

# INTERCOOPERAÇÃO E ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO EM COOPERATIVAS PRODUTORAS DE VINHO NO RIO GRANDE DO SUL

## Inter-cooperation and Negotiation Styles in Wine Producing Cooperatives in the State of Rio Grande do Sul

### RESUMO

Procurou-se, neste estudo, entender a relação existente entre as estratégias de negociação das cooperativas e o princípio da intercooperação. Foram analisadas 16 cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul, pertencentes à Federação das Cooperativas Produtoras de Vinho (FECOVINHO). Os resultados foram obtidos através de uma reunião da federação onde estavam presentes um representante de cada uma das cooperativas. Nessa ocasião, foi feita a apresentação da pesquisa, explicada a importância da participação e os objetivos e foram entregues mais 10 questionários para cada cooperativa, o que daria um potencial de respondentes de 176 respostas. O retorno final dos questionários foi de 62, o que deu um percentual de resposta de 35,23%. Responderam esse questionário os associados, associados executivos e executivos profissionais. As principais conclusões indicam a presença de todos os estilos e comportamentos, indicando que nem todos praticam os princípios da intercooperação. Os resultados corroboram os achados Kilmann & Thomas (1977) que concluíram que os estilos de gestão de conflitos variavam por dois tipos de razões: a natureza da situação e a tendência individual para utilizar um determinado estilo, independentemente da situação.

Tânia Nunes Silva  
Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
tnsilva@ea.ufrgs.br

Wilson Magela Gonçalves  
Professor da Universidade Federal de Lavras  
magela@ufla.dag.ufla

Marcelo Fernandes Pacheco Dias  
Doutorando em Agronegócios Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
marcelo.fernandes@ufrgs.br

Recebido em: 12.12.08. Aprovado em: 22.02.10  
Avaliado pelo sistema blind review  
Avaliador científico: Ana Alice Vilas Boas

### ABSTRACT

This aim of the study was to comprehend the relation between the cooperatives' negotiation strategies and the principle of inter-cooperation. Sixteen wine producing cooperatives in the State of Rio Grande do Sul were assessed, all members of the Wine Producer Cooperatives' Federation (FECOVINHO). The data were obtained in a meeting of the Federation in which a representative of each cooperative was present. On that occasion, the survey was presented and its importance and goals were explained. Over 10 questionnaires were distributed in each cooperative, making a total of 176 potential respondents. The questionnaires' final return was 62, corresponding to an answer percentage of 35.23%. The questionnaire was answered by members, executive members and professional executives. The main conclusions indicate the presence of all styles and behaviours, suggesting that the principles of inter-cooperation are not practiced by all. The results corroborate Kilmann & Thomas' (1977) findings, who concluded that the styles of conflict management varied for two reasons: the nature of the situation and the individual tendency to use a certain style, regardless of the situation.

**Palavras-chave:** intercooperação, cooperativas, estratégias de negociação.

**Key-words:** inter-cooperation, cooperatives, negotiation strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

As reestruturações econômicas, produtivas e institucionais, oriundas dos efeitos da globalização, tendem a promover o acirramento da competitividade entre as organizações que, num conjunto complexo de *trade offs*, vão criar oportunidades e exclusões tanto para organizações como para os indivíduos envolvidos de alguma forma com as atividades econômicas.

O surgimento do movimento cooperativista, ocorrido em 1844, foi decorrência da busca de resultados não somente econômicos, mas também sociais, que pudessem minimizar os efeitos negativos de uma economia cada vez mais concorrencial e excludente. Naquela época, foram estabelecidos os princípios que regem o cooperativismo até hoje, os quais mesmo sofrendo adaptações ao longo do tempo, mantêm viva a essência que orientou a formação das primeiras cooperativas. Dentre

esses princípios está a previsão da cooperação entre as cooperativas, ou o princípio da intercooperação. Esse princípio pode ser considerado como um dos remanescentes que vem exigindo empenho dos gestores das cooperativas nos últimos anos, os quais têm dificuldades de implementar a intercooperação num ambiente de alta competição (BULGARELLI, 1966; IRION, 1997; PEDROZO, 1995; POLÔNIO, 2001; SILVA, 1994). Em artigo analisando cooperativas de produtores agrícolas como alianças estratégicas, Gall & Schroder (2006) consideram que houve um aumento na interdependência na produção, processamento e distribuição de alimentos. Discute-se frequentemente que as cooperativas podem fazer uma contribuição sem igual a essas novas formas de organização da cadeia alimentícia.

É interessante destacar que o movimento cooperativista e as cooperativas agropecuárias aumentaram seu porte e sua complexidade no transcorrer do tempo, mas que mesmo assim continuam enfrentando o dilema sobre qual é o posicionamento ideal entre a lógica econômica e a social. A esse respeito, Pedrozo (1995) já afirmava que as cooperativas agropecuárias possuem uma dupla complexidade, pois ao concorrerem com outras organizações são denominadas de “empresa cooperativa”; e na relação com o cooperado são analisadas a partir da perspectiva da “solidariedade cooperativa”. No primeiro caso, os resultados econômicos são essenciais; já no segundo caso, os princípios cooperativos devem ser sempre observados.

Ainda considerando o contexto de competição mais acirrada, Silva (1994) enfatiza que as cooperativas sentem uma crescente necessidade de qualificar as decisões e estratégias, profissionalizando a gestão. Essa “modernização” resulta em um maior controle, eficiência econômica e administrativa; e, de certa forma, em uma visão estratégica mais acurada para entender as lógicas competitivas de mercado. Assim, expostas à uma concorrência cada vez mais acirrada, as cooperativas deveriam reforçar o princípio da intercooperação como estratégia competitiva, como prevê seu modelo.

Torna-se importante destacar que essa postura é uma das tendências contemporâneas para a relação entre organizações não cooperativas, as quais usam o estabelecimento de arranjos interorganizacionais para melhorar o seu desempenho final junto ao seu ambiente competitivo. Segundo Barringer & Harrison (2000), as iniciativas interorganizacionais vêm sendo praticadas com relativo sucesso, pois ajudam a superar limitações em termos de recursos, capacidades e competências essenciais

através do trabalho conjunto. Porém, mesmo com a intercooperação presente entre os princípios do modelo cooperativista, as cooperativas não parecem valorizá-lo como estratégia competitiva.

Buscando respostas para esse comportamento, pode-se destacar que na literatura são encontrados vários modelos que explicam as formas de inter-relacionamento entre as organizações. No estudo desses modelos fica evidente que durante o processo a negociação é uma das fases mais importante para o estabelecimento de confiança entre as partes. É na negociação que as partes desenvolvem o conhecimento de suas características, expectativas conjuntas sobre motivações, investimentos possíveis e incertezas percebidas, além do que a negociação envolve processos formais de barganha e escolhas.

Considerando-se que uma negociação depende de duas dimensões: o interesse nos relacionamentos e o interesse nos resultados, pode-se combinar essas duas dimensões e obter-se vários tipos de estratégias, ou estilos de negociação utilizáveis. Ou seja, dependendo de como o relacionamento ocorre, se mais preocupado com o resultado das partes ou mais preocupado com a manutenção do próprio relacionamento, as partes poderão tender a intercooperação ou competição. É importante ressaltar que qualquer organização cooperativa mantém relacionamento com diversos agentes de sua cadeia produtiva, portanto negocia com várias “outras partes”. Objetivou-se, no presente estudo, identificar os estilos de negociação presentes nas relações entre 16 cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul e os principais agentes, os fornecedores, as agroindustriais, o governo, as organizações similares e seus clientes.

Na formulação do questionário de pesquisa, utilizaram-se as questões propostas por Thomas-Kilmann (1974), admitindo que os negociadores das cooperativas estudadas podem adotar todos os tipos de estilos de negociação, inclusive o estilo comprometido (assertivos, não assertivos, cooperativos, e não cooperativos), pois atuam em diferentes situações negociais. Contribuiu para essa escolha o fato das afirmações do questionário proposto pelos autores remeterem diretamente a cada um dos estilos de gestão de conflitos. A análise de variância objetivou verificar se havia diferença estatística entre os diversos estilos, enquanto o teste de Duncam objetivou verificar como se agrupavam as médias atribuídas a cada um dos estilos.

Para tanto, o estudo foi organizado em cinco seções, além dessa primeira introdutória. Na segunda seção,

discutem-se as principais características das organizações cooperativas, as questões relativas à inter, e também a questão da “coopetição”, ou seja, cooperação e competição como elementos interligados para o enfrentamento dos desafios atuais dos mercados de inserção das empresas. A terceira seção faz então o detalhamento das questões relativas ao conceito e aos estilos de negociação, procurando identificar os principais modelos utilizados em estudos dessa natureza. Na quarta seção, apresentam-se os estilos adotados pelos negociadores das cooperativas para cada agente da cadeia, em seguida na quinta seção apresentam-se os estilos adotados pelos negociadores das cooperativas independente do agente de negociação. E, por fim são apresentadas as considerações finais e as referências que serviram de base para o estudo.

## **2 O COOPERATIVISMO EA DUALIDADE DA INTERCOOPERAÇÃO E COOPETIÇÃO**

Foi no século XIX, decorrente de uma experiência britânica de associação de trabalhadores para a superação de uma crise econômica comum, a origem do movimento cooperativo no mundo (POLÔNIO, 2001). O ano de 1844 foi considerado como marco do cooperativismo, mesmo existindo experiências anteriores a essa data conhecidas pelos historiadores. A experiência que marca o início do movimento cooperativo foi a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, o que coincide com a intensificação da luta dos trabalhadores por melhores condições de vida e de trabalho. No caso da experiência de Rochdale, os tecelões constituíram uma cooperativa de consumo, assim tendo condições de enfrentar a crise industrial da época, a partir da oferta de gêneros de primeira necessidade aos associados. Posteriormente, a iniciativa foi estendida para atividades de produção.

No Brasil, Pinho (2004, p. 13) afirma a cultura da cooperação se desenvolve juntamente com o processo de colonização portuguesa, de forma bastante incipiente e quase interrompida durante o período do escravismo. Segundo a autora, a história do cooperativismo formal no Brasil começa com a fundação da “Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889, a mais antiga cooperativa de que se tem notícia no Brasil”. Esse movimento, para Pinho (2004) é semelhante aos termos da Carta de Princípios dos Pioneiros de Rochdale que nunca passou de um grande ideal. Assim, é no começo do século XX que começam a aparecer algumas cooperativas com inspiração em modelos trazidos por imigrantes estrangeiros e alguns poucos idealistas brasileiros, os quais tinham referência de sucesso

de associações de crédito cooperativo para pequenos agricultores, na Alemanha e na Itália.

O aspecto histórico mundial do movimento cooperativista, mencionado no início deste texto, é fundamental para a determinação das características que carrega. Tanto que o Congresso de Praga, em 1948, define sociedade cooperativa tendo por base a experiência de Rochdale enfatizando a questão da ajuda mútua, visando a melhoria econômica e social de seus membros. Polônio (2001, p. 24) transcreve o conceito estabelecido pelo Congresso, para sociedade cooperativa, como segue: “Será considerada como cooperativa, seja qual for a constituição legal, toda associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os princípios de Rochdale”.

Irion (1997, p. 23) lembra que a primeira cooperativa não se originou das idéias socialistas ou da busca por retornos capitalistas, mas sim pela busca da superação de adversidades impostas pelo modelo capitalista liberal vigente na época de sua criação. Segundo suas ponderações, a primeira cooperativa não foi organizada nem pelo capital nem pelo ideário socialista, mas sim pela necessidade que as pessoas sentiram de se contraporem ao capitalismo selvagem vigente na época, o qual gerava uma grave crise social. É possível identificar nessas afirmativas que as pessoas buscavam na união, na cooperação, uma saída conjunta para os problemas comuns.

Bulgarelli (1966, p. 75) elaborou outro conceito relacionado às questões da doutrina cooperativa, ou seja, a um conjunto de características e valores que podem ser seguidos como crença, e que começam a fazer parte da constituição do conceito. Para esse autor, “o cooperativismo é entendido como uma doutrina, ou um sistema doutrinário, que tem como base a democracia econômica, que seria um sistema mais justo e humano de distribuição da riqueza, constituído de uma série de princípios que devem ser observados na prática”. Permanece no conceito a questão relativa à preocupação com o bem-estar do indivíduo, a democracia e a distribuição de riqueza.

É importante enfatizar que essas duas faces guardam em seu âmago os motivos pelos quais as cooperativas foram criadas, ou seja, possibilitar ao indivíduo uma forma de superar dificuldades e problemas, para os quais, sozinho, ele não reúne condições suficientes. As soluções conjuntas, a associação de pessoas, a união em prol do benefício da comunidade, a cooperação, são expressões claras de um ser social.

Observando-se os elementos que dão forma ao modelo cooperativo, fica evidenciada a intercooperação como um princípio fundamental. Se esse princípio é o que une as pessoas para as atividades cooperadas, a fim de encontrarem soluções para problemas comuns, também serve de elemento de aproximação entre as cooperativas. Isso pode ser entendido como uma extrapolação do comportamento individual para o comportamento organizacional.

É interessante evidenciar que as mudanças que ocorrem no mundo moderno, mais principalmente aquelas que dizem respeito à busca constante do desenvolvimento econômico pelas nações, contribui para entender como a idéia de intercooperação se difunde também entre as organizações não cooperativas.

Gladwin et al. (1995), ao analisarem elementos que levam a humanidade a pensar no desenvolvimento sustentável, explicam que há uma mudança paradigmática em curso. Essa mudança é a construção de um posicionamento intermediário entre aquele que tem o homem como o elemento central de preocupação (antropocentrismo) e aquele que tem o meio ambiente como a principal preocupação (ecocentrismo). O paradigma síntese traz em seu bojo a necessidade de mudanças comportamentais. Entre elas, a substituição de idéias hierárquicas por holárquicas (todo e partes interagindo fora da idéia de hierarquia) e a substituição de uma lógica individualista por uma lógica de formação de redes, onde a interação entre as partes tenderia a proporcionar um resultado melhor do que a ação isolada de cada uma, o que remete à idéia de cooperação.

Neste sentido, Marsden (2004) aborda as recentes mudanças nos relacionamentos entre as empresas e os diferentes atores sociais. De acordo com a visão desse autor, um relacionamento mais hierárquico e individualista (para não dizer egoísta) está sendo substituído por idéias de parcerias, redes e colaboração, o que irá refletir no comportamento organizacional, exigindo posturas do tipo "intercooperação".

Dentro desta idéia, Ring & Ven (1992, 1994) já apontavam que os inter-relacionamentos cooperativos são mecanismos forjados socialmente pelas ações coletivas, as quais são continuamente modeladas e reestruturadas pelas ações e interpretações simbólicas de todas as partes envolvidas. Os mesmos autores afirmam que, na avaliação de um processo de desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais cooperativos, baseados na eficiência e equidade, ocorrem três estágios: o de negociação, o de comprometimento e o de execução. Na **negociação**, as partes

desenvolvem expectativas conjuntas sobre motivações, investimentos possíveis e incertezas percebidas, o que envolve processos formais de barganhas e escolhas. No **comprometimento** as partes chegam a um acordo sobre as obrigações e regras para futuras ações no relacionamento, sendo estabelecidos contratos psicológicos e legais e sendo fixadas as estruturas de governança. Por último, o **comprometimento** é executado por intermédio de interações pessoais e de papéis, o que contribui para maior familiarização entre as partes.

Porém, para tanto, os gerentes se deparam com incertezas inerentes à cooperação, ao futuro e as incertezas para confiar em um outro agente (problema de seleção adversa e *moral hazard*); com problemas em avaliar a eficiência e equidade dos inter-relacionamentos realizados (a equidade está relacionada a ações justas, porém sem necessariamente ocorrer a divisão igualitária entre as partes e a eficiência está relacionada com o desejo de preservar a reputação para continuidade de transações específicas em ambiente de alta incerteza); com problemas derivados de disputas entre os atores, que são resolvidas através de mecanismos de ordenação privada; e por último deparam-se com as questões do inter-relacionamento entre atores, analisadas no nível macro, que emergem, evoluem e crescem e também se dissolvem ao longo do tempo em consequência dos interesses individuais se sobreporem aos coletivos.

Para Mintzberg et al. (1996) a cooperação praticada pelas organizações (*collaboration*) pode ser de quatro tipos: a) cooperação interorganizacional *upstream*, que é realizada com os fornecedores; b) cooperação interorganizacional *downstream*, realizada com os clientes da organização (por exemplo, franquias); c) cooperação interorganizacional governamental (governo); d) cooperação interorganizacional lateral, com organizações similares (por exemplo, entre pesquisadores). O mesmo autor indica que a cooperação intraorganizacional que pode ocorrer ou por intermédio das pessoas, como no caso dos grupos/equipes ou por intermédio dos negócios, na busca de sinergias entre as organizações.

Após a identificação das dimensões em que ocorre a cooperação, Mintzberg et al. (1996) citam alguns aspectos interessantes em relação a esse processo. Dentre os citados, podem ser destacados os seguintes: a) a colaboração real parece ser de ordem psíquica, pois envolve comunicação entre as partes que precisam ser comunicadores responsáveis para trabalhar face a face com outras partes; b) não necessariamente, os gerentes devem ser incluídos no início do processo de integração; c) a colaboração também significa aliar-se ao concorrente; d)

às vezes é mais fácil a cooperação entre inimigos do que entre amigos, ou seja, é melhor ter ações de colaboração com agentes longe do que de perto; e) a cooperação pode facilitar o acesso a determinadas questões, sendo perfeitamente benéfica, porém temporária e não exclusiva. Outros autores como Smith et al. (1995) afirmam que a cooperação deve ser estudada em apenas dois níveis: um vinculado aos relacionamentos internos das organizações, denominado de cooperação intraorganizacional; e outro, os relacionamentos externos das organizações, denominados de cooperação interorganizacional.

Entendido como a tendência à intercooperação permeia algumas das atividades da organização e em que se fundamenta a origem de mudança de uma postura exclusivamente competitiva, para outra que inclui possibilidades de aproximação entre concorrentes, é importante elencar elementos relativos à convivência entre ações aparentemente antagônicas: cooperação e competição, o que será feito na seção a seguir. O processo de ampliação das interdependências nas relações sociais e econômicas em escala internacional teve como determinantes, entre outros elementos, os efeitos do processo de globalização econômica.

As reestruturações econômicas, produtivas e institucionais ocasionadas pela globalização tendem a promover o acirramento da competitividade entre as diversas cadeias produtivas. Ao mesmo tempo que a competitividade se acirra, mudam os parâmetros de avaliação da competitividade. Segundo Penna (1999, p. 28), o que antes era medido apenas pela produtividade e pelos custos e preços finais dos produtos, passa a ser observado também pela “competência da empresa em conquistar, manter, e se for o caso, aumentar a fatia de mercado para seu produto na área de influência visada, nas condições colimadas para a remuneração dos fatores de produção”. Junto aos elementos quantitativos que acompanhavam o paradigma fordista, são agregados novos elementos avaliativos, que consideram aspectos qualitativos, os quais tendem a ser bem mais subjetivos para se definir, implementar e acompanhar. Segundo Hitt et al. (2002), essa condição vai exigir novas competências e novos recursos essenciais, os quais englobam aspectos gerenciais.

Diante desse complexo cenário, onde determinantes distintos atuam como parâmetros para diferenciar a concorrência no mercado, enfatiza-se cada vez mais o consumidor como um elemento diferencial nas equações de mercado. É importante ressaltar que o papel do

consumidor nos tempos de economia globalizada tem se modificado, pois devido às crescentes exigências e a modificação nos hábitos de compra, ocorrem interferências diretas nas cadeias produtivas, que adaptam processos, produtos e serviços visando atender às características da demanda. Ainda, no momento em que as relações entre os elos da cadeia também são entendidas como relações do tipo fornecedor-consumidor, essa adequação e seu peso sobre a competitividade da organização e das cadeias produtivas ampliam-se significativamente (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Nesse sentido, de acordo com Hitt et al. (2002), tem-se observado que o conjunto de desafios impostos às organizações, como a satisfação dos clientes, crescente concorrência competitiva, inserção das economias em âmbito internacional, entre outros, impuseram inovações não só para o processo produtivo, mas também no modo de organização das empresas. É cada vez mais comum, diante da disputa de mercados, as empresas unirem-se somando os esforços para enfrentar a concorrência e ganhar novos mercados, ou pelo menos tentarem manter a suas posições competitivas, o que é coerente com as tendências paradigmáticas que vão se estabelecendo na sociedade contemporânea.

Ainda de acordo com Hitt et al. (2002), em um ambiente de mercado marcado por assimetrias e grande dinamismo, isolar-se para concorrer apresenta-se cada vez mais como uma opção pouco estratégica. Ao enfrentar a concorrência isoladamente os riscos são maiores devido ao grande aporte de investimentos necessário para garantir a performance econômica da organização. Diante das dificuldades, a cooperação entre organizações tem surgido como uma interessante possibilidade.

Competitividade e cooperação apresentam-se, a princípio, como uma relação de forças opostas à produção e ao mercado. No entanto, com ressalta Possas (1999, p. 54), é possível pensar-se numa interação entre os dois elementos visando ampliar a capacidade das organizações em conquistar o poder de compra do consumidor. Para ela “não é preciso que todos se tratem como inimigos mortais (...) numa economia capitalista, em vez de oposição entre concorrência e cooperação, a última ocorre como parte subordinada da primeira”.

A autora ainda observa que, até recentemente as ligações entre as empresas eram analisadas pela literatura econômica como uma forma de impedir o curso normal do processo competitivo, no sentido de reforçar o poder monopolístico através da imposição de barreiras, anulando as forças do concorrente ou eliminando-o definitivamente

do mercado. Não há dúvidas que muitos dos processos concorrenciais tenham este fim, no entanto, do ponto de vista da economia dinâmica, a cooperação como estratégia tem se difundido através das relações interorganizacionais como forma de oportunizar outros meios para ampliar o poder econômico das organizações junto ao mercado.

De acordo com Hitt et al. (2002), os tipos de relacionamento interorganizacional que oportunizam as parcerias são variados, sendo que se pode incluir como exemplo desses arranjos as *joint ventures*, as *networks*, os consórcios, as associações de negócios, as alianças entre outras. Cada uma das formas tem peculiaridades e atende a condições específicas de mercado. Longe de buscar definir neste artigo esse detalhamento, o que precisa ser ressaltado nesse momento é o potencial que essas relações possuem para aproximar unidades de negócios. Os autores enfatizam que todos os tipos de parceria interorganizacionais citados estão centrados em objetivo específico e particular: **cooperar para competir**. É importante destacar que um termo específico tem surgido demarcando essa estratégia interorganizacional, a **“coopetição”**.

As relações interorganizacionais estabelecidas entre as empresas, segundo Barringer & Harrison (2000), podem se dividir em quatro grupos: a) relacionamentos que aumentam a força de mercado através da construção de barreiras à entrada ou à construção de influências monopolísticas; b) relações que privilegiam o aumento da força política e a habilidade de influenciar governos locais ou internacionais; c) relações que aumentam a eficiência na pesquisa, produção, marketing e outras funções; d) relacionamentos que proporcionam produtos ou serviços diferenciados. Contudo, é importante destacar que esses arranjos interorganizacionais, através das oportunidades que criam para o estabelecimento de acordos de cooperação entre as diferentes empresas oriundas de variados setores econômicos, proporcionam um aumento da competitividade das empresas individualmente e do setor produtivo como um todo.

Outro aspecto a ser ressaltado é que a cooperação proporcionada pela realização dos relacionamentos interorganizacionais também pode incentivar a transferência de conhecimento entre as empresas parceiras, bem como propiciar a introdução e difusão de inovações coletivas, que são as que decorrem do empenho das empresas parceiras. Assim, a coopetição, através das diversas formas de relacionamentos interorganizacionais objetiva uma gama de proposições que incluem desde o aumento de velocidade para participar dos mercados, força e poder de negociação em conjunto, ou até mesmo a união

para neutralizar potencial competidores em bloco (BARRINGER & HARRISON, 2000).

Em suma, em função das mudanças paradigmáticas que a sociedade vem sofrendo e diante dos desafios crescentes impostos pelo processo de globalização econômica, distintos mecanismos estratégicos surgem nas organizações para conseguir que atinjam determinadas vantagens competitivas que lhes garantam um posicionamento duradouro no mercado. Nesse sentido, mudar a relação entre determinados posicionamentos, como entre competitividade e cooperação, torna-se importante para ampliar os recursos, as capacidades e as competências essenciais entre as organizações parceiras.

Pode-se dizer que, por estarem inseridas no mesmo contexto socioeconômico, as cooperativas devem trilhar o mesmo caminho, visando extravasar a parceria interna que lhes dá origem para o ambiente externo, atendendo a mais um dos princípios de seu modelo formativo. A efetivação desse comportamento organizacional dependerá da formulação de estratégias pautadas em objetivos mútuos de modo que as propostas coletivas superem as diversas barreiras que impedem o comportamento de intercooperação. Esse comportamento proporcionará, às parcerias efetuadas, competir diferentemente no mercado assumindo-se novas posições pela possibilidade de compartilhar os riscos e os altos investimentos que não poderiam ser tomados isoladamente.

O último ponto a ser observado é a questão da negociação e do estilo do gerente perante este processo. Entendendo-se que esse estilo gerencial pode influenciar o comportamento da organização a ponto de fazer com que tenda para posturas mais cooperativas ou mais concorrenciais, é possível identificar os estilos gerenciais desejáveis para que as organizações desenvolvam posturas mais cooperativas na relação com outras organizações e no mercado no qual estão inseridas.

### 3 CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO E OS SEUS ESTILOS

De acordo com Sobral & Carvalho (2002, p. 1), “é difícil pensar qualquer iniciativa empresarial que não necessite de uma qualquer forma de negociação”. Essa perspectiva é compartilhada por diversos autores. Zajdsznajder (1988) observa que é praticamente impossível alguém chegar à idade adulta sem ter se envolvido em uma situação que poderia ser chamada de negociação. Zajdsznajder (1988) lembra, ainda, que o que distingue o homem dos animais é o fato do mesmo possuir uma linguagem que permite a apresentação de propostas,

razões, promessas, as quais permitem ponderações acerca dos objetos tratados. Esse último fator permite concluir que a negociação é intrínseca à natureza humana. Nesse sentido, Mills (1993) assegura que todos negociam, pois considera que a negociação é um modo eficiente de se conseguir aquilo que se quer e para satisfazer as necessidades, pois o processo de negociação possibilita a resolução de diferenças e a defesa de interesses próprios.

De acordo com Zajdsznajder (1988), a negociação apresenta-se como uma interação verbal, em que as partes propõem, contrapõem e argumentam e que têm por objetivo a obtenção de um resultado: **o acordo**. Essa consideração suscita a necessidade de identificar quais são os aspectos relacionados com a negociação para, em seguida, conceituar o que é negociação. Os principais aspectos identificados neste trabalho foram sistematizados por Cohen (1980), Lewicki et al. (2002), Martinelli & Almeida (1997) e Mills (1993), que juntamente com Bazerman & Neale (1995) e Fischer & Ury (1985) são representativos do conteúdo e preocupação de boa parte dos trabalhos e artigos sobre o assunto.

Os aspectos da negociação que serão abordados a seguir: a) o que se quer de uma negociação; b) quais são as variáveis relacionadas com a negociação, principalmente, informação e poder; c) a importância da comunicação; d) a busca do acordo; e) a negociação como contraposição a outras formas de resolução de conflitos; f) negociação como um processo; g) os resultados obtidos em uma negociação; e h) negociação estratégica. Esse último aspecto ajuda na discussão da questão central do trabalho, ou seja, a identificação dos estilos de cada negociador em função de dois fatores, a importância dos resultados e a importância no relacionamento e o impacto disso na postura da organização em relação à intercooperação. Estes aspectos são mencionados por Savage et al. (1989), citados por Lewicki et al. (1996) e Martinelli & Almeida (1997), e utilizados como modelo de análise em trabalho empírico por Sobral & Carvalho (2002).

A **informação**, o **poder**, juntamente com o **tempo** representam as três variáveis básicas que condicionam a negociação, ainda que Martinelli & Almeida (1997) argumentem que para se ter uma negociação efetiva seja necessário pelo menos duas dessas três variáveis. A comunicação é também amplamente contemplada nos trabalhos sobre negociação. O que varia de negociação para negociação é a intensidade, o caráter de simultaneidade, o isolamento ou o relacionamento das variáveis. Fisher & Ury (1985) argumentam que “negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo

de se chegar a uma decisão conjunta”, isso corrobora as considerações de Zajdsznajder (1988), o qual argumenta que “a negociação apresenta-se como uma interação verbal (...)”. Hodgson (1996) destaca que dentro do processo de comunicação, o saber ouvir é muito importante para os resultados de uma boa negociação. Não se pode negociar sem ouvir.

A busca do acordo é um aspecto inerente a toda negociação. Segundo Acuff (1993), a negociação tem como propósito atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades. Conforme será explorado mais adiante, independente da estratégia de negociação adotada, com exceção da estratégia de evitamento, o objetivo de uma negociação será sempre atingir o acordo. De acordo com Casse (1995), Hodgson (1996), Matos (1989) e Mills (1993) o acordo, enquanto resultado de um processo, está relacionado tanto com a estrutura, quanto com as etapas que possuem uma negociação. São nessas etapas que ocorre a preparação das partes, a exploração de cada uma das partes (no sentido de identificar as necessidades da outra parte, ou seja, seus objetivos), a sinalização da movimentação das partes, o teste de proposta, as trocas de concessões, o fechamento do acordo (se for o caso). Além disso ocorre a “amarração das pontas soltas (MILLS, 1993). De maneira geral essas etapas podem ser divididas com base no que acontece antes, durante e depois da negociação.

O conceito de negociação, considerando o que foi abordado até o momento, pode ser formulado da seguinte forma: **Negociação é um processo que possui três variáveis básicas, tempo, informação e poder, que envolve duas ou mais partes, as quais manifestam inicialmente convergências e divergências em torno do objeto de negociação (idéias, produtos, territórios, etc.) e que tem a finalidade de gerar um acordo**. É em torno desse processo, com base nessas variáveis, considerando a questão da comunicação, que as partes (negociadores) utilizam as suas habilidades e escolhem as suas estratégias.

A gestão do conflito é uma questão central do processo de negociação. Estudos iniciais tratam o conflito circunstanciado a uma organização e estudos posteriores transladam para relações interorganizacionais. Wagner III & Hollenbeck (1999, p. 283) definem o conflito como “um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações” e enfatizam que o importante dessa definição é perceber que conflito envolve o uso de poder no confronto e que é visto como um processo e não como um fato isolado.

De acordo com Bowditch (2004) até certo ponto os conflitos são inevitáveis dentro dos grupos

organizacionais, em especial devido à diversidade. As pesquisas sobre o conflito sugerem que, muitas vezes, ele é funcional e pode trazer efeitos positivos como: amenizar tensões sociais, reajustar a alocação de recursos, manter o nível de ativação para a inovação e esclarecer as fronteiras entre indivíduos ou grupos (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

Diante disso, Bowditch (2004) sinaliza que, ao invés de se pensar em eliminar totalmente os conflitos, pode-se examinar as diversas maneiras com que os grupos tratam os mesmos. As condições que estimulam o conflito de acordo com Wagner III & Hollenbeck (1999), são: a interdependência, o indeterminismo político e a divergência. Ele esclarece que a interdependência ocorre quando os indivíduos, grupos ou organizações dependem uns dos outros para ajuda, informações, *feedback* ou outras relações. O indeterminismo político ocorre quando a hierarquia política entre os indivíduos ou grupos é vaga estando sujeita a questionamentos. Por fim, o conflito decorrente da divergência ocorre quando existem diferenças e desacordos pelos quais valha a pena brigar.

As intenções de agir de uma determinada maneira durante um conflito foram abordadas, inicialmente por Thomas & Kilman (1974), que numa perspectiva dual, interpretam, em termos psicológicos, a preocupação com os interesses próprios (grau de assertividade) e a preocupação com os interesses dos outros (grau de cooperação). Na obra de Pruitt & Rubin (1986), esse modelo também foi utilizado. No modelo bidimensional, os indivíduos em conflitos têm dois níveis de interesse: um voltado para seus próprios resultados, outro voltado para resultado do outro. É da combinação dessas duas dimensões que surgem as várias possibilidades de resolução do conflito. Com base nos autores acima citados foram identificadas cinco grandes estratégias (denominados também de estilos) de administração de conflitos, conforme pode ser observado na Figura 1: Competição, Concessão, Inação, Solução de Problemas e Acordo.

A estratégia ou estilo de negociação - **competição**, também chamada de luta ou dominação é utilizada quando os atores buscam, de maneira ostensiva, os seus próprios resultados em detrimento do resultado da outra parte. A estratégia ou estilo de negociação - concessão, também chamada de acomodação ou obrigação, é a estratégia em que os atores demonstram pouca preocupação ou interesse em atingir seus próprios resultados, mas têm muito interesse em que a outra parte alcance resultados. A estratégia ou

estilo de negociação - **Inação**, é conhecida como a estratégia de se evitar o conflito. Nesse caso, os atores demonstram pouca preocupação com a obtenção do resultado. Já a estratégia ou estilo de negociação - **solução de problemas**, também chamada de colaboração ou integração, é a estratégia em que os atores estão preocupados com a consecução dos seus próprios resultados e também com os resultados da outra parte. As duas partes buscam maximizar seus resultados em conjunto para que todos ganhem. A quinta estratégia ou estilo de negociação, citada por alguns autores, é chamada de **acordo**, compromisso ou “separar as diferenças”. As partes se esforçam, moderadamente, tanto para atingir o seu resultado quanto para ajudar a outra parte a atingir seus próprios resultados.

Savage et al. (1989) propõem um modelo semelhante para a escolha de estratégia ou estilo de negociação (figura 2), também utilizado por Lewicki et al. (1996, 2002), Martinelli & Almeida (1997) e Sobral & Carvalho (2002). O modelo também é dual e leva em consideração o interesse das partes com relação aos seus próprios interesses na negociação e o interesse pela qualidade atual e futura em termos de relacionamento, isto é metas relacionais.

Dessa forma tem-se uma estratégia ou estilo de negociação de não engajamento (evitamento) no processo de negociação e três de engajamento (acomodação, colaboração e competição). O **evitamento** segundo Lewicki et al. (2002) e Martinelli & Almeida (1997) pode ser escolhida em várias circunstâncias.

A escolha do **evitamento** pode ser explicada pelo fato das partes não precisarem negociar para satisfazer as suas necessidades, ou quando uma das partes pretende obter resultados tão significativos que desencoraja a outra parte. Outra razão para essa escolha diz respeito à relação custo benefício, ou seja, não vale o esforço e o tempo despendido em função do benefício obtido.

A **competição**, estratégia ou estilo ganha-perde, trata da situação em que as duas partes buscam satisfazer as suas necessidades, dão muita importância aos resultados e dão pouca importância e interesse ao relacionamento atual e futuro com a outra parte. A estratégia ou estilo de negociação de **acomodação**, de certa forma, é igual a da competição, apenas o ator muda de referencial, uma parte valoriza o relacionamento de forma substancial para a outra parte ganhar.

A **colaboração**, ou postura cooperativa, ganha-ganha ou integrativa é a estratégia ou estilo de negociação em que as partes dão importância tanto aos resultados da negociação quanto ao relacionamento entre as partes. O



montante a ser dividido é variável, ao contrário das outras estratégias que possuem um montante fixo. O relacionamento tem foco de longo prazo, as partes esperam trabalhar juntas no futuro. Existe uma grande previsibilidade e flexibilidade entre as partes. Enfim, existe uma confiança e abertura, as partes ouvem-se ativamente, explorando de forma conjunta as alternativas existentes. A postura chave é a busca pela melhor forma de tratar as necessidades das partes envolvidas.

Wagner III & Hollenbeck (1999) também pesquisaram o assunto e apresentam cinco dimensões, decorrentes da combinação entre assertividade (afirmação) e cooperação (cooperatividade), que podem ser associadas às formas de tratar os conflitos: abstenção (não assertiva e não cooperativa); competição (assertiva e não cooperativa); acomodação (não assertiva e cooperativa); transigência (não assertiva e não cooperativa); e

colaboração (assertiva e cooperativa). A abstenção para Bowditch (2004) e Robbins (2002) foi denominada pelo termo evitar e a transigência é denominada por Robbins (2002) como conceder e por Bowditch (2004) como comprometer-se. As abordagens anteriores são complementares uma vez que derivam do Modelo Bidimensional das Maneiras de se Lidar com o conflito concebido originalmente por T. Ruble e K. Thomas em 1976 (BOWDITCH, 2004; WAGNER III & HOLLENBECK, 1999). As dimensões resultantes a partir dos três autores pesquisados são: **a) Abstenção (evasivo); b) Competitividade; c) Acomodação (prestativo); d) Transigência (comprometido); e e) Colaborativo.**

Para a definição dos agentes, na aplicação do conceito de intercooperação foi considerada a proposta de Mintzberg et al. (1996), que relacionaram os fornecedores, clientes, governo e organizações, bem como



**FIGURA 1** – Modelo bidimensional de análise do conflito.  
Fonte: Adaptado de THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. (1974).

|                              |     | Interesse nos Resultados? |            |
|------------------------------|-----|---------------------------|------------|
|                              |     | Sim                       | Não        |
| Interesse no Relacionamento? | Sim | COLABORAÇÃO               | ACOMODAÇÃO |
|                              | Não | COMPETIÇÃO                | EVITAMENTO |

**FIGURA 2** – Escolha de uma Estratégia ou Estilo de Negociação.  
Fonte: Adaptado de SAVAGE, G.; BLAIR, J.; SORENSON, R., 1989.; e MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A.P., 1997.

a proposta de Smith et al. (1995) de considerar o relacionamento interno-a organização. Nessa pesquisa considerou-se, também, como agente as entidades representativas, que têm um papel cada vez maior para as empresas e nem sempre são ligadas ao governo.

Na formulação do questionário de pesquisa, utilizaram-se as questões propostas por Thomas & Kilmann (1974), admitindo que os negociadores das cooperativas estudadas podem adotar todos os tipos de estilos de negociação, inclusive o estilo comprometido (assertivos, não assertivos, cooperativos, e não cooperativos), pois atuam em diferentes situações negociais. Contribuiu para essa escolha o fato das afirmações do questionário proposto pelos autores remeterem diretamente a cada um dos estilos de gestão de conflitos.

Entretanto, considerando-se que é esperado que o comportamento dos negociadores mude de acordo com o agente (KILMANN & THOMAS, 1977), a aplicação de 30 duplas de afirmação, torna o questionário extremamente longo para analisar os muitos agentes com quem um gestor pode negociar. Isso dificulta muito as pesquisas desse tipo. Outro aspecto, é que esse método não considera procedimentos estatísticos para identificar se o comportamento que obteve mais pontos é diferente, estatisticamente, de outro comportamento.

Por essas razões, utilizou-se um questionário onde os respondentes eram solicitados a darem a sua opinião sobre o conjunto de comportamentos, atitudes e percepções propostas por Thomas & Kilmann (1974) na negociação com os diversos agentes da cadeia, numa escala de concordância que variava de 1 a 5 (absolutamente, em desacordo, até absolutamente de acordo). Para cada um desses agentes, o respondente deveria avaliar sua atitude quanto aos estilos de negociação (competitivo, cooperação, prestativo, evasivo e comprometido). Dessa forma, o total de questões que cada pesquisado deveria responder foi o resultado da multiplicação de sete agentes de negociação vezes cinco estilos de negociação, o que totalizaram 35 questões.

A produção de uvas no Rio Grande do Sul, na Serra Gaúcha, segundo informações do IBRAVIN, é realizada por aproximadamente 15.000 viticultores, com uma diversidade significativa em termos de perfil tecnológico, empresarial e agrícola (WILK, 2006). Em termos organizacionais, a produção de vinhos é efetivada pelas cooperativas (27%), indústrias (69%) e cantinas rurais (4%). Estudos têm sido realizados no sentido caracterizar a dinâmica da produção vitivinícola no Rio Grande do Sul.

Estudos anteriores, a exemplo de Miele (2000) são suficientes para identificar as formas organizacionais esperadas (governança esperada) e desejadas no SAG vitivinícolas da Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul e demonstram a presença significativa das cooperativas como uma das possibilidades em termos de arranjos organizacionais.

Para fazer a avaliação, foram identificadas as 16 cooperativas produtoras de vinho no Rio Grande do Sul, afiliados à Federação das Cooperativas Produtoras de Vinho (FECOVINHO). Os resultados foram obtidos em dois momentos: 1) reunião da federação onde estavam presentes um representante de cada uma das cooperativas (Presidente ou Gerente); 2) foram entregues mais 10 questionários para cada cooperativa, o que daria um potencial de respondentes de 176 respostas, sendo que o retorno final dos questionários foi de 62, o que deu um percentual de resposta de 35,23%. Responderam este questionário os associados, associados executivos e executivos profissionais. A análise dos dados consistiu dos testes de análise de variância e de separação de médias (teste de Duncam). A análise de variância objetivou verificar se havia diferença estatística entre os diversos estilos, enquanto o teste de Duncam objetivou verificar como se agrupavam as médias atribuídas a cada um dos estilos. A análise foi realizada inicialmente para verificar os estilos adotados pelos negociadores das cooperativas, com cada agente da cadeia e depois de forma global.

#### **4 OS ESTILOS ADOTADOS PELOS NEGOCIADORES DAS COOPERATIVAS PARA CADA AGENTE DA CADEIA**

A análise de variância indicou significância (5%) com fornecedores, agroindustriais, governo, organizações similares e clientes, e por isso são analisados também os resultados dos testes de separação de médias. A análise de variância não foi significativa com entidades de classe e dentro da própria organização, o que indica que não há representatividade de um estilo de gestão do conflito em negociações predominantes com esses atores. Porém, se a amostra fosse maior poderia ser encontrada significância também com esses atores.

A análise da Tabela 1 indica que foram formados 3 grupos de estilos na negociação com fornecedores. No grupo com as maiores médias (Grupo 3) encontram-se os estilos “competitivo”, “evasivo”, “comprometido”.

Comparando esse resultado com a matriz proposta por Thomas e Kilmann (1974) verifica-se que esses estilos são predominantemente de um comportamento não

cooperativo (estilos classificados no meio ou abaixo do eixo do comportamento cooperativo da matriz, ou seja, sem preocupação em atender aos objetivos do outro). Pode-se deduzir uma tendência para um estilo “competitivo”, já que esse estilo não foi classificado no grupo dois, diferentemente dos outros dois estilos (destacado na Tabela). O estilo competitivo caracteriza-se pelas atitudes em que cada indivíduo procura atingir seus objetivos às custas do outro, sem se preocupar com os impactos causados (BOWDITCH, 2004; WAGNER III & HOLLENBECK, 1999), o que em síntese, não contribui para a intercooperação.

**TABELA 1** – Teste de Duncan para separação de médias para os estilos de negociação com fornecedores.

| Estilo       | Grupos de estilos (5% significância) |       |       |
|--------------|--------------------------------------|-------|-------|
|              | 1                                    | 2     | 3     |
| Prestativo   | 3,451                                |       |       |
| Colaborativo |                                      | 3,854 |       |
| Comprometido |                                      | 4,131 | 4,131 |
| Evasivo      |                                      | 4,177 | 4,177 |
| Competitivo  |                                      |       | 4,442 |

Este estilo de negociação, assim como os demais que serão analisados a seguir têm implicações estratégicas para as cooperativas. O setor vinícola gaúcho vem enfrentando um conjunto de desafios, como por exemplo, exigência crescente de qualidade para os vinhos, crescente importação de vinhos e espumantes, estabilidade na demanda de vinhos finos e crescente demanda de sucos de uvas, espumantes e vinhos comuns no Brasil (DIAS et al., 2008).

Num contexto econômico de globalização dos negócios e acirramento da concorrência e exigência de qualidade e custos, característica do setor vinícola, o processo de inovação produtiva e organizacional é de fundamental importância e os fornecedores podem dar uma importante contribuição. Nalebuff & Brandenburger (1996) reconhecem a dimensão competitiva com os fornecedores, mas propõem manter um estilo de colaboração e competição simultaneamente para obter maior competitividade nos negócios. Adotando também um estilo “cooperativo”, as cooperativas teriam maior probabilidade de acesso a recursos e capacidades complementares, a novos conhecimentos, à aprendizagem organizacional e a novas tecnologias em temas de interesse comum com os fornecedores, permitindo assim ampliar a capacidade

produtiva, tecnológica e do processo de inovação organizacional (BARRINGER & HARRISON, 2000; JORDE & TEECE, 1989) para fazer frente aos problemas e oportunidades do setor.

Na negociação com agroindústrias, a análise da Tabela 2 indica que foram formados 3 grupos de estilos. No grupo com as maiores médias (Grupo 3) encontram-se os estilos “competitivo”, “colaborativo”, “comprometido”.

**TABELA 2** – Teste de Duncan para separação de médias para os estilos de negociação com agroindústrias.

| Estilo       | Grupo de estilos (5% significância) |       |       |
|--------------|-------------------------------------|-------|-------|
|              | 1                                   | 2     | 3     |
| Evasivo      | 3,237                               |       |       |
| Prestativo   | 3,637                               | 3,637 |       |
| Comprometido |                                     | 3,915 | 3,915 |
| Colaborativo |                                     |       | 4,135 |
| Competitivo  |                                     |       | 4,137 |

Comparando-se esse resultado com a matriz proposta por Thomas & Kilmann (1974) verifica-se que esses estilos são predominantemente de um comportamento *assertivo*. O estilo assertivo caracteriza-se pela preocupação com os interesses próprios.

Também pôde-se deduzir uma tendência para um estilo “competitivo” e “colaborativo” ao mesmo tempo, já que esses estilos não foram classificados nos demais grupos. Esse conflito entre cooperação e competição, que faz parte do modelo cooperativista, pode ser explicado pelo conceito da dialógica, ou seja, a coexistência de diferentes lógicas, que podem ser opostas, complementares, conflitantes, e que podem integrar um mesmo fenômeno (MORIN & LE MOIGNE, 2000; PEDROZO, 1995) e que provavelmente deve afetar a gestão dessas cooperativas em relação à estratégia de negociação predominante.

O estilo “colaborativo” caracteriza-se pela tentativa de satisfação de todas as partes envolvidas mediante a consideração das diferenças e a partir da preocupação dos envolvidos (BOWDITCH, 2004; WAGNER III & HOLLENBECK, 1999). Com a ocorrência simultânea dos estilos “competitivo” e “cooperativo” há contribuição, mesmo que parcial, para a intercooperação. Com esse resultado é possível inferir que as cooperativas reconhecem possíveis temas de cooperação com as agroindústrias do setor, o que pode contribuir para o processo de inovação

produtiva e organizacional, com consequências positivas na satisfação dos clientes e na competitividade dessas organizações (BARRINGER & HARRISON, 2000; JORDE & TEECE, 1989).

Na negociação com o governo, a análise da Tabela 3 indica que também foram formados 3 grupos de estilos. No grupo com as maiores médias encontram-se os estilos “colaborativo”, “comprometido” e “competitivo”.

**TABELA 3** – Teste de Duncan para separação de médias para os estilos de negociação com o governo.

| Estilo       | Grupo de estilos (5% significância) |       |       |
|--------------|-------------------------------------|-------|-------|
|              | 1                                   | 2     | 3     |
| Evasivo      | 3,315                               |       |       |
| Prestativo   | 3,586                               | 3,586 |       |
| Competitivo  |                                     | 3,758 | 3,758 |
| Comprometido |                                     | 3,793 | 3,793 |
| Colaborativo |                                     |       | 4,172 |

Comparando esse resultado com a matriz proposta por Thomas & Kilman (1974) verifica-se que esses estilos são predominantemente de um comportamento também, assertivo. Porém, também pode-se destacar o comportamento “colaborativo” já que esse não apareceu nos demais grupos. Na negociação com o governo, o estilo “colaborativo” vem ao encontro da premissa da intercooperação.

O estilo “colaborativo” de negociação com os atores representantes do governo já era um resultado esperado. Atuar cooperativamente com os agentes do governo possibilita, em síntese, ganhos significativos de informação para o aprimoramento estratégico das organizações (TIDD et al., 1997). Quando da negociação com organizações similares, a análise da Tabela 4 indica que foram formados 2 grupos de estilos.

**TABELA 4** – Teste de Duncan para separação de médias para os estilos de negociação com organizações similares.

| Estilo       | Grupo de estilos (5% significância) |       |
|--------------|-------------------------------------|-------|
|              | 1                                   | 2     |
| Colaborativo | 3,500                               |       |
| Evasivo      | 3,540                               |       |
| Prestativo   | 3,655                               |       |
| Competitivo  |                                     | 4,193 |
| Comprometido |                                     | 4,290 |

No grupo com as maiores médias encontram-se os estilos “comprometido” e “competitivo”. O estilo comprometido procura a satisfação parcial de todos mediante troca de sacrifício através de concessões, mas também recebe concessões (BOWDITCH, 2004; WAGNER III & HOLLENBECK, 1999). Comparando esse resultado com a matriz proposta por Thomas & Kilman (1974) verifica-se que esses estilos tendem para um comportamento assertivo e não cooperativo, já que nesse grupo ocorreu o estilo competitivo e não apareceu no grupo 1. Esse duplo comportamento dominante também pode ser explicado pela dialógica (MORIN & LE MOIGNE, 2000; PEDROZO, 1995) e esses estilos também vêm ao encontro parcial da premissa da intercooperação, que tem por princípio fundamental comportamentos cooperativos.

Este não é um resultado esperado, pois se a intercooperação é o princípio que une as pessoas para as atividades cooperadas, a fim de encontrarem soluções para problemas comuns, esperava-se que servisse de elemento de aproximação entre as cooperativas. Com a adoção desses estilos, pode-se inferir que as cooperativas têm suas possibilidades estratégicas reduzidas para fazer frente aos desafios do contexto que enfrentam, pelas mesmas razões discutidas inicialmente para a negociação com fornecedores.

Nas negociações com clientes, a análise da Tabela 5 indica que foram formados 3 grupos de estilos. No grupo com as maiores médias encontram-se os estilos “evasivo”, “colaborativo” e “competitivo”. Comparando esse resultado com a matriz proposta por Thomas & Kilman (1974) verifica-se que não há um comportamento claro. Entretanto, dada a ocorrência do estilo “evasivo” exclusivamente no grupo 3, infere-se uma tendência desse estilo no grupo. Esse estilo caracteriza-se pela permanência da neutralidade, pela opção de não resolver o conflito e desviar a atenção para outra questão (BOWDITCH, 2004; WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

**TABELA 5** – Teste de Duncan para separação de médias para os estilos de negociação com clientes.

| Estilo       | Grupo de estilos (5% significância) |       |       |
|--------------|-------------------------------------|-------|-------|
|              | 1                                   | 2     | 3     |
| Prestativo   | 3,777                               |       |       |
| Comprometido | 3,962                               | 3,962 |       |
| Competitivo  | 4,132                               | 4,132 | 4,132 |
| Colaborativo |                                     | 4,339 | 4,339 |
| Evasivo      |                                     |       | 4,462 |

O estilo evasivo, também, não está inserido na premissa da intercooperação e revela dificuldades das cooperativas pesquisadas de buscar soluções para os problemas de comercialização identificados pelo mercado. Esse comportamento pode ter implicações na competitividade dessas organizações, principalmente considerando o contexto de grande concorrência no setor, aumento das importações, problemas de custos e qualidade. Também pode-se inferir possíveis dificuldades no aproveitamento das oportunidades que o mercado vinícola pode oferecer.

### 5 OS ESTILOS ADOTADOS PELOS NEGOCIADORES DAS COOPERATIVAS, INDEPENDENTEMENTE DO AGENTE DE NEGOCIAÇÃO

Considerando que também é objetivo da pesquisa verificar qual o estilo de gestão do conflito em situações de negociação predominante entre os participantes do conjunto de cooperativas de vinho do Rio Grande do Sul, também foi realizada uma análise de variância, independentemente das situações de negociação que apresentou-se significativa

**TABELA 6** – Teste de Duncan para separação de médias para os estilos de negociação.

| Estilo       | Grupo de estilos (5% significância) |       |
|--------------|-------------------------------------|-------|
|              | 1                                   | 2     |
| Evasivo      | 3,693                               |       |
| Prestativo   | 3,713                               |       |
| Competitivo  |                                     | 3,891 |
| Comprometido |                                     | 3,917 |
| Colaborativo |                                     | 4,000 |

A análise da Tabela 6 indica que foram formados dois grupos de estilos. Foi atribuída maior predominância aos estilos “competitivo”, “colaborativo” e “comprometido”, o que caracteriza-se por um comportamento “assertivo”. A análise geral indica a coexistência de diferentes estilos, e dessa forma permite inferir que essas cooperativas reconhecem elementos de cooperação, mesmo com atores que poderiam ser considerados competidores. Sob o ponto de vista estratégico, esse é um ponto positivo e com reflexos na competitividade das organizações.

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados contribuem de forma significativa ao indicar que, em relacionamentos entre organizações cooperativas, não fica garantido

automaticamente o princípio da intercooperação, que tem por princípio fundamental comportamentos cooperativos. Os negociadores não estão dispostos a abrir mão dos resultados, independentemente de quem seja o parceiro na negociação. As cooperativas analisadas possuem um estilo multidimensional de negociação, considerando inclusive o estilo colaborativo, o que é positivo no relacionamento com os atores, com impactos positivos para uma maior competitividade destas organizações, entretanto não contemplam a dimensão cooperativa nas negociações com fornecedores e clientes e não dão uma maior ênfase cooperativa aos seus pares.

Algumas limitações ficaram evidentes após este estudo. A primeira delas refere-se ao próprio modelo de Thomas & Kilman (1974). Esse modelo não apreende as dependências e interdependências presentes nos relacionamentos entre as cooperativas e os agentes, apenas evidencia o comportamento e o estilo de negociação, não explicando o porquê deste comportamento e estilo. Outra limitação refere-se ao tamanho da amostra, sendo maior, poder-se-ia ter maior caracterização do estilo de negociação predominante.

Estas limitações indicam a necessidade de trabalhos futuros que possibilitem identificar os fatores que contribuem para os comportamentos e estilos. Uma hipótese é que as dependências e interdependências presentes nos relacionamentos entre as cooperativas e os agentes definem os estilos de negociação. Outra hipótese a ser verificada é a de que o nível de confiança presentes nestes relacionamentos está correlacionado com as dependências e interdependências.

### 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: American Management Association, 1993.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, Stillwater, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 1995.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

- BULGARELLI, W. O **Kibutz e as cooperativas integrais**. São Paulo: Pioneira, 1966.
- CASSE, P. **The one hour negotiator**. London: Butterworth-Heinemann, 1995.
- COHEN, H. **Voce pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- DIAS, M.; SILVA JUNIOR, S.; PADULA, A. D. Estrutura conduta e desempenho da produção das vinícolas gaúchas: período 1989 à 2006. In: CONGRESSO NACIONAL DA SOBER, 46., 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: SOBER, 2008.
- FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- GALL, R.; SCHODER, B. Agricultural producer cooperatives as strategic alliances. **Agricultural Producer Cooperatives as Strategic Alliances**, v. 9, p. 26-44, 2006.
- GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. London: Pitman, 1996.
- IRION, J. E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997.
- JORDE, T.; TEECE, D. J. Competition and cooperation: striking the right balance. **California Management Review - Business & Public Policy**, Sacramento, spring 1989.
- KILMANN, R. H.; THOMAS, K. W. Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: the MODE instrument. **Educational and Psychological Measurement**, v. 37, p. 309-325, 1977.
- LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. **Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation**. New York: J. Wiley, 1996.
- LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. **Fundamentos da negociação**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MARSDEN, T. The quest for ecological modernisation: re-spacing rural development and agri-food studies. **Sociologia Ruralis**, v. 44, n. 2, Apr. 2004.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATOS, F. G. **Negociação gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: J. Olimpio, 1989.
- MIELLE, M. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola: o caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- MILLS, H. A. **Negociação: a arte de vencer**. Tradução de Katia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MINTZBERG, H.; DOUGHERTY, D.; JORGENSEN, J.; WESTLEY, F. Some surprising things about collaboration: knowing how people connect makes it work better. **Organizational Dynamics**, p. 60-71, spring 1996.
- MORIN, E.; LE MOIGNE. **A inteligência da complexidade**. 2. ed. São Paulo: Peirópolis, 2000.
- NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. **Co-opetição**. São Paulo: Rocco, 1996.
- PEDROZO, E. A. **Cadre conceptuel pour la gestion de cooperatives agricoles: une analyse selon les théories de l'économie des conventions, la systémique et la complexité**. 1995. 395 f. Tese (Doutorado em Administração) - Institut de Gestion Internationale AgroAlimentaire, Nancy, 1995.
- PENNA, J. C. Algumas reflexões sobre competitividade, produtividade e crescimento. In: COSTA, A.; ARRUDA, C. (Orgs.). **Em busca do futuro: a competitividade no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

- POLONIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- POSSAS, S. Aspectos gerais da noção de concorrência. In: POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.
- PRUITT, D. G.; RUBIN, J. Z. **Social conflict**: escalation, stalemate and settlement. New York: Random House, 1986.
- RING, P. S.; VEN, A. H. van de. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 19, p. 90-118, 1994.
- RING, P. S.; VEN, A. H. van de. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 13, p. 483-498, 1992.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Sao Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SAVAGE, G.; BLAIR, J.; SORENSON, R. Consider both relationships and substance when negotiating strategically. **Academy of Management Executive**, Mississipi, v. 3, n. 1, p. 37-48, 1989.
- SILVA, T. N. da. A participação do cooperados na gestão de cooperatias de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v. 29, n. 86, p. 5-97, jul./set. 1994.
- SMITH, K. G.; CARROL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra-and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Review**, Sussex, v. 38, p. 7-23, 1995.
- SOBRAL, J. de A.; CARVALHO, M. P. de O. As posturas negociais dos executivos portugueses: competição vs. colaboração In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.
- THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. **Thomas-Kilmann conflict mode survey**. New York: Xicom, 1974.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVIT, K. **Managing innovation**. Chichester: J. Wiley, 1997.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Satisfação e stress no local do trabalho. In: **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WILK, E. **A relação entre estratégias, recursos e performance**: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha. 2006. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- ZAJDSZNAJDER, L. **Teoria e prática da negociação**. Rio de Janeiro: J. Olimpio, 1988.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTANJ, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: industria de alimentos, industria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.