

CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS NO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

Factors for the development of intercooperative relations in agricultural cooperativism

RESUMO

No vocabulário empresarial das últimas décadas, termos como alianças estratégicas, parcerias, sociedades, conglomerados, consórcios, *joint venture*, redes e outros ganham expressividade, até mesmo entre empresas tradicionalmente concorrentes. Essas são expressões de relacionamentos interorganizacionais entre empresas não cooperativas. Já o cooperativismo, guardião do princípio da cooperação entre cooperativas, denominado intercooperação, apresenta dificuldades para expressar ações desta natureza. É neste sentido que o presente estudo buscou identificar e descrever quais são os condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. Para atender tal objetivo adotou-se o seguinte procedimento metodológico: uma reflexão teórica sobre a temática e entrevista semiestruturada com *experts* do ramo cooperativo agropecuário. Um dos resultados consiste na identificação de doze condicionantes do desenvolvimento da intercooperação, que são: projetos, liderança, confiança, controle, compensação, comunicação, comprometimento, interdependência, transparência, gestão profissional, eliminar vaidades e clareza da doutrina cooperativa.

Adriano Lago

Professor Adjunto do Departamento de administração do Centro de Educação Superior Norte
Universidade Federal de Santa Maria
adrianolago@yahoo.com.br

Tania Nunes da Silva

Professora Associada 3 do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
tnsilva@ea.ufrgs.br

Recebido em 19/8/09. Aprovado em 20/3/12

Avaliado pelo sistema blind review

Avaliador científico: Ricardo Pereira Reis

ABSTRACT

In the business vocabulary of the last decades, terms such as strategic alliances, partnerships, clusters, consourses, joint ventures, nets and others are gaining expressivity, even though among competitor companies. These terms are expressions of international relations among non cooperative companies. At the same time the so-called cooperativism, guardian of the cooperation principle among cooperatives named intercooperation, presents difficulties to express actions of this nature. This way, this current research aims to identify and describe which are the conditions of intercooperative relations. In order to accomplish this goal, the following methodological procedure has been adopted: theoretical reflection about the theme and semi-structured interview with experts from the agribusiness field. One of the results is the identification of the twelve conditions of the intercooperation development, which are: projects, leadership, trust, control, compensation, communication, commitment, interdependency, transparency, professional management, vanity elimination and cooperative doctrine clarity.

Palavras-chaves: Intercooperação, Cooperação, Cooperativismo, Relacionamentos Interorganizacionais.

Key words: Intercooperation, Cooperation, Cooperativism, Interorganizational Relationships.

1 INTRODUÇÃO

Os cenários provenientes da abertura de mercados, modernização da agricultura, novos padrões de consumo, economias de escala e demais processos relacionados, têm demandado dos agricultores melhor eficiência, eficácia produtiva e inserção competitiva em mercados dinâmicos e exigentes. Para tanto, o cooperativismo agropecuário apresenta-se como uma forma de organização da produção e coordenação dos sistemas agroindustriais. Porém, para atingir tais objetivos, as cooperativas também necessitam evoluir de acordo com os novos padrões produtivos e de mercado. Rever seus produtos, suas estratégias, estruturas organizacionais e interorganizacionais são algumas das

ações que visam a aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações.

Na lógica produtiva atual, os associados buscam no cooperativismo a oportunidade de participar de um mercado competitivo, por meio da união de suas unidades produtivas em torno de uma cooperativa. Mas isso, já não é mais condição suficiente para garantir esta competitividade. É necessário haver cooperação não apenas entre os associados e a cooperativa, mas também, por em prática outro princípio do cooperativismo, que é a cooperação entre cooperativas, denominado intercooperação.

Assim, o estudo das relações de intercooperação pode trazer contribuições para o conhecimento das

especificidades das relações entre cooperativas. Estas possíveis contribuições assumem destaque no momento em que as relações interorganizacionais estão na pauta das pesquisas em organizações, muito embora estes estudos ainda sejam incipientes no cooperativismo, especialmente no cooperativismo agropecuário.

O estudo das relações de intercooperação ganha relevância, também, ao se perceber que o ambiente de negócios está conduzindo as cooperativas ao desafio da competição tendo que manter os princípios de cooperação.

Estudar a intercooperação justifica-se, ainda, na medida em que os relacionamentos de intercooperação são considerados uma expressão avançada do cooperativismo. Ou seja, um estágio primário ou básico do cooperativismo ocorre por meio do relacionamento entre associados, formando uma cooperativa. Já o estágio avançado se dá quando ocorrem relacionamentos entre cooperativas.

Assim, ao pesquisar os condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos, busca-se contribuir com a Teoria do Cooperativismo, detentora da cooperação entre cooperativas como um dos princípios, permitindo a compreensão necessária para a aplicação e desenvolvimento deste princípio.

Por outro lado, no meio empresarial não-cooperativo, o qual sempre primou pela competição, a prática de relacionamentos interorganizacionais começou a ter destaque nas últimas décadas. Já no cooperativismo, onde a lógica está baseada na cooperação, a competição entre cooperativas desenvolveu-se intensamente ao longo dos anos. Diante disso, o cooperativismo repassa e necessita repensar suas estratégias competitivas e, para tanto, o desenvolvimento de práticas intercooperativas pode agregar forças a esse modelo de organização e gestão.

Além disso, a literatura no campo dos estudos interorganizacionais tem buscado avançar na identificação dos objetivos que conduzem à formação dos mais diversos arranjos interfirmas e também na verificação dos resultados obtidos com estes relacionamentos. Em sua maioria, os estudos têm colocado a vantagem competitiva como ponto de partida. No entanto, no campo do agronegócio, o modo como ocorrem os processos de formação dos relacionamentos interorganizacionais tem sido um tema ainda pouco estudado (BEGNIS, 2007).

Dada a problemática em estudo, primeiramente apresenta-se a cooperação como quadro teórico, base dos relacionamentos organizacionais e interorganizacionais. Na sequência aborda-se a cooperação interorganizacional, em suas formas e razões para seu estabelecimento. Tem-se

ainda alguns aspectos facilitadores do estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais.

Em seguida, aborda-se especificamente o cooperativismo como prática de cooperação, centrando-se nos relacionamentos intercooperativos como uma necessidade e um estágio avançado do cooperativismo.

Por fim, por meio da articulação teórica e as contribuições dos *experts*, apresentam-se os condicionantes do desenvolvimento da intercooperação. Na sequência, estão as considerações finais.

2 A COOPERAÇÃO

A cooperação como processo e relação social está na essência do ser humano. Esse aspecto é demonstrado pela vida em comunidades desde a pré-história, como forma de sobrevivência, por meio da segurança ou exploração de um território comum e a busca de necessidades básicas, como alimento e moradia. Sem ela, os seres humanos provavelmente estariam ainda vivendo em cavernas, dada as dificuldades a eles impostas.

Sociologicamente, a cooperação se dá devido a certa compulsão entre os homens, nascida em termos primários das necessidades a serem atendidas. Estas manifestações de auxílio mútuo surgem, geralmente, em períodos sociais mais adversos ao atendimento das necessidades coletivas. Teoricamente, esta é a explicação para o aparecimento de associações cooperativistas onde e quando obstáculos colocam-se para um grupo de indivíduos (ARAÚJO, 1982).

Linguisticamente, “cooperação” refere-se à prática das pessoas ou entidades que trabalham juntas com acordos, metas e possivelmente métodos comuns, em vez de separadamente em competição (KHAMIS; KAMEL; SALICHS, 2007).

Na busca de responder por que os seres vivos cooperam, Khamis, Kamel e Salichs (2007) destacam os seguintes objetivos da cooperação: cooperação para alcançar metas individuais ou comuns; cooperação para a distribuição de tarefas; cooperação para divisão do trabalho; cooperação como forma de evitar conflitos; cooperação para receber o máximo de recompensa; cooperação para integração de sistema; cooperação para manter a funcionalidade do sistema; cooperação para coordenação do sistema; cooperação para aquisição e compartilhamento de conhecimento e informação; cooperação para tomada de decisão coletiva; cooperação para formação de inteligência coletiva.

Uma regra simples para a evolução da cooperação é que o benefício do ato altruístico “b”, dividido pelo custo

“c”, exceda o número de vizinhos “k”. Assim, um cooperador é alguém que paga um custo “c” para outro indivíduo receber um benefício “b”. Já um competidor não tem nenhum custo e também não recebe nenhum benefício (OHTSUKI et al., 2006). Em outras palavras, a cooperação só vai evoluir se houver benefícios mútuos entre os cooperados, já que, ao realizar uma ação de cooperação, espera-se que esta ação gere benefícios equivalentes.

Ao tratar da cooperação, Nowak (2006) apresenta cinco mecanismos para a evolução da mesma: seleção genética, onde os atos altruístas ocorrem entre parentes; reciprocidade direta, requer repetidas ações de cooperação entre dois indivíduos; reciprocidade indireta, baseada na reputação, onde um indivíduo que ajuda tem mais chances de ser ajudado; rede de reciprocidade, a qual significa que um grupo de cooperadores se juntam formando uma reciprocidade espacial; seleção de grupo, que abrange a ideia de que a competição não ocorre somente entre indivíduos, mas também entre grupos.

Assim, os dois princípios fundamentais da evolução são a mutação e a seleção natural, mas a evolução é construída por causa da cooperação. Isso porque novos níveis de organização evoluem quando a unidade competitiva no mais baixo nível começa a cooperar, pois a cooperação permite a especialização, e, então, promove a diversidade biológica. Por isso, a cooperação é o segredo por trás do contínuo processo evolucionário (NOWAK, 2006).

Talvez o mais notável aspecto da evolução seja a habilidade para gerar cooperação em um mundo competitivo. Com isso, pode-se adicionar a cooperação natural como um terceiro princípio fundamental da evolução, junto com mutação e seleção natural (NOWAK, 2006).

Nowak (2006) aborda a biologia comportamental. No entanto, ao considerar os mecanismos para a evolução da cooperação, em que a evolução é construída também por causa da cooperação e que novos níveis de organização evoluem com a cooperação, pode-se dizer que tanto os organismos quanto a sociedade humana evoluem com a cooperação.

Para Lehmann e Keller (2006), a cooperação e o altruísmo só podem evoluir sob pelo menos uma das seguintes condições: quando houver benefício direto ao se executar um ato cooperativo; repetidas interações, com informações sobre o comportamento prévio do sócio; interações preferenciais entre os indivíduos relacionados; presença de correlação genética (parentesco) entre os indivíduos.

Como se pode verificar, a cooperação acompanha e faz parte da vivência do ser humano em sociedade. O que tem variado ao longo dos tempos, dentre outros aspectos, é a intensidade, alguns objetivos, os atores envolvidos e as formas de cooperação.

Para Estivalete (2007), a cooperação pode ser considerada uma estratégia para a geração de vantagem competitiva para as organizações. Em se tratando do agronegócio, no momento em que as organizações deste setor estão se dando conta das possibilidades da cooperação, este aspecto se evidencia fortemente.

Em termos de formas de cooperação, a atualidade está marcada pelas iniciativas e práticas de cooperação interorganizacionais, sendo que estas formas podem ser caracterizadas como um estágio avançado de cooperação, visto que se trata de cooperação entre organizações compostas por indivíduos que cooperam entre si.

3 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

No item anterior, abordou-se a cooperação como aspecto essencial na evolução da humanidade e no desenvolvimento das relações coletivas. Neste item, dada a crescente necessidade de se ampliar a abrangência e a finalidade das ações de cooperação, serão abordadas as formas, razões e aspectos facilitadores para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais.

A atualidade está marcada por desafios e oportunidade para as organizações, desafios no campo das inovações, concorrência de produtos (nacionais e importados), qualidade, agilidade, sustentabilidade, flexibilidade, etc., e oportunidades tais como agregação de valor, produtos diferenciados, segmentos de mercado, novas tecnologias sustentáveis, inovações, exportação para novos mercados, relacionamentos interorganizacionais, etc. Isso exige novas e diferentes formas de ação e adaptação, o que proporciona alterações na dinâmica organizacional.

É neste sentido que estudos como os de Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001), Doz (1996), Dyer e Singh (1998) e Ring e Ven (1994) têm demonstrado o desenvolvimento de formas de cooperação entre empresas (alianças estratégicas, sociedades, coalizões, *franchises*, consórcios de pesquisa, *joint venture*, conglomerados, e diversas outras formas de organizações em rede). São estas estruturas organizacionais que possibilitam a superação de limitações individuais, principalmente em se tratando de médias e pequenas empresas.

As tendências mundiais de mercados e gestão de processos organizacionais emergentes, além de complexos,

tornam-se inviáveis econômica e financeiramente para serem realizados individualmente pelas organizações. Assim, intensifica-se a necessidade de instrumentos de cooperação que permitam compartilhar as atividades e conhecimentos da cadeia de valor, tais como os *clusters*, as redes de empresas e as alianças estratégicas. É possível, a partir de relações sólidas em longo prazo, se obter vantagens colaborativas (PEREIRA, 2005).

Estas formas de cooperação buscam, dentre outros objetivos, reduzir riscos, incertezas e possíveis perdas, ao mesmo tempo em que são compartilhados conhecimentos e ganhos, pois empresas com competências complementares unem-se para oferecer produtos ou serviços em uma relação que comporta tanto comportamentos de confiança, quanto de oportunismo. Uma das metas é o aumento dos lucros por meio da lógica de cooperar para competir (CRUZ; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006).

A formação destes novos arranjos interorganizacionais é impulsionada por uma série de forças, dentre elas: a globalização; as inovações tecnológicas e a competição combinada com a cooperação. A globalização estaria associada à integração dos mercados de bens e capitais ocasionado pela derrubada de barreiras no fluxo de produtos, serviços, capital, conhecimento e pessoas, facilitados pelos avanços dos meios eletrônicos de transação. As inovações tecnológicas alteram o modo de vida da sociedade, bem como as formas organizacionais e os processos de gestão. Já a combinação de competição e cooperação está associada ao ambiente em que as organizações estão inseridas, o que demanda novas formas de pensar e agir estrategicamente, visando superar limitações e competências individuais das organizações (ESTIVALETE, 2007).

Estes relacionamentos estratégicos entre firmas independentes buscam compartilhar metas, empenhar-se para obter benefícios mútuos e atingir um alto nível de interdependência. A formação de alianças e parcerias são motivadas primeiramente pela busca por vantagem competitiva (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Parcerias podem permitir o acesso de uma firma a novas tecnologias ou mercados, a habilidade para suprir uma mais ampla variedade de produtos e serviços, economia de escala em pesquisa e/ou produção, acesso a conhecimentos para além das fronteiras da firma, compartilhamento de risco, e acesso a habilidades complementares (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

As parcerias possuem, também, características comportamentais que as distinguem das relações

convencionais, e estas características são exibidas com mais intensidade nas relações de sucesso. Estas características comportamentais podem incluir atributos da parceria, tais como compromisso e confiança; comportamento da comunicação, compartilhamento das informações entre os sócios e técnicas de resolução de conflitos (MOHR; SPEKMAN, 1994).

A literatura da área tem focado no compromisso, coordenação, interdependência e confiança como importantes atributos da parceria. A existência destes implica que todos os sócios conheçam sua mútua dependência e sua boa vontade de trabalhar para a sobrevivência da parceria. Em se tratando de comportamento da comunicação, ela é essencial, pois captura a utilidade das trocas de informações (MOHR; SPEKMAN, 1994).

No entanto, os mais diversos tipos de relacionamentos surgem para buscar atender algum tipo de necessidade ou problema das organizações envolvidas, e são estes problemas que determinam as razões ou motivações para empreender este ou aquele relacionamento.

Para Oliver (1990), muitos tipos de relacionamentos interorganizacionais têm sido estudados, mas relativamente pouca atenção tem se destinado a integrar a literatura em pré-requisitos generalizáveis para a formação das relações, ou para distinguir o que causa tais relações ou a condição sobre as quais tais relações ocorrem. Essa autora fez um apanhado geral da literatura deste campo a partir da década de 1960, revelando a existência de seis razões ou motivos que conduzem a formação de relacionamentos interorganizacionais:

⇒ Necessidade: quando as organizações precisam estabelecer ligações com outras organizações com o intuito de atenderem uma necessidade legal ou regulatória. Exigência estabelecida por autoridades governamentais, legislação ou regulamentações profissionais. Esta necessidade pode ser voluntária (ajustamento) ou mandatória.

⇒ Assimetria: refere-se ao potencial que uma organização tem para exercer poder ou controle sobre outra organização ou recursos, por exemplo, *lobby* sobre o estado, aumento do poder de mercado e barreiras de entrada, influência sobre fontes de capital, etc.

⇒ Reciprocidade: está relacionada ao alcance de objetivos e metas comuns ou interesses. Em oposição à assimetria, baseia-se na cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações.

⇒ Eficiência: trata da melhoria da relação *input x output*, por exemplo, a redução dos custos de transação.

Ou seja, uma organização estabelece relacionamentos com outra organização com o intuito de obter maior produtividade dos recursos disponíveis.

⇒ Estabilidade: consiste na busca pela adaptação ao ambiente de incertezas por meio da estabilidade e previsibilidade.

⇒ Legitimidade: provém da pressão imposta pelo ambiente institucional, o qual demanda que as organizações justifiquem suas atividades e resultados.

Embora cada um destes motivos possa ser suficiente para a formação de relacionamentos, a decisão de iniciar relacionamentos com outras organizações é comumente baseada na associação destes (OLIVER, 1990).

Por meio de parcerias estratégicas, é possível atender uma série de necessidades e solucionar muitos problemas que as empresas enfrentam quando atuam de forma individual. É possível combinar competências e utilizar o *know-how* de outras empresas, compartilhar os custos no desenvolvimento de pesquisas (P&D) e os conhecimentos adquiridos e realizar experiências em conjunto, a fim de diluir os riscos presentes, oferecer produtos de melhor qualidade e diversificação, aumentar as vantagens competitivas, aumentar o poder de barganha nas compras, utilizar mais eficientemente os recursos ociosos de cada um, e até mesmo juntar forças para uma atuação no mercado internacional (AMATO NETO, 2000).

Assim, a incorporação de estratégias cooperativas passa a ser a base para o aumento da competitividade interorganizacional. Esta interface de competição e cooperação encontra respaldo em estudos que afirmam que as empresas que cooperam entre si sofrem menor impacto das mudanças do ambiente em que estão inseridas. Além disso, este ambiente de parceria e colaboração pode determinar o sucesso das organizações que participam de alianças estratégicas (DOZ, 1996).

Diversas são as razões ou motivações para se estabelecer relacionamentos interorganizacionais; no entanto, tornar isso uma prática duradoura de resolução de problemas, atendimento das necessidades e obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, consiste em um desafio para as organizações e pesquisadores da temática.

Em se tratando de relacionamentos interorganizacionais, a literatura destaca duas abordagens. A primeira seria a abordagem econômica, em que os relacionamentos são baseados em comportamentos oportunistas, sem ou com pouca presença de confiança entre as organizações; por isso, fortes proteções legais e contratuais são necessárias. Já a segunda, a abordagem comportamental, está baseada na confiança, sem ou com

menor necessidade de proteção legal e contratual (BARNEY; HANSEN, 1994).

Baseado nesta classificação, bem como nas motivações que induzem a formação dos relacionamentos interorganizacionais, Alighieri, Lima e Zanquetto Filho (2006) apresentam alguns aspectos facilitadores que equilibram os relacionamentos, os quais são compostos de um lado pelo poder e a governança (associados à abordagem econômica); e, do outro, pela confiança, reputação, troca de informações e pelo investimento em ativos específicos.

Os autores afirmam que um relacionamento é pautado por relações de poder e formas de governanças, assim, quanto maior o peso destes elementos, mais se aproxima de um relacionamento. Por outro lado, em uma parceria é necessário a presença de confiança, reputação, troca de informações e utilização de ativos específicos. Ativos específicos, neste caso, referem-se aos investimentos dedicados a um parceiro, ou seja, a decisão de investir em ativos para um determinado parceiro é uma forma de incentivar a manutenção da parceria (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006).

Em relação à abordagem econômica na literatura, tem-se encontrado um crescente número de publicações e estudos sobre relacionamentos interorganizacionais, sendo que o foco teórico principal tem sido a Economia dos Custos de Transação (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005). No entanto, esta abordagem essencialmente econômica é insuficiente para explicar e investigar as características destas relações (ESTIVALETE, 2007).

Com relação à formação de relacionamentos interorganizacionais, estudos revelam alguns fatores que são bases para se empreender estes relacionamentos. Dollinger, Golden e Saxton (1997) tratam da confiança como fator de sucesso das estratégias cooperativas, além de ela ser um elemento chave no processo de formação dos relacionamentos.

A confiança em relacionamentos interorganizacionais é necessária, mas não condição suficiente para transações de mercado. A confiança irá emergir somente com as repetidas transações entre as partes, as quais devem ser regidas por normas de equidade e eficiência (RING; VEN, 1992).

Em um nível básico, a confiança funciona como um pré-requisito para a cooperação interorganizacional porque ela ajuda a gerar e manter a interação e a ordem social. Semelhante à confiança, níveis básicos de coordenação e controle formam uma pré-condição para a realização de transações interorganizacionais, sem os quais o caos reinaria (BACHMANN, 2001).

Para Giddens (1991, p. 40), a confiança está relacionada à ausência no tempo e no espaço, pois não haveria necessidade de se confiar em alguém se as atividades fossem visíveis e os pensamentos transparentes, ou em algum sistema em que os seus procedimentos sejam totalmente conhecidos e entendidos. “Diz-se que a confiança é um dispositivo para se lidar com a liberdade dos outros, mas o principal requisito para a confiança não é a falta de poder, mas a falta de informação plena”.

Assim, para Giddens (1991, p. 41): “confiança pode ser definida como a crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos”. No entanto, apesar de o autor considerar as pessoas quando se refere à confiança, o seu foco principal dá-se sobre a confiança nas instituições, dada pelas condições da modernidade. Por exemplo, as pessoas viajam de avião, usam dinheiro, fazem investimentos em mercados de ações, realizam esportes fisicamente perigosos porque os riscos são institucionalizados em estruturas abrangentes de confiança.

Bachmann (2001) trata da confiança pessoal ou do processo baseado na confiança, mas destaca, assim como Giddens (1991), a confiança no sistema ou confiança baseada nas instituições, afirmando que hoje não é suficiente a confiança pessoal, mesmo tendo uma função importante e suplementar. É a confiança produzida pelos arranjos institucionais que perpetua os relacionamentos.

Por outro lado, as alianças estratégicas, que são uma forma de cooperação interorganizacional, têm sido reconhecidas como um espaço com alto potencial para um comportamento oportunista de sócios. Por isso, as firmas precisam ter um adequado nível de confiança no comportamento cooperativo dos sócios, e esta confiança provém de duas fontes: confiabilidade dos sócios e controle. Verifica-se, porém, que estas fontes são complementares na geração de confiança, já que os mecanismos de controle têm um impacto no nível de confiabilidade, e esta última, por sua vez, modera o efeito do mecanismo de controle (DAS; TENG, 2001).

Um baixo nível de controle não somente desencoraja a formação de relacionamentos de cooperação, mas também gera certa suspeita entre os sócios, causando, assim, efeitos deletérios sobre o relacionamento, caso uma aliança seja formada. Sendo assim, há um relacionamento de complementaridade entre confiabilidade e controle, os quais geram confiança (DAS; TENG, 2001).

Ao se referir à confiança e ao controle em relacionamentos de cooperação interorganizacionais, Ring e Ven (1994) tratam o controle como um contrato formal, e a confiança como um contrato psicológico.

Nesta mesma linha, Balestrin e Vargas (2003) referem-se à confiança e à cooperação como as dimensões que apresentam papel central no sucesso dos relacionamentos interorganizacionais.

Para Begnis (2007), no campo agronegocial, os relacionamentos interorganizacionais efetivam-se quando há percepção da formação de valor, sendo que o processo de formação de valor relacional está baseado em seis elementos fundamentais: confiança, cooperação, compensação, comunicação, compartilhamento e comprometimento.

Sendo assim, estes elementos são fundamentais para a efetivação dos relacionamentos interorganizacionais.

4 O MODELO COOPERATIVISTA E A INTERCOOPERAÇÃO

Para se falar em cooperativismo, há que se remeter ao século XVIII, onde o cooperativismo moderno tem seu impulso até sua origem oficial em 1844.

Foi a Revolução Industrial do século XVIII que trouxe à tona o cooperativismo moderno, dando sequência ao mercantilismo e à economia feudal, os quais mudavam, ainda no século XVIII, a face da Inglaterra, que acabava de sofrer a quebra de sua hegemonia devido à guerra napoleônica. As mudanças econômicas que influíram usualmente nas classes menos favorecidas, com advento de 10 horas de trabalho para as crianças, 14 horas para os adultos - que geralmente produziam em família -, viriam a trazer resultantes insolúveis à sobrevivência dos integrantes entre o campo e a cidade (CARNEIRO, 1981).

O clima social não poderia ser mais perfeito para que as classes operárias e camponesas, além dos pensadores sociais, dessem origem a um movimento que buscasse respostas possíveis àquela situação. De acordo com Pinho (2004), numerosas foram as formas de reação que surgiram, sendo que, no campo dos pensadores sociais, pode-se mencionar a consolidação do movimento socialista, principalmente por meio dos pensadores Robert Owen, Charles Fourier, Philippe Buchez e Louis Blanc, os quais contribuíram fortemente para a solidificação do cooperativismo.

As condições miseráveis e desumanas, unidas a escandalosos contrastes com a burguesia, originaram o proletariado industrial e o movimento operário. Após haver buscado em vão um remédio para sua situação em várias direções, agarrando-se a velhos regulamentos das corporações, aderindo a elas ou deixando-se levar pelo desespero do motim, os trabalhadores compreenderam paulatinamente que era necessária uma profunda mudança

da ordem social e que sua única arma, já que não possuíam capital, nem cultura, nem legalidade (tudo estava do outro lado); residia na associação, graças a qual seu número podia transformar a debilidade em força (SCHNEIDER, 2001).

Foi assim que o movimento cooperativista teve origem na Inglaterra no século XIX, com o surgimento dos pioneiros de Rochdale, motivados, dentre outros aspectos, pela crescente marginalização dos pequenos artesãos da época, que foram sendo substituídos pelas máquinas de tear industriais.

As condições desfavoráveis, que se conjugavam nessa nova modalidade de produção que se instaurava, tiveram como consequência a aproximação desses artesãos, originando uma possível alternativa com a união de suas pequenas propriedades. Logo, 28 tecelões, em situação de greve e de demissão em massa, começaram a esboçar, desde os fins de 1843, o que em dezembro do ano seguinte se tornaria a primeira cooperativa de consumo. Esta, na sobriedade operária, surgiu pequena e modesta, mas desenvolveu-se ininterruptamente.

Foi naquele momento que surgiram as bases dos atuais sete princípios do cooperativismo. Sua redação primeira, em 1844, foi um pouco modificada em 1854, pelos próprios pioneiros e, mais tarde, pelos cooperados presentes nos Congressos da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em 1937 (Paris) e em 1966 (Viena). A última redação dos princípios cooperativos foi definida no congresso de 1995 na cidade de Manchester, Inglaterra (PINHO, 2004).

Assim, segundo a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - OCERGS (2008), o cooperativismo atualmente é regido pelos seguintes princípios:

⇒ 1º Adesão livre e voluntária - cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas para usarem seus serviços e dispostas a aceitarem suas responsabilidades de sócios sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.

⇒ 2º Controle democrático pelos sócios - as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos pelos sócios, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação; as cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática.

⇒ 3º Participação econômica dos sócios - os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente

o capital de sua cooperativa. Parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa para seu desenvolvimento. Usualmente, os sócios recebem juros limitados sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios, redistribuição das sobras, na proporção das operações.

⇒ 4º Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazer em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.

⇒ 5º Educação, treinamento, informações - as cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Também informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

⇒ 6º Cooperação entre cooperativas - as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, por meio de Federações, Centrais, Confederações etc.

⇒ 7º Preocupação com a comunidade - as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto a suas comunidades onde estão inseridas.

Fazendo uma breve referência ao cooperativismo brasileiro, pode-se constatar que, antes e durante o período colonial, e especialmente durante o período do Império, houve no Brasil várias experiências associativas entre africanos foragidos. Os quilombos procuravam colônias economicamente autossuficientes e as “confrarias de negros” assumiam muitas funções semelhantes às das cooperações da Idade Média, de caráter social e beneficente, bem como dos artesões livres que constituíam suas associações profissionais (SCHNEIDER, 2001).

No período do Império, houve, na região de imigração europeia, várias experiências de associação econômica, algumas inspiradas no modelo de “falanstérios” (o termo falanstério, cunhado por Charles Fourier, designa o edifício que deveria hospedar a “falange”, célula-base da sua sociedade ideal nos anos 40 e 80 do século XIX),

outras já inspiradas em modelos cooperativos, como nas frequentes recomendações a favor da organização cooperativa do padre José Maria Jacobs, que atuava especialmente junto à imigração alemã de Blumenau, no estado de Santa Catarina (BARRIOS, 1995).

No entanto, o cooperativismo brasileiro, na sua expressão rochdaleana, originou-se com a implantação das primeiras cooperativas de consumo em Limeira/São Paulo (1891), no Rio de Janeiro (1894), em Camaragibe/Pernambuco (1895) e em Campinas/São Paulo (1897). Alguns anos mais tarde, foram organizadas cooperativas para a zona rural: as primeiras caixas rurais Raiffeisen, graças ao trabalho do jesuíta Theodoro Amstad, no Rio Grande do Sul (a partir de 1902), assim como cooperativas de plantadores (de soja, algodão, mandioca, arroz, milho, etc.) e de laticínios (iniciadas em 1907), resultantes da propaganda do estadista João Pinheiro, em Minas Gerais (BARRIOS, 1995).

O cooperativismo estabelece com seus associados relações diferentes daquelas que a empresa de capital mantém com seus fornecedores ou clientes compradores, pois a cooperativa é uma opção de organização econômica que convive e mantém negócios com a outra opção, a empresarial capitalista; e estas empresas ora são clientes, ora fornecedoras das cooperativas, enquanto que, na empresa de capital, a relação se restringe aos interesses mercantis das partes (CATTANI, 2003).

A maioria dos estudos desenvolvidos acerca do cooperativismo destaca a cooperativa como importante instrumento regulador de mercado, considerando que sua atuação visa a garantir o desenvolvimento e a sustentabilidade dos associados e da cooperativa e, consequentemente, da região onde os mesmos estão inseridos.

No contexto do agronegócio, é importante destacar a presença das cooperativas agropecuárias, estruturas econômicas intermediárias, dentre outras funções, as quais são capazes de oferecer agregação de valor aos produtos de seus associados.

A atuação dessas cooperativas é direcionada de forma a buscar maior produtividade e rentabilidade às atividades desenvolvidas pelos seus associados, visando ao aumento da renda familiar. Ressalta-se, ainda, que, de acordo com sua doutrina e princípios, essas organizações cumprem um papel social de grande relevância.

Atualmente, o cooperativismo brasileiro é amparado pela Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define um número mínimo de 20 sócios para a sua constituição, sendo que o Artigo 4 do Capítulo II da referida Lei define as

cooperativas como “sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]”. E, o Artigo 79 do Capítulo XII define os atos cooperativos como “os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais” (BRASIL, 1971).

A legislação e os princípios cooperativos dão a esta forma de organização um caráter especial, pois apresenta dupla natureza: de um lado, necessita gerar resultados econômicos positivos a fim de garantir o seu funcionamento operacional e atender as necessidades desta e dos associados; por outro lado, estão as questões sociais.

Contudo, apesar da importância individual de cada empreendimento cooperativo, as pressões do ambiente vêm demandando configurações interorganizacionais, configurações estas denominadas de intercooperação quando se referem à cooperação entre cooperativas.

4.1 A cooperação entre cooperativas (intercooperação)

O cooperativismo, detentor de características particulares em termos de constituição e gestão, mas sujeito às mesmas pressões dos mercados, também faz frente a diversos desafios e oportunidades, dentre eles, os relacionamentos interorganizacionais. É neste sentido que a cooperação entre cooperativas, aqui denominado intercooperação, um dos princípios do cooperativismo, ganha expressão como forma de superar as limitações individuais destas organizações.

Dentro desta mesma perspectiva, Child e Faulkner (1998 citados por PEREIRA, 2005, p. 64), afirmam:

É a partir do final dos anos 80 que houve um forte crescimento das estratégias de cooperação, principalmente no suporte à inovação. Os autores afirmam que as estratégias de cooperação podem oferecer vantagens colaborativas significantes às organizações, sobretudo aquelas às quais faltam competências e recursos, através de complementaridades em ativos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo. Para que a estratégia de cooperação obtenha sucesso é necessário que haja entre várias empresas a troca de informações, o estabelecimento de um intercâmbio de idéias, o desenvolvimento de uma visão estratégica, a definição clara da área de atuação, a análise conjunta dos problemas e soluções, a definição das contribuições dos parceiros.

Assim, a cooperação interorganizacional pode ser uma estratégia adequada também para as cooperativas, pois, por meio de ações coletivas na forma de redes, as cooperativas aumentam as possibilidades de uma melhor performance. Isso teoricamente encontra respaldo nas sociedades cooperativas, já que o comportamento cooperativo faz parte dessas organizações, associados à cultura de cooperação recíproca, aos princípios cooperativos da cooperação entre cooperativas e aos valores morais (JERÔNIMO, 2005).

A essência do termo intercooperação está nos “Pioneiros de Rochdale”, pois estes já previam a possibilidade e a necessidade de serem estabelecidas relações de intercooperação.

No entanto, a intercooperação como princípio cooperativo foi instituída pela Aliança Cooperativa Internacional no congresso de Viena em 1966. Porém, os resultados ainda estão longe dos esperados. Caminha-se a passos lentos e, hoje, as empresas não-cooperativas estão integrando esse conceito mais rápida e efetivamente em suas estratégias do que as cooperativas (SCHNEIDER, 2003).

Para os pioneiros, a estratégia era a passagem da cooperação no consumo para a produção, desta para a distribuição e para o governo, sendo que, para alcançar os dois últimos níveis, seria necessária a assistência de outras sociedades cooperativas, ou seja, estabelecer relações intercooperativas (LEITE, 1982).

Para Leite (1982, p. 73):

a intercooperação é a regra da sobrevivência do movimento cooperativo. Se não houver coesão de esforços, se as cooperativas não trocarem experiências entre si, se não se preferirem mutuamente nas trocas comerciais, se não partilharem a via organizativa federativa, se não intercooperarem, não há movimento cooperativo, mas sim uma ou outra experiência associativa para deleite de curiosos, uma ou outra realização interessante que será abafada quando esse interesse se dissipar.

Na literatura, pouco se encontra sobre o conceito de intercooperação propriamente dito. Leite (1982) considera toda e qualquer relação entre cooperativas, não considerando as relações entre associados e cooperativas, funcionários e cooperativa. Para ele, a intercooperação inclui relações de cooperativas do mesmo setor econômico, entre cooperativas singulares e suas federações, as relações tanto locais como regionais, nacionais e internacionais entre

cooperativas e ou suas organizações superiores, nos mais diversos aspectos, não apenas o econômico.

A intercooperação pode e deve ocorrer em diferentes níveis - local, regional, estadual, nacional e internacional -, dependendo dos objetivos, das ações e também da forma de cooperativismo que se está considerando.

O cooperativismo de crédito, por exemplo, pode necessitar de um nível mais abrangente de ação, já que necessita de captação de recursos para o seu funcionamento. Já o cooperativismo de trabalho pode ter um nível até mesmo estadual ou nacional, mas talvez ações mais locais e regionais proporcionem maior efetividade e participação cooperativa.

Nos aspectos comerciais, deve-se olhar o horizonte internacional, porém, com fortes bases locais e regionais. No campo social e ambiental, as diretrizes e políticas comuns podem ser internacionais, mas a efetividade das ações normalmente são de âmbito local, regional e estadual.

Neste mesmo sentido, Jerônimo (2005, p. 53) afirma que:

Considerando as dificuldades que as cooperativas enfrentam no ambiente competitivo, algumas características próprias da estrutura cooperativa poderiam ser melhor exploradas. A intercooperação, por exemplo, além de ser um princípio cooperativista, é uma estratégia competitiva atualmente utilizada pelas empresas e uma tendência que poderia ser mais utilizada pelas sociedades cooperativas na busca de sustentabilidade e competitividade no ambiente econômico.

Assim, o primeiro grande desafio do cooperativismo é o de pensar o desenvolvimento sustentável, visto que nossos modelos de desenvolvimento estão baseados no uso pródigo de recursos não-renováveis que ameaçam o bem-estar das gerações futuras. O segundo desafio diz respeito ao estabelecimento da globalização da solidariedade e da “cooperação qualificada”. Essa última, especialmente, pensada a partir de políticas públicas nacionais que favoreçam a sua implementação e também, em nível mais amplo, a partir de projetos de cooperação e intercooperação dentro do sistema cooperativo que sempre foram mais formais do que reais (SILVA, 2003).

Para tanto, as cooperativas devem se unir no âmbito local, regional ou na escala nacional. Devem por si só fortalecerem-se e fortalecer o setor, e só deverão ver o Estado como um auxiliar para sua institucionalização e não, como muitas pensam, o responsável pelos seus fracassos (LEITE, 1982).

Há mais de 146 anos, a chamada “First Law” de Rochdale estabelecia que, “logo que seja possível a sociedade cooperativa deverá voltar-se para produção, distribuição, educação e governo, ou por outras palavras estabelecer uma colônia independente, de interesses convergentes, suportando-se a si própria, ou assistir outras sociedades no estabelecimento dessas colônias”. Já, no Congresso de Viena em 1966, a sexta regra fixada fazia referência ao fato de que “para poder melhor servir aos interesses dos seus membros e da coletividade, deverá cada organização cooperativa, por todas as maneiras possíveis, cooperar ativamente com as outras cooperativas, a nível local, nacional e internacional” (LEITE, 1982, p.73).

Já naquela época, com as devidas atualizações que são necessárias, pode-se perceber que as cooperativas podem ter dificuldades em se desenvolver sem estabelecer relações comerciais, sociais, associativas com outras cooperativas, sem formar uma teia de relações que a torne capaz de enfrentarem as pressões dos mercados globais.

Estas relações de intercooperação podem ocorrer em diferentes níveis, por meio de cooperativas singulares com cooperativas singulares do mesmo ramo, de ramos diferentes ou na forma de federações, centrais, confederações, etc. dependendo dos objetivos e das particularidades de cada relacionamento a ser formado.

Para Leite (1982), a intercooperação pode ocorrer em quatro níveis: intercooperação horizontal unissetorial, vertical unissetorial, horizontal multissetorial e vertical multissetorial.

Quanto ao âmbito geográfico, as relações intercooperativas podem ser local, regional, nacional e internacional.

Ainda, ao estudar algumas experiências intercooperativas em Portugal, Leite (1982, p. 132) concluiu que “o espírito intercooperativo é tanto maior quanto maior é a luta pela sobrevivência, quanto maiores são os problemas ou os ataques que a cooperativa enfrenta”.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A complexidade e a multiplicidade de dimensões associadas à intercooperação tornam fundamental a formulação de um quadro teórico e de procedimentos metodológicos que possa abranger de forma sistêmica a complexidade dos fenômenos em estudo.

Assim, dada a complexidade que permeia as relações de intercooperação, o presente artigo apresenta uma

construção teórica articulada com os resultados das entrevistas com os *experts*, caracterizando o enfoque qualitativo.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo a compreensão e a reconstrução da realidade social, especialmente a reconstituição dos sentidos e motivações das ações dos indivíduos, a descrição, explicação e interpretação das ações sociais e a reconstituição de estruturas de ação (NEVES, 1998).

Já a pesquisa quantitativa representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão numérica dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando maior margem para inferências, aplicada de forma mais frequente em estudos descritivos que buscam identificar e classificar relações entre variáveis, bem como as relações de causalidade (RICHARDSON, 1999).

O que tende a definir o uso mais apropriado de um ou outro método de pesquisa é o tipo de pesquisa que se deseja realizar, mas o que realmente irá determinar o método é a natureza do problema, ou seu nível de aprofundamento desejado (RICHARDSON, 1999).

Entende-se que a questão mais relevante é quando e como cada método de pesquisa deve ser aplicado, pois cada um tem suas particularidades e possibilidades na captação e teorização da realidade empírica.

Assim sendo, o presente artigo é fruto de reflexões teóricas e dos achados na condução de entrevistas semiestruturadas com oito *experts* do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul. Os entrevistados foram questionados sobre: as mudanças e o atual momento do cooperativismo; a importância da intercooperação; relacionamento do cooperativismo com a sociedade; autonomia das cooperativas diante da intercooperação; por que as cooperativas não intercooperam com mais intensidade e; quais seriam os fatores condicionantes do desenvolvimento da intercooperação.

6 CONDICIONANTES DOS RELACIONAMENTOS INTERCOOPERATIVOS

As razões para desenvolver relacionamentos interorganizacionais, listadas na literatura e expressas na figura 1, pode ser considerada uma perspectiva consolidada teoricamente. No entanto, estas razões são condições necessárias, mas não suficientes para o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos, há outros condicionantes, que precisam estar presentes para a expressão deste princípio, reconhecidamente fundamental para o desenvolvimento do cooperativismo agropecuário.

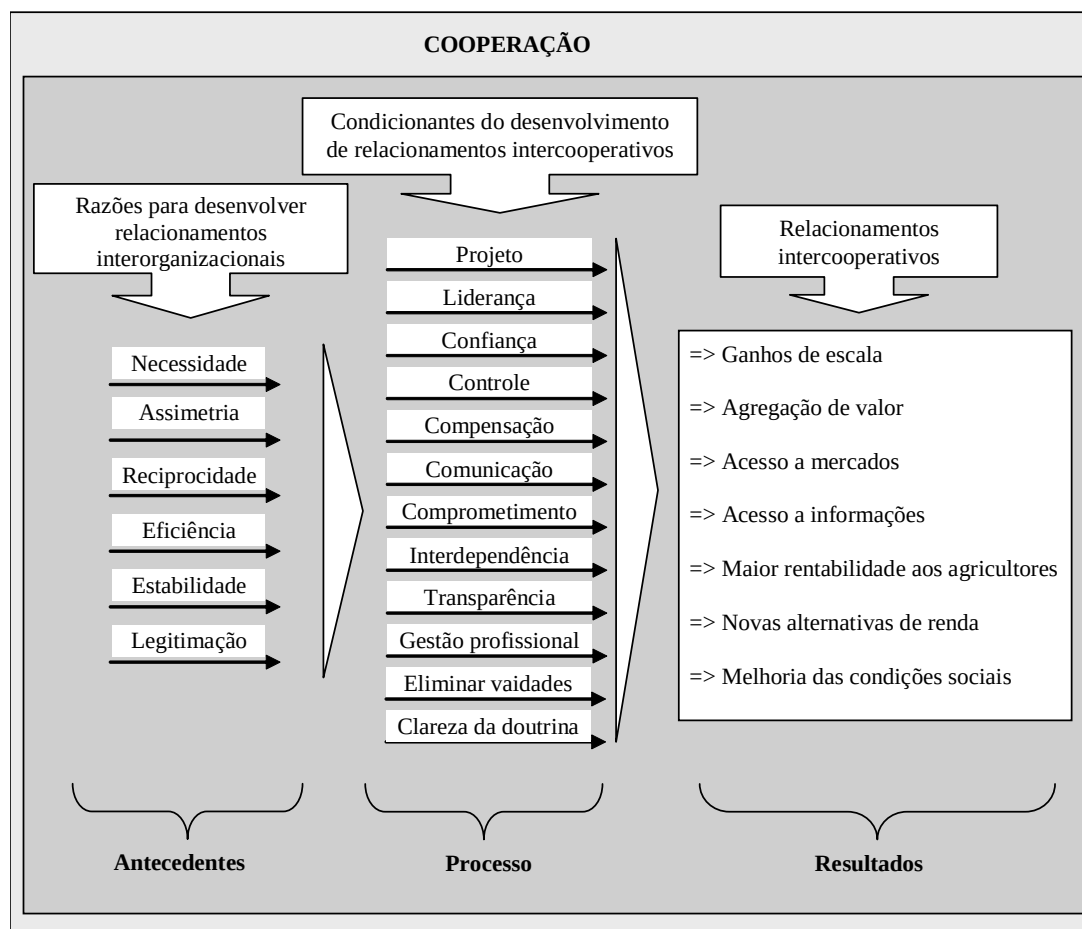


FIGURA 1 – Razões e condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos

Fonte: elaborada pelos autores

Debater e expressar as razões para intercooperar são ações já incorporadas ao dia-a-dia dos espaços de interlocução cooperativos. Dentre os *experts* entrevistados, há quem diga que desde a década de 1960 a intercooperação faz parte dos debates do sistema cooperativo agropecuário gaúcho, mas que, na prática, salvo algumas iniciativas, não tem se expressado da forma e intensidade esperada.

É com esta ótica que este estudo buscou identificar e descrever os condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos.

Assim, no presente estudo entende-se que existem condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos. O que a literatura tem mostrado são as razões ou motivações para empreender relacionamentos interorganizacionais, bem como alguns fatores de sucesso e elementos facilitadores dos relacionamentos.

No entanto, conforme já se mencionou, as razões são condições necessárias, mas não suficientes para desenvolver os relacionamentos. Por isso, propõe-se que os relacionamentos intercooperativos apresentam razões para serem concebidos (aqui chamadas de antecedentes) e condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos (processo), conforme a Figura 1.

Estes condicionantes podem ser chamados de “processo”, por serem os fatores, considerados aqui, responsáveis pela efetivação dos relacionamentos intercooperativos. Estes podem ser descritos conforme o Quadro 1.

Os condicionantes do Quadro 1, segundo os *experts* entrevistados, quando ausentes ou presente, no caso das vaidades pessoais, limitam e dificultam o desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos.

Condicionantes	Descrição
Confiança	A confiança funciona como um pré-requisito para a intercooperação porque ela ajuda a gerar e manter a interação e a ordem social. Cabe salientar que não se trata apenas de confiança pessoal, mesmo esta tendo uma função importante e suplementar. É a confiança produzida pelos arranjos institucionais que perpetua os relacionamentos. Para tanto, um conjunto de outros fatores contribuem na criação e manutenção da confiança, dentre eles, controle, comunicação e transparência.
Projeto	Toda e qualquer ação de intercooperação surge como uma ideia que precisa ser traduzida em um projeto. É o projeto que vai definir forma, tamanho, necessidades, procedimentos, riscos, etc. Por isso o projeto é fundamental e deve ser discutido por todos os envolvidos no processo. Ao conhecer e acreditar no projeto estabelece-se relações de comprometimento e confiança.
Liderança	Segundo o depoimento de um dos entrevistados, “liderança precisa ser entendida no sentido amplo da palavra, não é pessoal, liderança é ter um projeto, liderança é todos poderem confiar e poderem acreditar naquele projeto, liderança é todos saberem para que lado estamos indo e se isso é bom ou é ruim”.
Controle	De forma semelhante a confiança, um bom nível de controle forma uma pré-condição para a realização das transações intercooperativas. O controle pode ser considerado um constituinte básico. Conforme um dos entrevistados, “alguém tem que sonhar e alguém tem que registrar”.
Compensação	Pode-se considerar que nenhuma cooperativa ingressa e continua em um relacionamento de intercooperação se não visualizar seus esforços sendo compensados. Por isso, é preciso gerar resultados que sejam percebidos pelos envolvidos, só assim o negócio será duradouro.
Comunicação	A comunicação clara e transparente evita distorções e mal entendidos, muitas vezes causadores de mal estar e desconfiança por parte dos dirigentes. Muitos dos problemas de relacionamento entre cooperativas poderiam ser resolvidos simplesmente com uma boa comunicação.
Comprometimento	“Só nos comprometemos com o que acreditamos e conhecemos”, está é uma afirmação de um dos <i>experts</i> entrevistados. Outro <i>expert</i> afirma o seguinte: “você poderia ter tudo o resto, ter controle, se comunicar bem, mas tu não te comprometes se tu não tens projeto”.
Interdependência	Implica que todas as cooperativas tenham consciência de sua mútua dependência e sua vontade de trabalhar em benefício do negócio intercooperativo. Interdependência deve ser entendida no sentido de que as pessoas não estão aí de favor, estão aí porque elas precisam. É preciso entender que a cooperativa faz parte de um grupo e que suas ações e as ações das demais interferem mutuamente umas nas outras.
Transparência	“Transparência é fundamental porque ela faz parte de uma intercomunicação entre as pessoas e no cooperativismo transparência é obrigação. Não há segredo de estado no sistema cooperativo, para dentro, pode existir para fora, mas interno não” (<i>expert</i>). Essa é uma pré-condição para que o cooperativismo possa avançar, porque é uma organização de pessoas e não de capitais.

QUADRO 1 - Descrição dos condicionantes do desenvolvimento da intercooperação

Fonte: elaborado pelos autores

Continua...

Gestão Profissional	Nos mercados modernos em que as cooperativas estão inseridas, não há mais espaços para amadorismo. As cooperativas não podem estar alicerçadas apenas na pessoa de um dirigente. Gestão profissional cooperativa também deve ser entendida dentro das especificidades de uma cooperativa enquanto organização de pessoas e não de capital.
Eliminar vaidades	“Inicialmente é preciso sepultar as vaidades pessoais de alguns dirigentes. Acredito que a disputa de poder seja um empecilho da intercooperação”. Segundo outro entrevistado, “tem vaidade dos seus dirigentes, porque minha marca é mais aceita no mercado, não vou deixar a minha marca de lado”. Para outro entrevistado, “lamentavelmente a vaidade pessoal ainda é forte, a minha cooperativa, a minha marca, são expressões que a gente ainda escuta”.
Clareza da doutrina	Entende-se que o cooperativismo está baseado em preceitos e princípios que o diferencia de uma empresa de capital. A cooperativa representa uma sociedade de pessoas e não de capital. Assim, é o entendimento e a aplicação destes preceitos que garantem a identidade do cooperativismo.

QUADRO 1 - Continuação...

Fonte: elaborado pelos autores

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando-se atender ao objetivo proposto, ancorado no referencial teórico e nas contribuições dos *experts*, foram identificados 12 condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário: confiança, projeto, liderança, controle, compensação, comunicação, comprometimento, interdependência, transparência, gestão profissional, eliminar vaidades, clareza da doutrina.

Assim, a presença das razões (antecedentes dos relacionamentos), consideradas condição necessária, mas não suficientes, associadas aos condicionantes, promovem o ambiente necessário para o desenvolvimento do processo de intercooperação e consequentemente os resultados esperados.

Estes condicionantes elencados pelos *experts* serão avaliados, em uma segunda fase da pesquisa, por dirigentes e gestores das 37 cooperativas que formam a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. - CCGL. Com isso, novos fatores poderão ser incluídos e/ou considerados irrelevantes do ponto de vista dos dirigentes cooperativos, responsáveis pelas decisões e ações de intercooperação.

8 REFERÊNCIAS

ALIGHIERI, J. S.; LIMA, E. L. N.; ZANQUETTO FILHO, H. Z. Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

ARAÚJO, S. M. P. **Eles, a cooperativa:** um estudo sobre a ideologia da participação. Curitiba: Projeto, 1982. 215 p.

BACHMANN, R. Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, Berlin, v. 22, n. 2, p. 337-365, Apr./June 2001.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Redes horizontais como estrutura favorável ao desenvolvimento de PMEs. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 15, p. 175-190, 1994, Special issue.

BARRIOS, J. J. P. **A participação no cooperativismo agrícola:** estudo de caso na cooperativa agrícola de Jaguari, Jaguari, RS. 1995. 157 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1995.

BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul.** 2007. 269 p. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Política Nacional de Cooperativismo. Brasília, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 20 jan. 2008.
- CARNEIRO, P. P. **Co-operativismo**: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho. Belo Horizonte: FUNDEC, 1981. 336 p.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 173 p.
- CATTANI, A. D. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Towards sustainable development strategies: a complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**, New York, v. 44, n. 7, p. 871-891, 2006.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**, Berlin, v. 22, n. 2, p. 251-283, Apr./June 2001.
- DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A.; SAXTON, T. The effect of reputation on the decision to joint venture. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 18, n. 2, p. 127-140, Mar./Apr. 1997.
- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 17, p. 55-83, 1996. Supplement.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v. 23, n. 4, p. 660, Oct./Dec. 1998.
- ESTIVALETE, V. F. B. **O processo de aprendizagem em redes horizontais do elo varejista do agronegócio**: do nível individual ao interorganizacional. 2007. 269 p. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- JERÔNIMO, F. B. et al. Redes de cooperação e mecanismos de coordenação: a experiência da rede formada por sociedades cooperativas no Rio Grande do Sul. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 13, n. 25, p. 83-109, 2005.
- KHAMIS, A. M.; KAMEL, M. S.; SALICHS, M. A. Cooperation: concepts and general typology. In: CONFERENCE PROCEEDINGS - IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS, MAN AND CYBERNETICS, 2006, Madrid. **Proceedings...** Madrid, 2007. 1 CD-ROM.
- LEHMANN, L.; KELLER, L. The evolution of cooperation and altruism: a general framework and a classification of models. **Journal of Evolutionary Biology**, New Jersey, v. 19, n. 5, p. 1365-1376, Nov./Dec. 2006.
- LEITE, J. S. **Cooperação e intercooperação**. Lisboa: Livros Horizonte, 1982. 141 p.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict-resolution techniques. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 15, n. 2, p. 135-152, Mar./Apr. 1994.
- NEVES, C. E. B. Pesquisa social empírica: métodos e técnicas. In: NEVES, C. E. B.; CORRÊA, M. B. (Org.). **Apresentação**. Porto Alegre: UFRGS, 1998.
- NOWAK, M. A. Five rules for the evolution of cooperation. **Science**, Washington, v. 314, n. 5805, p. 1560-1563, 2006.
- OHTSUKI, H. et al. A simple rule for the evolution of cooperation on graphs and social networks. **Nature**, London, v. 441, n. 7092, p. 502-505, 2006.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future-directions. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 15, n. 2, p. 241-265, Apr./June 1990.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Princípios do cooperativismo**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.ocergs.com.br/>>. Acesso em: 8 mar. 2008.

PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. 219 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, n. 1, p. 116-145, Jan./Mar. 1996.

RICHARDSON, R. H. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VEN, A. H. van de. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

_____. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.

SCHNEIDER, J. O. Cooperativismo e a promoção do desenvolvimento sustentável. **Extensão Rural**, Santa Maria, v. 8, n. 1, p. 63-98, jan./jun. 2001.

_____. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: _____. **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: SESCOOP, 2003. p. 13-58.

SILVA, G. P. **As associações de produtores rurais do município de Jarí-RS: contextualização histórica e perspectivas**. 2003. 195 p. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.