradução dos textos originais, com notas, dirigida pelo Pontificio Instituto Bíblico de Roma. São Paulo: Paulinas, 1976. p. 1281-1322.

FAEMS, D.; JANSSENS, M.; VAN LOOY, B. Managing the co-operation-competition dilemma in R&D alliances: a multiple case in the advanced materials industry. **Creativity & Innovation Management**, Oxford, v. 19, n. 1, p. 3-22, Mar. 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2010.00546.x/epdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

FAYOS, T.; CALDERÓN, H.; MIR, J. El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 72, p. 43-72, oct. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17421345002>>. Acesso em: 09 jun. 2014.

FEHL, K.; VAN DER POST, D.; SEMMANN, D. Co-evolution of behavior and social network structure promotes human cooperation. **Ecology Letters**, Oxford, v. 14, n. 6, p. 546-551, June 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1461-0248.2011.01615.x/epdf>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

FERNANDEZ SÁNCHEZ, E. Una tipología de la cooperación empresarial. **Esic Market**, Pozuelo de Alarcón, n. 74, p. 101-113, oct./dic. 1991. Disponível em: <http://pendientedemigracion.ucm.es/cgi-bin/s?c_econhis&claves=AT+like+%22%25+Fernandez+Sanchez+%2c+Esteban+%25%22>. Acesso em: 07 abr. 2014.

FERREIRA, A. M. F.; BRAGA, M. J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 33-55, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n4/v8n4a03.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2014.

FINK, M.; KESSLER, A. Cooperation, trust and performance: empirical results from three countries. **British Journal of Management**, Malden, v. 21, n. 2, p. 469-483, June 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2009.00647.x/epdf>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOMBRUN, C.J.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 33, n. 2, p. 233-258, June 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/256324?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 21 abr. 2014.

FONTENLA, E. H. Cooperativas agropecuárias argentinas, nueva generación de cooperativa. **Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA)**, Madrid, n. 61-63, p. 211-246, 2013. Disponível em: <<http://www.ridaa.es/ridaa/index.php/ridaa/article/view/99/97>>. Acesso em: 30 jan. 2014.

FOURIER, C. **El nuevo mundo industrial y societário**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

FREDRIKSSON, M. A cooperation model for the third sector based on total quality management. **Total Quality Management**, Abingdon, v. 16, n. 6, p. 693-706, Aug. 2005. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360500077336?journalCode=ctqm20#preview>>. Acesso em: 03 mar. 2014.

FRENTE PARLAMENTAR DE APOIO AO COOPERATIVISMO (FRESCOOP). **Cooperativismo faz o Rio Grande crescer**. Porto Alegre: OCERGS-SESCOOP/RS, 2013.

FUENTES, J. M.; BLANCO, F. P.; CÁMARA, S. B. Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 61, p. 233-249, agosto 2008. Disponível em: <http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6110_Moyano_et_al.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2014.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura**: a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FUNDAÇÃO ABC PESQUISA E DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO. **Dados do cooperativismo de 2014**. Castro, 2014.

FUNDAÇÃO ABC PESQUISA E DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO. **Fundação ABC 25 anos de pesquisa e desenvolvimento agropecuário**. Castro: Fundação ABC, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de excelência**: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo: FNQ, 2014.

FURUSAWA, T.; KAWAKAMI, T. Gradual cooperation in the existence of outside options. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 68, n. 2, p. 378-389, Nov. 2008. Disponível em: <<http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/16323/5/010080290.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

FUSCO, J. P.; SACOMANO, J. B. **Alianças em redes de empresas**: modelo de redes de influências para avaliação competitiva. São Paulo: Arte & Ciência, 2009.

GALERANI, J. Gestão de operações e logística: formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-16, jan./jun. 2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482003000100014.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2014.

GARCIA CANAL, E. La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. **Información Comercial Española - ICE**, Madrid, n. 714, p. 87-98, 1993. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=293163>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

GARRIGA, E. Cooperation in stakeholder networks: firms' 'tertius iungens' role. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 90, n. 4, p. 623-637, Dec. 2009. Supplement. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-010-0596-9#page-1>>. Acesso em: 17 maio 2014.

GEBREKIDAN, D. A.; AWUAH, G. B. Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances. The case of Swedish firm in the international market. **Industrial Marketing Management**, Malden, n. 31, p. 679-693. 2002. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Gabriel_Awuah/publication/222943620_Interorganizational_cooperation_a_new_view_of_strategic_alliances_The_case_of_Swedish_firms_in_the_international_market/links/00b49521f0a0300dad000000.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2014.

GEDDES, M. Inter-organizational relationships in local and regional development partnerships. In: CROPPER, S. et al. (Ed.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: University Oxford Press, 2008. p. 203-230.

GIL, S.; SERRAT-CAPDEVILA, A. Emergence of cooperation in a model for agricultural production. **Interdisciplinary Description of Complex Systems**, Malden, v. 8, n. 1, p. 1-12, 2010. Disponível em: <<http://www.indecs.eu/2010/indecs2010-pp1-12.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 10. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2014. p. 244-270.

GILSING, V.; LEMMENS, C. E. A. V.; DUYSTERS, V. Strategic alliance networks and innovation: a deterministic and voluntaristic view combined. **Technology Analysis & Strategic Management**, Abingdon, v. 19, n. 2, p. 227-249, Mar. 2007. Disponível em: <<http://arnop.unimaas.nl/show.cgi?fid=9827>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

GINEVICIUS, R. The effectiveness of cooperation of industrial enterprises. **Journal of Business Economics and Management**, United States, v. 11, n. 2, p. 283-296, 2010. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/247904641_The_effectiveness_of_cooperation_of_industrial_enterprises>. Acesso em: 27 maio 2014.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990. Disponível em: <<http://cmsdev.aom.org/uploadedFiles/Publications/AMR/GioiaPitreMultiparadismperspectives.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

GOLDSTEIN, N. J.; GRISKEVICIUS, V.; CIALDINI, R. B. Reciprocity by proxy: a novel influence strategy for stimulating cooperation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 56, n. 3, p. 441-473, Sept. 2011. Disponível em: <<http://asq.sagepub.com/content/56/3/441.full.pdf+html>>. Acesso em: 11 jan. 2014.

GOLEMAN, D. **Business: the ultimate resource**. London: Bloomsbury, 2002.

GOMES, A. J. Origem e evolução do cooperativismo no mundo e no Brasil e sua contribuição para constituir o segmento educacional brasileiro. **Linguagens, Educação e Sociedade**, Teresina, n. 12, p. 13-25, 2005.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group versus group: how alliances networks compete. **Harvard Business Review**, Boston, July 1994. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/07/group-versus-group-how-alliance-networks-compete>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

GONG, M.; BARON, J.; KUNREUTHER, H. Group cooperation under uncertainty. **Journal of Risk & Uncertainty**, Philadelphia, v. 39, p. 1-36, Aug. 2009. Disponível em: <<http://opim.wharton.upenn.edu/risk/library/J2009JRU-MG,JB,HK.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2014.

GRABHER, G. **The embedded firm**. London: Routledge, 1993.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlin, v. 16, n. 2, p. 183-214, Mar. 1995. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/16/2/183.abstract>>. Acesso em: 12 jan. 2014.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985. Disponível em: <https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Feb26/Granovetter_AJS_1985.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2014.

GRIMM, V.; MENGEL, F. Cooperation in viscous populations - experimental evidence. **Games and Economic Behavior**, Duluth, v. 66, n. 1, p. 202-220, May 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0899825608001176>>. Acesso em: 11 jun. 2014.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 19, p. 293-317, 1998. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/download/coop/alliances_network.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2014.

HAGE, J.; ALTER, C. A typology of interorganizational relationships and Networks. In: HOLLINGSWORTH, J. R.; BOYER, R. (Ed.). **Contemporary capitalism: the embeddedness of institutions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997. p. 94-126.

HAMMOND, R. A.; AXELROD, R. Evolution of contingent altruism when cooperation is expensive. **Theoretical Population Biology**, Oxford, v. 69, p. 333-338, 2006. Disponível em: <<http://www-personal.umich.edu/~axe/research/ExpensiveCooperation.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2014.

HÂNKANSON, H.; SNEHOTA, I. **Business networks**. Routledge: London, 1995.

HANSEN M. T. **Colaboração: o segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

HARRIGAN, K. R. **Strategies for joint ventures**. Lexington: D. D. Heath, 1985.

HARRYSON, S. J.; DUDKOWSKI, R.; STERN, A. Transformation networks in innovation alliances - the development of Volvo C70. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 45, n. 4, p. 745-773, June 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00768.x/pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

HART, S.; MAS-COLELL, A. Bargaining and cooperation in strategic form games. **Journal of the European Economic Association**, Padova, v. 8, n. 1, p. 7-33, Jan. 2010. Disponível em: <<http://www.econ.upf.edu/~mcolell/research/bargaining.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2014.

HAUSKEN, K. Cooperation and between-group competition. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 42, n. 3, p. 417-425, 2000. Disponível em: <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184339/Cooperation_competition.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 fev. 2014.

HEALY, P. J. Group reputations, stereotypes and cooperation in a repeated labor market. **American Economic Review**, Nashville, v. 97, n. 5, p. 1571-1773, Dec. 2007. Disponível em: <<https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.97.5.1751>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

HENDRIKSE, G. W. J.; VAN OIJEN, A. A. C. J. **Diversification and corporate governance**. Rotterdam: Erasmus Universiteit of Rotterdam, 2002. (Series Report Research in Management).

HENNART, J. F. The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of japanese subsidiaries in the United States. **Management Science**, Providence, v. 37, n. 4, p. 483-497, Apr. 1991. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2632722?sid=21105718524111&uid=2&uid=70&uid=2129&uid=4>>. Acesso em: 26 mar. 2014.

HIBBERT, P.; HUXHAM, C.; SMITH-RING, P. Managing collaborative inter-organizational relations. In: CROPPER, S. et al. (Ed.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: University Oxford Press, 2008. p. 390-416.

HILBE, C. Contrition does not ensure cooperation in the iterated Prisoner's Dilemma. **International Journal of Bifurcation and Chaos**, Hackensack, v. 19, n. 11, p. 3877-3885, Nov. 2009. Disponível em: <<http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218127409025201?journalCode=ijbc>>. Acesso em: 19 mar. 2014.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOSS, O.; ROJO, C. A.; GRAPEGGIA, M. **Gestão de ativos intangíveis**: da mensuração à competitividade por cenários. São Paulo: Atlas, 2010.

HOUSTON, M. B. Alliance partner reputation as a signal to the market: evidence from bank loan alliances. **Corporate Reputation Review**, Basingstoke, v. 5, n. 4, p. 330-342, 2003. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/crr/journal/v5/n4/pdf/1540182a.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2014.

HWANG, S.; BOWLES, S. Is altruism bad for cooperation? **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 83, n. 4, p. 330-341, Aug. 2012. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0167268112001291/1-s2.0-S0167268112001291-main.pdf?_tid=f79a5432-d18e-11e4-a6cd-00000aab0f27&acdnat=1427137449_1e790b09722835a4dc2492210b2d1a0f>. Acesso em: 13 jun. 2014.

IMS, K. J.; JAKOBSEN, O. D. Cooperation and competition in the context of organic and mechanic worldviews - a theoretical and case based discussion. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 66, n. 1, p. 19-32, June 2006. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-006-9055-z#page-1>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

INKPEN, A. C. A note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 21, n. 7, p. 775-779, July 2000. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266\(200007\)21:7%3C775::AID-SMJ111%3E3.0.CO;2-F/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266(200007)21:7%3C775::AID-SMJ111%3E3.0.CO;2-F/pdf)>. Acesso em: 06 fev. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2013.

INTERNATIONAL CORPORATE GOVERNANCE NETWORK (ICGN). London, 2014. Disponível em: <<https://www.icgn.org/>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

JANSSEN, M. A.; ROLLINS, N. D. Evolution of cooperation in asymmetric commons dilemmas. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 81, n. 1, p. 220-229, 2012. Disponível em: <<https://www.openabm.org/biblio/2754>>. Acesso em: 06 maio 2014.

JARILLO, J. C. **Strategic networks**: creating the borderless organization. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JIAO, W. Multi-agent cooperation via reasoning about the behavior of others. **Computational Intelligence**, Ottawa, v.26, n. 1, p.57-83, Feb. 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8640.2009.00352.x/pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

JOHANNISSON, B.; RAMIREZ-PASILLAS, M.; KARRLSSON, G. The institutional embeddedness of local interfirm networks: a leverage for business creation. **Entrepreneurship and Regional Development**, United States, v. 14, n. 4, p. 297-315, 2002. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985620210142020#preview>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

JOHNSON, M. D. et al. Cutthroat cooperation: asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 49, n. 1, 103-119, Feb. 2006. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/49/1/103.abstract>>. Acesso em: 12 fev. 2014.

JUN, T.; SETHI, R. Neighborhood structure and the evolution of cooperation. **Journal of Evolutionary Economics**, Heidelberg, v. 17, n. 5, p. 623-646, Oct. 2007. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00191-007-0064-6#page-1>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. On the psychology of prediction. **Psychology Review**, Washington, v. 80, n. 4, p. 237-251, July 1973. Disponível em: <http://lab4.psico.unimib.it/nettuno/forum/free_download/on_the_psychology_of_prediction_190.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2014.

KELLY, K.; TAN, P. M. The effects of profit-sharing contract and feedback on the sustainability of cooperation. **Journal of Management Accounting Research**, East Lansing, v. 22, p. 251-269, 2010. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1550254>. Acesso em: 17 maio 2014.

KNUDSEN, D. C.; HANSEN, F. Restructuring in cooperatives: the example of the Daish pork processing industry, 1968-2002. **Professional Geographer**, Washington, v. 60, n. 2, p. 270-284, 2008. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00330120701836337#preview>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

KOSFELD, M.; SIEMENS, F. A. Worker self-selection and the profits from cooperation. **Journal of the European Economic Association**, Padova, v. 7, n. 2-3, p. 573-582, Apr./May 2009. Disponível em: <<https://www.deepdyve.com/lp/wiley/worker-self-selection-and-the-profits-from-cooperation-6DTAEm0Ojq>>. Acesso em: 08 jun. 2014.

KROPOTKIN, P. **Mutual aid: a factor of evolution**. New York: Dover, 2006.

KRZYNARIC, R. **Sobre a arte de viver: lições da história para uma vida melhor**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2013.

LAGO, A.; SILVA, T. N. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamento intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. Porto Alegre: SESCOOP-RS, 2011.

LARRAQUET, J. M.; DUPOUY, A. The Mondragón experience: serving as a source of inspiration for transfer issues. **Journal of Technology Management & Sustainable Development**, Bristol, v. 8, n. 1, p. 77-84, July 2009. Disponível em: <<http://www.ingentaconnect.com/content/intellect/tmsd/2009/00000008/00000001/art00007>>. Acesso em: 08 mai. 2014.

LEHMANN, L.; KELLER, L. The evolution of cooperation and altruism: a general framework and classification of models. **Journal Compilation of European Society for Evolutionary Biology**, Oxford, v. 19, n. 5, p. 1365-1376, Sept. 2006. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16910958>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

LEICK, B. Barriers to co-operation and competitive advantage: cross-border business network of Saxon and Northern Bohemian firms. **Journal for East European Management Studies**, Mering, v. 16, n. 2, p. 162-184, 2011. Disponível em: <<http://www.econstor.eu/bitstream/10419/84083/1/766371956.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2014.

LEITE, J. S. **Cooperação e intercooperação**. 1. ed. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.

LIZARRALDE, I. Cooperatism, social capital and regional development: the Mondragón experience. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, Bristol, v. 8, n. 1, p. 27-38, July 2009. Disponível em: <<http://www.ingentaconnect.com/content/intellect/tmsd/2009/00000008/00000001/art00003>>. Acesso em: 05 fev. 2014.

LOTIA, N.; HARDY, C. Critical perspective on collaboration. In: CROPPER, S. et al. (Ed.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: University Oxford Press, 2008. p. 366-389.

LOW, J.; KALAFUT, P. C. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LUZARRAGA, J. M.; IRIZAR, I. La estrategia de multilocalización internacional da Corporación Mondragón. **Ekonomiaz**, Vitoria-Gasteiz, n. 79, p. 114-145, 1. cuatr. 2012. Disponível em: <<http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-k86aekon/es/k86aEkonomiaz/War/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=75®istro=1194>>. Acesso em: 20 fev. 2014

MADEIRA, A. B.; SILVEIRA, J. A. G. **Internacionalização de empresas: teorias e aplicações**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

MARTI, E. M.; IGUAL, J. F. La intercooperación: una respuesta a las actuales demanda del cooperativismo agrario. **Estudios de Economía Aplicada**, Valladolid, n. 26, p. 57-88, abr. 2008. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/23805122_La_intercooperacin_una_respuesta_a_las_actuales_demandas_del_cooperativismo_agrario>. Acesso em: 27 fev. 2014.

MARTINS, J. R. **Capital intangível: guia de melhores práticas para a avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Integrare, 2012.

MAYRING, P. Qualitative content analysis. In: FLICK, U.; KARDOFF, E.; STEINKE, I. (Ed.). **A companion to qualitative research**. Londres: Sage, 2004. p. 266-269.

MERTENS, D. M. et al. Utilization of mixed methods for transformation purposes. In: TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. (Ed.). **Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research**. 2. nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2010. p. 193-214.

MICHELET, R.; REMACLE, R. Forming successful strategic marketing alliance in Europe. **Journal of European Business**, Zurich, v. 4, n. 1, p. 11-15, Sept./Oct. 1992.

MICHOD, R. E.; HERRON, M. D. Cooperation and conflict during evolutionary transitions in individuality. **European Society for Evolutionary Biology**, Malden, v. 19, n. 5, p. 1406-1409, Sept. 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1420-9101.2006.01142.x/epdf>>. Acesso em: 13 abr. 2014.

MILLER, J. H.; BUTTS, C. T.; RODE, D. Communication and cooperation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 47, p. 179-195, 2002. Disponível em: <<http://www.cs.dartmouth.edu/~rockmore/CSSS2006/commcoop.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

MILTON, L. P.; WESTPHAL, J. D. Identity confirmation networks and cooperation in work groups. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 48, n. 2, p. 191-212, Apr. 2005. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/20159652?sid=21106198825713&uid=4&uid=2&uid=70&uid=2129>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento, pesquisa quantitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 2000.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**. New York: The Free Press, 1989.

MISTRI, M. The emergence of cooperation and the case of the “Italian Industrial District” as socio-economic habitat. **Human Systems Management**, Amsterdam, v. 22, n. 4, p. 147-156, 2003. Disponível em: <<http://iospress.metapress.com/content/6p52rnb4cy80cj8g/>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

MITCHELL, T. R. An evolution of the validity of correlational research conducted in organizations. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 10, n. 2, p. 192-205, Apr. 1985. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/257962?sid=21106198825713&uid=2129&uid=70&uid=2&uid=4>>. Acesso em: 12 jan. 2014.

MIZRUCHI, M. S. Social network analysis: recent achievements and current controversies. **Acta Sociologica**, Thousand Oaks, v. 37, p. 329-343, 1994. Disponível em: <<http://www.gvpt.umd.edu/CITE-IT/Documents/Mizruchi%201994%20Soc%20Net%20Analysis.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2014.

MIZRUCHI, M. S.; GALALKIEWICS, J. Networks of interorganizational relations. **Sociological Methods and Research**, Beverly Hills, v. 22, n. 1, p. 46-70, Aug. 1993. Disponível em: <<http://smr.sagepub.com/content/22/1/46.full.pdf+html>>. Acesso em: 12 maio 2014.

MLODINOW, L. **Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2013.

MONTALDI, M. S. A internacionalização de negócios das cooperativas: o caso de Mondragón. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5, 2008, Ribeirão Preto. **Movimento Cooperativo, Transnacionalização e Identidade Cooperativa na América Latina**. São Paulo: FUNDACE, 2008. p. 1-24. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/150-montaldi.pdf>. Disponível em: 25 jun. 2014.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

- MORRIS, J. A.; URBANSKI, J.; HUNT, J. Unto others: illustrating the human capacity for cooperation. **Journal of Management Education**, Thousand Oaks, v. 35, n. 2, p. 260-281, Apr. 2011. Disponível em: <<http://jme.sagepub.com/content/35/2/260.abstract>>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- MULDER, L. B.; NELISSEN, M. A. When rules really make a difference: the effect of cooperation rules and self-sacrificing leadership on moral norms in social dilemmas. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 95, n. 1, p. 57-72, Sept. 2010. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-011-0795-z#page-1>>. Acesso em: 17 maio 2014.
- MÜLLER, P. A. et al. Shaping cooperation behavior: the role of accessibility experiences and uncertainty. **European Journal of Social Psychology**, Sussex, v. 40, n. 1, p. 178-187, Feb. 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ejsp.632/pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2014.
- NAHAPIET, J. Social capital and interorganizational relations. In: CROPPER, S. et al. (Ed.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. New York: University Oxford Press, 2008. p. 580-606.
- NASH Jr., J. F. The Agencies Method for modeling coalitions and cooperation in games. **International Game Theory Review**, Hackensack, v. 10, n. 4, p. 539-564, Dec. 2008. Disponível em: <<http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219198908002084>>. Acesso em: 12 maio 2014.
- NEVES, P. S. et al. Análise do processo de competição em redes horizontais de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 8, n. 3, p. 234-260, jul./set. 2011. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/4350/1610>>. Acesso em: 05 jun. 2014.
- NICKLISCH, A.; WOLFF, I. Cooperation norms in multiple-stage punishment. **Journal of Public Economic Theory**, Malden, v. 13, n. 5, p. 791-827, Oct. 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9779.2011.01520.x/pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2014.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- NOWK, M. A. Five rules for the evolution of cooperation. **Science Magazine**, Washington, v. 314, n. 5805, p. 1560-1563, Dec. 2006. Disponível em: <<http://www.sciencemag.org/content/314/5805/1560.abstract>>. Acesso em: 17 mar. 2014.
- OBERHOLZER-GEE, F.; WALDFOGEL, J.; WHITE, M. W. Friend or foe? Cooperation in learning in high-stakes games. **Review of Economics and Statistics**, Cambridge, v. 92, n. 1, p. 179-187, Feb. 2010. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34467>>. Acesso em: 23 mar. 2014.
- ÖDLUND, A. Pulling the same way? A multiperspectivist study of crisis cooperation in government. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Malden, v. 18, n. 2, p. 96-107, June 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-5973.2010.00605.x/pdf>>. Acesso em: 09 maio 2014.

OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C. C. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos co-evolutivos: o caso de uma rede de supermercados. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 4, p. 67-83, jan./fev. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n1/v15n1a05.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão de cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations into study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Berlin v. 19, n. 4, p. 549-583, July 1998. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/19/4/549.full.pdf+html>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Mercado**. Goiás, 2014. Disponível em: <http://www.ocbc.org.br/SITE/agencia_noticias/>. Acesso em: 01 fev. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE SANTA CATARINA (OCESC). **Dados do cooperativismo em Santa Catarina**: 2014. Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/area_tecnica/documentos.php?id_categoria=3>. Acesso em: 13 fev. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ (OCEPAR). **As cooperativas e o desenvolvimento econômico e social do PR**. Curitiba: SESCOOP/PR, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS). **Expressão do cooperativismo gaúcho**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). 3. ed. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris: OCDE: OECD, 1997. (Mensuração das Atividades Científicas e Tecnológicas). Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/oslo2.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2014.

ORTEGA, C. P.; ORTIZ, M. J. H. Como aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 72, p. 157-185, oct. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17421345006>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

OSBOM, R. N.; HAGEDOOM, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 40, n. 2, p. 261-278, Apr. 1997. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256883?sid=21106199970193&uid=2129&uid=70&uid=2&uid=4>>. Acesso em: 19 maio 2014.

PALACIO, J. R. S.; CLIMENT, V. C. La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, v. 59, p. 237-258, oct. 2007. Disponível em: <http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5909_Sanchis_et_al.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2014.

PANTALEÃO, L. H.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; PELLEGRIN, I. A inovação e a curva da riqueza. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 14, 2007, Bauru. **Anais eletrônicos...** São Paulo: UNESP, 2007. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=1>. Acesso em: 20 fev. 2014.

PENISSI, E. How did cooperative Behavior involve? **Science**, Washington, v. 309, n. 5731, p. 93, July 2005. Disponível em: <http://www.sciencemag.org/content/309/5731/93.full&link_type=GOOGLESCHOLAR>. Acesso em: 18 jun. 2014.

PHELPS, C. C.; A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 53, n. 4, p. 890-913, Aug. 2010. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/53/4/890.abstract>>. Acesso em: 21 fev. 2014.

PIDD, M. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PIKETTI, T. **O capital no século XXI**. São Paulo: Intrínseca, 2014.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneiro à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1984.

POLZER, J. T. How subgroup interests and reputations moderate the effect of organizational identification on cooperation. **Journal of Management**, Stillwater, v. 30, n. 1, p. 71-96, Feb. 2004. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/30/1/71.abstract>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J; SWEDBERG, R. (Ed.). **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 379-403.

PRAMMER, K. Consulting organizational change cooperation: challenges, issues and solution in theory and practice. **Journal of Management and Change**, Howard House, n. 29, p. 24-45, June 2012. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/83256733/consulting-organizational-change-cooperation-challenges-issues-solutions-theory-practice>>. Acesso em: 13 maio 2014.

PROVAN, K. G.; SYDOW, J. Evaluating inter-organizational relationships. In: CROPPER, S. et al. (Ed.). **The oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: University Oxford Press, 2008. p. 691-716.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Lawrence, v. 18, n. 2, p. 229-252, Aug. 2007. Disponível em: <<http://jpart.oxfordjournals.org/content/18/2/229.short?rss=1&ssource=mfr>>. Acesso em: 11 jan. 2014.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiencia da Italia moderna. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PUTNAM, R. D. **El declive del capital social**: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2003.

PUTNAM, R. D. **Making democracy work**: civic traditions in modern Italy. New Jersey: Princeton University Press, 1993.

PYKE, P.; SENGENBERGER, W. (Ed.). **Industrial districts and local economic regeneration**. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1992.

RANK, O. Perceived influence and friendship as antecedents of cooperation in top management teams: a network approach. **Business Research Official Open Access Journal of VHB**, Göttingen, v. 3, n. 2, p. 151-171, Nov. 2010. Disponível em: <http://download.springer.com/static/pdf/767/art%253A10.1007%252FBF03342720.pdf?auth66=1427035919_41a94121083260b319677c3e9eda1407&ext=.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2014.

REVISTA EXAME. **Melhores & maiores**: as 1000 maiores empresas do Brasil. São Paulo, jun. 2014. Edição especial.

RICHARDSON, R. H. **Pesquisa social**: método e técnicas. São Paulo: Atlas. 1999.

RIOLO, R. L.; COHEN, M. D.; AXELROD, R. Evolution of cooperation without reciprocity. **Nature International Weekly Journal of Science**, London, v. 414, p. 441-443, Nov. 2001. Disponível em: <<http://www.nature.com/nature/journal/v414/n6862/full/414441a0.html>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. T. Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, Athens, v. 56, n. 9, 2003, p.745-755, Sept. 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296301002594>>. Acesso em: 13 abr. 2014.

ROESSL, D. Family businesses and interfirm cooperation. **Family Business Review**, San Diego, v. 18, n. 3, p. 203-214, Sept. 2005. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2005.00042.x/abstract>>. Acesso em: 16 fev. 2014.

SACOMANO, J. B. **Alianças em redes de empresas**: modelo de redes de influências para avaliação competitiva. São Paulo: Arte & Ciência, 2009.

SALAZAR, A. M. B. Cooperativismo de trabalho associado y estratégia: revisión de literatura. **Pensamiento & Gestión**, Barranquilla, n. 27, p. 201-234, 2009. Disponível em: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/847>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

SANTOS, F. C.; PACHECO, J. M.; LENAERTS, T. Cooperation prevails when individuals adjust their social ties. **PLoS Computational Biology**, California, v. 2, n. 10, p. 1284-1291, Oct. 2006. Disponível em: <<http://journals.plos.org/ploscompbiol/article?id=10.1371/journal.pcbi.0020140>>. Acesso em: 07 mar. 2014.

SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. **Academy of Management Journal**, Champaign, n. 40, n. 2, p. 443-461, Apr. 1997. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256890?sid=21106200860213&uid=70&uid=4&uid=2&uid=2129>>. Acesso em: 11 fev. 2014.

SCHNEIDER, J. O. (Coord.). **Educação e capacitação cooperativa**: os desafios no seu desempenho. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College, 2006.

SEMLINGER, K. Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalised economy. **Entrepreneurship & Regional Development**, United States, v. 20, n. 6, p. 547-560, Nov. 2008. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985620802462157#preview>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Cooperativa**. Brasília, DF, 2009. (Série Empreendimentos Coletivos). Disponível em: <http://intranet.df.sebrae.com.br/download/blog_responde/S%C3%A9rie%20Empreendimentos%20Coletivos/SEC_cooperativa.pdf>. Acesso em: 20 maio 2014.

SINGER, P. Cooperativismo e sindicatos no Brasil. In: CUT BRASIL. **Sindicalismo e economia solidária**: reflexão sobre o projeto da CUT. São Paulo: CUT, 1999. p. 23-28.

SIQUEIRA, K. Common agency and partial cooperation. **Journal of Public Economic Theory**, Malden, v. 3, n. 3, p. 309-339, July 2001. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1097-3923.00070/abstract>>. Acesso em: 06 fev. 2014.

SMEAD, R. The evolution of cooperation in the Centipede Game with finite populations. **Philosophy of Science**, Baltimore, n. 75, p. 157-177, Apr. 2008. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Rory_Smead/publication/47538695_The_evolution_of_cooperation_in_the_Centipede_Game_with_finite_populations/links/00b49519b783d01f9e000000.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2014.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. Rio de Janeiro: WMF Martins Fontes, 2013.

SMITH, A. **Teoria dos sentimentos morais**. Rio de Janeiro: WMF Martins Fontes, 1999.

SOUZA, A. R. **Uma outra economia é possível**: Paul Singer e a economia solidária. São Paulo: Contexto, 2003.

STABER, U. H.; SCHAEFER, N. V.; SHARMA, B. **Business networks**: prospects for regional development. New York: Gruyter, 1996.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STUMP R. L.; HEIDE, J. B. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 33, n. 4, p. 431-441, Nov. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/3152214?sid=21106201005653&uid=4&uid=70&uid=2129&uid=2>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

SURROCA, J.; GARCÍA-CESTONA, M. A.; SANTAMARIA, L. Corporate governance and the mondragón cooperatives. **Management Research**, Wagon Lane, v. 4, n. 2, p. 99-112, 2006. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Jordi_Surroca/publication/235323030_Corporate_Governance_and_the_Mondragn_Cooperatives/links/0c96051d7dac396eab000000.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

SWEDBERG, R. New economic sociology: what has been accomplished, what is ahead? **Acta Sociologica**, Thousand Oaks, v. 40, p. 163-182, 1997. Disponível em: <<http://www.soc.cornell.edu/faculty/swedberg/1997%20New%20Economic%20Sociology%20-%20What%20Has%20Been%20Accomplished,%20What%20Is%20Ahead.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

SYDOW, J. Inter-organizational relations. In: WARMER, M. (Ed.). **International encyclopedia of business and management**. London: Routledge, 1996. v. 3, p. 2360-2373.

SYDOW, J. **Strategische Netzwerke**. Wiesbaden: Gabler. 1992.

TABELLINI, G. The scope of cooperation: values and incentives. **Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 123, n. 3, p. 905-950, 2008. Disponível em: <<http://qje.oxfordjournals.org/content/123/3/905.short>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

TANGHE, J.; WISSE, B.; VAN DER FLIER, H. The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation. **British Journal of Management**, Malden, v. 21, n. 2, p. 359-374, June 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2009.00643.x/pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

THOMADSEN, R.; BHARDWAJ, P. Cooperation in games with forgetfulness. **Management Science**, Providence, v. 57, n. 2, p. 363-375, Feb. 2011. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1100.1271>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

TODEVA, E. **Business networks**: strategy and structure. London: Toutledge, 2006.

TRAXLER, C.; SPICHTIG, M. Social norms and the indirect evolution of conditional cooperation. **Journal of Economics**, Oxford, v. 102, n. 3, p. 237-262, Apr. 2011. Disponível em: <http://download.springer.com/static/pdf/661/art%253A10.1007%252Fs00712-010-0173-9.pdf?auth66=1427042696_ef62f1c712bd4a05247c61db76a0d317&ext=.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2014.

TRIGUERO-CANO, A.; CUERVA NARRO, M. C. C. El cooperativismo agroalimentario ante el reto de la globalización: “renovar-se o morir”. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, Valencia, n. 72, p. 97-124, Oct. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17421345004>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry J. **Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TRISTRÖM, A.; HAGSBERG-ANDERSSON. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 41, n. 2, p. 333-343, Feb. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850112000065>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN OUDENHOVEN, J. P.; VAN DER ZEE, K. I. Successful international cooperation: the Influence of cultural similarity, strategic differences, and international experience. **Applied Psychology**, Malden, v. 51, n. 4, p. 633-653, Oct. 2002. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1464-0597.00112/abstract>>. Acesso em: 27 maio 2014.

VENKATRAMAN, N.; CHI-HYON, L. Preferential linkage and network evolution: a conceptual model and empirical test in the US video game sector. **The Academy of Management Journal**, Champaign, v. 47, n. 6, p.876-892, Dec. 2004. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/20159628?sid=21106201311913&uid=2129&uid=2&uid=4&uid=70>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. O programa redes de cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. In: CONGRESO INTERNACIONAL DE CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais eletrônicos...** Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047518.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/08.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

VIANNA, C. S. V.; FARACE, M. F. **Manual prático das sociedades cooperativas**. 1. ed. São Paulo: LTr, 1999.

VOLK, S.; THÖNI, C.; RUIGROK, W. Temporal stability and psychological foundations of cooperation preferences. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 81, n. 2, p. 664-676, Feb. 2012. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0167268111002551/1-s2.0-S0167268111002551-main.pdf?_tid=a951fa0a-d247-11e4-9639-00000aab0f6b&acdnat=1427216775_862fc8613f24fb3772bef533fc635090>. Acesso em: 04 jun. 2014.

WAAL, F. **A era da empatia**: lições da natureza para uma sociedade mais gentil. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

WAGNER, E. O. Evolving to divide the fruits of cooperation. **Philosophy of Science**, Baltimore, v. 79, n. 1, p. 81-94, 2012. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/full/10.1086/663243>>. Acesso em: 07 maio 2014.

WAKITA, T.; UESHIMA, N.; NOGUCHI, H. Psychological distance between categories in the likert scale: comparing different numbers of options. **Educational and Psychological Measurement**, Durham, v. 72, n. 4, p. 533-546, Aug. 2012. Disponível em: <<http://epm.sagepub.com/content/72/4/533.full.pdf+html>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Estratégias de crescimento e a governança de redes horizontais de empresas: o caso da maior rede cooperativa de varejo de alimentos na Alemanha. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 13, n. 30, p. 220-248, maio/ago. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n30p220/18647>>. Acesso em: 28 maio 2014.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, Toronto, v. 5, n. 12, p. 74-88, Dec. 2010. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/6881/6331>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 145-176, jan./fev. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v13n1/a07v13n1.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

WELTANSCHAUUNGEN. In: **Dicio**: dicionário online de português. São Paulo, 2015. <<http://www.dicio.com.br/weltanschauung/>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

WILLIAMSON, O. Calculativeness, trust and economic organization. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v.36, n. 2, pt. 2, p. 453-486, Apr. 1993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/725485?sid=21106201748193&uid=2&uid=4&uid=2134&uid=2129&uid=70>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

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

WILSON, B. **Soft systems methodology**: conceptual model building and it's contribution. Chichester: John Wiley Professional, 2001.

WINTER, S. G. Conhecimento e competência como ativos estratégicos. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 251-286.

WRIGHT, M.; LOCKETT, A. The structure and management of alliances: syndication in the venture capital industry. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 40, n. 8, p. 2073-2102, Dec. 2003. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1467-6486.2003.00412.x/pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2014.

WRIGHT, R. **Não-zero**: a lógica do destino humano. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

YE, Y. et al. Fluctuation and noise letters. **Cooperation and Competition in History-Dependent Parrondo's Game of Networks**, Hackensack, v. 10, n. 3, p. 323-336, Sept. 2011. Disponível em: <<http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219477511000594>>. Acesso em: 13 mar. 2014.

YEUNG, J. H. Y et al. The effects of trust and coercitive power on supplier integration. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 120, n. 1, p. 66-78, July 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527308003307>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANINI, M. T. **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ZENG, M.; CHEN, X. Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 28, n. 4, p. 587-605, Oct. 2003. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/28/4/587.abstract>>. Acesso em: 17 maio 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. A. **Organização ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações**. São Paulo, 2000. 22 p. Material em mimeo da aula de erudição da FEA-USP.

APÊNDICE A – PRINCIPAIS AUTORES SOBRE O CONSTRUTO *COOPERAÇÃO*

Ano	Autores	Publicação	Título	Objetivo
1995	Axelrod, R.; Mitchell, W.; Thomas, R. E.; Bennett, D. S.; Bruderer, E.	Institute for Operations Research and the Management Sciences	Coalition formation in standard-setting alliances	Apresentar uma teoria que possibilite prever como empresas de negócios se comportariam para cooperar em alianças. Os resultados mostram que, quanto maior a aliança, maior a possibilidade de cooperação, e que esta diminui quando há presença de empresas rivais dentro da mesma aliança de cooperação.
1998	Das, T. K.; Teng, B.	Academy of Management Review	Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances	Examinar a questão que se refere à confiança entre parceiros dentro de um processo de cooperação, sugerindo que tal cooperação se embasa em dois pressupostos: confiança e controle. Dessa forma, existe a necessidade de regular seus níveis de presença dentro do processo de cooperação e a necessidade de construir mecanismos de controle, para ambos os pressupostos.
2000	Inkpen, A. C	Strategic Management Journal	A note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope	Examinar como o conflito entre cooperação e competição afeta a dinâmica das alianças de aprendizagem.
2000	Hausken, K.	Journal of Economic Behavior & Organization	Cooperation and between-group competition	Abordar como é possível a cooperação intragrupos, quando especificada a competição entre eles.
2001	Siqueira, K.	Journal of Public Economic Theory	Common agency and partial cooperation	Investigar o impacto da cooperação parcial do ponto de vista dos princípios da organização.

2001	Riolo, R. L.; Cohen, M. D.; Axelrod, R.	Nature International Weekly Journal of Science	Evolution of cooperation without reciprocity	Promover a revisão de um problema que já vem de longo tempo nas Ciências Sociais e Biológicas - que são as condições necessárias para a evolução e a manutenção da cooperação.
2001	Bengtsson, B.	Housing, Theory and Society	Solving the tenants dilemma: colletive action and norms of co- operation in housing	Demonstrar, segundo o Teorema de Mancur Olson, que a ação coletiva não vai ser iniciada - a não ser que o participante perceba como pode ser rentável.
2002	Axelrod, R.; Riolo, R. L.; Cohen, M. D.	Personality and Social Psychology Review	Beyond geography: cooperation with persistent links in the ausence of clustered neighborhoods	Mostrar, valendo-se da análise pela Teoria dos Jogos, que uma rede aleatória persistente pode apoiar a criação de cooperação e que uma cooperação persistente pode apresentar o surgimento de capital social, tanto quanto existe nos clusters geograficamente analisados.
2002	Miller, J. H.; Butts, C. T.; Rode, D.	Journal of Economic Behavior & Organization	Communication and cooperation	Explorar o modelo de um sistema em que a comunicação emerge endogenamente, a partir do comportamento adaptativo e da análise da influência sobre a cooperação.
2002	Gebrekidan, D. A.; Awuah, G. B.	Industrial Marketing Management	Interorganizacion al cooperation: a new view of strategic alliances. The case of Swedish firm in the international market	Mostrar que as falhas nas alianças estratégicas podem ser atribuídas à incapacidade dos gestores, à falta de conhecimento dos objetivos do parceiro ou às suas ações oportunistas, o que demonstra que questões culturais não interferem nas questões de cooperação.

2002	Van Oudenhoven, J. P.; Van der Zee, K. I.	Applied Psychology: An International Review	Successful international cooperation: the Influence of cultural similarity, strategic differences, and international experience	A pesquisa apresenta 78 casos de cooperação internacional, demonstrando que resultam positivas as similaridades culturais, corporativas e nacionais.
2003	Zeng, M.; Chen, X.	Academy of Management Review	Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management	Propor uma abordagem de indução à cooperação em alianças multipartidárias, estabelecendo a administração da tensão inerente entre a cooperação e a competição nas alianças.
2003	Mistri, M.	Human Systems Management	The emergence of cooperation and the case of the "Italian Industrial District" as socio-economic habitat	Analisar o papel da cooperação entre os vários agentes. Pela Teoria dos Jogos, evidencia que o resultado de cooperação pode ser gerado a partir de uma situação potencialmente conflitiva.
2004	Axelrod, R.; Hammond, R. A.; Grafen, A.	Evolution	Altruism via kin-selection strategies that rely on arbitrary tags with which they coevolve	Demonstrar que o altruísmo pode evoluir e emergir e ser sustentado em uma coevolução, dependendo do ambiente social do indivíduo.
2004	Polzer, J. T.	Journal of Management	How subgroup interests and reputations moderate the effect of organizational identification on cooperation	Examinar os efeitos organizacionais nas decisões dos indivíduos em cooperar, quando existem interesses divergentes em relação aos demais componentes do grupo.
2004	Hillebrand, B.; Biemans W. G.	The Journal of Product Innovation Management	Links between internal and external cooperation in product development: an exploratory study	Prover um estudo exploratório sobre a relação entre a cooperação interna e externa no desenvolvimento de produtos.

2005	Fredriksson, M.	Total Quality Management	A cooperation model for the third sector based on total quality management	Apresentar um modelo de cooperação para o terceiro setor, baseado na gestão da qualidade.
2005	Hammond, R. A.; Axelrod, R.	Theoretical Population Biology	Evolution of contingent altruism when cooperation is expensive	Tratar acerca da evolução do altruísmo, no que diz respeito ao favoritismo de cooperar com quem se espera reciprocidade ou com aqueles que se assemelham a parentes próximos.
2005	Roessl, D.	Family Business Review	Family businesses and interfirm cooperation	Formular hipóteses sobre tendências de cooperação nas empresas familiares.
2005	Milton, L. P.; Westphal, J. D.	Academy of Management Journal	Identity Confirmation Networks and Cooperation in Work Groups	Apresentar um estudo sobre a associação positiva baseada nas redes de cooperação e o desempenho em grupos de trabalho.
2006	Ims, K., J; Jakobsen O. D.	Journal of Business Ethics	Cooperation and competition in the context of organic and mechanic worldviews – a theoretical and case based discussion	Comprovar que há interligação entre a visão de mundo mecanicista e a competição, e a visão de mundo orgânico e cooperação.
2006	Michod, R. E.; Herron, M. D.	European Society for Evolutionary Biology	Cooperation and conflict during evolutionary transitions in individuality	Abordar a questão da interação social, em todos os níveis, para a transição evolucionária, dentro da visão dos estudos de Kropotkin.
2006	Santos, F. C.; Pacheco, J. M.; Lenaerts, T.	PLoS Computational Biology	Cooperation prevails when individuals adjust their social ties	Em um modelo computacional, visa demonstrar que pode haver cooperação em meio à heterogeneidade em redes sociais.

2006	Johnson, M. D.; Hollenbeck, J. R.; Humphrey, S. E.; Ilgen, D. R.; Jundt, D.; Meyer, C. J.	Academy of Management Journal	Cutthroat Cooperation: asymmetrical adaptation to changes in team reward structures	Analisar a estrutura de mudança das equipes de cooperativas para competitivas, e competitiva para recompensa por cooperação.
2006	Bell, J.; Ouden, B.; Ziggers, G. W.	Journal of Management Studies	Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance	Abordar o tema sobre alianças entre concorrentes, por meio da dinâmica da cooperação.
2006	Chu, S.Y.; Fang, W.C.	The Journal of American Academy of Business	Exploring the relationship of trust and commitment in supply chain management	Analisar a importância do nível de confiança e da reputação entre os agentes somados à questão de gestão de salvaguardas, para melhorar o relacionamento entre os atores.
2006	Nowk, M. A.	Science Magazine	Five rules for the evolution of cooperation	Verificar que a cooperação é necessária para a evolução das organizações. São apontadas questões que facilitam a cooperação, como: níveis de parentesco, reciprocidade direta, reciprocidade indireta, reciprocidade da rede e seleção do grupo.
2006	Lehmann, L; Keller, L.	European Society for Evolutionary Biology	The evolution of cooperation and altruism: a general framework and a classification of model	Desenvolver um quadro sintético conceitual que demonstra a predisposição de cooperar, quando presentes alguns fatores, tais quais: benefícios diretos para o indivíduo, identificação de parentesco e probabilidade aleatória de que um indivíduo irá se comportar cooperativamente em repetidas interações recíprocas.

2006	Hammond, R. A.; Axelrod, R.	Journal of Conflict Resolution	The evolution of Ethnocentrism	Estudar o surgimento e a robustez do comportamento etnocêntrico, demonstrando que podem ser considerados importantes para sustentar a cooperação. Utilizar a Teoria dos Jogos e o Dilema dos Prisioneiros para comprovar suas constatações.
2007	Carrasco, I.	International Advances in Economic Research	Corporate social responsibility, values, and cooperation	Realizar o estudo de empresas engajadas em cooperar em contribuição para o crescimento sustentável.
2007	Healy, P. J.	American Economic Review	Group reputations, stereotypes and cooperation in a repeated labor market	Utiliza-se de efeitos de reputação para prever o resultado de cooperação em um universo em que o equilíbrio da reputação era ineficiente.
2007	Eriksson, P. E.; Pesämaa, O.	Construction Management and Economics	Modelling procurement effects on cooperation	Propor e testar um modelo sequencial de procedimento para adquirir e facilitar a cooperação em relações de confiança.
2007	Jun, T.; Sethi, R.	Journal of Evolutionary Economics	Neighborhood structure and the evolution of cooperation	Explicar a sobrevivência da cooperação em populações nas quais cada agente interage com um pequeno grupo de uma população, o que os leva a imitar modelos de cooperações bem-sucedidas.
2008	Burton, P. S.	Journal of Public Economic Theory	Bargaining by limiting cooperation: withholding consent for the level of a public good	Analisar como a capacidade de limitar as influências da cooperação interfere no resultado de uma negociação.

2008	Semlinger, K.	Entrepreneurship & Regional Development	Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalised economy	Apresentar um modelo de cooperação que oriente para a análise das relações de cooperação e de planejamento avançado em redes. Mostrar como, nas questões de mercado, a cooperação combina autonomia e produtividade, permitindo sua aplicação em diferentes tipos de governança.
2008	Grimm, V.; Mengel, F.	Games and Economic Behavior	Cooperation in viscous populations - Experimental evidence	Investigar, de forma experimental, o efeito da interação de uma população com outras pessoas - de tipo ou de grupos diferentes - sobre a cooperação no ambiente padrão de um jogo do dilema do prisioneiro.
2008	Furusawa, T.; Kawakami, T.	Journal of Economic Behavior & Organization	Gradual cooperation in the existence of outside options	Demonstrar que a evolução da cooperação ocorre de forma gradual e em longo prazo, por meio de parceria contínua, com cooperação mútua.
2008	Akçay, Y.; Tan, B.	Production and Operations Management	On the Benefits of Assortment-Based Cooperation Among Independent Producers	Testar um método para determinar o conjunto de empresas que devem cooperar e definir os parâmetros do contrato entre os membros da cooperação.
2008	Chen, M.	Journal of Management Inquiry	Reconceptualizing the Competition - Cooperation Relationship	Examinar como a competição e a cooperação se inter-relacionam, abordando a necessidade de transcender as perspectivas convencionais.

2008	Bogaert, S.; Boone, C.; Declerck, C.	British Journal of Social Psychology	Social value orientation and cooperation: a review and conceptual model	Provar que a confiança e o alinhamento das metas são necessários para gerar a expectativa positiva em cooperação.
2008	Nash Jr., J. F.	International Game Theory Review	The Agencies Method for modeling coalitions and cooperation in games	Mostrar como a cooperação é vista sob a ótica de jogos em Teoria dos Jogos, feita por seres humanos.
2008	Smead, R.	Philosophy of Science	The evolution of cooperation in the Centipede Game with finite populations	Examinar a evolução da cooperação parcial em populações finitas.
2008	Tabellini, G.	The Quarterly Journal of Economics	The Scope of Cooperation: values and incentives	Abordar a variedade de situações em que indivíduos cooperam e como as pessoas respondem a incentivos e como são influenciadas por normas de boa conduta herdadas de gerações anteriores.
2009	Hilbe, C.	International Journal of Bifucation and Chaos	Contrition does not ensure cooperation in the iterated Prisoner's Dilemma	Apurar estratégias que impulsionem cooperação, no jogo do Dilema dos Prisioneiros.
2009	Camera, G.; Casari, M.	American Economic Review	Cooperation among Strangers under the Shadow of the Future	Estudar o surgimento da cooperação em economias experimentais, entre estranhos interagindo indefinidamente.
2009	Dovidio, J. F.; Saguy, T.; Shbabel, N.	Journal of Social Issues	Cooperation and conflict within groups: bridging intragroup and intergroup processes	Focalizar a dinâmica intergruppal, dentro de uma identidade compartilhada de grupo e desafiar as visões tradicionais de cooperação e de conflito.

2009	Calabuig, V.; Olcina, G.	Journal of Economic Behavior & Organization	Cooperation and cultural transmission in a coordination game	Analisar se a cooperação pode ser o produto da evolução cultural em um jogo de duas fases - uma fase de produção, seguida de uma de negociação.
2009	Clutton-Brock, T.	Nature Magazine	Cooperation between non-kin in animal societies	Reconhecer que evidências de cooperação entre não parentes nas sociedades animais sugerem indícios de que a cooperação é mantida por reciprocidade. O autor perpassa na Teoria Mutual 241ID, de Kropotkin.
2009	Garriga, E.	Journal of Business Ethics	Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role	Analisar o processo de cooperação entre a empresa e seus envolvidos, considerando os dados relacionais e descrevendo o papel da empresa no processo de cooperação.
2009	Gong, M.; Baron, J.; Kunreuther, H.	Journal of Risk & Uncertainty	Group cooperation under uncertainty	Propor dois mecanismos para explicar o efeito de descontinuidade: a motivação, para evitar a culpa; e a pressão social, para estar de acordo com certas normas, quando se está interagindo em um ambiente de grupo.
2009	Barr, J.; Saraceno, F.	Journal of Economic Behavior & Organization	Organization, learning and cooperation	Estudar as perspectivas da cooperação e constatar como a relação entre lucro e cooperação se afeta pelo tamanho das empresas - e sua vontade de cooperar - e pela complexidade ambiental.

2009	Arend, R. J.	Strategic Management Journal	Reputation for cooperation: contingent benefits in alliance activity	Apresentar várias previsões teóricas em estudos experimentais sobre como o efeito da reputação diminui a cooperação.
2009	Kosfeld, M.; Siemens, F. A.	Journal of the European Economic Association	Worker Self-Selection and the Profits From Cooperation	Investigar a produção de equipes de trabalho em um mercado competitivo e saber o porquê a cooperação aumenta a produção.
2010	Hart, S.; Mas-Colell, A.	Journal of the European Economic Association	Bargaining and cooperation in strategic form games	Explorar a negociação e a cooperação como interação sobreposta a um jogo de estratégia.
2010	Chassang, S.	American Economic Review	Building routines: learning, cooperation, and the dynamics of incomplete relational contracts	Estudar como agentes com interesses conflitantes aprendem a cooperar.
2010	Berg, R.W.	Business Communication Quarterly	Competition and cooperation: the wisdom to know when	Abordar os métodos de tomada de decisão entre cooperação e competição.
2010	Fink, M.; Kessler, A.	British Journal of Management	Cooperation, trust and performance: empirical results from three countries	Observar, sob a ótica da visão baseada em recursos, a gestão estratégica e a teoria da cooperação sob o amparo da confiança e da experiência em cooperações anteriores.
2010	Gil, S.; Serrat-Capdevila, A.	Copyright of Interdisciplinary Description of Complex Systems	Emergence of cooperation in a model for agricultural production	Exibir um modelo de cooperação entre os agentes para uma sociedade agrícola.
2010	Oberholzer-Gee, F.; Waldfogel, J.; White, M. W.	The Review of Economics and Statistics	Friend or foe? Cooperation and learning in high-stakes games	Demonstrar como as pessoas podem ser cooperativas, se incentivadas para isso.

2010	Faems, D.; Janssens, M.; Van Looy, B.	Creativity & Innovation Management	Managing the co- operation- competition dilemma in R&D alliances: a multiple case in the advanced materials industry	Explicitar como gestores tratam a tensão fundamental entre a necessidade de cooperação e o risco de competição.
2010	Jiao, W.	Computational Intelligence	Multi-Agent cooperation via reasoning about the behavior of others	Apresentar um quadro para o raciocínio sobre como prever o comportamento dos agentes e propor uma abordagem para o planejamento da cooperação entre eles.
2010	Rank, O. N.	Journal Of Business Research	Perceived influence and friendship as antecedents of cooperation in top management teams a network approach	Examinar os efeitos da influência percebida e os laços de amizade na formação e na manutenção de relações de cooperação entre os principais executivos das empresas.
2010	Ödlund, A.	Journal of Contingencies na Crisis Management	Pulling the same way?: a multiperspectivist study of crisis cooperation in government	Identificar os fatores que fortalecem - ou prejudicam - a cooperação na gestão de crise.
2010	Müller, P. A.; Greifeneder, R.; Stahlberg, D; Van Den Bos, K; Bless, H.	European Journal of Social Psychology	Shaping cooperation behavior: the role of accessibility experiences and uncertainty	Apresentar uma investigação a respeito da influência exercida sobre o comportamento cooperativo de experiências de acessibilidade associada à recuperação de informação relevante, para a equidade da memória.
2010	Ginevicius, R.	Journal of Business Economics and Management	The effectiveness of cooperation of industrial enterprises	Estudar a cooperação, em longo prazo, entre empresas econômica e juridicamente independentes.

2010	Kelly, K.; Tan, P. M.	Journal of Management Accounting Research	The Effects of Profit-Sharing Contract and Feedback on the Sustainability of Cooperation	Analisar a sustentabilidade da cooperação, por meio de contratos de participação de lucro e por sistemas de <i>feedback</i> sobre cooperativismo.
2010	Tanghe, J.; Wisse, B.; Flier, H. V. D.	British Journal of Management	The Role of Group Member Affect in the Relationship between Trust and Cooperation	Mostrar os efeitos das questões afetivas sobre as questões de confiança, na cooperação nos grupos de trabalho.
2010	Mulder, L. B.; Nelissen, M. A.	Journal of Business Ethics	When rules really make a difference: the effect of cooperation rules and self-sacrificing leadership on moral norms in social dilemmas	Investigar a abordagem das regras de cooperação para prevenir atitudes oportunistas.
2011	Fehl, K.; van der Post, D.; Semmann, D.	Ecology Letters	Co-evolution of behaviour and social network structure promotes human cooperation	Comparar o comportamento cooperativo com os mesmos participantes em redes estáticas e em dinâmicas em jogos.
2011	Ye, Y. ; Xie, N.; Wang, L.; Wang, L.; Cen, Y.	Fluctuation and Noise Letters	Cooperation and competition in history-dependent Parroudo's Game of networks	Investigar a adaptação comportamental entre cooperações envolvendo ligações heterogêneas entre os agentes.
2011	Thomadsen, R.; Bhardwaj, P.	Management Science	Cooperation in Games with Forgetfulness	Explorar como o esquecimento pode ajudar - ou atrapalhar - o comportamento cooperativo, e como o esquecimento impacta a capacidade das empresas de cooperar, tornando a cooperação mais difícil.

2011	Nicklisch, A.; Wolff, I.	Journal of Public Economic Theory	Cooperation Norms In Multiple-Stage Punishment	Abordar como as normas comuns (obrigatório, permitido, proibido ou de comportamento) podem influenciar o comportamento em muitos cenários do mundo real. Analisar a relação entre as normas de cooperação e o comportamento em múltiplos estágios de punição.
2011	Axelrod, R.	Journal of Theoretical Biology	Lauching “The Evolution of Cooperation”	Depois de 30 anos e de mais 9.000 citações, realizar uma breve revisão do artigo seminal.
2011	Goldstein, N. J.; Griskevicius, V.; Cialdini, R. B.	Administrative Science Quarterly	Reciprocity by proxy: a novel influence strategy for stimulating cooperation	Tratar do uso da reciprocidade para estimular cooperação de diversas maneiras.
2011	Traxler, C.; Spichtig, M.	Journal of Economics	Social norms and the indirect evolution of conditional cooperation	Desenvolver um modelo de normas sociais e de cooperação em uma sociedade de grande porte, usando uma abordagem indireta evolutiva para estudar a endógena formação de preferências e coevolução do cumprimento das normas.
2011	Morris, J. A; Urbanski, J.; Hunt, J.	Journal of Management Education	Unto Others: Illustrating the Human Capacity for Cooperation	Examinar a capacidade humana para cooperação e outros comportamentos, o excesso de confiança no autointeresse, para explicar o comportamento humano no trabalho.

2012	Prammer, K.; Neugebauer, C.	Journal of Management And Change	Consulting Organizational Change Cooperation - Challenges, Issues and Solutions in Theory and Practice	Abordar a cooperação entre empresas públicas e privadas.
2012	Wagner, E. O.	Philosophy of Science	Envolving to divide the fruits of cooperation	Realizar a alocação de recursos comuns, dentro da dinâmica dos jogos, com a possibilidade de negociar os frutos da cooperação.
2012	Bortolaso, I.; Verschoore, J. R.; Antunes Júnior, J. A. V.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas	Avaliar de que forma estão desenvolvidas as estratégias cooperativas em redes de pequenas e médias empresas.
2012	Janssen, M. A.; Rollins, N. D.	Journal of Economic Behavior & Organization	Evolution of cooperation in asymmetric commons dilemmas	Analisar como os grupos são capazes de obter elevada eficiência social, por meio da equidade, em relação aos grupos a que estão inseridos e com capacidade de alcançar níveis significativos de cooperação.
2012	Hwang, S.; Bowles, S.	Journal of Economic Behavior & Organization	Is altruism bad for cooperation?	Demonstrar que a cooperação pode ser suportada, se o altruísmo dos indivíduos internalizar os benefícios e as contribuições que os grupos produzem.
2012	Volk, S.; Thönib, C.; Ruigrok, W.	Journal of Economic Behavior & Organization	Temporal stability and psychological foundations of cooperation preferences	Aplicar a teoria econômica da suposição de preferências estáveis em suposição em jogos de bens públicos e a aderência da cooperação, em nível global e individual.

2009	Cheikbossian, G.	Games and Economic Behavior	The collective action problem: Within-group cooperation and between-group competition in a repeated rent-seeking	Indagar a capacidade dos membros de grupos em cooperar na busca de renda e de atividades, num contexto de competição entre os grupos.
------	------------------	-----------------------------	--	---

**APÊNDICE B – PRINCIPAIS AUTORES SOBRE O CONSTRUTO *REDES*
*HORIZONTAIS DE VAREJO***

Ano	Autores	Publicação	Título	Objetivo
1995	Axelrod, R.; Mitchell, W.; Thomas, R. E.; Bennett, D. S.; Bruderer, E.	Institute for Operations Research and the Management Sciences	Coalition formation in standard-setting alliances	Postular uma teoria para prever como empresas de negócios se comportariam para cooperar em alianças. Os resultados mostram que, quanto maior a aliança, maior a possibilidade de cooperação e que esta diminui quando há empresas rivais dentro da mesma aliança de cooperação.
1998	Das, T. K.; Teng, B.	Academy of Management Review	Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances	Examinar a questão de confiança entre parceiros, dentro de um processo de cooperação, sugerindo que a cooperação se embasa em dois pressupostos: confiança e controle. Dessa forma, existe a necessidade de regular seus níveis de presença dentro do processo de cooperação e a necessidade de construir mecanismos de controle, para ambos os pressupostos.
2001	Bengtsson, B.	Housing, Theory and Society	Solving the Tenants Dilemma: collective action and norms of co-operation in housing	Demonstrar, segundo o Teorema de Mancur Olson, que a ação coletiva não vai ser iniciada a não ser que o participante perceba como pode ser rentável.
2001	Riolo, R. L.; Cohen, M. D.; Axelrod, R.	Nature International Weekly Journal of Science	Evolution of cooperation without reciprocity	Revisar um problema que já vem de longo tempo nas Ciências Sociais e Biológicas - que são as condições necessárias para a evolução e a manutenção da cooperação.

2002	Van Oudenhoven, J. P.; Van der Zee, K. I.	Applied Psychology: An International Review	Successful international cooperation: the Influence of cultural similarity, strategic differences, and international experience	Apresentar 78 casos de cooperação internacional, demonstrando que resultam positivas as similaridades culturais, corporativas e nacionais.
2002	Axelrod, R.; Riolo, R. L.; Cohen, M. D.	Personality and Social Psychology Review	Beyond geography: cooperation with persistent links in the absence of clustered neighborhoods	Mostrar, valendo-se de análise pela Teoria dos Jogos, que uma rede aleatória persistente pode apoiar a criação de cooperação e uma cooperação persistente pode apresentar o surgimento de capital social.
2002	Gebrekidan, D. A.; Awuah, G. B.	Industrial Marketing Management	Interorganizacional cooperation: a new view of strategic alliances. The case of Swedish firm in the international market	Demonstrar que os riscos de falha nas alianças estratégicas podem ser atribuídos à incapacidade dos autores, à falta de conhecimento dos objetivos do parceiro ou ao parceiro agir de forma oportunista. Os autores não acreditam que questões culturais venham a interferir nas questões de cooperação.
2003	Mistri, M.	Human Systems Management	The emergence of cooperation and the case of the "Italian Industrial District" as socio-economic habitat	Analisar o papel da cooperação entre os vários agentes pela Teoria dos Jogos, demonstrando que o resultado de cooperação pode ser gerado a partir de uma situação potencialmente conflitiva.
2004	Axelrod, R.; Hammond, R. A.; Grafen, A.	Evolution	Altruism via kin-selection strategies that rely on arbitrary tags with which they coevolve	Evidenciar que o altruísmo pode evoluir e emergir e ser sustentado em uma coevolução, dependendo do ambiente social do indivíduo.

2005	Hammond, R. A.; Axelrod, R.	Theoretical Population Biology	Evolution of contingent altruism when cooperation is expensive	Tratar da evolução do altruísmo, no que diz respeito ao favoritismo de cooperar com quem se espera reciprocidade aos semelhantes.
2006	Lehmann, L; Keller, L.	European Society for Evolutionary Biology	The evolution of cooperation and altruism: a general framework and a classification of model	Desenvolver um quadro sintético conceitual que demonstra a predisposição de cooperar, quando presentes alguns fatores, tais quais: benefícios diretos para o indivíduo, identificação de parentesco e probabilidade aleatória de que um indivíduo irá se comportar cooperativamente em repetidas interações recíprocas.
2006	Hammond, R. A.; Axelrod, R.	Journal of Conflict Resolution	The evolution of Ethnocentrism	Estudar o surgimento e a robustez do comportamento etnocêntrico, demonstrando que podem ser considerados importantes para sustentar a cooperação. Utilizar a Teoria dos Jogos e o Dilema dos Prisioneiros para comprovar suas constatações.
2006	Chu, S.Y.; Fang, W.C.	The Journal of American Academy of Business	Exploring the relationship of trust and commitment in supply chain management	Analisar a importância do nível de confiança e de reputação entre os agentes e nas questões de gestão de salvaguardas na relação entre os atores.
2006	Nowk, M. A.	Science Magazine	Five rules for the evolution of cooperation	A cooperação é necessária para evolução das organizações. Visa então listar questões que facilitam a cooperação, como: níveis de parentesco, reciprocidade direta, reciprocidade indireta, a reciprocidade da rede e seleção do grupo.

2006	Santos, F. C.; Pacheco, J. M.; Lenaerts, T.	PLoS Computational Biology	Cooperation prevails when individuals adjust their social ties	Em um modelo computacional, apurar que pode haver cooperação em meio à heterogeneidade em redes sociais.
2006	Michod, R. E.; Herron, M. D.	European Society for Evolutionary Biology	Cooperation and conflict during evolutionary transitions in individuality	Abordar a questão da interação social em todos os níveis para a transição evolucionária, dentro da visão dos estudos de Kropotkin.
2007	Jun, T.; Sethi, R.	Journal of Evolutionary Economics	Neighborhood structure and the evolution of cooperation	Considerando-se distância-interação e relação custo-benefício, explicar a sobrevivência da cooperação em populações nas quais cada ator interage com pequeno grupo de uma população, o que os leva a imitar modelos de cooperações bem-sucedidas.
2007	Healy, P. J.	American Economic Review	Group reputations, stereotypes and cooperation in a repeated labor market	Efeitos de reputação foram utilizados para prever o resultado de cooperação em um universo em que o equilíbrio da reputação era ineficiente.
2007	Carrasco, I.	International Advances in Economic Research	Corporate social responsibility, values, and cooperation	Valendo-se da ótica moral e ética de Adam Smith e Robert Owen, estudar empresas que estão engajadas em cooperar para a contribuição para o crescimento sustentável.
2008	Smead, R.	Philosophy of Science	The evolution of cooperation in the Centipede Game with finite populations	Examinar a evolução da cooperação parcial em populações finitas.
2008	Nash Jr., J. F.	International Game Theory Review	The Agencies Method for modeling coalitions and cooperation in games	Mensurar a cooperação, vista sob a ótica de jogos em teoria dos jogos feita por seres humanos.

2008	Bogaert, S.; Boone, C.; Declerck, C.	British Journal of Social Psychology	Social value orientation and cooperation: a review and conceptual model	Propor a confiança e o alinhamento das metas como necessários para gerar expectativa positiva em cooperação.
2008	Akbarpour, M; Mahalati, R. N.; Lucas, C.	Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology	How social network structure affects the dynamics of evolution of cooperation?	Abordar a dinâmica de evolução da cooperação em um contexto de redes sociais, abordando, dentre outras questões, a Teoria de Kropotkin.
2008	Semlinger, K.	Entrepreneurship & Regional Development	Cooperation and competition in network governance: regional networks in a globalised economy	Apresentar um modelo de cooperação que oriente para a análise das relações de cooperação e o planejamento avançado em redes. Mostrar como, nas questões de mercado, a cooperação combina autonomia e produtividade, permitindo sua aplicação em diferentes tipos de governança.
2009	Arend, R. J.	Strategic Management Journal	Reputation for cooperation: contingent benefits in alliance activity	Enumerar várias previsões teóricas em estudos experimentais sobre o efeito da reputação.
2009	Clutton- Brock, T.	Nature Magazine	Cooperation between non-kin in animal societies	Indicar evidências de que cooperação entre não parentes nas sociedades animais sugerem indícios de que a cooperação é mantida por reciprocidade, com base na Teoria Mutual Aid, de Kropotkin.
2009	Gong, M.; Baron, J.; Kunreuther, H.	Journal of Risk & Uncertainty	Group cooperation under uncertainty	Propor dois mecanismos, explicando o efeito de descontinuidade: a motivação, para evitar a culpa, e a pressão social, de acordo com as normas, ao se interagir em um ambiente de grupo.

2009	Dovidio, J. F.; Saguy, T.; Shbabel, N.	Journal of Social Issues	Cooperation and conflict within groups: bridging intragroup and intergroup processes	Analisar a dinâmica intergrupar dentro de uma identidade compartilhada de grupo e desafiar as visões tradicionais de cooperação e de conflito.
2009	Hilbe, C.	International Journal of Bifucation and Chaos	Contribution does not ensure cooperation in the iterated Prisoner's Dilemma	Abordar estratégias que impulsionem cooperação no jogo do Dilema dos Prisioneiros.
2010	Müller, P. A.; Greifeneder, R.; Stahlberg, D; Van Den Bos, K; Bless, H.	European Journal of Social Psychology	Shaping cooperation behavior: the role of accessibility experiences and uncertainty	Investigar a influência exercida sobre o comportamento cooperativo de experiências de acessibilidade associada à recuperação de informação relevante para a equidade da memória.
2010	Tanghe, J.; Wisse, B.; Van der Flier, H.	British Journal of Management	The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation	Demonstrar os efeitos das questões afetivas sobre as questões de confiança na cooperação.
2010	Faems, D.; Janssens, M.; Van Looy, B.	Creativity & Innovation Management	Managing the cooperation-competition dilemma in R&D alliances: a multiple case in the advanced materials industry	Demonstrar como gestores tratam a tensão fundamental entre a necessidade de cooperação e o risco de competição.
2010	Rank, O.	Business Research Official Open Access Journal of VHB	Perceived influence and friendship as antecedents of cooperation in top management teams: a network approach	Examinar os efeitos de influência percebida e os laços de amizade na formação e na manutenção de relação de cooperação entre os principais executivos de empresas.
2010	Oberholzer-Gee, F.; Waldfogel, J.; White, M. W.	The Review of Economics and Statistics	Friend or foe?: cooperation in learning in high-stakes games	Explicitar como as pessoas podem ser cooperativas, se incentivadas para isso.

2010	Jiao, W.	Computational Intelligence	Multi-Agent cooperation via reasoning about the behavior of others	Apresentar um quadro para o raciocínio sobre como prever o comportamento dos agentes e propor uma abordagem para o planejamento da cooperação entre eles.
2010	Ödlund, A.	Journal of Contingencies na Crisis Management	Pulling the same way?: a multiperspectivist study of crisis cooperation in government	Identificar fatores que fortalecem - ou prejudicam - a cooperação na gestão de crise.
2010	Gil, S.; Serrat-Capdevila, A.	Interdisciplinary Description of Complex Systems	Emergence of cooperation in a model for agricultural production	Apresentar um modelo de cooperação entre os agentes para uma sociedade agrícola.
2010	Fink, M. ; Kessler, A.	British Journal of Management	Cooperation, trust and performance: empirical results from three countries	Analisar, sob a ótica da RBV, a gestão estratégica e a teoria da cooperação sob a égide da confiança e da experiência em cooperações anteriores.
2010	Chassang, S.	American Economic Review	Building routines: learning, cooperation, and the dynamics of incomplete relational contracts	Estudar como agentes com interesses conflitantes aprendem a cooperar.
2010	Berg, R.W.	Business Communication Quarterly	Competition and cooperation: the wisdom to know when	Analisar os métodos de tomada de decisão entre cooperação e competição.
2010	Mulder, L. B.; Nelissen, M. A.	Journal of Business Ethics	When rules really make a difference: the effect of cooperation rules and self-sacrificing leadership on moral norms in social dilemmas	Refletir sobre a abordagem das regras de cooperação para prevenir atitudes oportunistas.

2010	Hart, S.; Mas-Colell, A.	Journal of the European Economics Association	Bargaining and cooperation in strategic form games	Analisar a negociação e a cooperação como uma interação sobreposta a um jogo de estratégia.
2010	Ginevicius, R.	Journal of Business Economics and Management	The effectiveness of cooperation of industrial enterprises	Analisar a cooperação em longo prazo entre empresas econômica e juridicamente independentes.
2011	Fehl, K.; van der Post, D.; Semmann, D.	Ecology Letters	Co-evolution of behaviour and social network structure promotes human cooperation	Fazer uma análise comparativa do comportamento cooperativo com os mesmos participantes em redes estáticas e dinâmicas em jogos.
2011	Goldstein, N. J.; Griskevicius, V.; Cialdini, R. B.	Administrative Science Quarterly	Reciprocity by proxy: a novel influence strategy for stimulating cooperation	Tratar do uso da reciprocidade para estimular cooperação de diversas maneiras.
2011	Axelrod, R.	Journal of Theoretical Biology	Lauching "The Evolution of Cooperation"	Depois de 30 anos e de mais 9.000 citações, promover breve revisão do artigo seminal.
2011	Ye, Y. ; Xie, N.; Wang, L.; Wang, L.; Cen, Y.	Fluctuation and Noise Letters	Cooperation and competition in history-dependent Parroudo's Game of networks	Investigar a adaptação comportamental entre cooperações envolvendo ligações heterogêneas entre os agentes.
2012	Prammer, K.	Journal of Management na Change	Consulting, organizational change, cooperation- challenges, issues and solutions in teory and practice	Abordar a cooperação entre empresas públicas e privadas.
2012	Wagner, E. O.	Philosophy of Science	Envolving to divide the fruits of cooperation	Abordar a alocação de recursos comuns dentro da dinâmica dos jogos com a possibilidade de negociar os frutos da cooperação

2012	Bortolaso, I; Verschoore, J. R.; Antunes Júnior, J. A. V.	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Estratégias cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas	Avaliar de que forma estão desenvolvidas as estratégias cooperativas em redes de pequenas e médias empresas.
------	--	---	--	--

APÊNDICE C – PRINCIPAIS AUTORES SOBRE O CONSTRUTO

COOPERATIVISMO

Ano	Autores	Publicação	Título	Objetivo
1991	Fernandez Sánchez, E.	Esic-Market	Uma tipologia de la cooperación empresarial	Abordar as tipologias de cooperação presentes nos estudos acadêmicos sobre o tema.
1993	García Canal, E.	Información Comercial Española	La cooperación empresarial: una versión de la literatura	Apresentar uma síntese do estado da arte da literatura sobre o tema naquela época.
2002	Chaddad, F. R.; Cook, M. L	Agricultural Economics	An ownership rights typology of cooperative models	Examinar modelos organizacionais de cooperativas agrícolas, a partir de uma perspectiva de direito de propriedade.
2002	Bialoskorski Neto, S.	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	Administración cooperativa, capital social y valor de la producción en la agricultura: un ensayo analítico	Estabelecer considerações sobre a importância do capital social, humano e de relações de administração para o desenvolvimento da atividade agrícola.
2004	Bialoskorski Neto, S	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo	Analisar as funções dos gestores e explicar que o papel por eles desempenhado depende do enfoque econômico e social adotado pela organização cooperativa.
2004	Bakaikoa, B.; Errasti, A.; Begiristain	Annals of Public and Cooperative Economics	Governance of the Mondragon Corporación Cooperativa	Refletir sobre a governança da Corporação das Cooperativas Mondragon.

2004	Ferreira, M. A. M.; Braga, M. J.	RAC	Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias	Avaliar a diversificação nas cooperativas agropecuárias e relacioná-las à melhoria da posição competitiva de tais organizações.
2004	Cornforth, C.	Research Conference on the Social Economy	The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective	Analisar brevemente algumas das principais perspectivas teóricas sobre governança corporativa e discutir como podem ser aproveitados para analisar governança de cooperativas e mutualidades.
2005	Bialoskorski Neto, S.	Informações Econômicas	Cooperativas agropecuárias no Estado de São Paulo: uma análise da evolução da década de 1990	Analisar o desempenho e a evolução das cooperativas agropecuárias no Estado de São Paulo, dos anos de 1992 a 2000.
2005	Bialoskorski Neto, S.; Chaddad, F. R.	XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia	Estrutura de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos	Descrever e analisar as diferenças de gestão financeira das cooperativas agropecuárias, fazendo uma comparação entre a realidade dos Estados Unidos e Brasil.
2007	Palacio, J. R. S.; Climent, V. C.	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas	Analisar a necessidade de se adotar um modelo estratégico centrado em determinados fatores contingentes: pequeno tamanho organizativo, escassez de recursos financeiros.

2007	Caldeira, A. C.	Revista de Pensamento e Realidade	Rota do cooperativismo de Rochdale à estratégia negocial competitiva	Analisar o caminho palmilhado pelo cooperativismo de seu nascedouro à atualidade, quando surgiu como importante ferramenta estratégica.
2008	Fuentes, J.M.; Blanco, F. P.; Cámara, S. B.	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	Los determinantes de la competitividad en las cooperativas	Identificar os fatores determinantes da competitividade das cooperativas espanholas.
2008	Marti, E. M.; Igual, J. F.	Estudios de Economía Aplicada	La intercooperación: una respuesta a las actuales demanda del cooperativismo moderno	Mostrar que, no cenário atual, buscar relações de intercooperação, em diferentes níveis, inclusive com a internacionalização, pode se transformar em uma estratégia importante.
2008	Knudsen, D. C.; Hansen, F.	Professional Geographer	Restructuring in cooperatives: the example of the Daish pork processing industry, 1968-2002	Verificar a reestruturação da indústria dinamarquesa de processamento de suínos, analisando a reestruturação das cooperativas para se preservar, tanto de maneira global, como econômica, preservando as instituições fundamentais.
2008	Carvalho, F. L.; Bialoskorski Neto, S.	Organizações Rurais & Agroindústrias	Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas	Apontar os principais indicadores econômico-financeiros que devem ser considerados no acompanhamento das cooperativas agropecuárias, visto que o desempenho social é uma consequência do desempenho econômico.
2008	Cervantes, C. R.	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	Las sociedades agrarias de transformación en España: un análisis histórico	Explicar o desenvolvimento das sociedades agrárias de transformação, desde o seu surgimento até os dias atuais.

2008	Montaldi, M. S.	V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo.	A internacionalização de negócios das cooperativas: o caso de Mondragón	Analisar as estratégias de internacionalização nas cooperativas no atual cenário globalizado de mercado, a partir da Mondragón Corporación Cooperativa.
2009	Salazar, A. M. B.	Pensamiento & Gestión	Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia: revisión de literatura	Analisar a literatura de cooperativismo de trabalho, no âmbito da estratégia, como assunto mais tratado no segmento.
2009	Lizarralde, I.	International Journal of Technology Management & Sustainable Development	Cooperatism, social capital and regional development: the Mondragón experience	Investigar como o capital social promove ação coletiva, participação e inovação para construir comunidades dinâmicas e desenvolvimento regional, a partir do estudo da Mondragón Corporación Cooperativa.
2009	Larraquet, J. M.; Dupouy, A.	Journal of Technology Management & Sustainable Development	The Mondragón experience: serving as a source of inspiration for transfer issues	Identificar os principais fatores de sucesso sustentável da Mondragón Corporación Cooperativa e investigar a possibilidade de transferência para outros contextos.
2010	Azevedo, A.; Gitahy, L.	The Journal of Labor and Society	The cooperative movement, self-management, and competitiveness: the case of Mondragón Corporación Cooperativa	Abordar a experiência do complexo Mondragón Corporación Cooperativa, em estudo de caso.

2010	Davis, P.; Bialoskorski Neto, S.	Economia Solidária e Ação Cooperativa	Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores	Discutir a definição de governança em organizações cooperativas com base na aceitação da dicotomia existente entre dimensão social da organização e dos mercados no ambiente de negócios.
2011	Cárdenas, L. Q.; Lopes, F. D.; Baldi, M.	BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	Arranjos Cooperativos sob a ótica da imersão social e da economia de custos de transação: um estudo de caso	Mostrar que a formação de parcerias pode trazer ganhos de competitividade.
2011	Ortega, C. P.; Ortiz, M. J. H.	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	Como aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos?: El caso del Grupo Hojiblanca	Apresentar o caso de êxito pela aplicação dos princípios cooperativos na Andaluzia, Espanha.
2011	Triguero-Cano, A.; Narro, M.C. C.	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	El cooperativismo agroalimentario ante el reto de la globalización: “renovar-se o morir”	Analisar se a inovação tecnológica tem sido um fator estratégico para a competitividade empresarial no setor cooperativo.
2011	Fayos, T; Calderón, H.; Mir, J.	Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa	El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas: propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional	Exibir o modelo de cooperativas sendo testado, quanto aos fatores que lhe permitiram conquistar a internacionalização.
2012	Bialoskorski Neto, S.; Barroso, M. F. G.; Rezende, A. J.	Brazilian Business Review	Co-operative governance and management control system: an agency costs theoretical approach	Demonstrar que boas práticas de gestão podem reduzir os custos de agência.

2012	Elortza, E.; Alzola, I.; López, U.	Ekonomiaz	La gestión de la crisis en la Corporación Mondragon	Mensurar as estratégias adotadas pelas Corporações Mondragón para enfrentar a crise.
2012	Luzarraga, J. M.; Irizar, I.	Ekonomiaz	La estrategia de multilocalización internacional da Corporación Mondragón	Expor a idoneidade da estratégia de multilocalização produtiva da Corp. Mondragón.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXPLORATÓRIA PARA A REDE 1

Construtos	Questões	Referências
Vantagem Competitiva	Como a intercooperação trouxe vantagem competitiva para as cooperativas participantes?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007); Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).
	Como a intercooperação trouxe vantagem competitiva para a rede?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007); Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).
	Em sua opinião, qual vantagem competitiva que a rede conquistou e que não se replicou nas cooperativas associadas?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007); Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).
	Em sua opinião, qual vantagem competitiva não se criou na rede e seria importante que tivesse ocorrido? Por que não se conseguiu essa vantagem competitiva?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007); Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).

Vantagem Competitiva	Como a rede é beneficiada pela vantagem competitiva de cada cooperativa?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007) Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).
Governança/Gestão	<p>Andrade e Rossetti (2009) sintetizam a diversidade de conceitos sobre governança corporativa em quatro grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guardiã de Direitos: resguarda os direitos das partes interessadas em jogo nas redes; • Sistema de Relações: comportamentos pelos quais as redes são dirigidas e monitoradas; • Estrutura de Poder: examina as relações de poder no interior das redes; • Sistema Normativo: forma como as relações internas e externas das redes são regidas. <p>Explique a estrutura de governança e de gestão da rede de cooperativas, de modo a contemplar esses conceitos.</p>	Babic (2003); Blair (1998); Granovetter (1985); Hitt, Ireland e Hoskisson (2001); Willianson (1996).
	Explique como estava estruturada a rede, no sentido de resguardar o direito de propriedade de seus associados. E como se comportava a governança da rede, neste sentido?	Andrade e Rossetti (2009); Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010); Oliver e Ebers (1998); Marcon e Moinet (2000); Todeva (2006), Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).
	Como você avalia os princípios de <i>fainerss</i> (senso de justiça e equidade dos diretores), <i>disclosure</i> (transparência em	Andrade e Rossetti (2009); Borgerth (2011), Davis e Bialoskorski Neto

Governança/Gestão	<p>relação a resultados, oportunidades e riscos), <i>accountability</i> (prestação responsável de contas) e <i>compliance</i> (conformidade com requisitos legais e marcos regulatórios), na rede de cooperativas e na governança da rede? Quais os principais problemas que você identificou, nesse sentido?</p>	<p>(2010); Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Explique a estrutura de poder da rede em termos de prerrogativas dos sócios cooperativados, de definição e de separação de funções e de responsabilidades, de tomada de decisão e de planejamento de sucessão, assim como na governança da rede. Quais os principais problemas que você identificou em relação a esses assuntos?</p>	<p>Andrade e Rossetti (2009); Cabral, Camargo e Verschoore Filho (2011); Castells (1999); Marcon e Moinet (2000); Grandori e Soda (1995); Provan e Kenis (2007); Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Quais foram os principais processos e práticas de gestão e de atividades diversas envolvendo a rede e a governança de rede? Quais os principais problemas que você identificou nesses processos?</p>	<p>Andrade e Rossetti (2009); Balestrin e Verschoore (2008); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2013); Provan e Kenis (2007); Verschoore e Balestrin (2008); Wegner e Padula (2010) Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Como ocorria a prestação de contas e a transparência da gestão na rede e na fundação? Quais os principais problemas que você identificou, nesse sentido, nos aspectos de controle e de fiscalização?</p>	<p>Borgerth (2011); IBGC (2010); International Corporate Governance Network (ICGN) (2014), Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Como estavam estruturados e atuavam os principais órgãos responsáveis pela governança corporativa (assembleia,</p>	<p>Borgerth (2011); IBGC (2010); ICGN (2014), Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre</p>

	conselhos, comitês) na rede? Quais os principais problemas que você identificou?	(2011); Bialoskorski Neto (2012).
Reputação/ Comportamento	Como a reputação e o comportamento das cooperativas com as quais se manteve a intercooperação influenciaram no processo da rede?	Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger, Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).
	Quais os fatores de reputação e de comportamento que mais importam no relacionamento de cooperação ou de intercooperação? Quais os principais problemas que você identificou, neste sentido? Quais foram as principais vantagens? Quais foram os principais problemas nesta rede?	Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger, Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).
	Você sabe de algum caso em que uma cooperação, aliança ou intercooperação tenha deixado de ser praticada por questões de reputação ou de comportamento? Que lições se podem aprender com isso? Por confiança recíproca? Por desconfiâncias?	Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger, Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers, (2011).
	A teoria chama de <i>capital de reputação</i> a confiança e a reputação que resultam de uma	Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996);

	<p>aprendizagem experimental pela qual se procura o equilíbrio entre o poder e a dependência, a cooperação e a concorrência, levando, ao final de algum tempo, a relações estáveis.</p> <p>Em sua opinião, como se pode construir um bom capital de reputação pela rede de cooperativas?</p> <p>Você acredita que isso influenciaria na formação de novas redes de cooperativas? De que forma?</p>	<p>Dollinger; Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).</p>
<p>Reputação/ Comportamento</p>	<p>Você considera a reputação e o comportamento fatores essenciais para a intercooperação e para uma rede? Por quê?</p>	<p>Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger; Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers, (2011).</p>
	<p>Como as questões de reputação e comportamento entre cooperativas podem influenciar no momento da escolha de novos membros da rede?</p>	<p>Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger; Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).</p>

<p align="center">Reputação/ Comportamento</p>	<p>Houve o caso de alguma cooperativa ter deixado de ser convidada para pertencer à rede por questões de reputação e de comportamento? Pode detalhar esse fato?</p>	<p>Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger; Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).</p>
<p align="center">Evolução/ Desenvolvimento da Cooperação</p>	<p>Fale sobre a história da Rede. Em que momento surgiram as questões de intercooperação entre as cooperativas? A que você atribui a não continuidade da Rede?</p>	<p>Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006); Grimm e Mengel (2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008) Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011) Axelrod (2011, 2012) Bialoskorski Neto (2012), Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).</p>
	<p>A rede tentou aumentar o número de cooperativas associadas? Como isso foi feito?</p>	<p>Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006);</p>

Evolução/ Desenvolvimento da Cooperação		Grimm e Mengel (2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008) Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011) Axelrod (2011, 2012) Bialoskorski Neto (2012), Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).
	Sua cooperativa ficou satisfeita em fazer parte da rede? Por quê?	Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006); Grimm e Mengel (2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008) Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011) Axelrod (2011, 2012) Bialoskorski Neto (2012), Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).
	Que motivos, em sua opinião, as cooperativas de outros segmentos ou ramos podem aceitar para passar a atuar em redes horizontais de cooperativas?	Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006); Grimm e Mengel

<p align="center">Evolução/ Desenvolvimento da Cooperação</p>		<p>(2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008) Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011) Axelrod (2011, 2012) Bialoskorski Neto (2012), Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).</p>
<p align="center">Estratégias de Cooperação</p>	<p>Como ocorreu a intercooperação entre as cooperativas que constituíam a rede?</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Van Oijen e Van Hendrikse (2002); Child, Faulkner e Tallman (2005); Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Cite exemplos de como ocorreu, na prática, a intercooperação.</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Hendrikse e Van Oijen (2002); Child, Faulkner e Tallman (2005) Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Na sua opinião, em que aspectos as cooperativas cooperaram e em que aspectos não cooperaram? Por quê?</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Hendrikse e Van Oijen (2002); Child, Faulkner e Tallman (2005) Druker (2007); Palacio</p>

Estratégias de Cooperação		e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).
	<p>O que levou as cooperativas a cooperar com outras cooperativas (intercooperação)? Quais foram as dificuldades para que essa intercooperação ocorresse, de fato? Foram razões doutrinárias? Foram conveniência? Foram razões de mercado? Nesse sentido, por que você acredita que isso cessou, parou ou se interrompeu?</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Hendrikse e Van Oijen (2002); Axelrod, Riolo e Kohen (2002) Gebrekidan, Awuah (2002); Zeng e Chen (2003); Mistri (2003); Child, Faulkner e Tallman (2005); Kropotkin (2006); Lehmann e Keller (2006); Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>A rede planejou formalmente a realização de ações ou projetos para viabilizar a cooperação entre as cooperativas? () Sim () Não</p> <p>Por quê? Mencione algumas realizações ou projetos.</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Hendrikse e Van Oijen (2002); Axelrod, Riolo e Kohen (2002) Gebrekidan (2002); Zeng e Chen (2003); Mistri (2003); Child, Faulkner e Tallman (2005); Kropotkin (2006); Lehmann e Keller (2006); Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza,</p>

		Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).
Internacionalização de Cooperativas	<p>Existiu um processo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização das cooperativas da rede? • Da rede em geral? • No caso de ter existido, como ocorreu? Que setores e produtos estavam envolvidos? 	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).
	<p>Teria sido possível o processo de internacionalização das cooperativas, de maneira individual, sem a rede?</p> <p>() Sim. Por quê?</p> <p>() Não. Por quê?</p>	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).
	<p>Que resultados, em sua opinião, a rede pode obter da internacionalização e assim ser mais competitiva no mercado?</p>	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).
	<p>Existiam indicadores na rede para avaliar seus resultados?</p>	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).
	<p>Ocorreu de cooperativas da rede se beneficiarem mais, e outras menos, no processo das atividades de internacionalização? Quais os principais problemas que você identificou, nesse sentido?</p>	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).
	<p>Havia projetos de ampliação do processo de internacionalização das cooperativas? Por quê? Em caso positivo, em quais setores?</p>	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).

**APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXPLORATÓRIA PARA AS
REDES 2 E 3**

Construtos	Questões	Referências
Vantagem Competitiva	Como a intercooperação trouxe vantagem competitiva para sua cooperativa?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007) Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).
	Como a intercooperação trouxe vantagem competitiva para a rede?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007) Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).
	Na sua opinião, qual vantagem competitiva que a rede possui e que não se replica nas cooperativas associadas?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007) Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).
	Na sua opinião, qual vantagem competitiva não existe hoje na rede e seria importante que existisse? Por que ainda não se conseguiu essa vantagem competitiva?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007) Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).
	Como a rede é beneficiada pela vantagem competitiva de cada cooperativa?	Aldrich e Zimmer (1986); Porter (1990); Porter (1999); Balestrin e Vargas (2004); Antunes et al. (2007) Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010).

Governança/ Gestão	<p>Andrade e Rossetti (2009) sintetizam a diversidade de conceitos sobre governança corporativa em quatro grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guardiã de Direitos: resguarda os direitos das partes interessadas em jogo nas redes; • Sistema de Relações: comportamentos pelos quais as redes são dirigidas e monitoradas; • Estrutura de Poder: examina as relações de poder no interior das redes; • Sistema Normativo: forma como as relações internas e externas das redes são regidas. <p>Explique a estrutura de governança e de gestão da rede de cooperativas, de modo a contemplar esses conceitos.</p>	<p>Babic (2003); Blair (1998); Granovetter (1985); Hitt, Ireland e Hoskisson (2001); Willianson (1996).</p>
	<p>Explique como está estruturada a rede, no sentido de resguardar o direito de propriedade de seus associados. E como se comporta a governança da rede, nesse sentido? Quais as suas expectativas para o futuro, nesse sentido?</p>	<p>Andrade e Rossetti (2009); Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010); Oliver e Ebers (1998); Marcon e Moinet (2000); Todeva (2006), Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Como você avalia os princípios de <i>fainerss</i> (senso de justiça e equidade dos diretores), <i>disclosure</i> (transparência em relação a resultados, oportunidades e riscos), <i>accountability</i> (prestação responsável de contas) e <i>compliance</i> (conformidade com requisitos legais e marcos regulatórios), no dia a dia da rede de cooperativas e na governança da rede? Quais os principais problemas que você identifica nesse sentido?</p>	<p>Andrade e Rossetti (2009); Borgerth (2011), Davis e Bialoskorski Neto (2010); Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Explique a estrutura de poder da rede em termos de prerrogativas dos sócios cooperativados, de definição e de separação de funções e de responsabilidades, de tomada de decisão e de planejamento de sucessão, assim como na governança da rede. Quais os principais problemas que você identifica em relação a esses assuntos?</p>	<p>Andrade e Rossetti (2009); Cabral, Camargo e Verschoore Filho (2011); Castells (1999); Marcon e Moinet (2000); Grandori e Soda (1995); Provan e Kenis (2007); Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).</p>

Governança/ Gestão	Quais são os principais processos e práticas de gestão e atividades diversas envolvendo a rede e a governança de rede? Quais os principais problemas que você identifica nesses processos?	Andrade e Rossetti (2009); Balestrin e Verschoore (2008); IBGC (2013); Provan e Kenis (2007); Verschoore e Balestrin (2008); Wegner e Padula (2010) Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).
	Como se dá a prestação de contas e a transparência da gestão na rede e na fundação? Quais os principais problemas que você identifica, nesse sentido, nos aspectos de controle e de fiscalização?	Borgerth (2011); IBGC (2010); ICGN (2014), Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).
	Como estão estruturados e atuam os principais órgãos responsáveis pela governança corporativa (assembleia, conselhos, comitês) na rede? Quais os principais problemas que você identifica?	Borgerth (2011); IBGC (2010); ICGN (2014), Davis e Bialoskorski Neto (2010), Agirre (2011); Bialoskorski Neto (2012).
Reputação/ Comportamento	Como a reputação e o comportamento das cooperativas com as quais se manteve a intercooperação influenciam a decisão de levar esse objetivo em frente?	Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger, Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).
	Quais os fatores de reputação e de comportamento que mais importam no momento de se realizar uma aliança, cooperação ou intercooperação? Quais os principais problemas que você identifica, nesse sentido? Quais as principais vantagens? Quais os principais problemas nesta rede?	Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger, Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).
	Você sabe de algum caso em que uma cooperação, aliança ou intercooperação tenha deixado de ser praticada por questões de reputação ou de comportamento? Que lições se podem aprender com isso? Por confiança recíproca? Por desconfianças?	Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger, Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).

Reputação/ Comportamento	<p>A teoria chama de <i>capital de reputação</i> a confiança e a reputação que resultam de uma aprendizagem experimental pela qual se procura o equilíbrio entre o poder e a dependência, a cooperação e a concorrência, levando, ao final de algum tempo, a relações estáveis</p> <p>Na sua opinião, como se pode construir um bom capital de reputação pela rede de cooperativas e pela fundação?</p> <p>Você acredita que isso influenciaria na formação de novas redes de cooperativas? De que forma?</p>	<p>Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger; Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).</p>
	<p>Você considera a reputação e o comportamento fatores essenciais para a intercooperação e para a rede e a fundação? Por quê?</p>	<p>Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger; Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).</p>
	<p>Como as questões de reputação e de comportamento entre cooperativas influenciam no momento da escolha de novos membros da rede?</p>	<p>Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger; Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).</p>
	<p>Houve o caso de alguma cooperativa ter deixado de ser convidada para pertencer à rede, por questões de reputação e de comportamento? Pode detalhar esse fato?</p>	<p>Hennart, (1991); Michelet, (1992); Stump e Heide (1996); Dollinger; Golden e Saxton, (1997); Saxton, (1997); Andersen, (2001); Houston, (2003); Wrigt e Lockett, (2003); Polzer, (2004); Bolton; Katoka e Ockenfels, (2005); Cristopher e Gaudenzi (2009); Arend, (2009) Botsman e Rogers (2011).</p>
Evolução/ Desenvolvimento da Cooperação	<p>Fale sobre a história da Fundação. Em que momento surgiram as questões de intercooperação entre as cooperativas e a Fundação?</p>	<p>Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006); Grimm e Mengel (2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008) Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder</p>

Evolução/ Desenvolvimento da Cooperação		e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011) Axelrod (2011, 2012) Bialoskorski Neto (2012), Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).
	A rede pretende aumentar o número de cooperativas associadas? Como pretende fazê-lo?	Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006); Grimm e Mengel (2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008) Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011) Axelrod (2011, 2012) Bialoskorski Neto (2012), Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).
	Sua cooperativa está satisfeita em fazer parte da rede? Por quê?	Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006); Grimm e Mengel (2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008); Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011) Axelrod (2011, 2012); Bialoskorski Neto (2012), Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).
	Que motivos, na sua opinião, as cooperativas de outros segmentos ou ramos podem aceitar para passar a atuar em redes horizontais de cooperativas?	Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006); Grimm e Mengel (2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008) Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011) Axelrod (2011, 2012); Bialoskorski Neto (2012); Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).

<p align="center">Evolução/ Desenvolvimento da Cooperação</p>	<p>A sua cooperativa está satisfeita em fazer parte da rede? <input type="checkbox"/> Sim. Por quê? <input type="checkbox"/> Não. Por quê?</p> <p>Vendo a trajetória da cooperativa até agora, como modelo de rede, vale a pena continuar na rede? <input type="checkbox"/> Sim. Por quê? <input type="checkbox"/> Não. Por quê?</p>	<p>Granovetter (1985); Riolo, Cohen e Axelrod (2001); Bengtsson (2001); Mistri (2003); Hammond e Axelrod (2005); Lehmann e Keller (2006); Kropotkin (2006); Bell, Ouden e Ziggers (2006); Nowk (2006); Grimm e Mengel (2008); Furusawa e Kawakami (2008); Smead (2008); Tabellini (2008) Buchanan (2010); Jiao (2010); Ödlund (2010); Mulder e Nelissen (2010); Goldstein, Griskevicius e Cialdini (2011); Axelrod (2011, 2012); Bialoskorski Neto (2012); Bortolaso, Verschoore, Antunes Junior (2012).</p>
<p align="center">Estratégias de Cooperação</p>	<p>Como ocorre a intercooperação entre sua cooperativa e as demais cooperativas que constituem a rede?</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Van Oijen e Van Hendrikse (2002); Child, Faulkner e Tallman (2005); Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Cite exemplos de como ocorre, na prática, a intercooperação.</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Hendrikse e Van Oijen (2002); Child, Faulkner e Tallman (2005) Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Na sua opinião, em que aspectos as cooperativas podem cooperar? Por quê?</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Hendrikse e Van Oijen (2002); Child, Faulkner e Tallman (2005) Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).</p>

Estratégias de Cooperação	<p>O que leva as cooperativas a cooperarem com outras cooperativas (intercooperação)? Quais são as dificuldades para que a intercooperação aconteça, de fato?</p> <p>Por razões doutrinárias?</p> <p>É conveniência?</p> <p>Por razões de mercado?</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Hendrikse e Van Oijen (2002); Axelrod, Riolo e Kohen (2002); Gebrekidan, Awuah (2002); Zeng e Chen (2003); Mistri (2003); Child, Faulkner e Tallman (2005); Kropotkin (2006); Lehmann e Keller (2006); Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).</p>
	<p>Como a rede planeja formalmente a realização de ações ou de projetos para viabilizar a cooperação entre as cooperativas?</p> <p>Mencione algumas realizações ou projetos.</p>	<p>Guerreiro Ramos (1981); Leite (1982); Hendrikse e Van Oijen (2002); Axelrod, Riolo e Kohen (2002); Gebrekidan (2002); Zeng e Chen (2003); Mistri (2003); Child, Faulkner e Tallman (2005); Kropotkin (2006); Lehmann e Keller (2006); Druker (2007); Palacio e Climent (2007); Hitt, Hireland e Hoskisson (2008); Marti e Igual (2008); Salazar (2009); Oliveira (2011); Lago e Silva (2011); Elortza, Alzola e López (2012); Luzzarraga e Irizar (2012); Bialoskorski Neto (2012).</p>
Internacionalização de Cooperativas	<p>Existe um processo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização das cooperativas da rede? • Da rede em geral? • Se existe, como ocorre? Que setores e produtos estão envolvidos? 	<p>Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larrasquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).</p>
	<p>Teria sido possível o processo de internacionalização das cooperativas de maneira individual sem a rede?</p> <p>() Sim. Por quê?</p> <p>() Não. Por quê?</p>	<p>Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).</p>
	<p>Que resultados, na sua opinião, a rede pode obter da internacionalização e assim ser mais competitiva no mercado?</p>	<p>Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).</p>

Internacionalização de Cooperativas	Existem indicadores na rede para avaliar seus resultados?	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).
	Existem cooperativas da rede que se beneficiam mais, e outras menos, no processo das atividades de internacionalização? Quais os principais problemas que você identifica, nesse sentido?	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).
	Existem projetos de ampliação do processo de internacionalização das cooperativas? Por quê? Em caso positivo, em quais setores?	Montaldi (2008); Lizarralde (2009); Larraquet e Dupouy (2009); Bialoskorski Neto (2012); Elortza, Alzola e López (2012).

**APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA CONFIRMATÓRIA PARA AS REDES
1, 2 E 3**

Nº	Questões
1	<p>Conforme visto nas entrevistas realizadas, foram identificados fatores impulsionadores à intercooperação das cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.</p> <p>Comente o impacto deles na intercooperação.</p>
2	<p>Conforme visto nas entrevistas realizadas, foram identificados fatores restritivos à intercooperação das cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.</p> <p>Comente o impacto deles na intercooperação.</p>
3	<p>Numa escala de 1 a 5, sendo 1 a nota mais baixa e 5 a nota mais alta, atribua uma nota para cada fator impulsionador e restritivo identificado em relação ao seu impacto na intercooperação das cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.</p> <p>Considere a seguinte escala: 1 – Baixíssima Importância; 2 – Baixa Importância, 3 – Média Importância, 4 – Alta Importância e 5 – Altíssima Importância.</p>
4	<p>Como os fatores impulsionadores à intercooperação das cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal identificados podem ser correlacionados às atividades propostas na Curva da Riqueza? (Explicar Curva da Riqueza ao entrevistado).</p>
5	<p>Como deve ser estruturada a governança/gestão da rede em função do número de cooperativas pertencentes à rede para fomentar a intercooperação das cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal?</p>