

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

**MAIRA SABRINA MUNCHEN**

**INFLUÊNCIA DA COMPETÊNCIA DA COLABORAÇÃO NO  
DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA DE ACORDOS DE  
COOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS GAÚCHAS**

**São Leopoldo  
2018**

MAIRA SABRINA MUNCHEN

**INFLUÊNCIA DA COMPETÊNCIA DA COLABORAÇÃO NO  
DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA DE ACORDOS DE  
COOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS GAÚCHAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Cooperativismo, pelo Curso de Especialização em Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

São Leopoldo

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me conduzido até aqui e ter me auxiliado em todos os momentos da minha vida. Quando pensei em desistir me deu forças para continuar.

Aos meus pais que me educaram para ser uma pessoa do bem.

Ao meu noivo Rodrigo Bettoni, que incansavelmente prestou solidariedade, sempre me incentivou e auxiliou nos momentos mais importantes de minha vida.

A Aisha, minha fiel companheira de quatro patas, que continuou me amando mesmo com minha ausência.

Aos meus professores e colegas de curso, em especial a Fabiane Hennemann e a Rejane Andreia Schneider, que juntamente comigo fizeram seu trabalho de conclusão, mas nunca mediram esforços para me ajudar.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Douglas Wegner, pela disposição com que me orientou neste trabalho, e sempre me deixou confiante. Agradeço pelas sugestões que enriqueceram meu trabalho.

Agradeço a Maria Alice Santos, que formatou o meu trabalho e me ajudou sempre que precisei.

Ao SESCOOP/RS, pela bolsa de estudos, que tornou o sonho de fazer este curso se tornar realidade.

A Cooperativa Sicredi Pioneira, na qual sou colaboradora, e concedeu o horário para participar das aulas nas sextas-feiras a tarde e também das visitas técnicas.

“O todo é maior que a simples soma das suas partes”. (ARISTÓTELES, 2018).

## RESUMO

O contexto econômico, social, tecnológico e de negócios no qual as organizações estão inseridas, determina a forma como operacionalizam suas atividades para alcançar melhores resultados. A maioria das empresas não tem recursos e capacidades suficientes para atingir seus objetivos de forma individual e quando se criam parcerias com outras empresas, a probabilidade de alcançar estes objetivos aumenta. As cooperativas como forma de organização de pessoas que se reúnem com o intuito de alcançar objetivos que são comuns a todo grupo, estão inseridas neste contexto. E, os acordos de cooperação são a forma como as organizações atuam, cooperando entre si para alcançar objetivos comuns. O presente estudo teve por objetivo analisar a influência da competência da colaboração em cooperativas gaúchas no desempenho da estratégia de acordos de cooperação. A competência da colaboração caracteriza-se por alta cooperação e baixa competição entre as empresas em busca de benefícios mútuos. A colaboração ocorre quando há confiança, mutualidade, compatibilidade entre os objetivos das organizações, ou seja, seu êxito depende unicamente dos parceiros envolvidos. Para viabilizar a pesquisa, foi utilizada a pesquisa quantitativa, realizada por meio das técnicas de levantamento de dados, questionários, pesquisa bibliográfica e documental. Para a análise dos dados foram utilizadas como ferramentas a estatística descritiva e a análise de regressão. O questionário foi aplicado a todas as cooperativas gaúchas, com um total de respondentes de 30 cooperativas. Os resultados da pesquisa, com base em quatro constructos, indicam que as cooperativas possuem diferentes níveis de participação e entendimento em relação à competência de colaboração e os acordos de cooperação. Verifica-se que as cooperativas avaliam como os acordos com os parceiros podem gerar mais resultados e compartilham objetivos em comum. No entanto, precisam potencializar ainda mais as relações com fornecedores, clientes e outras entidades, dados os diversos benefícios que os acordos de cooperação trazem, que variam desde ganhos de escala, novos aprendizados, abertura a novos mercados, competitividade e melhores resultados. A estratégia de cooperação funciona como um elemento auxiliar para as empresas suprirem necessidades e dificuldades.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Colaboração. Acordos. Cooperação. Relações.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz CPC.....	25
Figura 2 - Estrutura da Colaboração .....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cooperativas no Rio Grande do Sul conforme o Ramo .....	34
Gráfico 2 - Cooperativas de acordo com o Ramo de Atuação .....	40
Gráfico 3 - Número de Respondentes conforme a Função .....	41
Gráfico 4 - Tempo de Cooperativa .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre Organização Cooperativa e Organização não Cooperativa .....	20
Quadro 2 - Vantagens de Participação em um Acordo de Cooperação .....	23
Quadro 3 - Constructos, Descrição e Itens Analisados .....	30
Quadro 4 - Constructos, Itens Analisados e Autores de Referência .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados Gerais das Cooperativas Respondentes .....	42
Tabela 2 - Percentual de Cooperativas com Acordos de Cooperação .....	43
Tabela 3 - Limites de Confiabilidade ( $\alpha$ de <i>Cronbach</i> ) .....	44
Tabela 4 - Consistência do Questionário segundo o Valor de $\alpha$ .....	44
Tabela 5 - Média e Desvio Padrão dos Constructos e Itens Analisados .....	45
Tabela 6 - Média e Desvio Padrão do Resultado e Itens Analisados .....	47
Tabela 7 - Sumarização do Modelo.....	48
Tabela 8 - Coeficiente Beta e Significância .....	48

## LISTA DE SIGLAS

CPC	Comprar, Produzir ou Cooperar
ICA	International Co-operative Alliance
IDESE	Índice de Desenvolvimento Socioeconômico
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
ONU	Organização das Nações Unidas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Cooperativismo .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Estratégias de Cooperação .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Competência da Colaboração .....</b>	<b>27</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>32</b>
3.1.1 População e Amostra .....	33
<b>3.2 Técnica de Coleta de Dados .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Técnica de Análise de Dados .....</b>	<b>37</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Caracterização dos Respondentes .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Estratégias de Acordos de Cooperação.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3 Competência de Colaboração .....</b>	<b>44</b>
<b>4.4 Discussões e Implicações .....</b>	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças no ambiente econômico, social, tecnológico e de negócios, provindas dos efeitos da globalização, promovem desafios e oportunidades às organizações. Para obter competitividade e retornos acima da média, a organização traça estratégias que explorem competências essenciais para seu crescimento, indicando o que pretende e o que não pretende fazer. A velocidade com que os concorrentes adquirem as habilidades necessárias para competir está aumentando, os bens e serviços, assim como ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), o século XXI é associado à *hiperconcorrência*, onde a estabilidade do mercado é substituída pela instabilidade inerente a mudanças. O ambiente de negócios desafia as organizações a adotarem níveis mais elevados de desempenho em várias dimensões, incluindo a qualidade, custo e eficiência, e uma maneira de atingir esses objetivos é através da estratégia de formação de acordos de cooperação.

Neste contexto, estão inseridas as organizações cooperativas. Semelhantes as empresas tradicionais, elas também buscam resultados melhores, e assim como outras organizações, também estabelecem suas estratégias. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em seu Mapa Estratégico criado em 2015, Lopes ([2018?], p. 5), Presidente do Sistema OCB explica que: “Ser mais competitivo é uma obrigação. A competitividade é condição para que as cooperativas não só sobrevivam, mas também se sobressaiam no mercado”.

Segundo a International Co-operative Alliance (ICA) (2018b, tradução nossa),

[...] uma 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.

Ressalta-se, que a cooperativa é uma empresa privada de gestão coletiva, ou seja, os proprietários e responsáveis pela gestão são os próprios usuários, e essa característica dentre outras, diferencia-a de outras empresas tradicionais. (PRESNO, 2001). A empresa não cooperativa objetiva obter máximo retorno conforme o capital investido, visando exclusivamente o lucro do investidor, já uma empresa cooperativa tem como finalidade contribuir na valorização da produção dos seus cooperados visando melhorar sua qualidade de vida. Ou seja, as cooperativas objetivam muito

além de vantagens competitivas, visam também, o progresso econômico e bem-estar dos associados, que também são proprietários, e formar acordos de cooperação fortalece ainda mais o cooperativismo. (PEDROZO, 1991). Entende-se por acordo de cooperação os acordos em que a cooperativa e o parceiro estabeleceram um objetivo comum e trabalham juntos para alcançar esse objetivo comum. Um acordo de cooperação não é uma relação simples de fornecimento ou de compra e venda, mas uma relação forte e estratégica para as duas partes. Pode ser um acordo de curto, médio e longo prazo.

A formação de acordos de cooperação se baseia na parceria, na colaboração e na complementaridade entre as organizações, partindo do princípio de que no atual ambiente de negócios nenhuma empresa, seja ela pequena ou grande, é independente e auto-suficiente. Os acordos, sejam eles de diferentes partes do mundo ou diferentes setores, são de fato uma estratégia essencial as organizações. Independente da duração e dos objetivos que o acordo possui, ser um bom parceiro tornou-se uma característica influente no mundo globalizado. (DROUVOT; FENSTERSEIFER, 2002). Na economia global, uma competência bem desenvolvida como, por exemplo, a colaboração, proporciona às empresas vantagens competitivas significativas. Ao invés de uma mera troca (recebendo algo de volta para o que você coloca) os acordos envolvem colaboração (criando novo valor juntas). (KANTER, 1994, tradução nossa).

“Colaboração significa uma combinação extraordinária de pessoas [...] significa alcançar objetivos comuns”. (HARGROVE, 1998, p. 26). Os diferentes pontos de vista e perspectivas são essenciais para auxiliar os parceiros a compreender melhor uns aos outros, para poder traçar objetivos comuns, definir metas em conjunto e assim, criar novos valores. (HARGROVE, 1998). Conforme Hargrove (1998, p. 23), “Imagine a possibilidade de realizar os sonhos e aspirações que nunca estiveram ao seu alcance em bases individuais Imagine pensar e trabalhar junto de pessoas que enxergam e reagem ao mundo diferentemente de você”.

O movimento cooperativista é uma das principais forças econômicas do estado do Rio Grande do Sul, que contempla 426 cooperativas com aproximadamente 2,8 milhões de associados. (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS), 2018). O cooperativismo se lastreou para algumas funções que as empresas privadas não conseguem atingir. As cooperativas agropecuárias investem em assistência técnica e extensão rural, mediante

processos educativos, que visam ao fortalecimento da agricultura familiar e a melhora na qualidade de vida da população rural. As cooperativas de crédito possibilitam a inclusão financeira, o apoio no desenvolvimento da região de atuação e o incentivo a educação. O ramo da infra-estrutura garante energia trifásica para os pequenos e médios produtores rurais, através da energia que sobra da construção de pequenas centrais hidrelétricas. As cooperativas de saúde constroem hospitais, beneficiando associados e usuários que não tem acesso a um serviço mais qualificado na área de saúde, e que dependem unicamente do Sistema Único de Saúde (SUS). O desenvolvimento do estado é em grande parte resultado do cooperativismo. (COOPERATIVISMO..., 2015).

O cooperativismo é um modelo econômico que interliga as pessoas, e vem crescendo ano a ano, e, por serem sociedades constituídas por pessoas, e não por capital financeiro, as cooperativas constroem e projetam seu futuro com base na mútua colaboração, também fundamental para o êxito dos acordos de cooperação - relações inter organizacionais. O presente estudo, através da pesquisa específica sobre a competência da colaboração busca entender de que forma ela influencia na estratégia dos acordos de cooperação.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

As diversas mudanças que vem ocorrendo com o passar dos anos, como a expansão global dos mercados, a velocidade dos avanços tecnológicos e a facilidade da troca de informações, fazem com que as organizações alterem suas estratégias, objetivando a consolidação e crescimento ao longo do tempo. As cooperativas estão inseridas nesse modelo capitalista e também precisam adotar estratégias que sejam vantajosas economicamente, e que, proporcionem bem-estar aos cooperados.

Os acordos de cooperação se enquadram nesse contexto de um novo paradigma socioeconômico, caracterizados pela organização de duas ou mais cooperativas com finalidades semelhantes, que se relacionam, e colaboram para ganhos coletivos. Alguns autores supõem que a cooperação entre as organizações é uma necessidade, baseando-se na ideia de que “[...] o todo é maior que a soma das partes”. (BERTALANFFY, 1968, p. 55, tradução nossa).

O cenário atual tornou evidente a dificuldade das organizações em agregar internamente as competências necessárias para atender ao consumidor, e de atuar de forma isolada. As relações com outras empresas passaram a ser vistas não apenas como transações de mercado, mas também, como forma de aprendizado, oportunidades tecnológicas e aumento do capital social. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Além disso, passaram a ser valorizadas, tanto na teoria quanto na prática empresarial, e um caminho alternativo frente às pressões competitivas.

Em 2015, a OCB apresentou sua visão para os dez anos posteriores, e representando a visão sobre o desenvolvimento do Cooperativismo, destacou que atuar de forma integrada é o que fará a diferença para as organizações cooperativas. “O futuro do cooperativismo será decorrente não da ação isolada de uma única instituição, mas da complementaridade e da sinergia entre as instituições”. (LOPES, [2018?], p. 5).

Buscar a complementaridade é a base que possibilita as cooperativas desenvolver seus princípios, gerando benefícios para os parceiros envolvidos. (SISTEMA OCB, [2018?]). Mas, para obter resultado com as relações inter organizacionais, é preciso atentar para a necessidade de competências internas de colaboração. Essa competência afeta a decisão das cooperativas de formar acordos uma vez que a colaboração é fundamental para a realização de objetivos comuns. Para isso, é preciso que ambas as organizações estejam dispostas a envolver-se uma com a outra, compartilhem ideias e tomarem decisões em conjunto.

Nesse sentido, em um modelo capitalista e competitivo, o presente estudo tem como problema de pesquisa: *Qual a influência da competência da colaboração no desempenho da estratégia de acordos de cooperação em cooperativas gaúchas?*

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a influência da competência da colaboração em cooperativas gaúchas no desempenho da estratégia de acordos de cooperação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar a existência de estratégias de acordos de cooperação nas cooperativas gaúchas;
- b) identificar o nível de competências de colaboração nas cooperativas gaúchas;
- c) analisar o desempenho proporcionado pelos acordos de cooperação;
- d) propor ações que fomentem cooperativas para a adoção de estratégias de acordos de cooperação.

### 1.3 Justificativa

O modelo capitalista, *a priori*, representa a relação onde um ganha e outro perde, e é por vezes até difícil pensar que exista uma relação oposta. No entanto, os acordos de cooperação configuram essa relação distinta onde ou todos ganham juntos, ou todos perdem juntos. Esse estudo tem como objetivo central analisar a influência da colaboração na adoção da estratégia dos acordos de cooperação. Portanto o foco de análise é o relacionamento entre as organizações. A intenção de estudar a colaboração como influência na adoção dos acordos entre as cooperativas, tem base de que esse relacionamento pode servir de exemplo para outras organizações e para o modelo cooperativo como um todo.

Na área da administração, existem estudos relacionados aos acordos de cooperação entre as organizações há muitos anos. Os processos colaborativos são entendidos como a essência da organização. (BARNARD, 1956, tradução nossa). Para uma organização obter êxito, a gestão dos seus negócios deve ter como prioridade o desenvolvimento e a sustentação da cooperação. (MAYO, 1997, tradução nossa).

A pesquisa é relevante, pois existem poucos trabalhos desse gênero no Brasil, destacando a competência da colaboração na estratégia de acordos de cooperação. Logo, essa pesquisa justifica-se pelas contribuições que poderá trazer aos estudos na área organizacional, às práticas de gestão de acordos de cooperação inter organizacionais e também ao crescimento pessoal e profissional do pesquisador. A compreensão da influência que a competência da colaboração apresenta na estratégia de formar ou não o acordo, abrangendo os aspectos

positivos e negativos dessa relação, vai permitir uma gestão e tomada de decisão clara e assertiva. Pretende-se com este estudo, poder contribuir através dos seus resultados alcançados, para a adoção dos acordos.

A motivação para esta pesquisa deve-se à experiência de vida do pesquisador e sua formação profissional em Ciências Econômicas, atuando em uma cooperativa de crédito. Essa motivação aumentou no decorrer do curso de Especialização em Cooperativismo, que proporcionou um maior aprofundamento através de atividades e leituras na disciplina de *Redes de Cooperação*, especificamente em relação à temática dos acordos entre as cooperativas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho apresenta, primeiramente, o cooperativismo e as cooperativas, destacando seus diferenciais e princípios, e, posteriormente, abrange as estratégias de cooperação e os fundamentos teóricos relativos à competência da colaboração. A apresentação do referencial teórico justifica-se por entender-se que a compreensão inicial dos fundamentos que sustentam o cooperativismo e os acordos de cooperação facilita a compreensão desse arranjo inter organizacional sob a perspectiva da competência da colaboração.

A partir disso, têm-se como foco do estudo os seguintes aspectos: breve abordagem sobre o cooperativismo e as cooperativas; sucinta apresentação sobre as estratégias de cooperação e acordos de cooperação; e por fim, explanação da competência da colaboração.

### 2.1 Cooperativismo

Esta seção tem como objetivo abordar brevemente como surgiu o cooperativismo, o que são as cooperativas, assim como, seus princípios e seus diferenciais.

As primeiras ideias acerca do cooperativismo surgiram no século XIX na época da miséria proletária e dos movimentos sindicais. (SCHNEIDER, 2012). Mas, o que distingue o movimento cooperativista dos demais, como por exemplo, os sindicalistas, é o formato de associação de pessoas, que valoriza a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua entre eles.

O cooperativismo nasce como uma doutrina que preconiza a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, com o intuito de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas e atender suas necessidades. Essa doutrina iniciou-se em 1844 com a constituição de uma cooperativa de consumo na localidade de Rochdale, na Inglaterra, com o movimento de um grupo formado por 28 tecelões, dentre eles uma mulher, que buscavam na união e na cooperação a minimização dos efeitos negativos de uma economia cada vez mais individualista e excludente. (OS PIONEIROS..., 2018).

No Brasil, o movimento cooperativista apareceu no final do século XIX, e no ano de 1889 surgiu a primeira cooperativa no Brasil, denominada Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em Campinas, São Paulo. O movimento tomou proporção enorme, crescendo a cada ano. Hoje, no país existem aproximadamente 6.700 cooperativas e 13,2 milhões de associados. (OCERGS, 2018).

No Rio Grande do Sul, no ano de 1902, surgiu a primeira cooperativa, do ramo crédito, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstad. Esta cooperativa, localizada na Linha Imperial, cidade de Nova Petrópolis, está em funcionamento atualmente, e é conhecida como Sicredi Pioneira. No estado não foi diferente, logo após a criação da primeira cooperativa, surgiram outras em outros ramos, como as cooperativas agrícolas. O cooperativismo gaúcho vem apresentando crescimento ano após ano, se comparado 2012 quando englobava 2,2 milhões de associados, com 2017, quando o estado abrange mais de 400 cooperativas com 2,8 milhões de associados, representando 74,5% da população gaúcha envolvida no cooperativismo. Destas, 192 possuem mais de 500 associados, 126 possuem de 50 a 499 associados e 102 cooperativas possuem até 49 associados. E, em número de associados, 1,9 milhões estão concentrados no ramo crédito, 511,1 mil na infraestrutura, 312,4 mil no ramo agropecuário, e 77,9 mil nos demais ramos. (OCERGS, 2018).

O cooperativismo é um modelo econômico e social baseado em valores e princípios éticos que priorizam as necessidades e aspirações de seus membros, que gera e distribui riqueza de forma proporcional ao trabalho de cada associado. (DNA..., 2018). Não é por acaso, que em 2012 o *slogan* da Organização das Nações Unidas (ONU) foi *Cooperativas constroem um mundo melhor*. As cooperativas, segundo a Aliança Cooperativa Internacional, são a representação do movimento cooperativista. (ICA, 2018a, tradução nossa). As cooperativas são uma forma de empreendimento para quem acredita num mundo mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Os municípios gaúchos com presença de cooperativas exibem um Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (IDESE) superior àqueles onde o cooperativismo é menos desenvolvido, principalmente nos níveis de renda e educação. A média do IDESE dos municípios com cooperativa é 0,756, ou seja, considerando que quanto mais próximo de um mais desenvolvido o município é, e que na média de todos os municípios do estado o índice é 0,745,

pode-se concluir que a presença das cooperativas reflete positivamente no desenvolvimento. (SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS, 2018).

O Quadro 1 apresenta os principais diferenciais entre uma organização cooperativa e uma organização não cooperativa.

Quadro 1 - Diferenças entre Organização Cooperativa e Organização não Cooperativa

<b>ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA</b>	<b>ORGANIZAÇÃO NÃO COOPERATIVA</b>
1. É uma sociedade de pessoas	1. É uma sociedade de capital
2. Objetiva a prestação de serviços aos associados	2. Objetiva a geração de lucro
3. Número ilimitado de associados	3. Número limitado de acionistas
4. Controle e Gestão Democrática (Um homem - Um voto)	4. Cada ação corresponde a um voto
5. Assembléias: Participação baseada no número de associados	5. Assembléias: Participação baseada no montante de capital no capital
6. Não é permitida a transferência de quotas-partes a terceiros, estranhos à cooperativa	6. É permitida a transferência de ações a terceiros
7. Retorno das sobras proporcional ao valor das operações	7. Lucro proporcional ao número de ações

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do Portal do Cooperativismo Financeiro (O QUE..., 2018).

A partir do Quadro 1 é possível perceber como estas organizações se diferenciam, tornando evidente como as cooperativas se preocupam com as pessoas e suas necessidades, não objetivam o lucro e primam pela democracia e equidade. O cooperativismo tem como objetivo a cooperação e a ajuda mútua, com uma gestão democrática e participativa na busca do desenvolvimento econômico e social da comunidade. Como forma de orientação a todas as cooperativas existe sete princípios básicos a serem seguidos: a) adesão voluntária e livre; b) gestão democrática pelos associados; c) participação econômica dos associados; d) autonomia e independência; e) educação, formação e informação; f) intercooperação; e g) compromisso com a comunidade. Estes princípios são os pilares que regem o cooperativismo. Simbolicamente, os princípios apresentam

como nas organizações cooperativas, todos devem participar da gestão do negócio, de forma democrática, assim como compartilhar os princípios da solidariedade e da cooperação com outras cooperativas e com o restante da sociedade. (MEINEN, 2014 apud OS 7..., 2018).

As cooperativas também têm objetivos econômicos, assim como outras empresas: a) englobar todas as fases da produção e de comercialização; b) operar em maior escala de produção; c) reduzir custos em geral; d) adquirir fábricas; e) diversificar produtos; f) conquistar novos produtos; g) conquistar novos mercados ou novas faixas de consumidores; e h) estender sua área de atuação. (PINHO, 1977).

As cooperativas participam em todos os setores da economia mundial. Uma característica fundamental é que as cooperativas criam riqueza para todos os membros que se envolvem como usuários de serviços, produtores, consumidores e trabalhadores, e não apenas para uns poucos que possuem riqueza suficiente para investir em empresas de capital. Ao aderirem a uma cooperativa, os membros não só ajudam a construir a sua própria cooperativa, mas o movimento cooperativo em geral. Os membros por sua vez, não se beneficiam apenas das ações de sua cooperativa, mas do impacto e do compromisso que tem a atividade da sua cooperativa com as demais, com fornecedores, clientes e outras entidades. (OCERGS, 2018).

Conforme vai apresentar a próxima seção, as cooperativas realizam acordos, parcerias, alianças estratégicas com outras empresas, com clientes, fornecedores, entre outros.

## **2.2 Estratégias de Cooperação**

A alta competitividade, a expansão tecnológica, o avanço da informatização e da comunicação e a velocidade em que ocorrem estas mudanças caracterizam o atual cenário sócio econômico. Este cenário tem intensificado as necessidades e impulsionado as organizações a repensarem e reestruturarem seus recursos e processos com o intuito de aumentarem sua competitividade e produtividade.

Nesse contexto, por terem a percepção de que para conquistar vantagens competitivas é preciso superar as expectativas do mercado, inovar em processos e produtos e fortalecer o relacionamento com os clientes, fornecedores e parceiros, que as empresas estão mudando a forma de atuação. Definir como a organização

vai trabalhar para se tornar mais competitiva e fortalecer seu posicionamento no mercado é exatamente o que a estratégia dizer. Ou seja, a estratégia vai direcionar como a empresa vai atingir seus objetivos. (SILVA et al., 2015).

Relacionar a cooperação à estratégia das organizações no ambiente competitivo atual é bastante desafiador. Os estudos relacionados às então chamadas estratégias de cooperação mostram que mesmo em competição, as organizações podem coexistir em um mesmo ambiente, competindo e cooperando para alcançar seus objetivos. (VERSCHOORE FILHO, 2006). É muito difícil uma empresa se desenvolver isoladamente e concentrar todas as competências necessárias. Diante disso, cresce a necessidade das empresas se relacionarem, para que agreguem diferentes recursos e desenvolvam novas competências, podendo assim atender a demanda do mercado de maneira eficaz. Segundo Amato Neto (2000, p. 42), a cooperação satisfaz uma série de necessidades das empresas, que dificilmente seriam viabilizadas atuando isoladamente. Entre estas necessidades, destacam-se:

Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; fornecer o poder de compra; obter mais força, para atuar nos mercados internacionais. (AMATO NETO, 2000, p. 42).

Diferente de uma relação competitiva onde uns ganham e outros perdem, a cooperação permite que todas as organizações ganhem juntas. Ou seja, as organizações que decidem se relacionar por objetivos comuns ou complementares, além de potencializarem suas competências individuais, se fortalecem e se tornam mais competitivas. Um acordo de cooperação como pode ser chamada a forma de relacionamento entre as empresas, independe da forma de organização – alianças, arranjos inter organizacionais, *clusters*, *joint ventures*, cadeias de produção e de suprimento, redes – pois a essência está no agrupamento de recursos tangíveis ou intangíveis. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Os benefícios que os acordos proporcionam representam esforços conjuntos baseados na cooperação, complementaridade, compartilhamento, colaboração e conectividade de recursos e capacidades. (VERSCHOORE FILHO, 2006). O Quadro 2

apresenta sinteticamente algumas vantagens de participar de uma relação inter organizacional, conforme Barringer e Harrison (2000, tradução nossa):

Quadro 2 - Vantagens de Participação em um Acordo de Cooperação

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Ganho de acesso a um recurso em particular	Ganho de acesso a recursos como: capital, empregados com habilidades especializadas, conhecimento de mercado
Economia de Escala	Empresas com alto custo de produção que buscam parceiros para expandir o volume de produção
Divisão de Risco e Custos	Duas ou mais empresas dividem os riscos e custos do negócio
Acesso a Mercados Internacionais	Unir-se com uma empresa local com acesso ao mercado internacional
Desenvolvimento de Produto/ Serviço	Proporciona as empresas a reunir as habilidades para desenvolver novos produtos e serviços
Aprendizado	Troca de aprendizado e experiências com os parceiros
Velocidade de Mercado	Empresas com determinada habilidade, forte tecnologia ou forte acesso ao mercado, se unem para alcançar as vantagens antecipadas ao mercado
Flexibilidade	Fornece uma alternativa valiosa para os mercados, e estão sujeitas a menores preocupações regulatórias do que as aquisições de empresas
Influência Coletiva	Unir-se em torno de um objetivo e pressionar os governantes a adotarem políticas favoráveis a empresa
Neutralizar Concorrentes	Através de acordos de cooperação, as empresas ganham competências e poder de mercado necessário para neutralizar o movimento de um concorrente

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Barringer e Harrison (2000, p. 385-386, tradução nossa).

Neste estudo não haverá concentração em um tipo específico de acordo de cooperação. Será feita uma análise sob a ótica das cooperativas, seus fornecedores, concorrentes, parceiros e clientes abrangendo de forma geral essas formas de relacionamento.

As conexões entre as organizações podem ocorrer no contexto de uma cadeia produtiva (relação entre a empresa e o fornecedor), no contexto de um grupo industrial (reunindo empresas associadas a um determinado grupo), em aglomerações regionais de empresas (que constituem os *clusters* produtivos), através de parcerias, uma das formas mais simples de cooperação (reunindo empresas com objetivos comuns por determinado período de tempo de maneira informal), ou ainda, através da coopetição (relacionamento entre a empresa e seu concorrente, que competem e cooperam umas com as outras, ao mesmo tempo). A colaboração é essencial na estratégia da organização que visa um melhor posicionamento no mercado. (VALE; LOPES, 2010).

Em nenhum outro momento da economia mundial, as parcerias entre as empresas receberam tanto interesse quanto atualmente. Até mesmo os novos negócios, “[...] terão que ser apoiados em alianças, parcerias, empreendimentos conjuntos e todos os tipos de relações com organizações localizadas em outras jurisdições políticas”. (DRUCKER, 1999, p. 61). A cooperação efetiva leva a um efetivo benefício mútuo. Cada cooperativa, ao longo de sua existência, passará por momentos em que precisará de ajuda, enquanto que em outras vezes, será ela que poderá oferecer ajuda. Por natureza, as parcerias envolvem incógnitas quando se juntam várias partes com vozes, contextos e opiniões diferentes, e a flexibilidade é importante neste processo. (OCERGS, 2018).

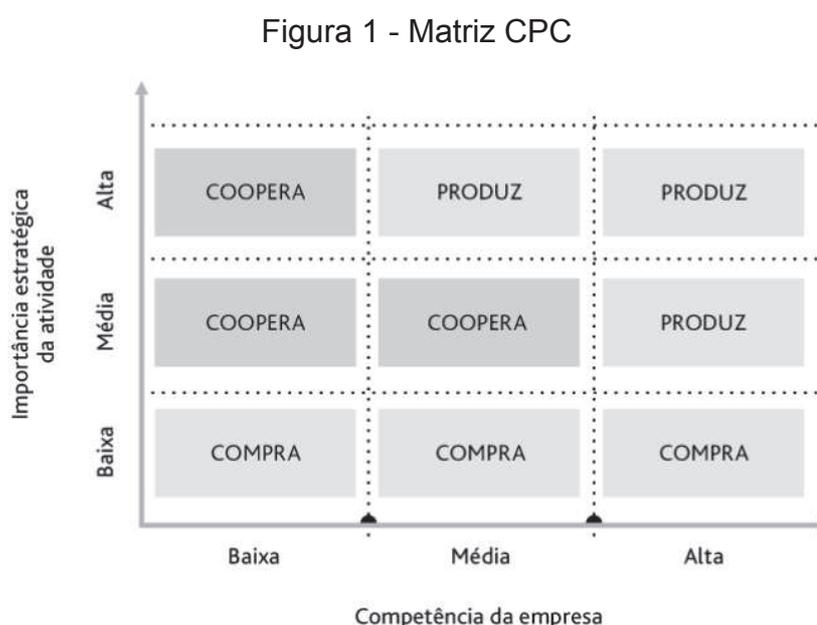
A Matriz<sup>1</sup> Comprar, Produzir ou Cooperar (CPC) é um esquema que facilita decidir quando é mais vantajosa a estratégia de cooperação. (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, tradução nossa). Ou seja, facilita as decisões quanto à adoção de estratégias competitivas ou colaborativas. Esta matriz foi criada com o objetivo de auxiliar os gestores das organizações a conduzir suas atividades de forma mais adequada. Para isso, ela combina em seus dois eixos a importância estratégica de determinada atividade e a competência da empresa em realizar essa atividade, quando comparada aos demais produtores. Assim, é possível verificar quando é

---

<sup>1</sup> Desenvolvida originalmente por Child, Faulkner e Tallman (2005).

mais conveniente: a) comprar do mercado; b) produzir internamente; e c) ou cooperar com um parceiro (Figura 1).

A Figura 1 apresenta as três diferentes possibilidades de decisão em relação a uma determinada atividade produtiva que a empresa possui: a) ela pode adquirir o produto ou serviço no mercado; b) pode produzir internamente; e c) ou então formar acordos de cooperação com outras empresas para executar as atividades produtivas colaborativamente.



Fonte: Adaptada de Child, Faulkner e Tallman (2005, p. 3, tradução nossa).

Se uma determinada atividade possui baixa importância estratégica para a organização, independe ela ter ou não competência para realizá-la, pois a opção mais adequada é comprar de um fornecedor, como por exemplo, o serviço de limpeza e segurança. Por outro lado, se determinada atividade possui uma média ou alta importância estratégica, e a empresa possui média ou alta competência para executá-la, pode produzir internamente transformando-se em um dos diferenciais competitivos. (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, tradução nossa).

As empresas não possuem todas as competências para a execução de grande parte das atividades com média e alta importância estratégica, ainda mais as pequenas empresas. Para essa situação, a melhor alternativa é a cooperação e colaboração com outras empresas. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Assim, os acordos de cooperação têm a capacidade de adequar ao ambiente competitivo às organizações envolvidas na parceria, possibilitando ganhos de

escala, entre outros benefícios, sem que elas percam sua identidade e autonomia. Através deles, as organizações podem compartilhar recursos e competências, dividir riscos e custos e trocar experiências. (LUCHESE et al., 2014). Além disso, pode-se dizer que um acordo é a relação de colaboração entre empresas independentes que concordam em realizar colaborativamente um conjunto de atividades para atingir um objetivo comum. (WEGNER et al., 2004). Esta relação conforme Hargrove (1998, p. 25):

Colaboração implica fazer alguma coisa junto com o outro e esse é exatamente o seu significado. É o desejo ou a necessidade de criar ou de descobrir algo novo, enquanto pensamos ou trabalhamos com outros, que distingue a ação do comportamento [...] colaboração envolve: (a) diferentes visões e perspectivas; (b) objetivos comuns; (c) definir metas em conjunto; e (d) criar novos valores [...].

Competir em mercados globalizados exige colaboração e cooperação, que nada mais é que o agrupamento de empresas organizadas que conseguem obter ganhos em que num nível individual não seriam possíveis alcançar. Formar acordos de cooperação demonstra que a empresa é capaz de desenvolver e gerenciar relações com parceiros-chave, como fornecedores, clientes e outras empresas, e lidar com as interações destes acordos. (TORKKELI et al., 2012, tradução nossa).

De forma geral, todas as organizações fazem parte de alguma forma de relacionamento inter organizacional, como por exemplo, com seus fornecedores, parceiros, concorrentes e agentes reguladores. Estas relações são desempenhadas quando as estratégias de ambas as empresas envolvidas estão alinhadas. Além disso, as organizações envolvidas podem ser públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Sendo assim, os acordos entre as organizações são formados conforme a estratégia de cooperação por elas praticada, e podem variar de diádicos, envolvendo somente duas organizações, até múltiplos, envolvendo um grande número de organizações. (CROPPER et al., 2008, tradução nossa).

Os acordos poderão ser formados através de um simples acordo verbal, de assinatura em contratos escritos ou até com a criação de uma nova empresa. Estes tipos de acordos são denominados de informais ou formais. Ou seja, acordos informais dispensam contratos, possibilitando a livre participação e a criação de uma cultura associativista com base na confiança, como por exemplo, as parcerias. Já os acordos formais são baseados em contratos que contém as regras a serem seguidas, assim como os direitos e deveres de cada participante. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Como as diferentes decisões empresariais, a cooperação entre as organizações não se concretiza sem que haja resultados perceptíveis para as partes envolvidas. Ou seja, deve haver a possibilidade real de estabelecer relações benéficas entre os envolvidos, isto é, de compor relações *ganha-ganha* (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). À diferença dos resultados *ganha-perde* das relações de competição, a cooperação não se sustenta com relações desiguais. A cooperação cuja finalidade é gerar benefícios as empresas participantes dos acordos, torna-as mais fortes e competitivas frente àquelas que não integram o grupo formado. Transformar os conceitos de competição em cooperação, organização única em um grupo de organizações e de separação em união é reflexo do sucesso da estratégia coletiva. Implementar uma estratégia coletiva, por mais explícitos que possam parecer seus ganhos, não é uma atividade simples. A próxima seção apresenta a competência da colaboração, significativa na formação de acordos de cooperação.

### **2.3 Competência da Colaboração**

Diante do que foi proposto acima, o primeiro passo dado por uma empresa que almeja participar de algum acordo de cooperação é o entendimento de que, por mais estruturado e capacitado que seja seu negócio, ele não terá competitividade satisfatória para concorrer, isoladamente, com as demais empresas. Para se diferenciar e permanecer no mercado, as empresas necessitam desenvolver continuamente suas competências. Além disso, estas competências precisam estar alinhadas às competências do parceiro com o qual a empresa formará um acordo de cooperação. Esta seção tem por objetivo explicar o que é a competência da colaboração e sua importância nos acordos de cooperação.

A colaboração entre as empresas, assim como outras competências, é importante para a formação dos acordos de cooperação. É importante para a parceria, quando duas ou mais empresas trabalham juntas na busca de atender as necessidades dos clientes, através de ações conjuntas e compartilhamento de informações e, com a base da relação na confiança, flexibilidade, reciprocidade e interdependência. (DAUGHERTY et al., 2006, tradução nossa).

A colaboração como forma de desenvolvimento de estratégias em conjunto e geração de economias de escala é caracterizada também como um processo:

[...] através do qual, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões [...] ocorre quando um grupo de 'autonomous stakeholders'<sup>2</sup> com domínio de um problema, se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionados ao problema. (GRAY; WOOD, 1991, p. 4, tradução nossa).

De fato, essa competência é importante para as organizações, pois por meio de ações colaborativas, planejamento em comum e sincronização das atividades e dos negócios, as empresas se tornam mais competitivas.

Para o sucesso da colaboração entre as organizações é preciso alinhamento das estratégias, dos objetivos, assim como transparência entre os parceiros. Há elementos que auxiliam o êxito da colaboração, como por exemplo, a existência de contratos e conhecimento do âmbito (nível estratégico); comprometimento, confiança, flexibilidade, mutualidade, compatibilidade cultural e social (nível sociocultural); compartilhamento de informações, riscos e ganhos (nível tático). Estes elementos estratégicos, culturais e intrínsecos à colaboração são considerados fundamentais para que haja o sucesso da colaboração. A integração estratégica, as ações conjuntas, o compartilhamento de custos, ganhos, informações e a integração interpessoal são a essência da colaboração. (ELLRAM, 1991, tradução nossa).

O comportamento colaborativo caracteriza-se por alta cooperação e baixa competição na busca de benefícios mútuos pela complementaridade de recursos, habilidades e capacidades, mas, além disso, pode haver também acordos cooperativos, onde há também a cooperação entre competidores. Evidentemente a colaboração depende da habilidade externa e interna das empresas, e, também, da disposição dos administradores de formar acordos, criar confiança e renunciar ao individualismo. (KOGUT, 1988, tradução nossa).

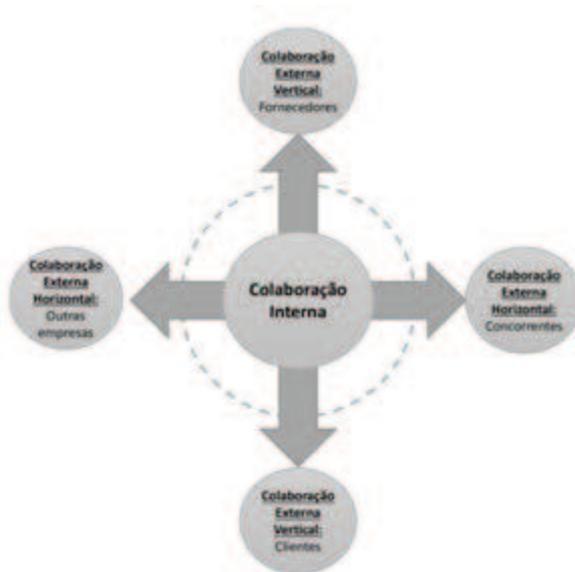
A competência pode ser dividida em dois tipos de estruturas conforme suas características. Pode ser vertical, quando inclui a colaboração entre clientes e fornecedores; e, horizontal (entre competidores ou entre parceiros). Além desta divisão, a colaboração pode ser interna, ou seja, realizada entre os membros da mesma organização (fundamental para a empresa poder se relacionar com outras empresas) e pode ser externa quando a integração ocorre entre os parceiros,

---

<sup>2</sup> Significado: partes interessadas autônomas.

competidores, fornecedores e clientes. (BARRATT, 2004, tradução nossa). No entanto, o estudo se limita a estrutura de colaboração externa (Figura 2).

Figura 2 - Estrutura da Colaboração



Fonte: Adaptada de Barratt (2004, p. 32, tradução nossa).

A colaboração entre as organizações visa alcançar vários objetivos, inclusive a combinar competências, a compartilhar *know-how* e a minimizar riscos ao realizarem experiências em conjunto para explorarem novas oportunidades. Para o êxito de qualquer arranjo cooperativo, a colaboração entre os parceiros é uma questão-chave. É válido ressaltar que existe a possibilidade de empresas colaborarem em um acordo e competirem em outro, porque a confiança e a cooperação caminham juntas com a competição, ou seja, os acordos propiciam as relações de parceria, mas não excluem a competição. A estratégia cooperativa não é alternativa à estratégia competitiva, mas sim um elemento auxiliar para as empresas suprirem necessidades e dificuldades. (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005, tradução nossa).

Com base no estudo realizado por Torkkeli et al. (2012, tradução nossa), esta pesquisa vai analisar a influência da competência da colaboração no desempenho da estratégia dos acordos de cooperação entre cooperativas, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros. Explicou ainda que aplicou sua pesquisa em pequenas e médias empresas, que carecem de recursos especializados necessários para realizar suas atividades, e as parcerias com outras empresas possibilitam a captação e o compartilhamento destes recursos. Ser incorporado em redes com

empresas locais dá às empresas acesso a conhecimento e *know-how* de mercado. O Quadro 3 apresenta os constructos analisados na presente pesquisa assim como a que se referem.

Quadro 3 - Constructos, Descrição e Itens Analisados

<b>Constructo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Organização</b>	Como cada cooperativa pode contribuir para o acordo; como se comunicam e qual o nível de empenho de cada empresa em se adaptar a outra empresa.
<b>Coordenação</b>	Entender se as empresas estão se relacionando em sincronia com suas atividades; e, como a empresa está estruturando seu acordo com a parceira; se coloca alguém a disposição para isso, se avalia os resultados.
<b>Planejamento</b>	Saber o quanto a empresa está se preocupando com o futuro, seja na forma de recursos, no conhecimento de suas fraquezas e forças internas; sua situação em comparação aos concorrentes, e, quais as possibilidades de encontrar num parceiro possíveis recursos que a empresa carece internamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos constructos acima destacados utilizados por Ritter (1998, 1999, tradução nossa) e Ritter e Gemündenb (2003, tradução nossa) é possível fazer uma distinção entre tarefas que são relevantes para gerenciar uma parceria entre as organizações e tarefas que são necessárias para gerir este relacionamento. A participação em acordos de cooperação com outras empresas também apresenta desafios e barreiras, conforme o *estudo de Torkelli*: a) o *know-how* enfrenta um *trade-off* entre formar o acordo ou não, por a organização ter que estar disposta a transferir informações confidenciais; b) há um período de tempo de adaptação para que as relações se fortaleçam, e se disponham a compartilhar informações necessárias para manter o relacionamento; e c) podem haver custos adicionais de oportunidade. (TORKKELI et al., 2012, tradução nossa). Para isso, estudos realizados nesta área, como o de Ritter (1998, 1999, tradução nossa), Ritter e Gemündenb (2003, tradução nossa) e Torkkeli et al. (2012, tradução nossa), e essa pesquisa em questão, mostrando os resultados de formar acordos de cooperação,

podem fazer com que novas empresas participem também destes acordos, fortalecendo a cooperação e colaboração na sociedade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, com o objetivo de responder questões relacionadas à influência da colaboração no desempenho de estratégias de acordos de cooperação em cooperativas gaúchas. A metodologia tem como finalidade explicar tudo que foi feito durante a pesquisa. O objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados. O pesquisador escolhe o que pesquisar, e o método indica como isso pode ser feito. (MASCARENHAS, 2012).

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo terá abordagem quantitativa, que consiste na quantificação para coletar e tratar os dados, e através da estatística possibilita o mínimo possível de influência do pesquisador sobre os resultados. Além disso, outras vantagens desse tipo de pesquisa são a confiabilidade e a capacidade de generalização, devido ser uma maneira segura usando uma grande quantidade de dados ao mesmo tempo. (MASCARENHAS, 2012).

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Neste estudo, de caráter quantitativo, foi utilizado o levantamento de campo (*Survey*), com alcance explicativo (ou causal). Pesquisas como esta, caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2010, p. 35).

Uma das principais vantagens dos levantamentos é que ele nos permite conhecer diretamente os indivíduos que são investigados. (MASCARENHAS, 2012). Ou seja, à medida que as pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, é possível interpretar suas características, de que forma pensam e se relacionam. Outro benefício desse tipo de pesquisa está na quantificação dos dados, que podem ser agrupados em tabelas, possibilitando uma análise estatística, o uso de correlação das variáveis e até mesmo conhecer a margem de erro. (GIL, 2010).

### 3.1.1 População e Amostra

Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Primeiramente, mediante procedimentos estatísticos, é feita a seleção de uma amostra significativa tomada como objeto de investigação. Os resultados obtidos com base nessa amostra são projetados para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida pelos cálculos estatísticos.

O alcance da pesquisa que foi utilizada é explicativa ou causal como também é conhecida, e é caracterizada por identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Dentre os tipos de pesquisa, é o que mais se aprofunda em entender a realidade, mas também, bastante complexo e delicado, já que qualquer tipo de erro pode alterar o resultado da pesquisa. (GIL, 2010). Ou seja, este tipo de pesquisa tem como interesse explicar porque um fenômeno ocorre e em que condições ele se manifesta, ou por que duas ou mais variáveis estão relacionadas. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

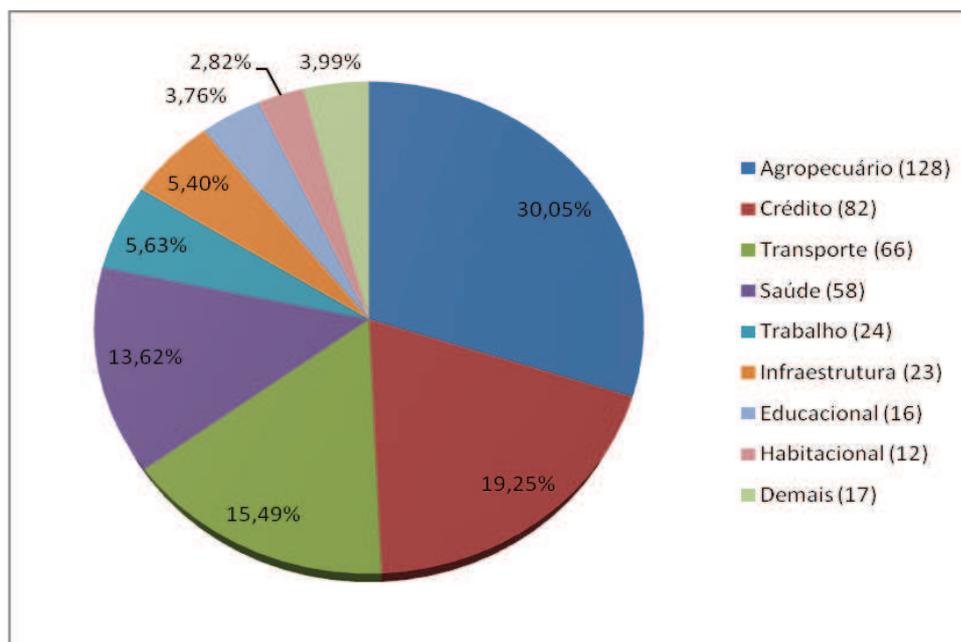
No Brasil existem 6.700 cooperativas, distribuídas entre os ramos agropecuário, de transporte, de crédito, de trabalho e de saúde. No Rio Grande do Sul<sup>1</sup> há 426 cooperativas em 2017, totalizando 2.802.613 associados. (OCERGS, 2018). Para a realização da coleta de dados optou-se por uma amostra de no mínimo 30 empresas cooperativas do estado, tornando possível realizar análises estatísticas que ofereçam respostas ao problema de pesquisa. A amostra caracteriza-se como não probabilística, e, com isso o tamanho da amostra é deixado a critério do pesquisador, uma vez que nem todos os elementos de uma população têm a chance de serem selecionados para a amostra. (HAIR, 2005). Sendo assim, não será possível a generalização dos dados, pois para isso, seria necessário o cálculo de uma amostra probabilística.

A opção pela amostra de no mínimo 30 cooperativas se dá ao fato de ser um número considerado aceitável para a aplicação dos questionários e a realização dos testes estatísticos. O Gráfico 1 mostra a divisão das cooperativas do estado conforme o ramo de atuação, onde aproximadamente 78% estão concentradas no ramo Agropecuário, Crédito, Transporte e Saúde. (SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS, 2018).

---

<sup>1</sup> Data-base da pesquisa é maio de 2017.

Gráfico 1 - Cooperativas no Rio Grande do Sul conforme o Ramo



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do ano-base 2017. (SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS, 2018).

### 3.2 Técnica de Coleta de Dados

Uma vez que o problema do estudo está definido, e o método da pesquisa estabelecido, é preciso coletar os dados e levantar as informações que serão necessárias para alcançar êxito na pesquisa. Neste estudo foi utilizada uma fonte primária como técnica de coleta de dados – questionário, que possibilita uma maior precisão, além de uma pesquisa bibliográfica e documental.

Conforme Yin (2010), a função principal da pesquisa documental é contribuir e valorizar as evidências oriundas de outras fontes utilizadas e que é possível realizar inferências tratando-as somente como indícios que deverão ser investigados mais a fundo. Ou seja, as análises documentais, não devem ser tratadas como constatações definitivas, pois as inferências podem se revelar como falas indicações. Foi feita uma pesquisa por meio da análise de documentos disponibilizados pelo Sistema OCERGS-SESCOOP/RS até o final do ano de 2017, além da pesquisa bibliográfica.

O questionário é caracterizado por uma série ordenada de perguntas a respeito de uma ou mais variáveis que serão mensuradas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, que pode ser enviado

pelo correio, internet ou pode ser respondido presencialmente. (MASCARENHAS, 2012). Junto com o questionário deve-se anexar uma nota explicativa da natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter as respostas. (LAKATOS; MARCONI, 2010). Além disso, o instrumento deve ser coerente com o problema de pesquisa, considerando dois tipos de perguntas: fechadas e abertas. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). As perguntas fechadas, que serão utilizadas nesta pesquisa, contêm categorias ou opções de respostas que foram previamente delimitadas e não deixam o participante redigir sua resposta livremente. Serão aplicadas perguntas fechadas do tipo intervalar, ou seja, o participante diz em que medida ele concorda ou discorda de uma afirmação.

Algumas características precisam ser consideradas na elaboração de um questionário: as perguntas precisam ser pertinentes aos objetivos da pesquisa; o questionário ideal deve conter de 20 a 30 perguntas, mas pode variar; o *layout* é fundamental, pois as perguntas precisam estar bem distribuídas, e deve haver espaço para serem respondidas; deve haver cuidado com a linguagem utilizada, para não desagradar o participante. (MASCARENHAS, 2012).

Nesta pesquisa, o questionário foi composto por sete blocos: caracterização da cooperativa e do respondente, competências de colaboração, número de parcerias, alianças e redes que a cooperativa participa, indicadores de contribuição dessas alianças e parcerias para o resultado da cooperativa segmentadas em perguntas com respostas curtas e perguntas com grade de caixa de seleção.

Os trabalhos realizados por Barratt (2004, tradução nossa), Barratt e Oliveira (2001, tradução nossa), Ritter (1998, 1999, tradução nossa), Ritter e Gemündenb (2003, tradução nossa), Torkkeli et al. (2012, tradução nossa) e Whipple, Wiedmer e Boyer (2015, tradução nossa) são a base para a elaboração das questões. Com base no estudo realizado por Ritter (1998, 1999), Ritter e Gemündenb (2003, tradução nossa) e Torkkeli et al. (2012, tradução nossa), as seções foram divididas nas seguintes dimensões, organização, coordenação, planejamento e acordos de cooperação, envolvendo um total de 25 questões (Quadro 4). As questões para caracterização das cooperativas buscam conhecer o ramo de atuação, data de fundação, número de associados, cargo e tempo de função do respondente, para que possam ser feitas análises segmentadas. A escala utilizada, que melhor se adequou ao método da pesquisa, foi de discordo totalmente a concordo totalmente (com a faixa de valores de 1 a 5).

Quadro 4 - Constructos, Itens Analisados e Autores de Referência

Constructo	Itens analisados	Autores de Referência
Organização	<p>Avaliamos como os acordos que temos com nossos parceiros podem auxiliar na relação com possíveis novos parceiros (O1).</p> <p>Avaliamos como os resultados da colaboração com cada um de nossos parceiros pode ser combinada para gerar mais resultados (O2).</p> <p>Comparamos nossos parceiros quanto à contribuição que eles geram para a competitividade da nossa cooperativa (O3).</p> <p>Compartilhamos objetivos em comum com nossos parceiros (O4).</p> <p>Realizamos periodicamente reuniões com nossos parceiros (O5).</p> <p>Avaliamos a maneira como nossa colaboração contribui para alcançar os objetivos estratégicos da nossa cooperativa (O6).</p>	<p>Ritter (1998, 1999, tradução nossa); Ritter e Gemündenb (2003, tradução nossa); Torkkeli et al. (2012, tradução nossa).</p>
Coordenação	<p>Colocamos uma pessoa da nossa cooperativa em contato com pessoas de nossos parceiros (C1).</p> <p>Analisamos quantas pessoas da nossa cooperativa são envolvidas em cada acordo (C2).</p> <p>Monitoramos periodicamente o quanto cada parceria traz de benefícios para nossa cooperativa (C3).</p> <p>Monitoramos periodicamente a diferença entre o esperado e o desempenho real nos acordos com nossos parceiros (C4).</p> <p>Colocamos alguém de nossa cooperativa em contato com pessoas-chaves de nossos parceiros (C5).</p> <p>Colocamos pessoas de nossos parceiros em contato com pessoas-chaves de nossa cooperativa (C6).</p>	<p>Barratt e Oliveira (2001, tradução nossa); Ritter (1998, 1999); Torkkeli et al. (2012, tradução nossa); Whipple, Wiedmer e Boyer (2015, tradução nossa).</p>
Planejamento	<p>Procuramos ativamente por novos parceiros (P1).</p> <p>Visitamos os parceiros para conhecê-los (P2).</p> <p>Trocamos informações confidenciais com nossos parceiros (P3).</p> <p>Deixamos alguém na cooperativa responsável por verificar os pré requisitos que cada parceiro deve atender (P4).</p> <p>Participamos de feiras e exposições (P5).</p>	<p>Barratt e Oliveira (2001, tradução nossa); Ritter (1998, 1999); Ritter e Gemündenb (2003, tradução nossa); Torkkeli et al. (2012, tradução nossa).</p>

<b>Resultado</b>	<p>Os acordos que temos com nossos parceiros geram grandes contribuições para os resultados financeiros da nossa cooperativa (R1).</p> <p>Os acordos que temos com nossos parceiros geram grande troca de informações e conhecimentos (R2).</p> <p>Os acordos que temos com nossos parceiros tornam nossa cooperativa mais competitiva (R3).</p> <p>Os acordos que temos com nossos parceiros nos ajudam a acessar novos mercados (R4).</p> <p>Os acordos que temos com nossos parceiros nos ajudam a inovar em produtos e/ou serviços (R5).</p>	Elaboração própria
------------------	--	--------------------

Fonte: Elaborada pela autora.

Para elaboração da primeira versão do questionário, foi realizado um pré-teste com duas cooperativas. O pré-teste foi realizado em junho de 2018, tendo como principal objetivo a validação e, caso necessário, a inclusão ou exclusão de questões. O questionário foi sigiloso e anônimo, e segue em anexo no Apêndice A do presente estudo.

Os questionários foram enviados através de *e-mails* diretamente as cooperativas nos meses de julho a metade de agosto de 2018. Os *e-mails* foram obtidos através do site do Sistema OCERGS-SESCOOP/RS. E, além dos questionários foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental.

### 3.3 Técnica de Análise de Dados

Primeiramente, depois de coletar, é preciso organizar os dados para poder realizar a análise. Para iniciar a análise é preciso passar por quatro etapas de organização dos dados:

- a) seleção: verificar os dados com atenção, para detectar erros ou informações incompletas;
- b) classificação: os dados quantitativos levam em consideração valores numéricos (peso, custo, tamanho ou quantidade) que são divididos em categorias de acordo com um critério. As categorias são definidas de tal forma que cada dado só pertença a uma delas;
- c) codificação: na pesquisa quantitativa, usa-se uma letra ou número para representar cada categoria criada;

d) representação: analisar os dados numa lista dificulta a interpretação. Para isso, o uso de gráficos ou tabelas facilita a visualização dos dados quantitativos.

Depois de organizados, é possível realizar a interpretação dos dados. Esta pesquisa utilizou análise estatística com o objetivo de medir a frequência dos fenômenos e entender a relação entre eles. A informática, através de um *software*, possibilita submeter os dados a vários testes estatísticos. A análise estatística multivariada avalia ao mesmo tempo como um conjunto de variáveis independentes influencia uma variável dependente. Ou seja, ela possibilita ver como mais de uma variável pode provocar determinado comportamento. Mascarenhas (2012, p. 84) considera que:

[...] uma conclusão só pode ser generalizada quando ela é estatisticamente significativa. Do ponto de vista da estatística, uma afirmação significativa tem grande probabilidade de se repetir em contextos semelhantes. Não é o cientista quem decide se o resultado é significativo, mas os cálculos do programa estatístico utilizado.

Nesta pesquisa foram utilizadas como ferramentas a estatística descritiva e a análise de regressão. A estatística descritiva sintetiza uma série de valores da mesma natureza, permitindo que se tenha uma visão geral da variação desses valores e, além disso, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas. (BUSSAB; MORETTIN, 2017).

A análise de regressão é uma forma de prever algum tipo de resultado a partir de uma ou mais variáveis. O estudo irá utilizar a regressão múltipla, devido à adoção de diversas variáveis previsoras. (FIELD, 2009).

O modelo de regressão múltipla de Andy (2009, p. 168) é:

$$Y_t = \beta_1 + \beta_2 x_{t2} + \beta_3 x_{t3} + \dots + \beta_k x_{tk} + e_t$$

Uma variável dependente  $Y$ , está relacionada com várias variáveis explanatórias  $x_{t2}, x_{t3}, \dots, x_{tk}$  numa equação linear, onde  $e_t$  é o termo erro. Os coeficientes  $\beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k$  são parâmetros desconhecidos. O parâmetro  $\beta_k$  mede o efeito de uma modificação na variável  $x_{tk}$  sobre o valor esperado de  $Y_t$ , mantendo constantes  $x_{t2}, \dots, x_{tk}$ . O parâmetro  $\beta_1$  é o intercepto. A variável à qual  $\beta_1$  está ligado é  $x_{tk} = 1$ . (HILL; GRIFFITHS; JUDGE, 2010).

Os dados foram tabulados em planilha eletrônica, e, para a análise de estatística descritiva foram utilizadas, média, moda, mediana e desvio padrão.

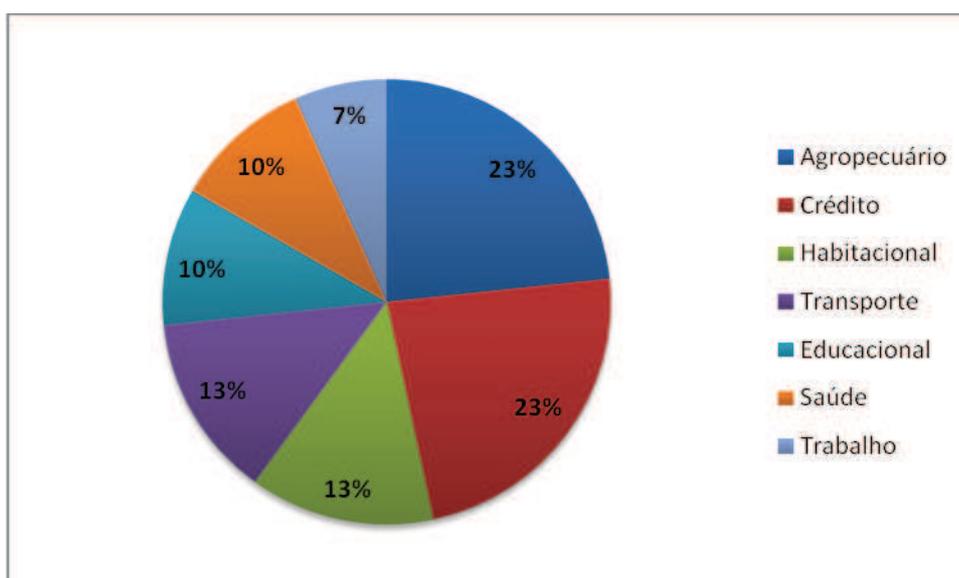
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo descrever e analisar os dados coletados conforme metodologia definida no capítulo anterior. Inicialmente é feita uma breve caracterização das cooperativas que participaram da pesquisa. Na seqüência, apresentam-se os resultados da pesquisa quantitativa. Os dados são analisados por meio de métodos estatísticos utilizados de forma a atender aos objetivos específicos.

### 4.1 Caracterização dos Respondentes

A pesquisa foi realizada na maior parte por cooperativas dos ramos: agropecuário, de crédito e habitacional. Os três ramos correspondem a 60% dos respondentes, ou seja, a 18 respostas (Gráfico 2).

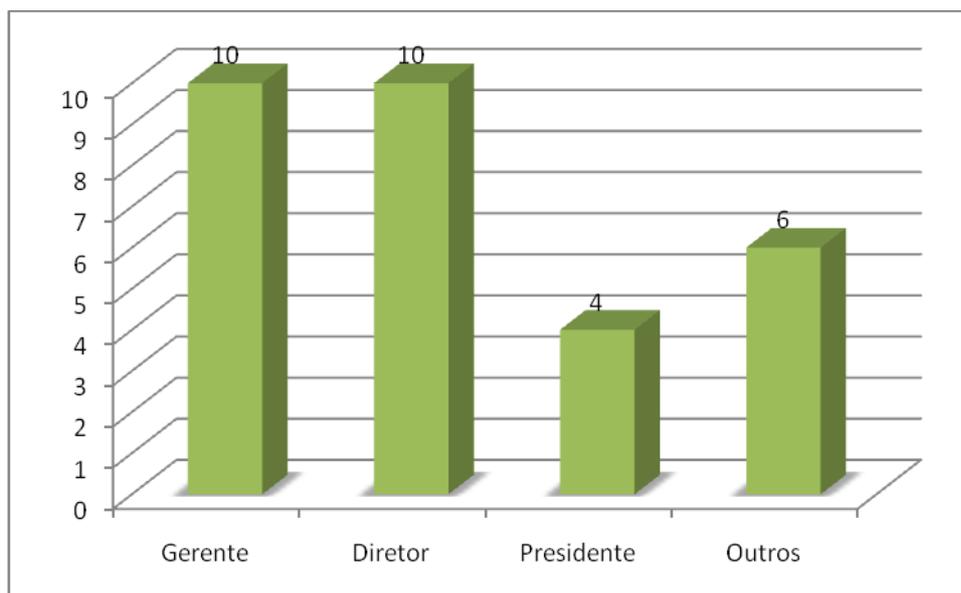
Gráfico 2 - Cooperativas de acordo com o Ramo de Atuação



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o perfil dos respondentes dos questionários verifica-se que em sua maior parte foram preenchidos por gerentes e diretores das cooperativas. Na amostra de respondentes, 33% são gerentes, 30% são diretores, 13% são presidentes e os demais são cargos administrativos e financeiros (Gráfico 3). Isso garante segurança de que as informações realmente condizem com a realidade das cooperativas, pois são pessoas que conhecem bem as cooperativas.

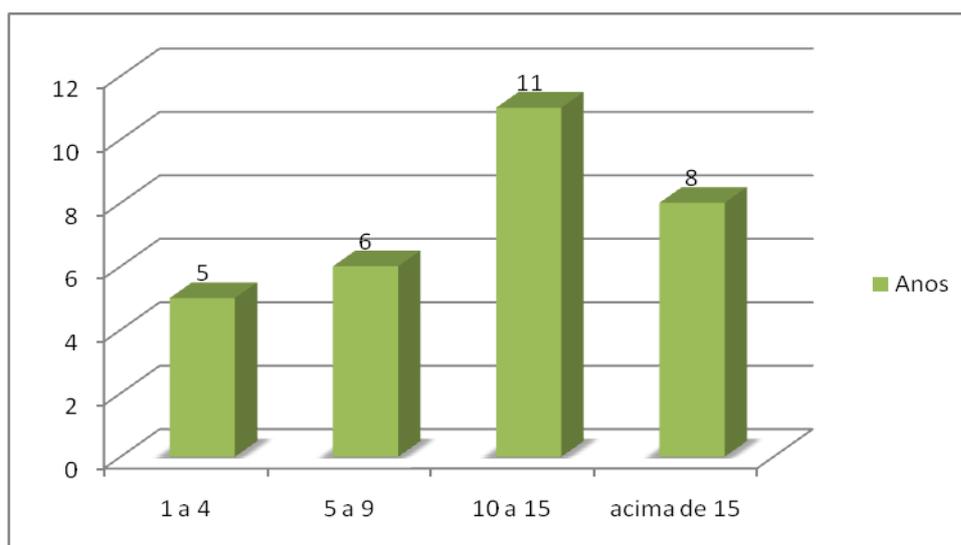
Gráfico 3 - Número de Respondentes conforme a Função



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 4 demonstra quanto tempo de cooperativa os respondentes da pesquisa possuem. Ao observarmos o Gráfico 4, se pode notar que a maior parte dos respondentes está atuando em alguma cooperativa há mais de 10 anos. Ressalta-se novamente a garantia de credibilidade com as respostas visto o tempo de atuação dos respondentes nas cooperativas.

Gráfico 4 - Tempo de Cooperativa



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao número de associados das cooperativas que responderam ao questionário, temos um total de 389.685 associados. Assim, pode-se dizer que as

cooperativas que participaram da pesquisa correspondem a 13% do total de associados do Rio Grande do Sul. Conforme dados do Sistema OCERGS-SESCOOP/RS (2018), as cooperativas de crédito possuem 1.900.798 associados, as agropecuárias 312.416 associados, as habitacionais 32.171 associados, de transporte 7.294 associados, as educacionais 3.555 associados. Com isso, percebe-se, por exemplo, que 67% dos associados de cooperativas habitacionais estão representados por suas cooperativas nesta pesquisa. O mesmo ocorre com 62% dos associados de cooperativas educacionais; e 37% dos associados de cooperativas de transporte (Tabela 1).

Tabela 1 - Dados Gerais das Cooperativas Respondentes

<b>Ramo</b>	<b>Número de Associados</b>	<b>Número de Cooperativas</b>	<b>Número Médio de Associados</b>	<b>Número de associados da menor cooperativa</b>	<b>Número de associados da maior cooperativa</b>
<b>Crédito</b>	339.862	7	48.552	844	84.000
<b>Agropecuário</b>	21.843	7	3.120	33	20.600
<b>Habitacional</b>	21.553	4	5.388	340	20.075
<b>Transporte</b>	2.645	4	661	30	2.281
<b>Educacional</b>	2.195	3	732	26	1.980
<b>Saúde</b>	1.374	3	458	28	1.220
<b>Trabalho</b>	213	2	107	89	124

Fonte: Elaborada pela autora.

Estes dados são satisfatórios estatisticamente analisando, pois significa que além dos principais ramos estarem participando da pesquisa, houve também participação de demais. Pode-se perceber também a variabilidade da amostra, quando se analisa que houve cooperativas de crédito com 844 e com 84.000 associados representadas. No ramo agropecuário, também há uma significativa diferença entre a menor cooperativa e menos cooperativa respondente. No entanto, quando se olha para a média de associados, percebe-se que é um valor significativo.

## **4.2 Estratégias de Acordos de Cooperação**

Esta seção tem por objetivo apresentar como as cooperativas estão estruturando a estratégia de acordos de cooperação. Para alcançar esses dados, a pesquisa analisou a quantidade de cooperativas que possuem acordos, e se estes

acordos são com fornecedores, clientes e/ou outras entidades (como por exemplo, universidades e governo).

Tabela 2 - Percentual de Cooperativas com Acordos de Cooperação

<b>Acordos</b>	<b>Total</b>	<b>Crédito</b>	<b>Agropecuária</b>	<b>Habitacional</b>	<b>Transporte</b>
<b>Com Fornecedores</b>	47%	57%	57%	0%	75%
<b>Com Clientes</b>	60%	57%	57%	25%	100%
<b>Com Entidades</b>	80%	71%	85%	100%	50%

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 2 apresentou o percentual de cooperativas que possuem acordos de cooperação, ou seja, das 30 cooperativas que responderam a pesquisa, 47% delas possui acordos com fornecedores, 60% com clientes e 80% com entidades. Das 7 cooperativas de crédito e do ramo agropecuário respondentes, a maior parte delas possui acordos, com destaque para os com entidades, onde 71% e 85% respectivamente possuem acordo. As cooperativas Habitacionais e de Transporte por sua vez apresentam resultado significativo nos acordos com entidades e com clientes, onde 100% delas possui estes acordos. O resultado desta tabela é satisfatório, pois conforme foi apresentado no referencial teórico, os acordos de cooperação garantem diversos benefícios as empresas. As cooperativas compreendem a importância de se relacionar com fornecedores, clientes e outras entidades, por isso do alto percentual da participação em acordos.

Além disso, é importante destacar a quantidade de cooperativas que não possui nenhum acordo. A Tabela 2 possibilita compreender que 16 cooperativas não possuem acordos com fornecedores, 12 não possuem acordos com clientes e 6 não possuem acordos com entidades. Esse primeiro resultado mostra que há um caminho a ser alcançado quando se pensa em possuir ou não acordos de cooperação, uma vez que aproximadamente 50% das respondentes não possuem acordos com fornecedores. Se compararmos este último dado com o referencial teórico da pesquisa, percebe-se que as cooperativas estão deixando de aproveitar vantagens que os acordos de cooperação com fornecedores garantem, como por exemplo, os principais: acesso a recursos que não possuem internamente, habilidades especializadas; barganha de preços e conseqüentemente redução de

custos; acesso a outros mercados; aprendizado e experiências com os parceiros. A partir disso, é importante apresentar estes resultados para que as cooperativas que ainda não possuem acordos de cooperação, independente com qual parceiro, percebam os benefícios.

### 4.3 Competência de Colaboração

Os constructos utilizados na pesquisa, que serão detalhados os resultados e análises estatísticas nesta seção são a organização, coordenação e planejamento. E a partir deles, os resultados alcançados pelas cooperativas com os acordos de cooperação. A estatística de confiabilidade representada pelo coeficiente *Alfa de Cronbach* foi aplicada ao questionário para estimar sua confiabilidade. Com o intuito de contribuir para o tratamento desta questão, o cálculo do coeficiente  $\alpha$  de *Cronbach* de acordo com os limites apresentados na Tabela 3:

Tabela 3 - Limites de Confiabilidade ( $\alpha$  de *Cronbach*)

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Adaptada de Freitas e Rodrigues (2005, p. 4).

De acordo com a Tabela 3, é possível considerar como satisfatório os questionários que apresentam valor de  $\alpha > 0,60$ . (FIELD, 2009). A partir disso, com o auxílio do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), foi calculado o  $\alpha$  do questionário aplicado na pesquisa, e os resultados foram satisfatórios (Tabela 4).

Tabela 4 - Consistência do Questionário segundo o Valor de  $\alpha$

Constructo	Nº de itens	$\alpha$ de <i>Cronbach</i>
Organização	6	0,819
Coordenação	6	0,927
Planejamento	5	0,722
Resultado	5	0,909

Fonte: Elaborada pela autora.

A confiabilidade apresentada na Tabela 4 significa que a escala utilizada na pesquisa, consistentemente, reflete o constructo que foi medido. Os valores encontrados para o coeficiente estão acima de 0,60, ou seja, são satisfatórios. A partir disso, os dados a seguir apresentam medidas descritivas como a média e o desvio padrão dos constructos. A Tabela 5 apresenta primeiramente a média dos constructos de forma geral, e depois para cada pergunta do questionário.

Para isso, temos que 1 = Discordo Plenamente; 2 = Discordo; 3 = Nem Discordo/ Nem Concordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo Plenamente. Esses números foram tomados como base para os cálculos no SPSS.

Tabela 5 - Média e Desvio Padrão dos Constructos e Itens Analisados

<b>Constructos</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>Itens Analisados</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Organização</b>	3,9700	0,5465	O1	4,1000	0,6180
			O2	4,1330	0,6814
			O3	4,0670	0,6397
			O4	3,9670	0,6687
			O5	3,7000	0,8367
			O6	3,8670	1,0080
<b>Coordenação</b>	3,6056	0,7737	C1	3,7330	0,9803
			C2	3,4000	0,9322
			C3	3,7330	0,9803
			C4	3,6330	0,8087
			C5	3,6670	0,8442
			C6	3,4670	0,8604
<b>Planejamento</b>	3,5933	0,6443	P1	3,7000	0,8769
			P2	3,9000	0,7120
			P3	2,9330	1,0148
			P4	3,7000	0,9154
			P5	3,7330	1,1121

Fonte: Elaborada pela autora.

A escala de 1 a 5, dividida em três grupos (baixa, média e alta), tem-se que os valores entre 1 e 2,33 são de nível baixo; entre 2,34 e 3,66 são nível médio; e

entre 3,67 e 5 são nível alto. A partir destes níveis, é possível indicar como está o desempenho das cooperativas em determinado item, e em que podem melhorar.

O constructo denominado de organização tem como média dos itens analisados 3,97 e um desvio padrão de 0,55. Ou seja, a média das respostas deste constructo possui um nível alto de concordância, mostrando conforme a descrição citada anteriormente, de que as cooperativas concordam que precisam conhecer as contribuições de cada um num acordo, de que precisam ter métodos de comunicação e de pessoas responsáveis pela parceria.

O desvio padrão mostra o quanto os resultados das respostas diferem da média, ou seja, quanto menor for mais homogênea é a amostra. (FIELD, 2009). As respostas deste constructo variaram no intervalo de 3,4235 a 4,5165. Dos itens analisados para a compreensão da organização, 50% ficou acima de 4, ou seja, de *Concordo a Concordo Plenamente*, e 50% de *Nem Discordo/Nem Concordo a Concordo*.

O constructo denominado Coordenação possui uma média de 3,6056 e um desvio padrão de 0,7737, que permite uma compreensão de que as respostas variaram no intervalo de 2,8319 a 4,3793. Um desvio padrão maior fez com que o intervalo fosse maior, ou seja, houveram respostas *Discordo*, *Nem Discordo/Nem Concordo* e *Concordo*. A média de respostas ficou num nível considerado de média concordância. As cooperativas entendem que é importante estar em sincronia com o parceiro e de que os resultados dos acordos precisam ser analisados, mas parte delas não vê ou não entende este constructo como significativo para alcançar bons resultados.

Por fim, o último constructo chamado Planejamento, apresentou uma média de 3,5933 e um desvio padrão de 0,6443. Este foi o único dos três que teve dois itens analisados com desvio padrão acima de 1, caracterizando que muitas respostas se distanciaram da média. Este constructo apresenta um nível baixo de concordância. As cooperativas não vêem ou não entendem como importante analisar sua situação em relação aos avanços tecnológicos e aos concorrentes. Além disso, este constructo busca demonstrar a importância de olhar para as forças e fraquezas internas, e se preocupar em conquistar habilidades e recursos externamente, e que estas possíveis deficiências podem ser resolvidas através de acordos de cooperação.

O constructo do Resultado é analisado separadamente. Anteriormente, pode-se calcular o  $\alpha$  de *Cronbach* que foi 0,909, demonstrando que a escala utilizada reflete, consistentemente, o constructo que está sendo medido e abaixo a Tabela 6 apresenta a média e o desvio padrão dos itens analisados.

Tabela 6 - Média e Desvio Padrão do Resultado e Itens Analisados

Constructo	M	DP	Itens Analisados	M	DP
Resultado	3,8000	0,6888	R1	3,6333	1,0662
			R2	3,9330	0,6397
			R3	3,7670	0,7739
			R4	3,9333	0,6915
			R5	3,7330	0,7849

Fonte: Elaborada pela autora.

A média de 3,8000 e o desvio padrão de 0,6888 desde constructo, significa que as respostas variaram no intervalo de 3,12 a 4,48. O nível de concordância é considerado alto, ou seja, as cooperativas entendem a importância da participação em acordos de cooperação para alcançar maiores resultados, tornar-se mais competitiva e acessar novos mercados. No entanto, destaca-se a média da R1, a menor deste constructo, que analisa se as cooperativas entendem que os acordos melhoram seus resultados pressupõe duas percepções: de que as cooperativas não medem este indicador ou de que de fato não vêm resultados nos acordos. Se compararmos com o referencial teórico, é mais factível que as cooperativas não meçam os resultados, uma vez destacados todos os benefícios.

Por fim, foi calculado o R quadrado da variável *Resultado* como dependente, e os três constructos, além dos itens tempo de existência da cooperativa e número de associados como variáveis independentes. Os dois últimos itens considerados variáveis independentes foram incluídos porque se poderia supor que cooperativas maiores e mais antigas conseguem obter resultados melhores com acordos de cooperação. O  $R^2$  ou coeficiente de determinação como também é conhecido varia entre 0 e 1, indicando em porcentagem o quanto o modelo consegue explicar os valores observados. (FIELD, 2009). Quanto maior o  $R^2$ , mais explicativo é o modelo, melhor ele se ajusta à amostra (Tabela 7).

Tabela 7 - Sumarização do Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro Padrão da Estimativa
1	0,772 <sup>a</sup>	0,596	0,512	0,48099

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 7 demonstra que 59,6% da variável dependente é explicada pelo grupo de variáveis independentes citadas. Contudo, conforme a Tabela 8, a variável organização foi a única que apresentou significância, o que significa que o modelo em tese é explicado por esse constructo. A significância menor que 0,05 significa uma probabilidade de apenas 5% de que o resultado encontrado na pesquisa se deve ao acaso. (FIELD, 2009). Sendo assim, a significância de 0,032 quer dizer que existe uma probabilidade de apenas 3,2% de que a influência da Organização para o Resultado seja resultado do acaso.

Tabela 8 - Coeficiente Beta e Significância

Modelo	Beta	Significância
Tempo de Existência	-0,460	0,760
Número de Associados	-0,450	0,766
Organização	0,505	0,032
Coordenação	0,213	0,321
Planejamento	0,142	0,589

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir das análises realizadas, era esperado que tanto a organização, coordenação e planejamento influenciassem positivamente os resultados, mas, somente a organização mostrou significância estatisticamente. Ou seja, se as cooperativas puderem melhorar a coordenação e planejamento, elas podem obter resultados melhores com os acordos de cooperação.

Os itens que apresentaram nível baixo de concordância englobam respectivamente: Analisamos quantas pessoas da nossa cooperativa são envolvidas em cada acordo (C2); Monitoramos periodicamente a diferença entre o esperado e o desempenho real nos acordos com nossos parceiros (C4); Colocamos pessoas de nossos parceiros em contato com pessoas-chaves de nossa cooperativa (C6);

Trocamos informações confidenciais com nossos parceiros (P3); Os acordos que temos com nossos parceiros geram grandes contribuições para os resultados financeiros da nossa cooperativa (R1). A partir disso, pode-se perceber que dos seis itens analisados referente a coordenação, três precisam monitorados, pois é primordial para um acordo que a cooperativa tenha alguém responsável por ele, e que seja medido os resultados deste acordo. (RITTER, 1998, 1999, tradução nossa; RITTER; GEMÜNDENB, 2003, tradução nossa). Estes itens impactam diretamente no R1.

A estratégia de participação em acordos de cooperação deve ser examinada com mais atenção, tendo a visão de que se envolver com fornecedores, clientes e outras entidades pode trazer diversos benefícios, além de como trabalhar juntos pode proporcionar soluções para os problemas que a sociedade enfrenta.

#### **4.4 Discussões e Implicações**

Neste item apresentam-se algumas discussões dos principais resultados da pesquisa, de forma a atender os propósitos iniciais do estudo e algumas implicações consideradas relevantes. Ressalta-se que os dados apresentados e os objetivos do estudo estão apoiados no referencial teórico desenvolvido, enfatizando a estratégia de acordos de cooperação e a competência de colaboração.

Pensar cooperação entre organizações em meio a um contexto competitivo ao qual está se vivendo, parece antagônico. No entanto, Verschoore Filho (2006) chamou de estratégia de gestão na nova economia, a estratégia de cooperação, onde se deixou de lado o velho modelo hierárquico da grande empresa, para um modelo de relações entre as organizações. Os objetivos tornam-se mais facilmente alcançáveis a partir da cooperação e colaboração entre as organizações, que passam a alcançar ganhos mútuos em detrimento de ganhos individuais mais complexos de serem atingidos. (FEIJÓ; ZUQUETO, 2014). Das cooperativas gaúchas representadas neste estudo, 47% possuem acordos de cooperação com fornecedores, 60% com clientes e 80% com outras entidades. As parcerias com fornecedores resultam em preços menores. O acordo entre a cooperativa e seu fornecedor pode trazer outros benefícios além do preço, como por exemplo, apoio na divulgação dos produtos e serviços e atendimento diferenciado. (BARRATT, 2004, tradução nossa). Os acordos com clientes e outras entidades podem trazer

novos aprendizados, troca de conhecimentos, divisão de riscos e custos e acesso a novos mercados. A proximidade de universidades é benéfica, uma vez que este ambiente está conectado ao mundo atual.

As empresas não possuem todas as competências para a execução de parte das atividades, e para essas situações, a parceria com outras empresas, fornecedores e clientes é a melhor alternativa. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). O estudo analisou constructos que se dividiam em itens considerados importantes para a existência de acordos de cooperação. Primeiramente, chamado de organização, o objetivo deste constructo era analisar como cada cooperativa podia contribuir para a parceria e qual o nível de empenho em se adaptar a outra empresa. Os resultados demonstraram significância estatisticamente, e o nível de concordância foi considerado alto. Ou seja, os parceiros se empenham em contribuir para a execução das atividades de forma conjunta, e entendem que o relacionamento é relevante para o sucesso de um acordo. Além disso, realizam reuniões para trocas formais e informais, como oportunidades e necessidades de cada um.

O constructo chamado de coordenação tinha por objetivo analisar se as cooperativas estavam dando a devida importância aos acordos, designando alguém a ser responsável pelas negociações e processos com os parceiros. A coordenação é necessária para consolidar a parceria e viabilizar a execução dos objetivos comuns. Para Hastenreiter (2005, p. 99), “A coordenação diz respeito ao controle e à orientação das ações entre os participantes”. Os acordos são constituídos por organizações independentes entre si, nas quais as relações são constituídas por objetivos comuns e alimentadas por relações de confiança. Por isso, as decisões não podem ser tomadas unilateralmente ou de forma hierárquica como nas empresas que operam isoladamente. Num acordo, as decisões precisam ser tomadas com o consentimento mútuo dos participantes. Outro aspecto importante em relação a este constructo é a gestão dos acordos. Cabe a liderança do acordo, fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os parceiros. É papel do líder também compartilhar o poder e as informações estratégicas. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). As relações são entendidas como janelas de oportunidades, dado que, como os recursos são escassos, o melhor caminho para obtê-los é através de vínculos com outras organizações, clientes e outras entidades.

Chamado de planejamento, este constructo apresentou um item com nível de concordância baixo, e os demais com nível médio. Como seu objetivo era analisar como as cooperativas estão se organizando em relação ao futuro e em relação aos concorrentes, pode-se entender que há espaço para melhorar. A partir das discussões realizadas e da importância de atender aos itens analisados em cada constructo, é possível propor as cooperativas da importância de estar na estratégia ações voltadas aos acordos. Pois, se está no planejamento estratégico da organização, metas e ações serão estabelecidas com intuito de alcançar o resultado. Como o próprio nome já diz, o planejamento visa colocar a estratégia em prática. Mas, a estratégia bem sucedida está relacionada à disciplina, ou seja, exige coordenação. Um membro de cada participante do acordo fica responsável em se comunicar com o outro e de disseminar com os demais de sua cooperativa. A disseminação das informações deve ocorrer periodicamente, pois isso vai facilitar visualizar os resultados obtidos e desafios a serem enfrentados.

Por fim, foi analisado o constructo chamado pela autora de resultado. O objetivo era questionar as cooperativas se percebiam os seguintes benefícios advindos dos acordos: a) ganhos nos resultados; troca de informações; c) competitividade; d) acesso a novos mercados; e e) inovações em produtos e serviços. Os itens analisados apresentaram nível de concordância alto, com exceção do R1, o qual questionava a percepção de ganhos nos resultados através dos acordos, que apresentou nível de concordância médio. Assim sendo, se pode concluir que os benefícios anteriormente citados, fazem sentido com a realidade das cooperativas. Diferente de uma relação competitiva onde uns ganham e outros perdem, a cooperação permite que ambas as organizações ganhem juntas. As cooperativas que possuem acordos de cooperação, além de potencializarem suas competências individuais, se fortalecem e se tornam mais competitivas. Pode-se pensar que o resultado do R1 se deve a insuficiência de foco na coordenação e no planejamento.

Uma vez que os acordos existem, significa que os parceiros precisam organizar suas atividades e alinhar os envolvidos no rumo estabelecido coletivamente pela estratégia do acordo. Como sugestão, ter documentado todo o processo e membros responsáveis por cada um, mesmo que não sejam fixos, podendo ocorrer trocas de membros entre os parceiros a qualquer momento, demonstrando confiabilidade. Os constructos relacionados à Coordenação e

Planejamento não apresentaram influência no constructo do Resultado. A partir disso, outra sugestão seria que as cooperativas poderiam criar uma área específica ou alguém responsável por pensar e coordenar as parcerias, entendendo o contexto econômico e social em que estão inseridas. Atualmente, o SESCOOP/RS proporciona capacitações de diferentes temáticas, e a estratégia de cooperação poderia ser um tema a ser discutido entre as cooperativas. Planejar não significa somente pensar no futuro, mas também no momento presente, e para isso, as cooperativas precisam compreender sua atual situação (o que sua empresa quer, onde ela está e como ela opera), e uma ferramenta para isso é a análise de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) para compreender forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. E, tendo conhecimento da cooperativa internamente, pode-se construir um relacionamento inter organizacional. Por fim, com base nas respostas ao item P3, que apresentou o menor nível de concordância entre os itens analisados, pode-se propor além do que já foi citado acima sobre, formalizar o acordo, ter as informações necessárias claras entre os parceiros, estabelecer fluxos e canais de comunicação, criar indicadores de desempenho, ser transparente em relação às expectativas. Mesmo que a confiança seja algo que se construa ao longo do tempo, estas são algumas dicas para auxiliar.

Em suma, os acordos de cooperação devem ser adequados às necessidades das cooperativas, sempre atreladas às suas estratégias e objetivos. A parceria com outra empresa, clientes, fornecedores devem funcionar como um facilitador para garantir competitividade e bons resultados. É de interesse de ambos os parceiros, que o acordo seja saudável e que resulte em sucesso mútuo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a influência da competência da colaboração no desempenho da estratégia de acordos de cooperação em cooperativas gaúchas. Para alcançar este objetivo principal, o trabalho dividiu-se em objetivos específicos, com o intuito de identificar a existência de acordos cooperativos, o nível da competência de colaboração adotado pelas cooperativas e analisar se de fato esses acordos faziam sentido, agregavam resultado e geravam benefícios para os participantes.

O cooperativismo vem se expandindo ano após ano, tanto em resultados econômicos como sociais, uma vez que uma cooperativa representa um grupo de pessoas com objetivos comuns. No entanto, assim como outros movimentos, o cooperativismo enfrenta alguns desafios como a grande velocidade de introdução de novas tecnologias, a concorrência, e as próprias barreiras de entendimento do movimento em si. Como outra empresa, as cooperativas também possuem objetivos econômicos, e dentre alguns autores, como por exemplo, Balestrin e Verschoore (2016), Barratt (2004, tradução nossa), Barratt e Oliveira (2001, tradução nossa), Child, Faulkner e Tallman (2005, tradução nossa, Hargrove (1998) e Kanter (1994, tradução nossa) acreditavam que a colaboração entre as empresas trazia diversos benefícios, desde, economia de escala, troca de aprendizados, competitividade, acesso a novos mercados e captação de recursos escassos a elas. Com isso, a presente pesquisa teve como base um estudo realizado por Ritter (1998, 1999, tradução nossa), Ritter e Gemündenb (2003, tradução nossa) e por Torkkeli et al. (2012, tradução nossa), onde os autores pesquisaram através de constructos como organização, coordenação e planejamento, como as empresas estavam colocadas, e através disso, mediam o nível da competência de colaboração delas com parceiros, com objetivo final de analisar se isto influenciava nos avanços tecnológicos e inovações para as empresas.

O questionário aplicado nesta pesquisa teve como base os mesmos três constructos, além de incluir um chamado de resultado, com o objetivo de compreender como as cooperativas enxergavam os acordos com fornecedores, clientes e outras entidades em relação aos seus resultados, aos novos aprendizados, novos mercados, competitividade e inovação. De fato, a participação em acordos de cooperação pode representar uma estratégia adequada para as

cooperativas. Das 30 cooperativas respondentes, 47% possuem acordos com fornecedores, 60% com clientes e 80% com outras entidades. Estes números são expressivos se pensarmos a quantidade de benefícios que trazem.

No entanto, apenas o constructo da organização apresentou significância estatisticamente. Ou seja, as cooperativas precisam melhorar os itens analisados nos constructos da coordenação e planejamento, para obterem melhor resultado. Aqui, a palavra resultado refere-se ao conjunto de itens analisados neste constructo. Através da análise do constructo resultado, conclui-se que as cooperativas concordam que os acordos garantem novos aprendizados e trocas de experiências, auxiliam no acesso a novos mercados, melhoram a competitividade, mas não possuem certeza de que melhoram os resultados econômicos. Como pesquisadora, entendo que isso pode ser decorrente das respostas dadas nos itens de coordenação e planejamento, uma vez que, pode ser que falte atentar para isso e enxergar os resultados. Através do estudo empírico apresentado, constatou-se que a cooperação entre cooperativas e seus fornecedores, clientes e outras entidades deve ser dirigida, deve-se controlar eficazmente a implementação e funcionamento da parceria.

Como principais limitações do estudo, temos que os questionários foram aplicados por e-mail, e mesmo que apresentaram um enunciado explicando do que se tratava, não temos a certeza de que houve o entendimento sobre o conceito dos acordos de cooperação por parte dos respondentes.

Concluído o trabalho, permaneceram, no entanto, em aberto algumas questões que poderão vir a ser analisadas em trabalhos futuros e que poderiam complementar o estudo agora realizado. Em termo de método de pesquisa, a mesma poderia ser realizada também de forma qualitativa. Além disto, outra sugestão seria analisar a cooperação entre cooperativas, visto ser o 6º princípio do cooperativismo e expressão prática do valor do trabalhar em conjunto.

## REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARISTÓTELES. **[Frases e pensamentos]**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://www.pensador.com/frase/MTQ0NzgxNw/>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. Livro eletrônico sem páginas.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 459-477, maio/jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a05.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BARNARD, Chester I. **Organization and management: selected papers**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BARRATT, Mark. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: an International Journal**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13598540410517566>>. Acesso em: 20 maio 2018.

BARRATT, Mark; OLIVEIRA, Alexander. Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.l.], v. 31, n. 4, p. 266-289, 2001. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09600030110394932?journalCode=ijpdlm>>. Acesso em: 15 maio 2018.

BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, [S.l.], v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600302>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BERTALANFFY, Ludwig von **General systems theory: foundation, development, applications**. London: George Braziller, 1968.

BUSSAB, Wilton de Oliveira; MORETTIN, Pedro A. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen. **Cooperative strategy: managing alliances, networks, and Joint Ventures**. Oxford: Oxford University Press, 2005. Disponível em: <<https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=bookshelf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

COOPERATIVISMO faz bem para a sociedade gaúcha. **Rio Grande Cooperativo**, Porto Alegre, ano 1, p. 3, jan./mar. 2015. Disponível em: <[https://issuu.com/imaginedesign3/docs/revista\\_rg\\_cooperativo\\_ed\\_1\\_final\\_w](https://issuu.com/imaginedesign3/docs/revista_rg_cooperativo_ed_1_final_w)>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CROPPER, Steve et al. Introducing inter-organizational relations. In: CROPPER, Steve et al. (Ed.). **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. New York: Oxford Press, 2008. p. 3-17.

DAUGHERTY, Patricia J. et al. Is collaboration paying off for firms? **Business Horizons**, [S.l.], v. 49, n. 1, p. 61-70, Jan./Feb. 2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681305000789?via%3Dihub>>. Acesso em: 10 maio 2018.

DNA cooperativista gaúcho. **Rio Grande Cooperativo**, Porto Alegre, ano 4, n. 13, p. 22-23, 1. sem. 2018. Disponível em: <<http://www.sescoopr.br/app/uploads/2018/07/rio-grande-cooperativo-semester-1-2018.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

DROUVOT, Hubert; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. O papel das redes de cooperação nas políticas de inovação tecnológica das pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. p. 1-14. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-act-1417.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo, Pioneira, 1999.

ELLRAM, Lisa M. Life-cycle patterns in industrial buyer-seller partnerships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.l.], v. 21, n. 9, p. 12-21, 1991. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09600039110007644>>. Acesso em: 15 maio 2018.

FEIJÓ, Rodrigo Medeiros; ZUQUETTO, Rovian Dill. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação Redemac. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 21-41, maio/jun. 2014. Edição Especial. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n3/a03v15n3.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

FIELD, Andy P. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Livro eletrônico.

FREITAS, André Luís Policani; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 12., 2005, Bauru. **Anais eletrônicos...** São Paulo: UNESP, 2005. p. 1-12. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=Freitas\\_ALP\\_A%20avalia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Freitas_ALP_A%20avalia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, Barbara; WOOD, Donna J. Collaborative alliances: moving from practice to theory. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 3-23, 1991. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886391271001>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

HAIR, Joseph F. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARGROVE, Robert. **Colaboração criativa**: a interação de talento e diversidade para obter resultados positivos. São Paulo: Cultrix, 1998.

HASTENREITER, H. N. F. Acertos e desacertos dos principais Programas de Redes de Cooperação Interempresariais brasileiros. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 97-122.

HILL, R. Carter; GRIFFITHS, William E; JUDGE, George G. **Econometria**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Cooperative identity, values & principles**. [S.l.], 2018a. Disponível em: <<https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Identidad cooperativa: nuestros principios y valores**. [S.l.], 2018b. Disponível em: <<https://www.ica.coop/es/node/13895>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

KANTER, Rosabeth Moss. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, Brighton, July/Aug. 1994. Disponível em: <<https://hbr.org/1994/07/collaborative-advantage-the-art-of-alliances>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

KOGUT, Bruce. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 319-322, July/Aug. 1988. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.4250090403>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

LOPES, Márcio. Apresentação. In: SISTEMA OCB. **Mapa estratégico do cooperativismo**. Brasília, DF, [2018?]. p. 4-5. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/assets/arquivos/MapaEstrategico/final\\_mapa\\_estrategico\\_sistema\\_21\\_09.pdf](http://www.ocb.org.br/assets/arquivos/MapaEstrategico/final_mapa_estrategico_sistema_21_09.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2018.

LUCHESI, Juliana Rachel de Souza et al. A formação de capital social a partir do associativismo em redes de cooperação no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 5, n. 1, p. 333-343, jan./jun. 2014. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2014.001.0020/497>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAYO, Elton. Hawthorne and the Western Electric Company. In: PUGH, Derek S. (Ed.). **Organization theory: selected readings**. 4th ed. London: Penguin Books, 1997. p. 279-292.

O QUE é uma cooperativa de crédito ou instituição financeira cooperativa? **Portal do Cooperativismo Financeiro**, [S.I.], 2018. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS). **O que é cooperativismo?** Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>>. Acesso em: 10 maio 2018.

OS 7 princípios do cooperativismo. **Portal do Cooperativismo Financeiro**, [S.I.], 2018. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

OS PIONEIROS de Rochdale. **Portal do Cooperativismo Financeiro**, [S.I.], 2018. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-pioneiros-de-rochdale/>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

PEDROZO, Eugenio Avila. **Uso de modelos de estratégias industriais em cooperativas de produção**: um estudo exploratório. 1991. 383 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 1991. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/31349>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 17, out. 2001. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/cpda/estudos/dezessete/nora17.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

RITTER, Thomas. **Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz**: Effektives management von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden: Springer Gabler, 1998. Disponível em: <<https://www.springer.com/de/book/9783409114110>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

RITTER, Thomas. The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 28, n. 5, p. 467-479, Sept. 1999. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850199000759>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

RITTER, Thomas; GEMÜNDENB, Hans Georg. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedentes. **Journal of Business Research**, [S.I.], v. 56, n. 9, p. 745-755, Sept. 2003. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296301002594>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Mc Graw Hill: Penso, 2013.

SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos Atuais. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 251-273, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/download/296/235>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SILVA, Paulo José et al. Capital social em rede organizacional: uma análise de suas dimensões explicativas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 887-901, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v22n4/0104-530X-gp-0104-530X1378-14.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

SISTEMA OCB. **Mapa estratégico do cooperativismo**. Brasília, DF, [2018?]. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/assets/arquivos/MapaEstrategico/final\\_mapa\\_estrategico\\_sistema\\_21\\_09.pdf](http://www.ocb.org.br/assets/arquivos/MapaEstrategico/final_mapa_estrategico_sistema_21_09.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2018.

SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS. **Expressão do cooperativismo gaúcho 2018: ano-base 2017**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <<http://www.sescoopr.coop.br/app/uploads/2018/07/sescoopr-expressao-cooperativismo-gaicho-2018.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2018.

TORKKELI, Lasse et al. The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 25-49, Mar. 2012. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-011-0083-0>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; LOPES, Humberto Elias Garcia. Cooperação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4 p. 722-737, jul./ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/10.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. **Redes de cooperação interorganizacionais**: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. 253 f. Doutorado (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/6567>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

WEGNER, Douglas et al. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de Empresas: um estudo exploratório. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7., 2004. **Política de negócios e economia de empresas**. São Paulo: FEA-USP, 2004. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE15\\_-\\_Fatores\\_cr%EDticos\\_forma%E7%E3o\\_clusters\\_e\\_PDF](http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE15_-_Fatores_cr%EDticos_forma%E7%E3o_clusters_e_PDF)>. Acesso em: 29 abr. 2018.

WHIPPLE, Judith M.; WIEDMER, Robert; BOYER, Kenneth K. A Dyadic investigation of collaborative competence, social capital, and performance in buyer-supplier relationships. **Journal of Supply Chain Management**, [S.l.], v. 51, n. 2, p. 3-21, Jan. 2015. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jscm.12071>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.